



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ**

**İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Anabilim Dalı**

**HİBRİT ÇALIŞMA SİSTEMİNİN OLUŞUM SÜRECİ VE GELECEĞİ**

**Cemile Zeynep ERTEN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ankara, 2023**



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ

İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Anabilim Dalı

HİBRİT ÇALIŞMA SİSTEMİNİN OLUŞUM SÜRECİ VE GELECEĞİ

Cemile Zeynep ERTEN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

# HİBRİT ÇALIŞMA SİSTEMİNİN OLUŞUM SÜRECİ VE GELECEĞİ

**Danışman:** Doç. Dr. Gülçin Cankız ELİBOL

**Yazar:** Cemile Zeynep ERTEN

## ÖZ

İnsanlığın var olduğundan itibaren evrimleşen toplum hayatında, çalışma kavramının günümüzdeki anlayışı sanayi devrimine uzanmaktadır. Sanayi devrimi ve sonrası yapılan buluşlarla küreselleşen dünyada teknoloji ve dijital alanlarda yaşanan gelişmeler, veri üretimini ve paylaşımı hızlandırmıştır. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte çalışmanın şekli değişmiştir. Zihin gücü ile çalışan bilgi işçileri çalışma hayatına yön vermeye başlamıştır. Uzaktan çalışılabilen yeni nesil çalışma alanları ve yeni çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. 2019 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından ilan edilen küresel pandemi (Covid19) çalışma hayatı için önemli miladlardan biri olarak kabul edilebilir. Sosyal izolasyon döneminde yaşanan evden çalışma dönemi, çalışanlar ve işverenler için yeni beklentileri gün yüzüne çıkarmıştır. İnsanların dijital hayata uyumlanmasını hızlandırmıştır. Pandemi sonrası dönemde bu beklentilere çözüm üreten bir sistem olarak görülen Hibrit çalışma sistemi iş ekonomisinin ve çalışma hayatının gündemine girmiştir. Sabit ofislerde gerçekleşen yüz yüze çalışma şekli ile uzaktan çalışma şeklinin bir arada uygulandığı hibrit çalışmanın esnek ve mobil yapısı çalışanların motivasyonlarını ve üretkenliklerini arttırmaktadır.

Bu bağlamda küreselleşme ile birlikte başlayan dönemden günümüze, çalışma hayatının hibritleşme yolculuğu zaman ve mekân kullanım şekillerindeki dönüşümler üzerinden incelenmiştir. Literatür araştırması ile elde edilen veriler üzerinden, işin geleceği ve sürekliliği için hibrit çalışmanın gelecek kurgusuna dair bir model önerisi getirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Hibrit, ofis, teknoloji, dijital, esneklik, küreselleşme, Bilgi Çağı, Dijital Çağ, Toplum 5.0.

# THE FORMATION PROCESS AND FUTURE OF THE HYBRID WORKING SYSTEM

**Supervisor:** Doç. Dr. Gülçin Cankız ELİBOL

**Author:** Cemile Zeynep ERTEN

## ABSTRACT

In social life, which has evolved since the existence of humanity, today's understanding of the concept of work is based on the industrial revolution. In the globalizing world with the inventions that emerged after the industrial revolution, developments in technology and digital fields have accelerated data production and sharing. With the transition to the information society, the way of working has changed. Knowledge workers who work with mental power have begun to direct working life. New generations of workplaces and new working models that can be worked remotely have emerged. The global pandemic (Covid19) declared by the World Health Organization in 2019 can be considered one of the important milestones for working life. The period of working from home during the social isolation period has brought to light new expectations for employees and employers. It has accelerated people's adaptation to digital life. Hybrid working system, which is seen as a system that provides solutions to these expectations in the post-pandemic period, has entered the agenda of the business economy and working life. The flexible and mobile structure of the hybrid working system, which combines face-to-face working in fixed offices and remote working, increases the motivation and productivity of employees.

In this context, the hybridization journey of working life, from the period that started with globalization to the present day, has been examined through the transformations in the ways of using time and space. Based on the data obtained through literature research, a model proposal for the future of hybrid work has been proposed for the future and continuity of work.

**Keywords:** Hybrid, Office, Technology, Digital, Flexibility, Globalization, Information Age, Digital Age, Society 5.

## TEŞEKKÜR

Mezuniyet sonrası, yirmi yıla yakın alıőma hayatında yer alan bir i mimar olarak beni akademik ortama geri dnme konusunda yreklendiren Sayın Prof. Pelin Yıldız'a ve değerli birikimiyle bana destek olan danışman hocam Sayın Doç.Dr. Gülçin Cankız Elibol'a teşekkür ederim. Tez çalıőmamı her zaman kalbimde yaőayacak olan babam mer Kutlu Erten'e ve yanımda olan annem Oya Erten'e armağan etmek isterim.

