

**Esnek Çalışma Konulu Lisansüstü Tezlerin Maxquda ile Bibliyometrik Analizi*****Bibliometric Analysis of Postgraduate Thesis on “Flexible Work” With Maxquda*****İD Tuğçe ŞİMŞEK<sup>1</sup>****İD Osman BENK<sup>2</sup>****İD Gökhan KENEK<sup>3</sup>**

Makale Geliş Tarihi / Received : 27.09.2022

Makale Kabul Tarihi / Accepted : 30.06.2023

**Araştırma Makalesi****Research Article****Öz**

*Lisansüstü tezler; konuların çalışılma sıklığı, çalışılan ana bilim dalı ve üniversitelerin belirlenmesi adına doküman incelemesi kapsamındaki kaynaklardır. Araştırmanın amacı esnek çalışma konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı; üniversitelerin, çalışılan anabilim dalı, anahtar kelimeler, konuların ilişkilendirildiği durum tespitini sağlamaktır. Araştırmada tez adı olarak esnek çalışma kelime grubunu içeren lisansüstü tezlere bibliyometrik analiz ve içerik analizi uygulanmıştır. Tezlerin en fazla Gazi Üniversitesi bünyesinde yazıldığı görülmüştür. Tezlerin yoğunluklu olarak % 48,14 ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı'na ait olduğu görülmektedir. Anahtar kelimelerin frekans analizi sonucunda esnek ve çalışma kelimeleri ilk sırada yerlerini almaktadır. Lisansüstü tezlerin anahtar kelimelerinin incelenmesi için 2 ana tema (örgütsel davranış konuları, ana konu) belirlenmiştir. Araştırma sonuçları içerik analizi başlığı altında detaylı bir şekilde verilmiştir.*

**Anahtar Sözcükler:** Esnek Çalışma, Lisansüstü Tezler, Maxquda, Bibliyometrik Analiz

**Abstract**

*Postgraduate theses are among sources within scope of document review in order to determine frequency of study of subjects, major science and universities studied. The aim of research is to determine status of universities where postgraduate theses on flexible working are written, major science, keywords, and related subjects. In the research, bibliometric and content analyzes were applied to postgraduate theses containing word group flexible work as thesis name. It was observed that theses were mostly written within Gazi University. It is seen that theses mostly belong to Department of Labor Economics and Industrial Relations with 48.14 %. As a result of frequency analysis of keywords, flexible and working words take their first place. Two main themes (organizational behavior issues, main topic) were determined to examine keywords of graduate theses. Research results are given in detail under the title of content analysis.*

**Keywords:** Flexible Work, Postgraduate Thesis, Maxquda, Bibliometric Analysis

**Extended Abstract**

The concept of flexibility generally connotes change and variability. The job market is addressed from a variety of perspectives. Rodgers (2007) defines workforce flexibility as “the ability to respond and adapt to changes”. Change and innovation have become the most important concepts of work and social life in the 21st century, regardless of the sector. The speed of technological advances in the current situation and the intense competition environment caused by it, as well as political tensions between countries, economic wars and pandemic diseases, viruses etc. situations that threaten public health, working life, forms of production, employment structures and social life of employees can bring about changes that

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari ve Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Gümüşhanevi Kampüsü Bağlarbaşı Mahallesi P.K. 29100 Merkez / Gümüşhane, [tugce.simsek@gumushane.edu.tr](mailto:tugce.simsek@gumushane.edu.tr)

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari ve Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, [osmanbenk@gumushane.edu.tr](mailto:osmanbenk@gumushane.edu.tr)

<sup>3</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari ve Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, [gokhankenek@gumushane.edu.tr](mailto:gokhankenek@gumushane.edu.tr)

**E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2023 Journal of Management and Labour. This is an open access article.**

**Önerilen Atf Biçimi / Recommended Citation:** Şimşek, T., Benk, O. ve Kenek, G. (2023). Esnek Çalışma Konulu Lisansüstü Tezlerin Maxquda ile Bibliyometrik Analizi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. 7 (1), 59-86.

they have not encountered before and are not prepared for. With the developing technology, the speed of both production and commercial transactions has increased considerably and the competition between enterprises has reached serious dimensions on a global scale. Thus, a working system, where the product quality is increased and standardized, the rights in the production and consumption process are determined much more clearly together with the legal regulations, the product variety is very large, trying to respond quickly to the variable customer demands and on time production is the basis, has been visible. Along with the requirements of such a commercial period, various changes in the internal and external environment have brought along some regulations and changes in employment structures and production styles in parallel. Indeed these changes have also had an impact on labor markets and labor relations (Tilev, 2018). With these changes, businesses are making some transformations by getting rid of their rigid and static structures as much as possible. At the same time, with the policies of governments to eliminate unemployment problems, flexible working methods have been intensively focused on and regulations have begun to be created. In addition to environmental changes, competition, government policies and technological development, it can be stated that employee satisfaction has a certain role in the transition to flexibility practices. It is stated in the literature that the first flexible working practice was adopted by the Messerschmidt-Bölkow-Blohm company in Federal Germany to eliminate the negative effects of heavy traffic during business entry and exit hours. It is stated that after this practice, new flexible working models were introduced and they were used extensively by businesses in various European countries (Bolat, Seymen & Bolat, 2006). On the other hand, with the widespread use of the flexible working system, there have been some changes in organizational structures, and the groundwork has been laid for the emergence of new approaches that give importance to expertise and enable mobility (Doğrul & Tekeli, 2010). In general, it can be stated that researchers focusing on the manufacturing industry are of the opinion that flexible manufacturing is more sensitive in adapting to increasingly rapid changes (Brewster, Mayne & Tregaskis, 1997). Especially with the Covid-19 pandemic process, which has affected the whole world recently, the importance of flexible working styles in adapting to change was once again strongly perceived. In this period, states have applied serious measures, including curfews and restrictions, as well as hygiene measures and social isolation, to reduce the speed of the virus, which has a very high transmission rate and a certain degree of death risk, and to minimize its life-threatening danger. With the drastic measures taken by the states against the epidemic, there has been a serious decrease in production and there has been a contraction in the volume of commercial transactions. Thus, in most sectors, serious negative situations were faced in terms of economy. In order to reduce the negative impact, it has become a necessity to apply some flexible working models for the type and time of work in both public and private sector organizations. With this process, it has been understood once again how important flexible working is in ensuring the continuity of production and all other commercial activities, as well as health, education and other public services, and in overcoming social life with the least damage in such cases. Postgraduate theses closely follow current concepts. Graduate theses are a source of data for the historical development of the concepts, the frequency of their study, the determination of the departments and universities that produce research. From these perspectives, *the aim of the research* is revealing postgraduate theses on flexible working; it is to determine the status of universities, in which department they work, which keywords are used together with flexible working, and which subjects are associated with them. In this research, *accessible postgraduate theses* in the National Thesis Center of the Council of Higher Education were used. In this sense, it is *not necessary to obtain any ethics committee permission*. In addition, *a working principle in accordance with research and publication ethics has been adopted*. The research includes the *postgraduate theses* that contain the *word group "flexible work"* as the title of the postgraduate thesis. As a research method, *bibliometric analysis* was used. *Bibliometric analysis* is an important tool that contributes to the examination

of studies in the field of research and to reveal the change and development of these studies over the years. The main purpose of bibliometric analysis is to recognize, evaluate and understand the literature or some of the literature in a particular scientific field (Koç et al., 2022). In this study, bibliometric analysis as a *data analysis method* and *the qualitative data analysis method* of Miles and Huberman (1994) were followed in the analysis of data. Finally, the content analysis method was used to digitize the data and divide it into main themes and sub-themes. Within the scope of the research, *81 postgraduate theses* written between 1994-2021 (October) were examined. Microsoft Excel and MAXQDA Analytics Pro 2020 programs were used in the analysis of the research data. It is thought that due diligence will contribute to the literature in order to examine the change in working systems with the increase of digitalization, Industry 4.0 and the effect of epidemics. In addition, the theses were grouped under 2 main themes with a more detailed examination method. These are grouped as “organizational behavior topic” and “main topic”. Organizational behavior issues, on the other hand, are divided into sub-themes with *organizational, manager and employee perspectives* according to their content. The main topic, which is the second main theme, refers to the issues that are outside the organizational behavior issues and can be grouped among themselves. These are; *employment, working life, industry, flexible working*. It covers the studies in which the subject of flexible working, which is expressed in the sub-theme as *flexible working*, is presented as a model proposal. It was observed that the most thesis on flexible working were written within Gazi University. It is seen that these theses are mostly written by the students of the Department of Labor Economics and Industrial Relations with a rate of 48.14%. As a result of the frequency analysis of the keywords, *flexible* and *working* words take their first place. Two main themes were determined in order to analyze the keywords of the graduate theses with the name of the thesis containing the flexible working vocabulary group through content analysis. The 1st main theme consists of 3 sub-themes (*organizational, manager, employee*) under the title of *organizational behavior issues*. The name of the 2nd main theme is expressed as the *main topic*. Here, 4 sub-themes (*employment, working life, industry, flexible working*) were created. The frequency values of the 1st main theme, which is expressed as *organizational behavior issues*, were determined as 42 based on employee, 7 on organizational basis and 5 on managerial basis. Repetition frequencies were examined in order to determine the common codes of the sub-theme expressed as *employee-based*, and when the values were examined, it was seen that quality: 2, commitment: 6, women: 5 and work-life balance: 6. The most frequently used words in the names of *employee-oriented theses* are “work” and “effect”. When looking at the hierarchical sub-code model of the 2nd main theme, which is expressed as the main subject, the frequency values; *industry: 139, flexible working: 130, employment: 10, working life: 3*. It can be shown that they concluded that these subjects, which are among the advantages of the flexible working model, should be examined in detail by the thesis students and advisors, as a reason for the emergence of the frequently studied subjects as work-life balance, women and commitment. In addition to these, the lack of suggestions on the protection of employees working in flexible working conditions within the scope of Labor Law or the use of different remuneration systems has attracted attention when viewed on an organizational basis. Although productivity and competitiveness are the two main factors that affect employers' decision to use flexible working practices, flexible working practices can be harmful to a certain extent, especially when not voluntarily or freely chosen by employees (Kotey & Sharma, 2016; Lewis, 2003). In other words, limiting or eliminating the options of employees about working hours and places may lead to a decrease in their organizational commitment and contribution, with the perception of exclusion and being kept under control by taking away their autonomy (Berkery et al., 2017). Thus, the tendency to leave the job and absenteeism may increase. Alternatively, managers can allow more flexibility than is officially allowed, encouraging employees to take time off informally, making flexibility invisible to senior managers. Advanced computer and communication technologies have

allowed changes to the standard workplace by equipping workers to perform their work remotely to communicate and collaborate remotely. If employees have the knowledge they need and the necessary equipment at home, why do they have to go elsewhere to do their jobs? By using technology effectively, employees can avoid the traffic they have to endure to reach the workplace, long journeys and distractions they may encounter at work (Hartman, Stoner & Arora, 1991). It should be noted that flexible working may vary according to the needs of the situational conditions. As of the 21st century's environmental conditions, it has become a necessity to implement flexible working practices according to the technology used, the competitive power, the sector in which it operates, the changes in the demands and needs of the customers, the remuneration systems and the demands of the employees. In this context, it is thought that due diligence in this research in order to examine the change in working systems with the increase of digitalization, Industry 4.0 and the effect of epidemics will contribute to the literature and researchers in terms of which topics are frequently studied and in which areas there are gaps. Digitization, which stands out in the second main theme of the research, provides more flexibility in business applications. Utilizing employees without recognizing time and space gives businesses access to a broad set of resources. In this way, organizations can benefit from the knowledge and ideas of their employees more quickly and effectively. This provides more flexibility for individual and collective work (Raghuram et al., 2019; Spreitzer et al., 2017). A striking situation in the 2nd main theme is that flexible working is an integral part of both industry and employment. Especially in recent years, it is aimed to ensure the welfare of the employees and to work more efficiently with the flexible working model in all industries, regardless of the sector. With digitalization, flexible working has gone beyond just being flexible working hours or a compressed work week, eliminating the concept of time and space and allowing employees to work when and where they feel most productive. This digital transformation also brings organizational changes, enabling a change and transformation in working models. This study reveals the necessity of focusing more on the digitization of flexible working. *It is recommended* to reveal the relationships between flexible working and digital innovations for future research instead of the benefits of traditional flexible working hours.