Cemile Zeynep Erten

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZ .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ .....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	v
GÖRSEL DİZİNİ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: ÇALIŞMA OLGUSU .....</b>	<b>5</b>
1.1. Çalışma Olgusunun Küreselleşmesi .....	5
1.2. Zaman Mekan ilişkisi .....	6
<b>2. BÖLÜM: 20. YY. ÇALIŞMA OLGUSUNUN DÖNÜŞÜMÜ .....</b>	<b>7</b>
2.1. Makine Metaforundan İnsana Dönüşüm.....	7
2.2. Hiyerarşiden Yatay İletişime Dönüşüm.....	8
2.3. Bireysellikten Etkileşime Dönüşüm .....	9
2.3.1. Hücre (Kapalı /Geleneksel) Ofis .....	9
2.3.2. Serbest Planlı Açık Ofis .....	10
2.3.3. Sistem Yerleşimli Açık Ofis.....	11
2.3.4. Karma-Kombi-Birleşik Ofis .....	12
2.4. Zihinsel ÇalışmayaDönüşüm.....	13
2.5. Mekandan ‘Yer’e Dönüşüm .....	14
2.5.1. Esneklik: Ofis İçinde Esneklik .....	14
2.5.2. Mobilite: Ofis Dışına Esneklik .....	15
2.6. Fiziki Ofislerden Özgürleşme: Uzaktan Çalışma .....	16
2.6.1. Evde Çalışma.....	17
2.6.2. Üçüncü Mekanda Çalışma.....	18

<b>3. BÖLÜM: 21. YY. ÇALIŞMA OLGUSUNUN DÖNÜŞÜMÜ</b> .....	22
3.1. Geleneksel Çalışma .....	24
3.2. Birlikte Bağımsız Çalışma .....	25
3.3. Esnek ve Otonom Çalışma.....	29
3.3.1. Organizasyonel Ofis Tiplerinin Dönüşümü .....	30
3.4. Hibrit Çalışma .....	34
3.4.1. Pandemi Dönemi .....	35
3.4.2. Post-Covid Dönem.....	35
3.4.3. Hibrit Çalışma Dönemi .....	36
<b>4. BÖLÜM: DEĞERLENDİRME VE SONUÇ</b> .....	43
<b>KAYNAKLAR</b> .....	52
<b>ETİK BEYAN</b> .....	60
<b>YÜKSEK LİSANS TEZİ ORJİNALLİK RAPORU</b> .....	61
<b>MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT</b> .....	62
<b>YAYINLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET BEYANI</b> .....	63

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Mimari Ofis Yapılanmaları .....	23
<b>Tablo 2.</b> Geleneksel ve Yenilikçi İşyeri Düzenleri .....	24
<b>Tablo 3.</b> Geleneksel büro ile yeni büronun karşılaştırılması .....	25
<b>Tablo 4.</b> Paylaşımlı ofislerde çalışma birimleri .....	26
<b>Tablo 5.</b> Maslow'un Teorisinin Ofis Mekanlarında Sağlanması .....	40
<b>Tablo 6.</b> Eski ve yeni ofis kültürünün içerdığı çalışma, mekân kullanım biçimleri, mekan kurgusu ve bilgi teknolojilerine yaklaşımın karşılaştırılması .....	42
<b>Tablo 7.</b> Hibrit Çalışma Sistemi Önerisi.....	49
<b>Tablo 8.</b> Maslow'un Teorisinin Sabit Ofis Mekanlarında Sağlanması .....	50
<b>Tablo 9.</b> Maslow'un Teorisinin Paylaşımlı Ofis Mekanlarında Sağlanması.....	50



## GÖRSEL DİZİNİ

<b>Görsel 1.</b> Taylorist Ofis .....	7
<b>Görsel 2.</b> Taylorist Ofis, The Appartment Filmi (1960).....	8
<b>Görsel 3.</b> Geleneksel Ofis Planı .....	9
<b>Görsel 4.</b> Burolandshaft Ofis, Kamen Binası.....	11
<b>Görsel 5.</b> Herman Miller Aksiyon Ofis .....	12
<b>Görsel 6.</b> Karma Ofis Planı.....	13
<b>Görsel 7.</b> Co-Working Alanı.....	16
<b>Görsel 8.</b> Efeler Kitap Kafe .....	19
<b>Görsel 9.</b> Kırmızı Kedi Kitap Kahve Evi Beylikdüzü .....	19
<b>Görsel 10.</b> Google Offices – Milan İtalya.....	20
<b>Görsel 11.</b> Ogilvy & Mather Offices – Jakarta, Endonezya.....	21
<b>Görsel 12.</b> Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices, Ankara.....	27
<b>Görsel 13.</b> Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices, Ankara.....	27
<b>Görsel 14.</b> Wework 60 Anson Asya .....	28
<b>Görsel 15.</b> WeWork 18th & Chet in Nashville .....	29
<b>Görsel 16.</b> Organizasyonel Ofis Modellerinin Etkileşim ve Otonomi Diyagramı .....	31
<b>Görsel 17.</b> Organizasyonel Ofis Modellerinin Yoğunluk Diyagramı .....	32
<b>Görsel 18.</b> LendingClub Offices – Lehi.....	33
<b>Görsel 19.</b> LendingClub Offices – Lehi.....	33
<b>Görsel 20.</b> Esnek İşyeri Spekturumu.....	34
<b>Görsel 21.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	39

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BİT : Bulut Tabanlı Bilgi Ve İletişim Teknolojisi

COVID: Coronavirus Disease

DSÖ: Dünya Sağlık Örgütü

İK: İnsan Kaynakları

WI-FI: Wireless Fidelity

WLA: Wireless Local Area Network - Kablosuz Yerel Ağ

WWW: World Wide Web - Dünya Çapında Ağ

## GİRİŞ

Dünyanın her geçen gün değişen dinamikleri içerisinde endüstri alanında yaşanan değişimler yeni toplum yapılarını ortaya çıkarmıştır. Küresellenen dünyada çalışma hayatı da bu kapsamda dönüşüme uğrayarak günümüze gelmiştir.

Günümüzde çalışma hayatı odağını İnsana ve insanî ilişkilerin etkileşimine çevirmiştir. Sosyolojik veya sosyo-psikolojik açıdan iş ve sosyal çevre etkileşiminin işgücü performansını etkilemesi yeni çalışma modellerinin oluşumunda önemli bir faktördür.

Bilgi, endüstri öncesi tecrübeyle kazanılırken, endüstri sonrası dönemde bilgi teknolojilerinin gelişimiyle kolay erişilebilir hale gelmiştir. Dolayısıyla bilgi teknolojileri ve otomasyonun gelişimi sayesinde sanayi devrimi dönemiyle ortaya çıkan kas gücü yerini zihin gücüne ve bilgi işçilerine bırakmıştır. Enformasyon teknolojisinin en önemli çıktısı olan bilgisayarlarla ve internet ile bağlantıda çalışabilenler, ofis dışında, uzaktan ve mobil çalışma şekilleri ile iş hayatında yer almaya başlamıştır.

Endüstri devrimi sonrası dönemde genç kuşaklar, dönemin toplumsal bir ürünü olarak çalışma hayatının bir parçası olmuştur. Günümüzde internet ve bilişim sistemleri ile çevirmişçi çalışabilen, teknolojiyi iyi kullanan Y ve Z kuşağı 'mobil yakalılar' olarak adlandırılmaktadır. Mobil yakalıların beklentilerine cevap veren mobilite ve esneklik anlayışı çalışma hayatında hibritleşmeyi getirmiştir.

2019 yılında ilan edilen Küresel Pandemi ve kısıtlama döneminde zorunlu kılınan evdeki karantina dönemi dijital yaşama hızlı adaptasyonu doğurmuştur. Evden çalışma modeli ile, çalışanlarını istihdam atmeye devam eden şirketler için çalışma devam etmiştir. Karantinaya rağmen, evden çalışanlara, ofis dışında çalışma özgürlüğü sağlayan dönem, zaman ve mekan esnek çalışabilme fikrinin gündeme gelmesine sebep olmuştur. Pandemi sonrası dönemde, çalışanlar ve işverenlerin talep ve beklentilerine çözüm getiren, kısmen evden ve kısmen ofisten çalışmanın melez birleşimi olarak tanımlanan hibrit çalışma dönemi başlamıştır.

Bilgi çağından, dijital çağa geçen süper akıllı toplum yapısında, toplum için teknoloji anlayışı, odağında insan olan hibrit çalışma şeklinin yaygınlaşmasını desteklemiştir. Hibrit çalışma sistemi sağladığı faydalar ile işin geleceğinde yer alması gereken bir iş modelidir. İklim krizi, kıtlık, susuzluk ve pandemilerle yüzleşen dünyamızda sadece çalışmanın sürekliliği değil insan yaşamının sürdürülebilirliği açısından hibrit çalışmanın gelecekteki kurgusu önem taşımaktadır.

Tez çalışmasının amacı hibrit çalışma sisteminin oluşum sürecini, çalışma hayatının dönüşümü ile ilişkilendirerek açıklamak ve sağladığı fayda ve getirdiği çözümler üzerinden işin geleceği için bir değerlendirme sunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında İnsanı odağına alan Hibrit çalışma sisteminin oluşum süreci, sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan buluşların ve teknolojinin küreselleştirdiği modern dünya düzeninde ele alınacaktır. 20.yy ve 21. yy zaman diliminde, çalışma olgusunun dönüşümü üzerinden incelenecektir.

Çalışma hayatının ve ofislerin tarihsel gelişimi ve günümüz yorumları üzerine kapsamlı araştırmalar ve yazılı dökümanlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, literatür çalışması kapsamında incelenen kaynaklarda yer alan bigiler içinden hibritleşme süreci ile ilişkilendirilen bölümlere yer verilecektir. Hibrit çalışma sisteminin oluşumu ve sunduğu faydaalr ile ilgili bulgulara varılacaktır. Teknolojik ve dijital yeniliklerin ivmelendirdiği Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan Toplum 5.0 sürecinde hibrit çalışma sisteminin gelecek kurgusu için öneri getirilecektir.

Bu anlamda birinci bölümünde; çalışma olgusu tanımlanacaktır. Modernleşme akımı ile birlikte küreselleşen dünyadaki tanımı, zaman ve mekan dönüşümü ile ilişkisi açıklanacaktır.

İkinci bölümde 20. yy ile başlayan zaman dilimi içerisindeki çalışma kavramının çalışan ve çalışma sistemi olarak geleneksel yapısı ve değişimi, fiziksel ofislerle ilişkilendirilerek açıklanacaktır. Çalışanları bireyselleştiren, tekil çalışmaya yönelten dikey hiyerarşinin kırılması ile yatay iletişime dönüşümün başlaması hibritleşme

yolunda önemli adımlardır. Geleneksel çalışma modelinin hibrit çalışma sisteminin oluşumuna etki süreci, çalışma alanlarının fiziki düzenlenmesinin dönüşümü üzerinden ilişkilendirilerek açıklanacaktır.

İkinci bölümde ek olarak 20. yy ikinci yarısında, bilgi toplumuna geçiş süreciyle başlayan dijital çağın yenilikleriyle dönüşen çalışma hayatına gelen değişimler ve yeniliklere yer verilecektir. Bu dönemde ortaya çıkan esneklik, mobilite kavramları ve bunlar etrafında olusan yeni çalışma şekilleri hibritleşme yolunda atılan en önemli adımlardan biridir. Uzaktan çalışma modelinin iş hayatına girmesi ile birlikte hibrit çalışma tanımı iş sektöründe kullanılmaya başlanmıştır.