## Giriş

Esneklik kavramı genel olarak değişime ve değişkenliğe çağrışım yapmaktadır. İş piyasasında çeşitli bakış açıları ile ele alınmaktadır. Rodgers (2007) iş gücü esnekliğini “değişikliklere cevap verebilme ve uyum sağlama yeteneği” olarak ifade etmektedir. Değişim ve yenilik, sektör fark etmeksizin 21.yüzyıl çalışma ve sosyal hayatının en önemli kavramları hâline gelmiştir. Hâlihazırda mevcut durumdaki teknolojik ilerlemelerin hızı ve bunun sebep olduğu yoğun rekabet ortamı, aynı zamanda ülkeler arasındaki siyasi gerginlikler, ekonomi savaşları ve toplumsal sağlığı tehdit eden pandemi niteliğindeki hastalık, virüs vb. durumlar, çalışma hayatı, üretim biçimleri, istihdam yapıları ve çalışanların iş dışı sosyal yaşantılarında daha önce karşılaşmadıkları ve hazırlıklı olmadıkları değişimleri beraberinde getirebilmektedir.

Gelişen teknoloji ile birlikte hem üretim hem de ticari işlemlerin hızı oldukça artmış ve işletmeler arası rekabet küresel çapta ciddi boyutlara ulaşmış durumdadır. Böylece ürün kalitesinin arttığı ve standartlaştığı, aynı zamanda hukuki düzenlemeler ile birlikte üretim ve tüketim sürecinde sahip olunan hakların çok daha net bir şekilde belirlendiği, ürün çeşitliliğinin çok fazla olduğu, değişken müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermeye çalışan ve zamanında üretimin esas alındığı bir çalışma sistemi söz konusu olmuştur. Bu tür bir ticari dönemin gereklilikleri ile birlikte iç ve dış çevrede yaşanan çeşitli değişimler istihdam yapıları ve üretim biçimlerinde de paralel olarak birtakım düzenlemeleri ve değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Elbette bu değişimler emek piyasaları ve çalışma ilişkileri üzerinde de etkisini göstermiştir (Tilev, 2018). Bu değişimler ile birlikte işletmeler olabildiğince katı ve durağan yapılarından sıyrılarak birtakım dönüşümler gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda hükümetlerin işsizlik sorunlarını gidermeye yönelik politikalarıyla birlikte esnek çalışma yöntemleri üzerinde

yoğun bir şekilde durulmaya ve düzenlemeler oluşturulmaya başlanmıştır. Esneklik uygulamalarına geçişte çevresel değişiklikler, rekabet, devlet politikaları ve teknolojik gelişimin yanı sıra, çalışan memnuniyetinin de belirli bir role sahip olduğu belirtilebilir.

Literatürde ilk esnek çalışma uygulamasının Federal Almanya’da Messerschmidt-Bölkow-Blohm işletmesi tarafından, iş giriş ve çıkış saatlerinde yaşanan yoğun trafiğin neden olduğu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak adına benimsendiği belirtilmektedir. Bu uygulamanın ardından yeni esnek çalışma modellerinin ortaya konulduğu ve Avrupa’nın çeşitli ülkelerinde işletmeler tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir (Bolat, Seymen ve Bolat, 2006). Diğer taraftan, esnek çalışma sisteminin yaygınlaşmasıyla birlikte örgüt yapılarında birtakım değişimler yaşanmış, uzmanlığa önem veren ve mobiliteye imkân tanıyan yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlanmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010). Genel olarak üretim endüstrisine odaklanan araştırmacıların esnek üretimin artan hızlı değişikliklere adapte olmada daha duyarlı olduğu kanısında oldukları ifade edilebilir (Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997).

Özellikle son dönemde tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemi süreci ile esnek çalışma biçimlerinin değişime uyum sağlama noktasındaki önemi bir kez daha kuvvetli bir şekilde idrak edilmiştir. Bu dönemde, bulaş hızı çok yüksek ve belirli derecede ölüm riski bulunan virüsün, hızını azaltmak ve hayati tehlikesini en aza indirmek için devletler hijyen tedbirleri ve sosyal izolasyonun yanı sıra, sokağa çıkma yasakları ve kısıtlamaları da dâhil olmak üzere ciddi önlemlere başvurmuştur. Devletlerin salgın karşısında ortaya koymuş oldukları sert önlemler ile birlikte üretimde ciddi anlamda düşüşler yaşanmış, ticari işlem hacminde bir daralma söz konusu olmuştur. Böylece, çoğu sektörde ekonomi bakımından ciddi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalınmıştır. Negatif etkiyi azaltabilmek adına hem kamu hem özel sektör kuruluşlarında, çalışma türü ve zamanına yönelik bazı esnek çalışma modellerinin uygulanması bir zorunluluk hâline dönüşmüştür. Bu süreç ile birlikte esnek çalışmanın, üretim ve diğer tüm ticari faaliyetlerin yanı sıra sağlık, eğitim ve diğer kamu hizmetlerinin devamlılığının sağlanması ve toplumsal yaşantının bu tip durumlarda en az hasarla atlatılmasında ne denli bir öneme sahip olduğu bir kez daha anlaşılmıştır.

Lisansüstü tezler güncel kavramları yakından takip etmektedir. Lisansüstü tezler kavramların tarihsel gelişimi, onların çalışılma sıklığı, araştırma ortaya koyan ana bilim dalı ve üniversitelerin tespit edilmesi adına bir veri kaynağıdır. Bu açıardan hareketle, araştırmanın amacı esnek çalışma konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı; üniversitelerin, hangi ana bilim dalında çalışıldığı, esnek çalışma ile birlikte hangi anahtar kelimelerin kullanıldığı, hangi konular ile ilişkilendirildiğinin durum tespitini sağlamaktır. Bu bağlamda ticari faaliyetlerin yerine getirilmesi, iş ve sosyal yaşamın devamlılığı noktasında sahip olduğu öneme istinaden ortaya konan bu çalışmada “esnek çalışma” üzerinde durulmuş ve konu üzerine 1994-2021 yılları dâhil edilerek bir bibliyometrik analiz gerçekleştirilecektir. Çalışmada öncelikle iş yaşamında esneklik ve uygulamalarından bahsedilecek olup, örgütsel, yönetici ve çalışan bazlı esneklik ile ilişkili bazı kavramlar ele alınacaktır. Daha sonra sözü edilen kapsam çerçevesinde bibliyometrik analizin yer aldığı yöntem bölümüne yer verilecektir. Sonuç ve öneri kısmı ile çalışma tamamlanacaktır.

## 1. İş Yaşamında Esneklik

Dünya Çalışma Örgütü esnekliği “belirli bir iş gücü piyasasının ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara uyum sağlamasıyla ilgili katılımı ya da esnekliği” olarak ifade eder (Tilev, 2018). TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) ise çalışma yaşamında esnekliği “çalışma süreleri, çalışma biçimleri, ücret, istihdam edilen işçi sayısı, istihdam edilen işçilerin işlevleri, işletmedeki ürünlerin üretileceği yer ve üretici kişiler gibi konuların belirli sabit kalıplara oturtulmadan, çalışma hayatının taraflarına özellikle işçi ve işverene rahat hareket edebilme serbestisi tanınması” olarak tanımlar (Kalkandeler, 2013). Zaim (1990) dar ve geniş anlamda

anlaşılabilirliğini belirterek esnekliği “dar anlamda üretim sürecinde, üretim faktörlerinden sadece birinin; geniş anlamda ise üretim sürecindeki bütün üretim faktörlerinin değişken bir yapıya sahip olabilmesi” olarak açıklar (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010).

Esnek çalışma “işin ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen, bu konuda değişiklik yapılmasına imkân sağlayan resmi, gayriresmî politika ve uygulamalardır” (Maxwell, Rankine, Bell ve MacVicar, 2007). Konuyu hukuki açıdan ele alan Tuncay (1995) ise esnek çalışmayı “bir yandan işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına uyumunu sağlamak, diğer yandan işçilerin sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap vermek üzere katı yasaların yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir çalışma şeklinin benimsenmesi” olarak değerlendirmiştir (Aktaran: Demir ve Gerşil, 2008). Esnek çalışmayı zaman açısından ele alan Aydın ve Kördeve (2016) bu çalışma biçimini “standart çalışma sisteminden farklı olarak, işçilerin, haftanın hangi günlerinde çalışacaklarını, işe başlama ve işi bırakma zamanlarını seçtikleri alternatif bir çalışma sistemi” olarak ifade etmişlerdir.

Sanayi Devrimi ile birlikte atölye tipi işletmeler yerini büyük kapasiteli fabrikalara bırakmış, yoğun olarak tarım alanında çalışan işçi grubu fabrikalarda istihdam edilmeye başlanmış ve yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Bunun neticesinde çalışma şekli ve sürelerinde ciddi değişiklikler yaşanmıştır. Örneğin, 1900’lü yılların başlarında 60 saat olan haftalık iş süreleri bugün genel itibari ile 40 saat civarındayken, gelişmiş ülkelerde 35 saate kadar inmiştir. (Bolat vd., 2006).

Esnek çalışmayı değişen iş dünyası çerçevesinde hem işverene hem de çalışana bazı avantajlar sağlayan ve belirli şartların karşılıklı olarak belirlenmesine olanak tanıyan bir iş koşulları düzenleme şekli olarak belirtmek mümkündür. Durumsal koşulların ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebileceği vurgulanmakla birlikte, esnek çalışmanın ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına sebep olan etkenleri kısaca; teknolojik gelişim ile iş gücüne duyulan talepteki farklılaşma, küreselleşme ile birlikte hızla artan ve zorlaşan rekabet koşulları, artan işsizlik problemine çözüm arayışları, turizm, taşımacılık, bankacılık, gıda, sağlık gibi başat hizmet sektörlerinde yaşanan müşteri ve talep artışı, değişken ücret sistemleri ve çalışanların iş saatlerine yönelik farklılaşan talepleri olarak sıralamak mümkündür (Aydın ve Kördeve, 2016; Tilev, 2018).

Taşoğlu ve Limoncuoğlu (2010) 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında ele aldıkları esnek çalışma konusunu “belirli süreli iş sözleşmesi, kısmi süreli iş sözleşmesi, çağrı usulü çalışma, geçici iş ilişkisi, taşeron usulü çalışma-alt işverenlik ilişkisi, telafi çalışması, kısa çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası ve denkleştirme yöntemi, fazla çalışma ve fazla süreli çalışma, iş sözleşmesinin devri, yıllık ücretli izin, analık izni, babalık-ebeveyn-kariyer-bakım izni, evlenme-ölüm izni ve erken emeklilik-kademeli emeklilik” olmak üzere bazı izin türlerini de kapsayacak biçimde ele almışlardır. İlgili kanun ve maddeleri gereğince hem işverenin hem de çalışanın hak mahrumiyetleri gözetilerek giderilmeye çalışılmış ve gerek çalışma koşulları gerekse de insani koşullarda meydana gelecek bazı değişikliklerde uyulması gereken usul ve esaslar düzenlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, ekonomik kriz gibi olağan dışı durumlardan etkilenmemek veya en az zararlarla atlatabilmek için işveren, çalışanları ile karşılıklı anlaşarak çalışma sistemi, süre veya yer açısından bazı değişikliklere gidebilir ve uygun esnek çalışma yöntemini uygulayabilir (Zeytinoğlu, 2012).