Üçüncü bölümde 21. yy'da çalışma olgusundaki değişim süreci ele alınarak, çalışanların fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarıyla şekillenen yeni nesil çalışma mekanları ele alınacaktır. Çalışanların iş yapış şeklinin ofis organizasyonlarını ve fiziki düzenlemeleri nasıl etkilediği ve nasıl bir değişim geçirdiği Duff'nin 'Organizasyonel ofis modelleri'sistematiği üzerinden açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde 21. yy'da hibrit kavramı, hibrit çalışma sisteminin tanımı, oluşumu açıklanacaktır. Pandemi dönemi, evden çalışma sürecinde ve pandemi sonrası normalleşme döneminde, çalışma hayatı ile ilgili gün yüzüne çıkan sıkıntılar ve beklentilere yer verilecektir. Hibrit çalışma sisteminin getirdiği çözümler ve ürettiği faydalar açıklanacaktır.

Hibrit çalışma esnek ve melez yapısı ile 21. yy çalışma şekli olarak yeni nesil kuşaklar tarafından benimsenen bir iş modelidir. Bu çalışmanın amacı işin geleceği ve çalışma hayatının sürekliliği için hibrit çalışma sisteminin getirdiği faydalara dikkat çekmektir.

Son bölümde hibrit çalışma sisteminin oluşumu için yapılan literatür araştırması ile elde edilen veriler üzerinden, hibrit çalışma sisteminin gelecekteki kurgusu için bir uygulama modeli önerisi yapılacaktır.

"Hibrit çalışma sisteminin oluşum süreci ve geleceği" Başlıklı tez çalışması ile elde edilecek tüm veriler görsellerle desteklenerek ve konu ile alakalı her türlü sözlü ve

yazılı kaynak kullanımı yer almaktadır. Çalışma hayatının dönüşüm sürecinden yola çıkılarak, hibrit çalışmanın oluşum süreci ele alınmıştır. Elde edilen bulgularla işin geleceği için hibrit çalışma sisteminin uygulanma modeli önerisi sunulması hedeflenmiştir.

Yazılı ve elektronik kaynaklar, kütüphane kaynakları, makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri, e- kitap, ve internet verilerinden yararlanılarak, çalışma literatür çalışması kapsamında yapılmıştır.

## 1. BÖLÜM: ÇALIŞMA OLGUSU

Sanayi devrimi ürünü olan çalışma olgusu ve geleneksel çalışma hayatı Sanayi devrimi sonrasında, değişen toplumsal süreçlerin etkisiyle günümüze farklılaşarak gelmiştir. Sanayi öncesi, tarım ve köy hayatı içinde doğal bir yaşam süren toplum için çalışma fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir eylemken, Sanayi Devrimi sonrası bir yere istihdam edilerek karşılığında ücret ödenen bir emek harcama olgusu olarak tanımlanmıştır.

Toplumsal ilişkiler ve insani ihtiyaçlar çalışma olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak herhangi bir sosyal olgunun iş ya da çalışma olarak yorumlanabilmesi için, öncelikle özel şartlar üstlenmesi beklenmektedir. İş, boş zaman aktivitesi ya da farklı bir şekilde değerlendirilmeye alınan bir olgu için gerçekleştiği zaman, mekân ve sosyal şartların göz önüne alınması gerekmektedir. (Ören ve Yüksel, 2022, s.36)

### 1.1. Çalışma Olgusunun Küreselleşmesi

Sanayileşme ve sonrasında yaşanan teknolojik gelişmelerle yaşanan toplumsal değişimler modernleşme süreciyle ilişkilendirilmiştir. Giddens, küreselleşmeyi, modernliğin sonucu olarak değerlendirerek, yerel oluşumların millerce ötede gerçekleşen olaylarla şekillendirdiği dünya çapındaki toplumsal ilişkiler olarak tanımlamaktadır.

Modernleşme sürecinin ilerlemesine bağlı olarak yaşanan ve toplum yaşamını etkileyen kültürel ve ekonomik dönüşümler 80'ler ve sonrası "küreselleşme" adıyla kavramsallaştırılarak açıklanmaktadır. Küreselleşme, modernliğin bir sonucu olarak görülmektedir. "Zaman-mekan mesafeleşmesi ve toplumsal ilişkilerin yerel etkileşim koşullarından özgürleşerek, belirsiz zaman-mekan aralıklarında yeniden şekillenerek ortaya çıkması küresel modernlik tanımını yaratmaktadır. (Kaya, 2009, s. 13).

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, değişen toplumun ve çalışma hayatında yer alan farklı kuşakların çalışma hayatına bakış açısını ve çalışma şeklini etkilemiştir. Dünyanın küreselleşmesine ön ayak olduğu düşünülen olaylardan örnekler incelendiğinde; 1965 yılında, ABD'de internetin yapıtaşı olarak kabul edilen ilk geniş alanlı bilgisayar şebekesinin kurulması, çalışma şeklini yapılandıran dijital çağın da temel buluşlarından biri olmuştur.

## 1.2. Zaman-Mekan İlişkisi

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlük açıklamasında mekân kavramı "bulunulan yer"; mekânla ilişkili çevre kavramı ise "bir şeyin yakını, dolayı, etraf, periferi"; "kişinin içinde bulunduğu toplumu oluşturan ortam" olarak yer almaktadır. (Demir, R. 2019, s.110).