İş yaşamında esneklik ile ilgili özellikle Atkinson (1984) tarafından ortaya konan esneklik modeli uluslararası politika tartışmaları üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olarak kendine önemli bir yer edinmiştir (Brewster vd., 1997). Atkinson (1984) örgütlerin işlevsel, sayısal ve finansal olmak üzere üç farklı esneklik ihtiyacı olabileceğini belirtmiştir:

- *İşlevsel esneklik*, çalışanların faaliyetler ve görevler arasında hızlı ve sorunsuz bir şekilde yeniden konumlandırılabilmesini sağlar. Vasıflı çalışanların farklı üretim mekanizmaları içerisinde çeşitli işler arasında hareket ettirilmesi ve görevlendirilmesi anlamına gelir.

Burada çalışanların, doğrudan üretim alanından dolayı üretime kaydırılması veya kariyerinin tamamen bir alandan başka bir alana geçişi söz konusu olabilir. İşlevsel esneklik, ürün veya üretim yönteminin değişmesiyle birlikte işletmenin sahip olduğu iş gücünün de kısa ya da orta vadede bu değişime uyum sağlayacak şekilde uyarlanmasına olanak tanır.

- *Sayısal esneklik*, çalışan sayısının, iş gücü talebi düzeyindeki kısa vadeli değişikliklere paralel olarak hızlı ve kolay bir şekilde artırılabilmesi veya azaltılabilmesi için aranmaktadır. Bu, işe alım ve işten çıkarma politikalarının daha kolay uygulanabileceği veya işveren ve çalışan arasında daha esnek bir sözleşme ilişkisine yol açtığı anlamına gelebilir. İşletme açısından değerlendirildiğinde ise herhangi bir zamanda istihdam edilen çalışan sayısının ihtiyaç duyulan sayıyla paralel olması gerektiğini savunmaktadır.
- *Finansal esneklik*, örgütler açısından iki durumda önem teşkil edebilir. İlk olarak vasıflı ve vasıfsız çalışanlara ödenecek ücret düzeyleri arasındaki göreceli farkın belirlenmesi açısından kullanılır. İkinci olarak ise değişen iş gücü piyasa koşullarına ayak uydurabilmeye ve ücret sistemlerinin de buna göre düzenlenmesine olanak sağlar.

Atkinson (1984)'un sınıflandırmasını esasında örgütlerin değişen koşullara uyumunu kolaylaştıran esneklik alanları veya uygulamalarına yön gösteren üst başlıklar olarak değerlendirmek mümkündür. Tüm bunlara ek olarak literatürde yaygın bir şekilde rastlanan esnekliğin diğer kullanım alanları da çalışma sürelerinde esneklik ve çalışma yerinde esneklik olarak belirtilebilir. Çalışma süresinde esneklik; çalışanların sabit saatte işe gelmesi ve sabit bir saatte işten ayrılması zorunluluğunun, işveren ve çalışan arasında mutabık kalınarak kısmen veya tamamen ortadan kaldırılmasına olanak tanıyan ve uygulamada en çok kullanılan esnek çalışma yöntemlerinden biridir (Demir ve Gerşil, 2008). Çalışma yerinde esneklik ise yerine getirilecek olan işin, sabit bir yerden değil, isteğe veya koşullara bağlı olarak değişken çalışma bölgelerinde ya da mobil yerine getirilmesini kapsar (Bingöl, 2013).

### 1.1. İş Yaşamında Esneklik Uygulamaları

Bu başlık altında yaygın olarak kullanılan esnek çalışma uygulamalarından bazıları ele alınmış ve bunlardan 4857 Sayılı İş Kanunu'nda yer alanları ilgili kanundaki hükümlere uygun biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.1.1. Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma

Genel itibarıyla yasal ve açık bir tanımı olmayan kısmi süreli çalışma şekli, standart çalışma sürelerinin belirli ölçüde azaltılmasıyla ortaya çıkan ve işveren ile çalışan arasındaki anlaşmaya dayalı olarak sınırları belirlenmiş çalışma düzenidir. Kısmi süreli çalışma ile ilgili düzenleme Türkiye'de 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 13. ve 14. maddelerinde yer almaktadır. Çalışma sürelerinin uygulanmasına ilişkin esasların düzenlenmesi kapsamında İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği 6.madde ile konunun süre açısından kabul koşulu belirtilmiştir. Buna göre "iş yerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisine kadar yapılan çalışma" kısmi süreli çalışma olarak kabul edilir. Yine aynı kanun maddeleri ile kısmi süreli iş sözleşmesine sahip çalışanın ücret ve diğer haklarına yönelik "ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli işçiye göre çalıştığı süreyle orantılı olarak ödenir" ibaresiyle işverenin eşit işlem yapma borcunun yerine getirilmesi sağlanmış olup, işgörenin aleyhine oluşabilecek durumların önüne geçilmeye çalışılmıştır (Demir ve Gerşil, 2008).

İşsizliğin önlenmesi adına çözüm yöntemlerinden biri olarak görülen ve çalışma ilişkilerinin esnekleştirilmesi adına yaygın bir şekilde kullanılan kısmi süreli çalışmanın en belirgin özellikleri; çalışma süresinin normal çalışma süresinden kısa olması, karşılıklı ve isteğe bağlı olması, düzenlilik ve süreklilik arz ediyor olmasıdır. Esnek çalışma bu özelliği ile mevsimlik ve geçici çalışma biçimlerinden ayrılmaktadır (Bolat vd., 2008).

### 1.1.2. Çağrı Üzerine Çalışma

İş Kanunu'nun 14. maddesinde “yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması hâlinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi” çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş ilişkisi olarak tanımlanır. İşveren ile çalışan arasındaki yazılı olma zorunluluğu bulunan iş sözleşmesine göre, işveren ihtiyaç duyduğu zaman kanunda yer alan esaslar dikkate alınarak çalışanına işin yerine getirilmesi için çağrıda bulunabilir (Güner, 2016). Aynı maddede belirtildiği üzere “hafta, ay veya yıl gibi zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süre ile çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat olarak kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır.” Yine, aynı maddede aksi kararlaştırılmadıkça işverenin çalışana, işin yerine getirileceği tarihten en az dört gün önce çağrıda bulunması gerektiği belirtilmektedir.

### 1.1.3. Sıkıştırılmış İş Haftaları

Sıkıştırılmış iş haftaları tarafların anlaşmasına bağlı olarak çalışanın haftalık standart çalışma süresi aynı olmak koşuluyla, günlük çalışma süresinin uzatılarak çalışılan gün sayısının azaltılması esasına dayanır (Sabuncuoğlu, 2005). Örneğin; bir çalışan haftalık yükümlü olduğu 45 saatlik süreyi günde 7,5 saat olmak üzere 6 gün boyunca çalışarak yerine getirmekte iken, çalışma süresini günlük 10 saate çıkararak 5 gün içerisinde gerçekleştirebilir. Böylece çalışanın tatil süresinin veya gün sayısının artırılması, iş dışı sosyal hayatına daha fazla zaman ayırmasına ve bireysel işlerini daha rahat yerine getirebilmesine olanak tanır. İş Kanunu'nda yer aldığı gibi günlük çalışma süresi 11 saati aşamaz. Dolayısıyla, çalışma programlarının bu hükme uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

### 1.1.4. Uzaktan Çalışma (Teleworking)

Uzaktan çalışma özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte yoğun ilgi gören 21.yüzyılın en popüler esnek çalışma modellerinden biridir. Bu çalışma modeli “örgütsel mekân ve zaman sınırları dışında gerçekleştirilen çalışmayı” ifade eder (Akay ve Kundakçı, 2021). Dolayısıyla çalışanın sorumluluklarını iş yerinden uzakta çalışarak yerine getirmesi esasına dayalıdır. İş süresinin tamamında veya bir kısmında uzaktan çalışma söz konusu olabilir. Uzaktan çalışma modeli, örgütlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma olanaklarına göre, iş yeri dışında yapılan, iş yerinin sahip olduğu coğrafi, fiziksel ve örgütsel engelleri ortadan kaldıran çeşitli iş etkinliklerini içerir.

Uzaktan çalışma genel olarak *evden*, *uydu ofiste*, *iş merkezlerinde* ve *gezici çalışma* olarak dört başlık altında incelenebilir (Bingöl, 2013). Bu yöntemlerde, çalışanın işini yerine getirmiş olduğu mekân ile işletme merkezi, yönetici veya işveren arasında bilgi ve iletişim araçları vasıtasıyla karşılıklı etkileşimde bulunulmasına olanak tanınır. Bir başka deyişle, uzaktan çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için belirli bir teknik altyapının bulunması gerekmektedir. Bununla birlikte Uzaktan Çalışma Yönetmeliği gereğince “iş ilişkisi doğrudan uzaktan çalışma sözleşmesi ile kurulabilir veya hâlihazırda iş yerinde çalışan işçinin iş sözleşmesi, işçinin ve işverenin anlaşması hâlinde, uzaktan çalışma sözleşmesine dönüştürülebilir”. Uzaktan çalışma modeli; kamu hizmetleri, bankacılık, iletişim, sigortacılık, medya, eğitim, ticaret ve bazı üretim alanları olmak üzere birçok sektörde kullanılabilir.

Diğer taraftan uzaktan çalışma tamamen bilişim tabanlı iş süreçleri için geçerli olan bir çalışma tipi değildir. Aynı zamanda, gerekli araç ve gereçlerin temini ile birlikte üretim temelli iş süreçleri de uzaktan gerçekleştirilebilir. Fakat Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nde belirtildiği üzere; “tehlikeli kimyasal madde ve radyoaktif maddelerle çalışma, bu maddelerin işlenmesi veya söz konusu maddelerin atıkları ile çalışma, biyolojik etkenlere maruz kalma riski bulunan çalışma işlemlerini içeren işlerde uzaktan çalışma yapılamaz”.



### 1.1.5. İş Paylaşımı

İş paylaşımı çalışma modeli, tam gün süreli bir işin iki veya daha fazla çalışan tarafından paylaşılarak yerine getirilmesi ve işin sağladığı ücret ve diğer yararların iş yapma oranları doğrultusunda çalışanlara dağıtılması esasına dayanır (Öztürkoğlu, 2013). İş paylaşanlar yani görevi yerine getirmekle sorumlu olan çalışan grubu işveren tarafından oluşturulur. İş paylaşımında üzerinde durulması gereken en önemli nokta, işi paylaşan çalışanların tamamının o işi yapabilecek niteliklere sahip olması ve birbirlerinin yerini kolay bir şekilde doldurabiliyor olmalarıdır (Erdoğan ve Öztürk, 2018). Kısmi süreli çalışmadan farkı tam süreli bir vardiyada yapılması gereken işin birden fazla kişi tarafından paylaşılarak yerine getirilmesidir.

### 1.1.6. Kayan İş Süreleri

Kayan iş süreleri modeli ile işe başlama ve bitirme sürelerinin çalışan tarafından ayarlanmasına imkân tanınır. Kayan iş süresi, çalışanın “blok süre olarak belirli bir zaman diliminde zorunlu olarak çalışması şartıyla, günlük işe başlama ve bitiş süresini kendisinin ayarlayabildiği veya belirli bir zaman aralığı içerisinde ortalama günlük çalışma süresini aşmadan, günlük iş süresinin uzunluğunu kendisinin belirleyebildiği bir çalışma modeli” olarak ifade edilir (Ekmekçi, 2000’den aktaran Günay, 2004). Bu çalışma modeline göre çalışanların, çekirdek süre olarak adlandırılan temel süre diliminde görevlerinin başında olması gerekir. Çekirdek sürenin dışında kalan dilimde, işe ne zaman başlanılacağı, mola verileceği ve bitirileceği çalışan tarafından belirlenir.

### 1.1.7. Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi, bir çalışanın işverenine karşı sorumluluğu gereği yerine getirmekle yükümlü olduğu iş görme ediminin, rızası alınmak koşulu ile belirli ve geçici bir süre aralığı için başka bir işverene devredilmesi olarak ifade edilmektedir (Demir ve Gerşil, 2008). İşveren hizmet sözleşmesine göre istihdam ettiği çalışanın geçici bir süre olmak üzere başka bir işverenin emrine aktardığı zaman yapılan hizmet sözleşmesi sona ermemekte; çalışanın geçici süre ile görevlendirildiği işveren ile arasında yeni bir hizmet sözleşmesinin yapılması söz konusu olmamaktadır (Bolat vd., 2006). Bu uygulamaların tümü, iş yapısı ve çalışma süresi esnekliği gibi diğer emek esnekliği biçimlerini artırmak için tasarlanmıştır. İncelenen tüm modellerden öne çıkan ortak özellikler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Eyck, 2003):

- Çoklu beceri veya çoklu görev içeren iş tasarımı,
- Artan iş rotasyonu,
- Takım çalışmasının kapsamlı kullanımı,
- Azaltılmış hiyerarşik kademeler ile orta düzey yönetimin ortadan kaldırılması,
- Bireylere ve takımlara sorumluluk devri,
- Yatay iletişime vurgu,
- Atık yönetimi,
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri ve
- İş zenginleştirme ile artan iş tatmini.

## 2. Esnek Çalışma ile Örgütsel, Yönetici ve Çalışan Bazlı Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Bu başlık altında araştırma kısmında analiz edilen ve tezlerde daha fazla yer almış konularla ilgili ilişkilere yer verilecektir.

### 2.1. Esnek Çalışmanın Örgütsel Bazlı Kavramlar ile İlişkisi

Tüm esnek çalışma uygulamalarının sadece çalışanlara fayda sağlamadığı kabul edilmelidir. Örgütlerin ekonomideki veya iş döngüsündeki talepler ve dalgalanmalar üzerindeki mevsimsel etkilere uyum sağlamasını kolaylaştıran işveren odaklı esnek çalışma uygulamaları genellikle yarı zamanlı, geçici/gündelik, vardiyalı çalışma ve yıllık saat sözleşmelerini içerir. Bu düzenlemeler örgütün ihtiyaçlarına hizmet ederken, çalışanlara çok az esneklik sağlar ve bazı

durumlarda çalışanlar için esnek olmayan programlardan dolayı çalışma sürelerinde daha fazla talepte bulunabilir (Berkery vd., 2017). Bu anlamda örgütsel yararı olan esnek çalışmanın örgütsel bazı kavramlarla olan ilişkisine temas edilecektir.

### 2.1.1. Verimlilik

Eaton (2003) resmi veya gayriresmî iş-aile uygulamalarının varlığının yüksek verimlilikle önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır, ancak bu uygulamalar kullanılabilir olarak algılandığında ilişki daha güçlüdür.

Orta düzeyde esnekliğe sahip çalışma zaman çizelgeleri teknik verimlilik ile pozitif ilişkiyi, oldukça yüksek esnek çalışma süresi düzenlemeleri iş akışının verimli organizasyonu ile negatif ilişkilidir (Elke ve Beblo, 2004).

### 2.1.2. İşgücü Maliyetleri

Kaynak kullanımını en üst düzeye çıkarmak için esneklik gerekliliği, özellikle işgücü maliyetinin yüksek olduğu ülkelerdeki işletmeler ve insan kaynağı için geçerlidir. Bu kullanım, iş gücünün yalnızca hacmini azaltmak ve işgücü sağlayıcılara (Örneğin, serbest meslek, bireysel güdüler, işgücü hareketliliği) rekabet getirerek ve marjinal maliyetlerini azaltmak için gerektiğinde (Örneğin, geçici çalışma, yarı zamanlı çalışma, ajanslar aracılığıyla istihdam) maksimize edilir. Bu hedeflerin her ikisi de iş gücü esnekliği aracılığıyla sağlanır (Mayhew vd., 1997). Çalışanların iş paylaşımı yoluyla elde tutulması, çalışan maaşının 1,5 katına mal olabileceğinden ve yeni bir işgören bulma ihtiyacını ve maliyetini ortadan kaldıracığından da işverenlere yarar sağlar (Miller, 2007).

### 2.1.3. İş Kazaları

İş, parça başına ödemeye dönüştüğünde kaza oranının arttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (OECD, 1989). Bir dizi çalışma (Mayhew vd., 1997) teşvik ödemesi ikramiyeleri için aynı etkiyi göstermektedir. Genel olarak geçici çalışanlar (Guadalupe, 2003) ve serbest meslek sahipleri (OSHA, 2002) için kaza riskinin sistematik olarak daha yüksek olduğuna dair kanıtlar vardır. “Esnek” çalışanlara genellikle daha riskli görevler verilir (Mayhew vd., 1997; OSHA, 2002). Esnek çalışanlar güvenlik bilgileri (OSHA, 2002), eğitim (Guadalupe, 2003; OSHA, 2002), iş sağlığı ve güvenliği için eşit fırsatlara sahip değildiler veya işleri ve işin riskleri üzerinde daha az kontrole sahiptiler (Mayhew vd., 1997; OSHA, 2002). Ayrıca, modern yönetimdeki sürekli değişim süreci, büyük kazalara, strese ve güvencesiz istihdama yol açan bir faktör olarak ele alınır (OSHA, 2002a).

### 2.1.4. Örgütsel Performans

Klindzic ve Marić (2019) esnek çalışma uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki sonuçlarının finansal olmayan ve finansal olarak iki performans sınıflandırmasını özetlemişlerdir. Esnek çalışma uygulamaları bağlamında devamsızlık, işten ayrılma ve elde tutmanın en sık incelenen finansal olmayan performans değişkenleri olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki temel fikir, iş yerinde esneklik olmadan, çalışanların iş miktarını azaltarak ve/veya gerçekte olmasalar bile hasta olduklarını beyan ederek iş-yaşam dengelerini iyileştirmeye çalışacak olmalarıdır (Battisti ve Vallanti, 2013). Örgütsel performansın esnek çalışma uygulamaları bağlamında incelenen kârlılık, üretkenlik, kâr, aktif kârlılık oranı, öz kaynak kârlılığı ve yatırım getirisi gibi önemli sayıda finansal ölçüt bulunmaktadır (Baltes vd., 1999; Stavrou, 2005).

Klindzic ve Marić (2019) tele çalışma, evden çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftasının çeşitli finansal ve finansal olmayan örgütsel performans göstergeleriyle pozitif ilişkili olduğu, çalışan odaklı esnek çalışma uygulamalarında örgütsel performansın daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte vardiyalı çalışma, fazla mesai, hafta sonu çalışma, yıllık saat

sayımı ve belirli süreli sözleşmeler gibi işveren odaklı uygulamaların örgütsel performansla anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Lee ve DeVoe (2012) ise esnek zamanın yalnızca çalışan merkezli bir strateji içinde uygulandığında kârlılığı artırdığını bildirmiştir. Evden çalışmak, kâr ve örgütsel performans algıları ile pozitif olarak ilişkilidir (Meyer, Mukerjee ve Sestero, 2001).

Berkery vd. (2017) iş gücü esnekliğini artıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarının üretkenliği ve yenilikçiliği artırabileceğini ve nihayetinde finansal performansın artmasını sağlayabileceğini ve bunun da artan kârlılık olarak kendini gösterebileceğini öne sürmektedir. Finansal ölçütlerle ilgili çalışmaların bazıları (%44) pozitif bir ilişki gösterirken, diğerleri esnek çalışma uygulamaları ile hiçbir ilişki ortaya koymamıştır (De Menezes ve Kelliher, 2011).

İşveren eğilimli düzenlemelerin, verimliliği artırma amacını geçerli kılabilmesi için ağırlıklı olarak örgütsel performans üzerinde olumlu etkilerinin bulunması beklense de, durum her zaman böyle değildir (Austin-Egole, Iheriohanma ve Chinedu, 2020). Örneğin, Stavrou (2005) ve Stavrou ve Kilaniotis (2010) hafta sonu çalışması, vardiyalı çalışma ve fazla mesainin işten ayrılma ile pozitif ilişkili olmasına rağmen, örgütsel performans ile anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir. Ayrıca, Shen ve Dicker (2008) vardiyalı çalışmanın, artan devamsızlık ve örgütlerde daha yüksek görev süresine sahip çalışanların işten ayrılma oranının artması ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Battisti ve Vallanti (2013) ise daha fazla sabit süreli işçiye sahip olmanın daimi işçiler için daha düşük işten çıkarılma olasılığı anlamına geldiğini dikkate alarak daha fazla geçici iş uygulayan şirketlerde daha düşük işten ayrılma seviyeleri bildirmiştir.

## **2.2. Esnek Çalışmanın Yönetici Bazlı Kavramlar ile İlişkisi**

Yöneticilerin rolü pozitif takım dinamiklerini teşvik etmek, kaynak planlaması ve görev dağılımını üstlenmek ve esnek çalışmadan en iyi şekilde yararlanmaları için takım üyelerini koordine etmek ve desteklemektir. Yöneticiler, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerini gözden geçirmenin bir parçası olarak performansı tartışır, esnek çalışma düzenlemelerinin etkinliğini izler ve değerlendirir ve esnek çalışmanın işgören, onun takımı ve iş için işlemeye devam etmesini sağlar (NSW, 2019). Bu bağlamda yöneticilerin esnek çalışmayla olan ilişkilerine değinilecektir.

### **2.2.1. Yönetim ve Yönetici Geliştirme**

Alternatif çalışma programlarından kaynaklandığı varsayılan örgütsel kazanımlar çok çeşitlilik gösterir. Ancak bunlar genellikle yüksek iş tatmini, fazla mesainin ve devamsızlığın azalması ve artan üretkenliği içerir (DeCarufel ve Schaan, 1990). Bununla birlikte, başlangıçta hem çalışan hem de örgüt üzerinde öncelikle olumlu etkileri olduğu varsayılmaya rağmen, alternatif çalışma programlarının istenmeyen olumsuz etkileri olabilir. Bu olumsuz sonuçlar, artan yönetimsel planlama ihtiyacı, çalışanlar isteyken her zaman yöneticinin hazır bulunamaması ve ekstra uygulama maliyetlerini içerir (Coltrin ve Barendse, 1981).

### **2.2.2. Yönetici ve Çalışan Tutumları / Çalışanlara ve İşverenlere Etkisi**

Alternatif çalışma programlarının etkileri çalışan tipine göre değişiklik gösterebilir. Spesifik olarak yöneticiler ve profesyoneller çalışma programlarına ilişkin olarak büyük ölçüde özerkliğe sahiplerse, genel çalışanlara (Örneğin, mavi yakalı, idari destek, hizmet çalışanları) göre zamansal müdahalelerden daha az etkilenebilirler. Bu etkinin teorik temeli, yöneticilerin programlarında zaten özgürlüğe sahip olabileceğinden, esnek veya sıkıştırılmış bir çalışma haftası iş programının resmi olarak uygulanmasının, çalışma ortamının ihtiyaçlarına uygunluğunu artırmamasıdır. Yani, yöneticilerin çalışma koşulları, özerklik ihtiyaçlarını zaten karşılamaktadır. Bu nedenle, resmi bir alternatif çalışma takviminin getirilmesi, daha yüksek düzeyde ihtiyaç tatminine yol açmayabilir (Baltes vd., 1999).