"Mekan, çalışanların veya içinde yaşayan kişilerin psikolojik, fiziksel ve sosyal gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır. Zaman içerisinde, sosyal çevre, yaş ve teknoloji değiştikçe gereksinimlerde değişebilmektedir." (Cengiz, 2022, s.20).

Modernliğin bir sonucu olarak küreselleşmeyi, zaman ve mekan kullanımının dönüşümleriyle ilişkilendirerek görmek, değişim süreçlerini ve değişim hızını anlamlandırmamızı kolaylaştıran ve zenginleştiren bir yaklaşım sunmaktadır. (Erkızan, 2002, s. 70).

Toplumun yaşadığı siyasal, teknolojik, kültürel süreçlerin karması olan küreselleşme çalışan profilini, çalışma şeklini ve mekânlarını doğrudan etkilemiştir. (Giddens) Bu bağlamda küreselleşme ile birlikte başlayan dönemden günümüze, çalışma hayatının hibritleşme yolculuğunu zaman ve mekân kullanım şekillerindeki dönüşümler üzerinden incelemek doğru bir yaklaşım olarak görülebilir.



## 2. BÖLÜM: 20.YY. ÇALIŞMA OLGUSUNUN DÖNÜŞÜMÜ

20. Yy'ın ilk yarısında çalışma kavramının değişimi, insan kaynağının değerinin anlaşılması ile başladı. Çalışanları bireyselleştiren, tekil çalışmaya yönelten dikey hiyerarsi anlayışı gücünü kaybetmeye başladı. Yatay iletişime dönüşüm ve iş organizasyonlarının bu bağlamda ele alınması yeni çalışma modellerini ve ofis düzenlemelerini doğurdu.

### 2.1. Makine Metaforundan İnsana Dönüşüm

20. Yy. ilk yarısında küreselleşme ile birlikte bütüne yayılan baskın iş kültürünün yaratıcısı Amerikalı bir mühendis olan Frederick Taylor'dır. 1900 ile 1930 yılları arasında Amerika ve Avrupa da etkisini gösteren klasik örgüt kuramının gelişimi için çalışan mühendis, endüstri örgütlerinde, israfı minimum düzeye indirerek verimliliği arttırmanın yolu olarak insanı bir verim makinesi olarak görmesi kabul görmüştür.

Gareth Morgan'ın "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor" adlı kitabında klasik örgütlerdeki çalışan insan için makine metaforunu kullanmış olması ironiktir. Zaman hesabıyla, beyaz yakanın, mavi yakanın emeğini değerlendirdiği sistem Henry Ford'un toplu üretim fikrini de hayata geçirmiştir. Örgütsel ölçümde yaptığı katkı başarılı olarak görünse de Morgan'a göre insanı makine gibi gören zihniyet Duffy'e göre düşünmeyen robotlar gibi muamele edilen tavır insanlık dışıdır.



**Görsel 1.** Taylorist Ofis, [https://medium.com/https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0\\*FLOxF7dES0L7dgOx.jpg](https://medium.com/https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0*FLOxF7dES0L7dgOx.jpg)

## 2.2. Hiyerarşiden Yatay İletişime Dönüşüm

Önce fabrikalarda sonrasında ofislerde baskın olan Taylorizm bakış açısı çalışma mekânlarının organizasyonlarını ve fiziki yerleşimini etkilemiştir. 1950'li yıllarda 'Kağıt fabrikası olarak' adlandırılan ofislerde etkin olarak gözlemlenmektedir. (Çimen, 2008, s.26). Fabrikalara benzer yerleşimli ofislerde, ana aksta, sıralı oturumlu masalarda, yönetici gözetimi altında çalışılırken, üst yöneticiler genelde kendilerine ayrılmış kapalı bölümlerde çalışmaktadır. Hiyerarşinin yarattığı dikey iletişim mekanlarda baskın durumdadır.



**Görsel 2.** Taylorist Ofis, The Apartment Filmi, 1960, <https://wearetwo.com/>  
<https://wearetwo.com/wp-content/uploads/2022/06/the-apartment-1.jpg>

Tekrarlayan rutin işler için bir masa ve masa üstü ekipmanlardan oluşan bir alanda çalışanlar dikkat dağıtıcı etmelerden uzak tutulurken, verimlilikleri zaman ile ölçülüyordu. Bu anlayış çalışanların bir açık mekânda yönetici gözetimi altında çalıştığı açık ofisleri ortaya çıkardı. (Albayrak, 2022, s.27).

Erken dönem çalışma modellerinde hissiz ve monoton bir ruhla herkes kendi işinden sorumlu tutularak iletişimden yoksun bir çalışma ortamında çalışırken, bilgi teknolojilerinin gelişimi iş kavramının içeriğini değiştirmiştir. İşe konsantre çalışan kişileştirilmiş alanlar kadar fikir paylaşımı ve üretimi sağlamak için bir arada çalışılan fiziki alanlara da ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda yatay iletişimi güçlendiren farklı ofis plan tipleri ortaya çıkmıştır.