Ronen (1984)'e göre sıkıştırılmış çalışma haftası programları, üretimi artırarak veya kolaylaştırarak iş tutumlarını etkileyebilir. Spesifik olarak, “programın uygulanmasından kaynaklanan sorumluluk, özerklik ve iş bilgisindeki artışlar, işin kendisine karşı daha olumlu tutumlarla ilişkilendirilebilir (Ronen, 1984: 57). Hackman ve Oldham (1976)'ın İş Özellikleri Modeli, bu tür iş özelliklerindeki olumlu değişikliklerin daha yüksek iş tatminine yol açacağını öngörmektedir.

Esnek çalışma müdahaleleri ile ilgili olarak, yüksek miktarda esneklik (Örneğin, daha az günlük temel çalışma saati) çalışanların yönetim onayı almaksızın çalışılan saatlerin modelini değiştirme seçeneğine sahip olmaları ile birleştiğinde, daha az esnek çalışma programlarından daha olumlu etkiler üretebilir (Pierce ve Newstrom, 1983). Yani, artan esneklik, çalışan ihtiyaçları (Örneğin, özerklik ihtiyacı) ile iş ortamı arasında daha yüksek bir uyum sağlayabilir ve böylece çıktılar (Örneğin, iş tatmini, iş performansı, devamsızlık) üzerindeki olumlu etkileri artırabilir. Böylelikle, artan esneklik, çalışan stresinin daha düşük seviyelerine ulaşmasını sağlamalı ve aynı zamanda olumlu çıktıları da artırmalıdır (Baltes vd., 1999). Uzaktan çalışan bir işgören, yönetimin kendisine güven duyduğunu hisseder ve bu onun öz değerini, bağımsızlığını, öz disiplinini ve işi üzerindeki kontrolünü artırır (Austin-Egole, Iheriohanma ve Chinedu, 2020).

### 2.2.3. Dijital Dönüşüm

Gelişmiş bilgisayar ve iletişim teknolojileri, çalışanları uzaktan iletişim kurmak ve işbirliği yapmak için işlerini uzaktan gerçekleştirecek şekilde donatarak standart iş yerinde değişikliklere izin vermiştir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiye ve evlerinde gerekli donanıma sahiplerse, işlerini yapmak için neden başka bir yere gidip gelmeleri gereksin? Çalışanlar teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak, iş yerine ulaşmak için katlanmak zorunda oldukları trafikten, uzun yolculuklardan ve iş yerinde karşılaşılabildikleri dikkat dağınıklığından kaçınabilirler (Hartman, Stoner ve Arora, 1991).

İletişim açısından dijitalleşmenin iki yönü özellikle önemlidir. İlk olarak, iletişim giderek bilgisayar ve ağ teknolojisi (Örneğin: e-posta, video konferanslar, sohbet) aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İkincisi, dijitalleşme, iş uygulamalarında daha fazla esneklik sağlamaktadır. Çalışanlar, geleneksel ofis dışındaki yerlerden (Örneğin, evden çalışma/tele çalışma, müşteri ofisi, paylaşılan ofis alanı) çalışır ve takımlar coğrafi olarak dağıtılmış ve asenkron çalışan (Örneğin, sanal ekipler) üyelerden oluşur. Bu değişiklikler, örgütlerin daha geniş bir kaynak yelpazesine erişmesini sağlar, çünkü örgütler, çalışanların konumundan bağımsız olarak onların bilgi ve fikirlerinden yararlanabilir ve bu durum da bireysel ve toplu çalışma için daha fazla esneklik sağlar (Raghuram vd., 2019; Spreitzer vd., 2017). Dijital bilgi ve iletişim teknolojilerini ve ardından ortaya çıkan esnek çalışma düzenlemelerini kullanmanın potansiyel avantajları, ancak bunları uygulayan çalışanlar bilgilerine, özellikle de potansiyel olarak meydan okuyan ve dolayısıyla statükoyu daha da geliştiren fikirlerine, sorularına ve endişelerine katkıda bulunmaya istekli ve yetenekliyse ortaya çıkacaktır (Knoll, Feldt ve Zacher, 2022).

### 2.3. Esnek Çalışmanın Çalışan Bazlı Kavramlar ile İlişkisi

Tüm çalışanlar zorlayıcı işleri ve ev veya aile yaşamlarını yönetmek için zaman zaman günlük esnekliğe ihtiyaç duyarlar (Eaton, 2003). Esnek uygulamalar stres, bitkinlik, tükenmişlik vb. düzeylerini azaltarak iş-yaşam dengesini yönetmelerine yardımcı olur. Tüm bu düzenlemeler örgütteki kontrol, özdeşleşme ve motivasyon seviyelerini olumlu etkilerse, içsel ödüllerle değişime açık çalışanlar çabalarını artırır (Austin-Egole, Iheriohanma ve Chinedu, 2020). Bu açıdan çalışanların esnek çalışma ile ilişkilerinden bahsedilecektir.

### 2.3.1. Kadınların İşgücüne Katılımı / Kadın Çalışanların Sosyal Rollerini

Esnek çalışma başta kadınlar olmak üzere çalışanlar için işlerini aile taleplerine uyarlamak için yararlı bir kaynak olan olumlu bir yetenek köprüsü olarak kullanılabilir (Singley ve Hynes, 2005). Esnek çalışma, annelerin doğumdan sonra çalışma saatlerini sürdürmelerine (Chung ve Van der Horst, 2018) ve aile talebinin yüksek olduğu zamanlarda insan sermayesi yoğun işlerde kalmalarına olanak tanır (Fuller ve Hirsh, 2019). Bu yetenek kadınların her ikisini de sürdürmesine izin vererek, kadınların iş-yaşam dengesinden memnuniyetini artırabilir. Bu anlamda esnek çalışma toplumlarda cinsiyet eşitliğini daha da geliştirmek için yararlı bir araç olabilir (Chung ve van der Lippe, 2020).

### 2.3.2. İş Paylaşımı

Çalışanlar için iş paylaşımı çalışma süresini azalttığı, aile ile geçirilen zamanı artırdığı için iş-yaşam dengesini iyileştirmeye yardımcı olabilecek esneklik sağlar. Çocuk yetiştiren ebeveynler için iş paylaşımı son derece faydalı olabilir çünkü ebeveynlerin pozisyonlarını korumalarına ve profesyonel olarak yollarına devam etmelerine olanak tanır (Collins ve Krause, 1984).

Collins ve Krause (1984)'a göre ara sıra fazla mesai gerektiren pozisyonlar için iş paylaşımı kişilerden birinin 40 saati geçmediği varsayıldığında şirketi fazla mesai ödemek zorunda kalmaktan potansiyel olarak kurtarabilir. Ayrıca iki farklı zihin bir konu üzerinde birlikte çalıştığında hem çalışan hem de işveren için daha iyi sonuçlara yol açabilecek daha fazla yaratıcılık ve yetenek sergilenmesi mümkün olabilir. İki çalışan birbirlerinin becerilerini, bilgilerini tamamlayabilir ve bir kişinin çözemeyeceği sorunları potansiyel olarak çözebilir (Pesek ve McGee, 1989).

### 2.3.3. İş-Aile Çatışması

Zaman, dikkat ve enerji hem işin hem de ailenin rekabet ettiği sınırlı kaynaklardır. Esneklik çalışanlara işin ne zaman ve/veya nerede tamamlanacağı konusunda takdir yetkisi verir. Böylece çalışanların zaman, dikkat ve enerji kaynaklarını bir alana veya diğerine ayırmanın en iyi yolunu belirlemelerini sağlar. Zamana dayalı bir perspektiften bakıldığında bu takdir yetkisi, çalışanların programlarını ev içi ve bağımlı bakım faaliyetlerini (Örneğin, tipik çalışma saatlerinde çocuklarla okul etkinliklerine katılmaları) daha iyi yönetmelerine, işe gidip gelmek için harcanan zamanı azaltacak şekilde ayarlamalarına, iş yerinde ve dışında kişisel üretkenliğe elverişli bir ortam ve/veya bir program oluşturmalarına yardımcı olur (Allen, Johnson, Kiburz ve Shockley, 2013). Böylelikle esnek çalışma uygulamaları da iş-aile çatışmasının azaltılmasında önemli rol oynar.

### 2.3.4. Esnek Türde Çalışan İş Görenlerin Sosyal Güvenliği

Çalışanın motivasyonundaki değişikliklere bakıldığında işçilere parça başı (Örneğin, serbest meslek sahibi) ya da güvencesiz istihdam altında ödeme yapılır. Her ikisi de kârı maksimize etmek veya daha kalıcı bir sözleşmeyi sürdürmek için çalışana güçlü bir neden sunar. Bu güdüler, sosyal güvenlikle karşılaştırıldığında üretkenliğe ağırlık katar ve güvenlik pahasına, yani potansiyel kasıtlı riskli davranışlar için bile daha yüksek üretkenlik için teşvik eder (Targoutzidis ve Karakoltsidis, 2009).

### 2.3.5. İş-Yaşam Dengesi, Yaşam Kalitesi, Yaşam Doyumu, Stres, Devamsızlık, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

Çalışanlar esnek çalışma uygulamaları sunan işverenlerin işgören refahına özen gösterdiğini algılar ve karşılığında işverenlerine daha fazla bağlı olmak için kimlik kazanırlar ve motive olurlar. Bu da işten ayrılmaların ve devamsızlığın azalmasını ve daha iyi elde tutmanın artmasını sağlayabilir (Berkery vd., 2017). Dalton ve Mesch (1990) örgütlerin devamsızlığın olumsuz sonuçlarından dolayı, sürekli bu durumu mümkün olduğunca azaltmaya yardımcı olacak uygulamalar arayışında olduklarını belirtmişlerdir. Esnek çalışma uygulamalarının etkisi

altında çalışanların devamsızlıklarının azaltılabileceği, böylelikle stres düzeylerinin daha düşük olacağı savunulmaktadır (Baltes vd., 1999). Stavrou (2005) esnek çalışma uygulayan örgütlerin hem daha düşük devamsızlık hem de işten ayrılma ile karşılaşacaklarını öne sürmektedir.

Esnek zamanlı çalışmada olduğu gibi sıkıştırılmış bir çalışma haftası programının ortaya çıkışı ile çalışanların isteğe bağlı olarak kullanılabilecek daha çok zamana sahip olması ve böylece örgütsel devamlılığın artması sağlanabilir. 2 günden fazla hafta sonu tatilinden yararlanan çalışanlar, iş ve iş dışı talepleri daha iyi dengeleyebilirler. İş ve iş dışı çatışmalara daha kolay yanıt verebilmek ise stresin azalmasına neden olarak devamsızlığın azalmasıyla sonuçlanabilir (Parker ve Kulik, 1995).

Grover ve Crooker (1995) esnek çalışma uygulamalarına erişimi olan bireylerin, bu politikalara erişimi olmayan çalışanlardan önemli ölçüde daha düşük işten ayrılma niyetleri bildirdiklerini bulgulamıştır. Bunun yanında esnek çalışma uygulamaları sunan örgütlerin çalışanlarını elde tutmada başarılı oldukları vurgulanmıştır. Bu durum örgütsel destek (Rhoades ve Eisenberger, 2002) açısından değerlendirildiğinde esnek çalışma uygulamaları sunan örgütler çalışanlara, iyiliklerinin önemsendiğine dair bir işaret verir. Böylece psikolojik bağlılıklarının artırılması özendirilen çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin de azalması beklenir.

### 2.3.6. Bireysel Performans

Pierce ve Newstrom (1980) esnek çalışma programlarının çalışanların performansını etkilediğini öne sürmüştür. Bireylerin kendi sirkadiyen (normal 24 saatlik fizyolojik döngü) ritimlerini daha verimli kullanmalarına izin verebilir ve çalışanların yaşadığı işle ilgili stres miktarını azaltabilir. Sirkadiyen ritimlerini daha verimli kullanan çalışanlar, yetenekleri ile işin yetenek gereksinimleri arasında daha yüksek bir uyumla görev ve sorumluluklarını yerine getirebilir. Kişi-iş uyumu birey ve iş ortamı arasındaki uyumun daha yüksek performans sağladığı fikrini destekler (Caldwell ve O'Reilly, 1990).

Macan (1994)'ın araştırması çalışanların algıladığı zaman kontrolü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Mwebi ve Kadaga (2015) esnek zamanlı iş düzenlemesinin çalışan performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Hashim ve arkadaşları (2017) zaman esnekliği ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Esnek zaman çizelgesinin uygulanması çalışanlara daha fazla iş özerkliği sağlamaktadır (Baltes vd., 1999). Hackman ve Oldham (1976)'ın İş Karakteristikleri Modeli artan iş özerkliğinin artan iş performansını tetiklediğini öngörmektedir.

Den Hartog ve arkadaşları (2004) esnek çalışma uygulamaları gibi İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi modellerken, İKY uygulamalarının tipik olarak çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırmasının beklendiğini ve bunun da bireysel performanslarını ve nihayetinde örgütsel performanslarını etkilediğini açıklamaktadır.

### 3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada Yükseköğretim Kurulu'nun Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan erişime açık lisansüstü tezlerden yararlanılmıştır. Bu anlamda herhangi bir etik kurul izninin alınması gereklilik göstermemektedir. Bununla birlikte araştırma ve yayın etiğine uygun bir çalışma prensibi benimsenmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Miles ve Huberman (1994)'ın nitel veri analizinde yer alan üç aşamalı bir analiz kullanılmıştır. İlk aşamada lisansüstü tezlerin incelemesi yapılmıştır. İkinci aşamada veriler somutlaştırılmış ve sayısal hâle getirilmiştir. Üçüncü aşamada ise ulaşılan verilerin yorumlanması gerçekleştirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Araştırma lisansüstü tez adı olarak "esnek çalışma" kelime grubunu içeren lisansüstü tezleri kapsamaktadır. Araştırma yöntemi olarak bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Bibliyometrik

analiz araştırma alanındaki yapılmış olan çalışmaların incelenmesini, bu çalışmaların yıllar içindeki değişimini ve gelişimini ortaya koymaya katkı sağlayan önemli bir araçtır. Bibliyometrik analizin temel amacı belirli bir bilimsel alandaki literatürü veya literatürün bir kısmını tanımak, değerlendirmek ve anlamaktır (Koç vd., 2022). Bu çalışmada veri inceleme yöntemi olarak bibliyometrik analiz ve verilerin analizinde Miles ve Huberman (1994)'ın nitel veri analiz yöntemi aşamaları takip edilmiştir. Son olarak verilerin sayısallaştırılması, ana tema ve alt temalara bölümlendirilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 1994-2021(Ekim) yılları arasında yazılmış olan 81 adet lisansüstü tez incelenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde Microsoft Excel ve MAXQDA Analytics Pro 2020 programları kullanılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Literatüre katkı sağlama konusunda dikkate alınması gerekli olan kaynaklar arasında yer alan lisansüstü tezler gündemdeki güncel kavramları daha yakından takip etmektedir. Özellikle lisansüstü tezlerin hâlihazırda akademik bir danışman tarafından yönlendirilmesi değerini artırmaktadır. Lisansüstü tezler tarihsel olarak kavramların gelişimi, çalışılma sıklığı, konuya göreceli olarak ilgi duyan ana bilim dalı ve üniversitelerin tespit edilmesi adına doküman incelemesi olarak ele alınacak kaynaklar arasında yerini almaktadır. Dijitalleşmenin artışı, Endüstri 4.0 ve yaşanan salgın hastalıkların da etkisi ile çalışma sistemlerindeki değişimin incelenmesi için durum tespiti yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ana amacı esnek çalışma konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı; üniversitelerin, hangi ana bilim dalında çalışıldığının, esnek çalışma ile birlikte hangi anahtar kelimelerin kullanıldığının ve hangi konular ile ilişkilendirildiğinin tespitini sağlamaktır. Bunun yanı sıra daha detaylı bir inceleme yöntemi ile tezler 2 ana tema altında gruplandırılmıştır. Bunlar “örgütsel davranış konulu” ve “ana konu” olarak gruplandırılmıştır. Örgütsel davranış konuları ise içeriğine göre örgütsel, yönetici ve çalışan bakışı ile alt temalara ayrılmıştır. İkinci ana tema olan ana konu ise örgütsel davranış konuları dışında kalan ve kendi aralarında gruplandırılabilen konuları ifade etmektedir. Bunlar ise; istihdam, çalışma hayatı, endüstri, esnek çalışma olarak ifade edilmiştir. Esnek çalışma olarak alt temada ifade edilen esnek çalışma konusunun model önerisi olarak sunulduğu çalışmaları kapsamaktadır.

### 3.2. Tezlere Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Aşağıdaki tabloda “esnek çalışma” konulu tez yazımı yapılan üniversiteler ve bu üniversitelerde yapılmış olan tez sayıları yer almaktadır.

**Tablo 1. Esnek Çalışma Konulu Tez Yazımı Yapılan Üniversiteler ve Bu Üniversitelerde Yapılmış Olan Tez Sayıları**

Üniversite Adı	Tez Sayısı
Gazi Üniversitesi	11
İstanbul Üniversitesi	11
Marmara Üniversitesi	8
Sakarya Üniversitesi	5
Dokuz Eylül Üniversitesi	4
Bahçeşehir Üniversitesi	4
Süleyman Demirel Üniversitesi	3
Anadolu Üniversitesi	3
Ankara Üniversitesi	2
Cumhuriyet Üniversitesi	2
Afyon Kocatepe Üniversitesi	2
Beykent Üniversitesi	2
Yeditepe Üniversitesi	2

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2
Kocaeli Üniversitesi	1
Akdeniz Üniversitesi	1
Uludağ Üniversitesi	1
Atatürk Üniversitesi	1
Boğaziçi Üniversitesi	1
Pamukkale Üniversitesi	1
İstanbul Aydın Üniversitesi	1
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	1
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	1
İstanbul Gelişim Üniversitesi	1
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	1
Yaşar Üniversitesi	1
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1
Gebze Teknik Üniversitesi	1
İstanbul Okan Üniversitesi	1
Hacettepe Üniversitesi	1
Toplam	81

Esnek çalışma konulu en fazla tezin Gazi Üniversitesi bünyesinde yazıldığı görülmüştür. İkinci olarak ise İstanbul Üniversitesi takip etmektedir.

Şekil 1. Kelime Bulutu-Üniversiteler



#### 4. Bulgular

Bibliyometrik analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir. Analiz kapsamında tezlerin yazılmış olduğu ana bilim dallarının ve anahtar kelimelerin frekansları incelenmiştir. Bibliyometrik analiz ile ortaya konulmuş olan tez sayıları, üniversiteler ve anahtar kelimeler içerik analizi ile detaylandırılmıştır.



Tablo 2. Tezlerin Yazılmış Olduğu Ana Bilim Dallarına Ait Kelime Frekansları

Sözcük	%	Frekans
ÇEEİ (Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri)	48,14	39
İşletme	16,04	13
Kamu Yönetimi	7,40	6
Ekonomi	6,17	5
Hukuk	4,93	4
Psikoloji	3,70	3
Sosyoloji	1,2	1
Eğitim ve Öğretim	1,2	1
Endüstri Mühendisliği	1,2	1
Halkla İlişkiler	1,2	1
Hemşirelik	1,2	1
İletişim	1,2	1
Mimarlık	1,2	1
Sağlık Kurumları Yönetimi	1,2	1
Uluslararası İlişkiler	1,2	1
Endüstri ve Endüstri Mühendisliği	1,2	1
Endüstri Ürünleri Tasarımı	1,2	1

Yazılmış olan tezlerin yoğunluklu olarak % 48,14 ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı öğrencileri tarafından yazıldığı görülmektedir. İkinci olarak % 16,04 ile İşletme Ana Bilim Dalı takip etmektedir.

Şekil 2. Kelime Bulutu-Bölümler



İncelemeye alınan 81 adet lisansüstü tezin anahtar kelimeleri kelime sıklığına göre sıralanmış hâli aşağıda Tablo 3’de görülmektedir. İlk 50 kelime dikkate alınmıştır. Analiz neticesinde toplam 709 sözcük bulunmuştur.

**Tablo 3. 81 Adet Lisansüstü Tezin Anahtar Kelimeleri Kelime Sıklığına Göre Sıralanmış Hali**

Sözcük	Sözcük uzunluğu	Frekans	%	Derece	Belgeler	Belgeler %
Esnek	5	85	11,99	1	1	100,00
Çalışma	7	77	10,86	2	1	100,00
Etkisi	6	23	3,24	3	1	100,00
Çalışmanın	10	13	1,83	4	1	100,00
İş	2	12	1,69	5	1	100,00
Örneği	6	11	1,55	6	1	100,00
Türkiye	7	11	1,55	6	1	100,00
Çalışanların	12	9	1,27	8	1	100,00
Etkileri	8	9	1,27	8	1	100,00
Yönelik	7	9	1,27	8	1	100,00
Araştırma	9	8	1,13	11	1	100,00
Kadın	5	7	0,99	12	1	100,00
Çalışan	7	6	0,85	13	1	100,00
Sektöründe	10	6	0,85	13	1	100,00
Türk	4	6	0,85	13	1	100,00
Üzerindeki	10	6	0,85	13	1	100,00
Üzerine	7	6	0,85	13	1	100,00
Saatleri	8	5	0,71	18	1	100,00
Dengesi	7	4	0,56	19	1	100,00
Endüstri	8	4	0,56	19	1	100,00
İlişkilerine	12	4	0,56	19	1	100,00
İncelenmesi	11	4	0,56	19	1	100,00
İş	3	4	0,56	19	1	100,00
Olarak	6	4	0,56	19	1	100,00
Örgütsel	8	4	0,56	19	1	100,00
Avrupa	6	3	0,42	26	1	100,00
Biçimleri	9	3	0,42	26	1	100,00
Çalışmaya	9	3	0,42	26	1	100,00
İnsan	5	3	0,42	26	1	100,00
İstanbul	9	3	0,42	26	1	100,00
İstihdama	9	3	0,42	26	1	100,00
Kadınların	10	3	0,42	26	1	100,00
Kamu	4	3	0,42	26	1	100,00
Kaynakları	10	3	0,42	26	1	100,00
Saatlerinin	11	3	0,42	26	1	100,00
Sağlık	6	3	0,42	26	1	100,00
Sosyal	6	3	0,42	26	1	100,00
Süreleri	8	3	0,42	26	1	100,00
Tutumlarının	12	3	0,42	26	1	100,00
Uygulama	8	3	0,42	26	1	100,00
Uygulamaları	12	3	0,42	26	1	100,00
Uygulamalarının	15	3	0,42	26	1	100,00
Uygulaması	10	3	0,42	26	1	100,00
Uygulanabilirliği	17	3	0,42	26	1	100,00
Yaşam	5	3	0,42	26	1	100,00
Yeni	4	3	0,42	26	1	100,00

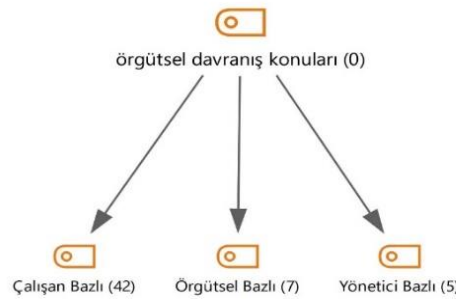


	Alt Tema 2.2: Çalışma Hayatı	3
	Alt Tema 2.3: Endüstri	139
	Alt Tema 2.4: Esnek Çalışma	130

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü üzere; 1. ana temada tezin odaklandığı konunun örgütsel, yönetici ya da çalışan bakış açısı ile ele alındığı ifade edilmektedir. Buradaki grulamada dikkate alınan bölümlendirme ile tezlerin esnek çalışmayı ele alış biçimlerinin yanı sıra esnek çalışmanın ilişkili olduğu veya etkilediği konuların da tespit edilmesini sağlamaktır. 2. ana tema ise tezin odaklandığı istihdam durumu, çalışma hayatındaki konumu, endüstri ile ilişkileri ya da esnek çalışmanın model önerisi olarak sunulduğu tezleri kodlamaktadır.