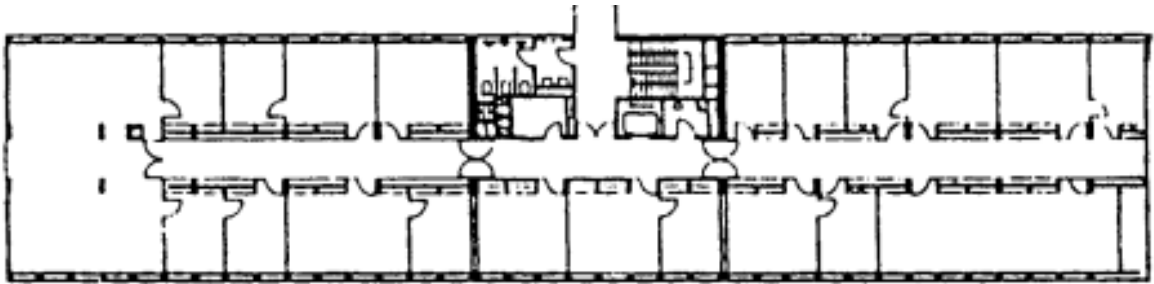
## 2.3. Bireysellikten Etkileşime Dönüşüm

Dünya savaşı sonrası teknolojinin temellerinin atıldığı dönemde çalışma şekli ve ofis fiziki düzeni değişimi başlamıştır. Hiyerarşinin yarattığı dikey iletişim, yatay iletişime dönerek ofis plan tiplerini değişime uğratmıştır. Bireysel çalışılan dönem, yüz yüze iletişimin ve fiziksel etkileşimin olduğu döneme dönüşüme geçmiştir. Hibritleşme yolunda çalışma alanlarında etkileşim anlayışının yaygınlaşması önemli bir adımdır.

20. Yüzyıl itibariyle ticari ve diğer birçok alanda gerçekleşen yenilikler ofis ortamlarının mimarisine yansımış, yatayda genişleyen ofis binaları düşeyde gelişmeye başlayarak çok katlı bina kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu yapıların fiziki düzenlemeleri hücresel ve açık planlı ofisler tipleri ile oluşmuştur. (Tekin, 2019, s. 6).

### 2.3.1. Hücre Ofis Tipi

'Hücresel ofis mekanı kullanımı orta çağlara kadar uzanan en eski büro mekanı türüdür. Hücre (kapalı düzen) ofis tipi, tarihsel sürecin ilk ofis türü kabul edilen evin içindeki çalışma alanı anlayışından türemiştir. Kapalı, sabit duvarlarla sınırlı çalışma alanlarının bir koridor aksında sıralı dizildiği ofis tipidir. Kapalı odalar içinde, konsantrasyon ve mahremiyet içerisinde çalışmalar yürütülmektedir. Dönüşüm içerisinde, duvarlarla kendini izole eden çalışma hayatı geçirgen, dışa dönük bir hale gelmiştir.



Görsel 3. Geleneksel Ofis Planı (Worthington, 1998, s.35)

“Hücresel büro mekanı, çeşitli büyüklüklerdeki odaları ifade etmektedir. Odaların büyüklükleri içindeki kişilerin sayısına, işletme hiyerarşisi içindeki yerlerine ve çalışma düzenlerine göre değişmektedir.” (İmal, 2019, s.34).

Hücre (kapalı düzen/geleneksel) ofis sistemlerinin işlevsel ve mekânsal özellikleri irdelendiğinde, doğal aydınlatmanın kullanımı açısından mekan derinliğinin 5.50-6.00 m. ile sınırlandırıldığı görülmektedir. Bundan ötürü mekan tek yönde büyüme göstermektedir. (Naghavi,1995). Mekan boyutu, mobilya yerleşimi ve çalışan sirkülasyonu açısından esnek olmayan, mahremiyetin öncelendirildiği kapalı bir düzende kurgulanmıştır. (Tekin, 2019, s.7).

### **2.3.2. Serbest Planlı Açık Ofisler**

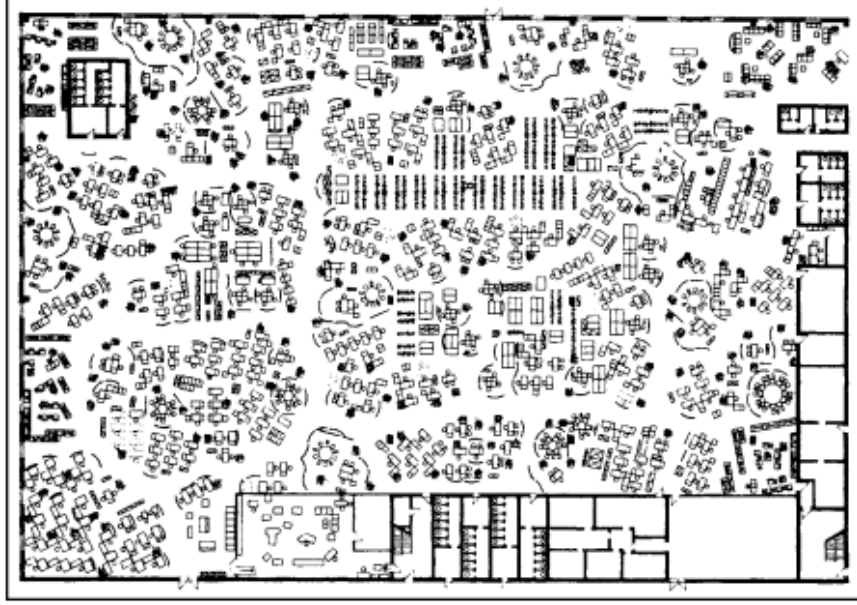
Küresel savaş olan II. Dünya Savaşı sonrasında, yeniden yapılanan düzende, şirket çalışanların sayısındaki artış ve teknolojinin daha etkin kullanılması ofislerin yapılanması ve planlama şekillerinde yenilikleri tetiklemiştir. Daha derin planlı binalar, yapay havalandırma ve yapay florasan aydınlatmalar kullanılarak inşa edilebilmiş ve bu durum 1960'larda açık planlı ofislerin oluşumunu sağlamıştır. (Worthington, 1998, s.196).