**Şekil 4. Örgütsel Davranış Konularından 1. Ana Tema ve Frekansları**

## Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Örgütsel davranış konuları olarak ifade edilen 1. ana temanın frekansları yukarıdaki şekilde verilmiştir. Çalışan bazlı: 42, Örgütsel bazlı: 7 ve yönetici bazlı: 5 frekans değeri tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Alt Tema 1.1: Örgütsel Bazlı İlgili Sözcükler**

Kodlu Bölümler	Ortak Kodlar
Verimliliğe Etkileri	
İşgücü Maliyetleri	
Rekabet Gücü	
İş ve İş Kazaları	Yönetici Bazlı, Çalışan Bazlı
Ödünç İş İlişkisi	
İş Tasarımı	
Dijital Dönüşüm	Yönetici Bazlı, Çalışan Bazlı

Esnek çalışma konusunda örgütlerin bakış açısını ortaya koymaya çalışan tezlerin üzerinde çalıştıkları konular arasında verimliliğe olan etkisi, iş gücü maliyetleri, rekabet gücündeki durumu, iş ve iş kazaları, ödünç iş ilişkileri, iş tasarımı ve dijital dönüşüm olarak görülmüştür. Bunların yanı sıra örgütsel bazda bakıldığında esnek çalışma biçiminde çalışan işgörenlerin İş Hukuku kapsamında korunması ya da farklı ücretlendirme sistemlerinin kullanılabilirliği yönünde önerilerin eksikliği fark edilmiştir.

**Tablo 6. Alt Tema 1.2: Yönetici Bazlı İlgili Sözcükler**

Kodlu Bölümler	Ortak Kodlar
Yönetim ve Yönetici Geliştirme	
Çalışanlara ve İşverenlere Etkisi	Çalışan Bazlı
İş ve İş Kazaları	Örgütsel Bazlı, Çalışan Bazlı
Yönetici ve Çalışan Tutumları	Çalışan Bazlı
Dijital Dönüşüm	Örgütsel Bazlı, Çalışan Bazlı

Yönetici tarafından esnek çalışma konusunu ele alan tezlerde ise yönetim ve yönetici geliştirme, işverenlere etkisi, iş ve iş kazaları, yönetici tutumları ve dijital dönüşümün çalışıldığı

görülmektedir. Ele alınan bu konulardan dört tanesi ortak kodlu olarak ifade edilmektedir. Tablo 6’da görüleceği üzere örneğin; iş ve iş kazaları ile esnek çalışmayı bir arada elen bir tez hem çalışan hem de örgütsel bazında konuyu irdelemiştir.

Tablo 7. Alt Tema 1.3: Çalışan Bazlı İlgili Sözcükler

Kodlu Bölümler	Ortak Kodlar
Kadınların İşgücüne Katılımı	
Çalışma Hayatı Kalitesinin Artırılması	Çalışma Hayatı
İş Paylaşımı	
Çalışanlara ve İşverenlere Etkisi	Yönetici Bazlı
Yaşam Kalitesi	
İş-Aile Çatışması	
Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği	
Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlar	Endüstri, Esnek çalışma
Örgüte Bağlılıklar	
Kadın Çalışanların Sosyal Roller	
Çalışma Performansı	
Kadın İşgücü	
İş ve İş Kazaları	Örgütsel Bazlı, Yönetici Bazlı
Psikolojik Sözleşmeye Etkisi	
Örgütsel Bağlılığı Sağlamaya Etkisi	
Çalışanların Bağlılık Düzeyleri	
Güvenceli Esneklik	
İş Tatmini	
Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi	
Çalışanların Motivasyonu	
Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeyi	
İş Tatminine Etkisi	
İş-Yaşam Dengesi	
İş Stresi	
Yönetici ve Çalışan Tutumları	Yönetici Bazlı
Motivasyon	
İş Becerikliliği	
Çalışan Katılımı	
İş-Aile Yaşamı Dengesi	
İş-Yaşam Dengesi	
İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi	
Örgütsel Bağlılık	
İşe Devamsızlık Algılarına Etkisi	
İş-Yaşam Dengesi	
İş Yaşam Dengesi	
Dijital Dönüşüm	Örgütsel Bazlı, Yönetici Bazlı
İnsan Kaynakları Verimliliği	
Çalışan Memnuniyetine Etkisi	
İş Tatmini	
İşten Ayrılma Niyeti	
Çalışanların Kişilik Özellikleri	
Örgütsel Bağlılık	

Çalışan bazlı olarak ifade edilen alt temanın ortak kodlarının tespit edilmesi adına tekrar frekansları incelenmiştir. Esnek çalışma konusunun çalışan tarafından bakış açısı ile daha fazla konu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek en çok çalışılan ortak konuların bulunması sağlanmıştır. Bunlar frekanslara bakıldığında; kalite: 2, bağlılık: 6, kadın: 5, iş-yaşam dengesi: 6 olarak görülmektedir. Aşağıda Şekil 5’de alt tema 1.3’ün kod bulutu bulunmaktadır.

## Şekil 5. Alt Tema 1.3'ün Kod Bulutu



Sıklıkla çalışılan konuların iş-yaşam dengesi, kadın ve bağlılık olarak ortaya çıkmasının bir nedeni olarak esnek çalışma modelinin avantajları arasında yer alan bu konuların tez öğrencileri ve danışmanları tarafından ayrıntılı incelenmesi gerektiği kanaatine vardıkları olarak gösterilebilmektedir.

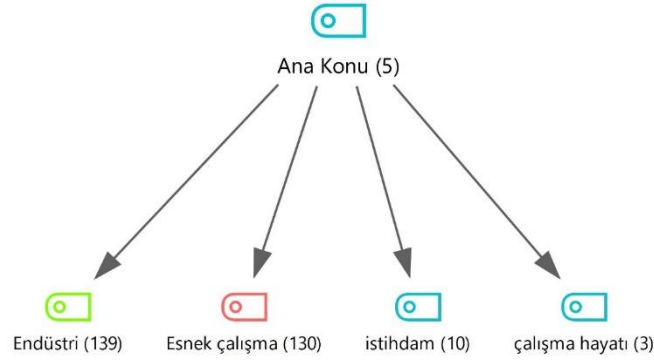
**Tablo 8. Çalışan Odaklı Tezlerin İsimlerinde Yer Alan En Sık Kullanılan Sözcükler**

Sözcük	Frekans	%
İş	10	7,81
Etkisi	7	5,47
Örgütsel	6	4,69
Çalışanların	5	3,91
Çalışma	5	3,91
Yönetici	5	3,91
Çalışan	4	3,13
Dengesi	4	3,13
Esnek	3	2,34
İş-Yaşam	3	2,34
Yaşam	3	2,34
Bağlılık	2	1,56
Hayatı	2	1,56
İş-Aile	2	1,56
Kadın	2	1,56
Kadınların	2	1,56
Katılımı	2	1,56
Sosyal	2	1,56
Tatmini	2	1,56
Algılarına	1	0,78

Yapılan analiz neticesinde 128 sözcük tespit edilmiş olup, en sık kullanılan 20 sözcük yukarıdaki tabloda verilmiştir. Çalışan odaklı tezlerin isimlerinde yer alan en sık kullanılan sözcüklerin başında “iş” ve “etkisi” gelmektedir.

Şekil 6. Ana Konu Olarak İfade Edilen 2. Ana Temaya Frekans Değerleri

## Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Ana konu olarak ifade edilen 2. ana temaya ait görsel yukarıda Şekil 6’da verilmiştir. Hiyerarşik alt kod modeline bakıldığında frekans değerleri; endüstri: 139, esnek çalışma: 130, istihdam: 10, çalışma hayatı: 3 olarak bulunmuştur. 2. ana temaya ait kodlu bölümler-ortak kodlar tabloları birebir belirtilen alt tema isimlerini içerdiği için eklenmemiştir.

### Sonuç

Amacı esnek çalışma konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı; üniversitelerin, hangi ana bilim dalında çalışıldığının, esnek çalışma ile birlikte hangi anahtar kelimelerin kullanıldığının, hangi konular ile ilişkilendirildiğinin durum tespitini sağlamak olan ve lisansüstü tez adı olarak “esnek çalışma” kelime grubunu içeren lisansüstü tezleri kapsayan bu araştırmada, araştırma yöntemi olarak bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 1994-2021 yılları arasında yazılmış olan 81 adet lisansüstü tez incelenmiş ve veri analizinde Microsoft Excel ve MAXQDA Analytics Pro 2020 programları ile içerik analizi kullanılmıştır. Esnek çalışma konulu en fazla tezin Gazi Üniversitesi bünyesinde yazıldığı görülmüştür. Bu tezlerin yoğunluklu olarak % 48,14 ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı öğrencileri tarafından yazıldığı görülmektedir. Anahtar kelimelerin frekans analizi sonucunda ise *esnek* ve *çalışma* kelimeleri ilk sırada yerlerini almaktadır. Esnek çalışma kelime grubunu içeren tez adına sahip lisansüstü tezlerin anahtar kelimelerinin içerik analizi yoluyla incelenmesi için 2 adet ana tema belirlenmiştir. 1. ana tema *örgütsel davranış* konuları başlığı altında 3 alt temadan (*örgütsel*, *yönetici*, *çalışan*) oluşmaktadır. 2. ana tema ismi *ana konu* olarak ifade edilmiştir. Burada ise 4 alt tema (*istihdam*, *çalışma hayatı*, *endüstri*, *esnek çalışma*) oluşturulmuştur. *Örgütsel davranış* konuları olarak ifade edilen 1. ana temanın *çalışan* bazlı: 42, *örgütsel* bazlı: 7 ve *yönetici* bazlı: 5 frekans değeri tespit edilmiştir. Çalışan bazlı olarak ifade edilen alt temanın ortak kodlarının tespit edilmesi adına tekrar frekansları incelenmiş ve değerlere bakıldığında *kalite*: 2, *bağlılık*: 6, *kadın*: 5 ve *iş-yaşam dengesi*: 6 olarak görülmektedir. Çalışan odaklı tezlerin isimlerinde yer alan en sık kullanılan sözcüklerin başında “iş” ve “etkisi” gelmektedir. Ana konu olarak ifade edilen 2. ana temaya ait hiyerarşik alt kod modeline bakıldığında frekans değerleri; *endüstri*: 139, *esnek çalışma*: 130, *istihdam*: 10, *çalışma hayatı*: 3 olarak bulunmuştur. Sıklıkla çalışılan konuların iş-yaşam dengesi, kadın ve bağlılık olarak ortaya çıkmasının bir nedeni olarak esnek çalışma modelinin avantajları arasında yer alan bu konuların tez öğrencileri ve danışmanları tarafından ayrıntılı incelenmesi gerektiği kanaatine vardıkları olarak gösterilebilmektedir. Bunların yanı sıra örgütsel bazda bakıldığında esnek çalışma biçiminde çalışan işgörenlerin İş Hukuku kapsamında korunması ya da farklı ücretlendirme sistemlerinin kullanılabileceği yönünde önerilerin eksikliği dikkat çekmiştir.