Açık ofis tipi, yapılan işlerin uzmanlıklara göre ayrıştırıldığı bir organizasyon modeliyle şekillenmiştir. Hücre plan tipi ofislerdeki duvarların kaldırılmasıyla grup düzenli ofis planları oluşarak, mekan içinde esneklik ve iletişimi arttıran açık düzenli ofis tipi olarak ortaya çıkmıştır. İletişim teknolojilerinin gelişimi, ofis mekanlarının fiziki düzenlemesi, iletişime elverişli şekilde açık ofis planlamasıyla yapılmaya başlanmıştır. (Ağrılı, 2022, s.21).

1960'lı yıllarda hiyerarşik düzenin dikey iletişimine ve sıralı düzenine olan tepki ve iş yerlerinde çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim eksikliği sosyologları harekete geçirmiştir. Ofis planlaması ve ofis organizasyonunda yeni yaklaşımlar aranmaya başlanmıştır.

Avrupalı bir danışmanlık grubu, Eberhard ve Wolfgang Schnelle kardeşler “Bürolandschaft “adlı bir yaklaşımın yaratıcılarıdır. Fiziki plan tipi olarak ofis Arazi

Tipi (Landscape) olarak adlandırılan bu yaklaşım ofislerdeki yerleşim şekliyle, yüz yüze iletişime olanak vermiştir. Birimlerdeki kâğıt dolaşımı ve iş akışı göz önünde tutularak bitkiler ve alçak panolar ile ayırımın sağlandığı organik yerleşimli bir plan tipi ortaya çıkmıştır. Yaratılmaya çalışılan serbest düzenli görünüm iletişimi kolaylaştırırken, dağınık bir görünüme de neden olmuştur. (Sakallı, 1997)



**Görsel 4.** Burolandshaft Ofis – Kamen Binası (Worthington, 1997, s.36)

Hibritleşmenin insan odaklı anlayışını destekleyen bir yenilik olarak çalışma alanları içinde sosyalleşme ve dinlenme alanları gibi alanlar yaratılarak çalışanlar arasındaki insani ilişkiler önemsenmiş ve etkileşim sağlanmaya çalışılmıştır.

### **2.3.3. Sistem Yerleşimli Açık Ofisler**

Ofis arazisindeki serbest alan düzeninin iletişime olanak sağlayan akışkanlığı korunurken, özerklik konforunu da sağlamaya çalışan bir yaklaşımla açık ofis alanı yeniden yorumlanmıştır. Farklı yükseklikteki bölücüler ve modüler mobilya sistemleri kullanılarak daha işlevli, kişiselleştirilebilir ve mahremiyeti sağlayan alanlar oluşturmuştur.

ABD’de, 1964 yılında Robert Probst tarafından ‘Ofis: Değişime Temelli Hizmet’ adlı kitabında tanıttığı ‘Aksiyon Ofis’, Hermen Miller’ın ürettiği ikonik tasarımlar

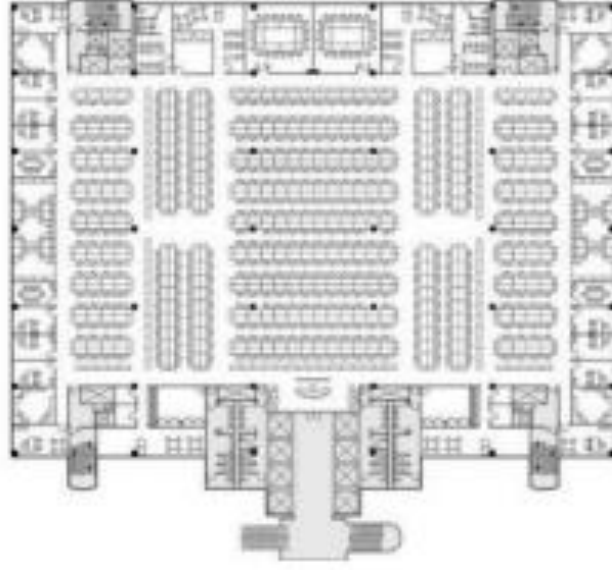
arasında yer almaktadır. Ofis içinde farklı çalışma şekillerinin gerçekleştirilmesine ve mahremiyet-iletişim çatışmasına çözüm üreten parçalar takımından oluşan ofis mobilyası olarak tanımlanmaktadır. Bina kabuğu ile oluşturulan bazı bölücü fonksiyonlarını üstlenirken, 90 derece olmayan farklı açılarda kurulum olanağı sunmuştur. Modüler sistem oluşumuyla, farklı beklentilere göre alternatifli parçaları seçebilmek, çalışma alanlarını kişiselleştirme imkanı sunmuştur. (Worthington, 1998, s.196).