Verimlilik ve rekabetçilik işverenlerin esnek çalışma uygulamalarını kullanma kararını etkileyen iki ana etken olsa da, esnek çalışma uygulamaları, özellikle çalışanlar tarafından gönüllü veya özgürce seçilmediğinde belirli derecede zararlı olabilir (Kotey ve Sharma, 2016; Lewis, 2003). Bir başka deyişle, çalışanların çalışma süreleri ve yerleri konusunda seçeneklerinin kısıtlanması veya ortadan kaldırılması, dışlanma ve özerkliklerinin ellerinden alınarak kontrol altında tutuluyor algısının oluşması ile örgütsel bağlılıklarının ve katkılarının azalmasına yol açabilir (Berkery vd., 2017). Böylece işten ayrılma ve devamsızlık eğiliminin artması söz konusu olabilir. Bu duruma alternatif olarak yöneticiler resmi olarak izin verileden daha fazla esnekliğe izin verebilir, çalışanları gayriresmî olarak izin almaya teşvik edebilir, böylece esneklik üst düzey yöneticiler için görünmez hâle gelebilir.

Gelişmiş bilgisayar ve iletişim teknolojileri, çalışanları uzaktan iletişim kurmak ve işbirliği yapmak için işlerini uzaktan gerçekleştirecek şekilde donatarak standart iş yerinde değişikliklere izin vermiştir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiye ve evlerinde gerekli donanımına sahiplerse, işlerini yapmak için neden başka bir yere gitmek zorundadırlar? Çalışanlar teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak, iş yerine ulaşmak için katlanmak zorunda oldukları trafikten, uzun yolculuklardan ve iş yerinde karşılaşılabildikleri dikkat dağınıklığından kaçınabilirler (Hartman, Stoner ve Arora, 1991).

Esnek çalışmanın durumsal koşulların ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterebileceği unutulmamalıdır. 21.yüzyılın çevre koşulları itibarıyla kullanılan teknolojiye, sahip olunan rekabet gücüne, faaliyet gösterilen sektöre, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişime, ücretlendirme sistemlerine ve çalışan taleplerine göre esnek çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesi bir zorunluluk hâlini almıştır. Bu bağlamda dijitalleşmenin artışı, Endüstri 4.0 ve yaşanan salgın hastalıkların da etkisi ile çalışma sistemlerindeki değişimin incelenmesi için bu araştırmada durum tespiti yapılmasının literatüre ve araştırmacılara hangi konuların sıklıkla çalışıldığı ve bu anlamda hangi alanlarda boşluk olduğu yönünden katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın 2. ana temasında öne çıkan dijitalleşme iş uygulamalarında daha fazla esneklik sağlar. Çalışanlardan zaman ve mekân tanımaksızın yararlanılması, işletmelerin geniş bir kaynak kümesine erişimini sağlar. Böylelikle örgütler çalışanların bilgi ve fikirlerinden daha hızlı ve etkin yararlanabilir. Bu da bireysel ve toplu çalışma için daha fazla esneklik sağlar (Raghuram vd., 2019; Spreitzer vd., 2017). 2. ana temada dikkat çeken bir durum, esnek çalışma konusunun hem endüstri hem de istihdamın ayrılmaz bir parçası olmasıdır. Özellikle son yıllarda sektör ayrımı olmadan tüm endüstrilerde esnek çalışma modeli ile çalışanların refahı ve daha verimli çalışması amaçlanmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte esnek çalışma yalnızca esnek çalışma saatleri ya da sıkıştırılmış iş haftası olmanın ötesine geçerek zaman ve mekân kavramını ortadan kaldırarak çalışanların kendilerini en verimli hissettikleri zamanda ve yerde çalışmalarına imkân sağlamaya başlamıştır. Bu dijital dönüşüm aynı zamanda örgütsel değişimleri de beraberinde getirerek çalışma modellerinde bir değişime ve dönüşüme gidilmesini sağlamaktadır. Ortaya konan bu çalışma ile esnek çalışmanın dijitalleştirilmesi üzerinde daha çok durulması gerekliliği gözler önüne serilmektedir. Alışlagelmiş esnek çalışma saatlerinin faydaları yerine gelecek araştırmalar için esnek çalışma ile dijital yenilikler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması önerilmektedir.



**Hakem Değerlendirmesi:** İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Mali Destek:** Yazarlar bu çalışma için mali destek almamıştır.

**Peer Review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors did not received financial support for this study.

## Kaynakça

4857 Sayılı İş Kanunu, Yayın Tarihi: 10.06.2003.

- Akay, M. ve Kundakcı, N. (2021). ÇKKV ve tamsayılı programlama yöntemleri ile bir üretim işletmesinde uzaktan çalışma modelinin oluşturulması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 548-568. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.980867>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B.J., & Chinedu, N. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 50-59. DOI: 10.9790/0837-2505065059
- Aydıntan, B. ve Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların esnek çalışma modeli çerçevesinde örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48. DOI: 10.35408/comuybd.510842
- Baltes, B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Battisti, M., & Vallanti, G. (2013). Flexible wage contracts, temporary jobs, and firm performance: Evidence from Italian firms. *Industrial Relations*, 52(3), 737-764. <https://doi.org/10.1111/irel.12031>
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165-183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta.
- Bolat, T., Seymen, O. A. ve Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde esnek çalışma uygulamaları ve buna ilişkin olarak 4857 Sayılı İş Kanununda getirilen düzenlemelerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Brewster, C., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1997). Flexible working in Europe. *Journal of World Business*, 32(2), 133-151. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90004-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90004-3)
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. III. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648>
- Chung, H., & Van Der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Chung, H., & Van Der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151, 365-381. DOI: 10.1007/s11205-018-2025-x
- Collins, J. A., & Krause, A. (1984). Improving productivity through job sharing. *Business Forum*, 9(3), 4.
- Coltrin, S. A., & Barendse, B. D. (1981). Is your organization a good candidate for flexitime? *Personnel Journal*, 60, 712-715.
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370-387. <https://doi.org/10.2307/2393395>
- DeCarufel, A., & Schaan, J. L. (1990). The impact of compressed workweeks on police job involvement. *Canadian Police College Journal*, 14, 81-97.

- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 68-89.
- Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53, 556-569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, 145-168. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Elke, W., & Beblo, M. (2004). Does work time flexibility work? An empirical assessment of the efficiency effects for german firms, *ZEW Discussion Paper* No. 04-47, Mannheim. [<https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0447.pdf>] (Erişim Tarihi: 06.09.2022).
- Erdoğan, E. ve Öztürk, U. (2018). *Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak İş Paylaşımı*. 4th International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), 28-30 June 2018.
- Eyck, K. V. (2003). Flexibilizing employment: An overview. *ILO Working Papers*, (993597573402676).
- Fuller, S., & Hirsh, C. E. (2019). "Family-friendly" jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible work arrangements across the educational spectrum. *Work and Occupations*, 46(1), 3-44. <https://doi.org/10.1177/0730888418771116>
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family responsive human resource policies: The impact of family friendly policies on the organisational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Guadalupe, M. (2003). The hidden costs of fixed term contracts: The impact on work accidents. *Labour Economics*, 10, 339-357. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(02\)00136-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(02)00136-7)
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma sürelerinde esneklik. *Kamu-İş Dergisi*, 7(3), 193.
- Güner, E. (2016). Çağrı üzerine çalışmanın hukuki sonuçları. *Mali Çözüm Dergisi*, 26, 267.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, 425.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225. <https://doi.org/10.1007/BF01126709>
- Hashim, M., Ullah, M., & Khan, M.A. (2017). Impact of time flexibility on employees' performance: A study of teaching faculty in government colleges of management sciences, Peshawar. *City University Research Journal*, 206-207.
- İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği, Yayın Tarihi: 06.04.2004.
- Kalkandeler, N. (2013). Güvenceli esneklik: Karşılıklı önkoşullar. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 59-81.
- Klindzic, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance -The difference between employee and employer-driven practices. *Društvena Istraživanja / Journal for General Social Issues*. 28(1), 89-108.
- Knoll, M., Feldt, M., & Zacher, H. (2022). Effects of technology-enabled flexible work arrangements on employee voice: Toward a nuanced understanding. [[https://www.researchgate.net/publication/357884096\\_Effects\\_of\\_Technology-Enabled\\_Flexible\\_Work\\_Arrangements\\_on\\_Employee\\_Voice\\_Toward\\_a\\_Nuanced\\_Understanding](https://www.researchgate.net/publication/357884096_Effects_of_Technology-Enabled_Flexible_Work_Arrangements_on_Employee_Voice_Toward_a_Nuanced_Understanding)] (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- Koç, A., Gürler, G., Şimşir, İ., Bağış, M., Öztürk, O., Orhan, U. ve Çevik, Z. (2022). Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. Ed: Öztürk, O. ve Gürler, G., Nobel Bilimsel Eserler, 2, ISBN978-625-7363-30-3.

- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
- Lee, B. Y., & DeVoe, S. E. (2012). Flexitime and profitability. *Industrial Relations*, 51(2), 298-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00678.x>
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. In C. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, 1-28.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138-161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
- Mayhew, C., Quinlan, M., & Ferris, R. (1997). The effects of subcontracting/outsourcing on occupational health and safety: Survey evidence from four Australian industries. *Safety Science*, 1(3), 163-178. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(97\)00014-3](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(97)00014-3)
- Meyer, C., Mukerjee, S., & Sestero, A. (2001). Work-family benefits: Which ones maximise profits? *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 28-44.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, S. (2007). Study attempts to dispel five myths of job sharing. [[https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/xms\\_021497.aspx](https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/xms_021497.aspx)] (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- Mwebi, M.B., & Kadaga, M.N (2015). Effects of flex-time work arrangement on employee performance in Nairobi CBD Commercial Banks. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 2(3), 111-121. ISSN 2394-7322
- NSW (2019). *Manager Skills for Working Flexibly, Development Guide, Version 2.0*. [[https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/202010/10562\\_PSC\\_FW\\_SkillSets\\_DevelopmentGuide\\_Managers\\_V3.pdf](https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/202010/10562_PSC_FW_SkillSets_DevelopmentGuide_Managers_V3.pdf)] (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- OECD (1989). *Occupational accidents in OECD Countries*. [[www.oecd.org/dataoecd/63/54/3888265.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/63/54/3888265.pdf)] (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- OSHA (2002). *FACTS 25. New forms of contractual relationships and the implications for occupational safety and health. Summary of a agency report*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities. [<http://osha.europa.eu/publications/factsheets/25>] (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- OSHA (2002a). *FORUM 5. The changing world of work. trends and implications for occupational safety and health in the European Union*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities. [[http://osha.europa.eu/publications/forum/5/forum5\\_en.pdf/at\\_download/file](http://osha.europa.eu/publications/forum/5/forum5_en.pdf/at_download/file)] (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self- and supervisor-related performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18, 581-599. DOI: 10.1007/BF01857897
- Pesek, J. G., & McGee, C. (1989). An analysis of job sharing, full-time and part-time work arrangements: One hospital's experience. *American Business Review*, 7(2), 34.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, 6, 117-134. <https://doi.org/10.1177/014920638000600202>
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 247-262.
- Raghuram, S., Sharon Hill, N., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13, 308-341. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

- Rodgers, G. (2007). Labour market flexibility and decent work, DESA Working Paper No. 47. New York: United Nations.
- Ronen, S. (1984). *Alternative Work Schedules: Selecting, Implementing, and Evaluating*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shift work on employees. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 392-405. <https://doi.org/10.1080/09585190701799978>
- Singley, S. G., & Hynes, K. (2005). Transitions to parenthood work-family policies, gender, and the couple context. *Gender & Society*, 19(3), 376-397. <https://doi.org/10.1177/089124320427151>
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(8), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.356>
- Stavrou, E. T., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>
- Targoutzidis, A., & Karakoltsidis, P.A. (2009). The effect of new trends of the working environment on workplace risk and its modelling. *Ege Academic Review*, 9, 873-887.
- Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun kapsamında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-85.
- Tilev, F. (2018). Esnek çalışma ve kadın istihdamı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 121-150.
- Zaim, S. (1990). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Zeytinoğlu, E. (2012). Çalışma barışına katkısı olabilecek bir sistem: Esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 157-175.