**Görsel 5.** Herman Miller Aksiyon Ofis (<https://www.dezeen.com/>)  
[https://static.dezeen.com/uploads/2015/01/Office-cubicles\\_Herman-Miller\\_dezeen\\_ban.jpg](https://static.dezeen.com/uploads/2015/01/Office-cubicles_Herman-Miller_dezeen_ban.jpg)

#### **2.3.4. Karma- Birleşik Ofis Tipleri**

Açık ofis alanlarındaki iletişimin ve etkileşimin yoğunluğu otonomi ihtiyacını gündeme geritmiştir. Kapalı ve açık ofis alanlarının birlikte sunulduğu, işin türüne ve yapıma şekline göre fiziki düzenlemesi yapılan karma ofis tipi ortaya çıkmıştır. Yüksek özerklik sağlayan hücre odaları ve açık ofis alanları dolayım aksları ile ayrılarak ofis içinde düzenli bir bölümlenme ile oluşturulur. Karma ofis plan tipinin, çalışanın iş yapış şekline göre farklı çalışma alanlarını bir arada sunması, hibritleşme anlayışının melez yapısına uygun bir yaklaşımdır.



**Görsel 6.** Karma Ofis Planı (Toprak, 2014)

#### **2.4. Zihinsel Çalışmaya Dönüşüm**

20.yy ikinci yarısı ile dijital teknolojilere geçiş küreselleşmenin gücüyle birlikte 3. Sanayi devrimin (1970-2010) kapılarını açmıştır. Modernleşme ile birlikte, seri üretimin yarattığı endüstri toplumundan, internet ve ağlarla dünyaya bağlanan bilgi toplumuna geçiş yaşanmıştır. (Fırat ve Fırat, 2017).

Sanayi Devrimi sonrasında zihinsel çalışma, fizyolojik çalışmanın yerine ikame etmiştir. Bilgiye dayalı Bilgi Çağı süreci başlamıştır. Bu gelişim süreci “Üç Sektör Kanunu” olarak adlandırılan kalkınma evrelerine bir yenisini katmıştır. Kalkınma süreci tarım sektöründen, sanayi sektörüne; sanayi sektöründen, hizmet sektörüne; hizmet sektöründen “Bilgi Sektörü”ne geçişi içerir. (Ören ve Yüksel, 2022, s.56)

Küreselleşme bilgi ekonomisinin, bilgi temelli ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve yaygınlaşması ile hızlanmıştır. Şirketlerin başarısı, bilgi üretimi ve paylaşımına dayalı hale gelmiştir. Çalışan profili bilgi işçileri olarak tanımlanırken, kalkınmanın sağlanmasında önemli rol almışlardır. Bilgi iletişim teknolojisinin gelişmesi bilgi işçilerinin değerini arttırmıştır. (Albayrak, 2022)

1960'larda yarı iletkenlerin ve ana bilgisayarların buluşu, 1980'lerde IBM'in kişisel bilgisayarı, PC'leri tanıtımı, 1990'larda internetin tanıtımı ve yaygınlaşması birlikte bilgisayar çağı veya dijital çağ olarak adlandırılan dönem başlamıştır. Özellikle internetin ortaya çıkışıyla çalışma mekânlarında büyük bir değişim yaşanmıştır. (Güvenol ve Gündüz ve Güler, 2021, s. 207-208).

## **2.5. Mekandan 'Yer'e Dönüşüm**

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş hayatındaki kullanıcılarının yaygınlaşması iş kavramına yeni bakış açıları ve hibrit çalışma sisteminin en önemli yapı taşları olan esneklik ve mobilite kavramlarını gündeme getirmiştir.

Hibritleşmeyi doğuran bakış açılarından biri slogan haline gelen 1985 'te Harward Business Review'de "Ofis bulunduğunuz Yerdir" başlığı ile yayınlanan makaledir. Her yerden ulaşılabilen bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi sayesinde ofisin sabit bir mekânın, çalışma süresinin ve belirli bir saat dilimi aralığının dışına çıkması kaçınılmaz olmuştur. Ofislerin planlama şekilleri ve organizasyon yapılarının değişimini tetikleyen bakış açıları iş hayatına girmiştir. 20. Yy. Zaman, mekan ve yer üçgeninde sabitlenen ofis çalışması, bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimiyle değişim geçirmiş, çalışanlar duvarlarla sınırlanmış mekanlardan özgürleşerek istedikleri yerden çalışabilir hale gelmişlerdir. (Çimen, 2008, s.127)

### **2.5.1. Esneklik: Ofis içinde Esneklik**

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle özellikle internetin 1991 de yaygınlaşması ile işin yapıma şekli evrilmeye devam etmiştir. Bilgi akışı için kâğıda gerek kalmamıştır. Bilgi akışı, kâğıt paylaşımına göre organize edilen ofis düzeninden özgürleşmiştir. Ofis yerleşimlerine esneklik getirmiştir. "Esneklik, kullanıcıların farklılaşan ihtiyaçlarına yapı sistemi korunarak cevap verilmesi ve bir mekanın farklı amaçlara hizmet etmesi olarak, dönüşebilirlik ise "üst düzeyde esneklik" şeklinde açıklanmaktadır. (İmal, 2019.s.86).

Bu değişim ilk kendini "Esnek Ofis" olarak adlandırılan ofis tipinde göstermiştir. Her çalışan için sabit bir masa ayırmak yerine, uygun iş pozisyonları için (hot



desking) paylaşımlı masalar ve bir arada çalışabilen paylaşımlı grup çalışma alanları yaratılmıştır. Ofis içindeki mekânsal esneklik çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi kolaylaştırmıştır. Çalışanlara istedikleri yerde çalışma seçeneği sunulması özerkliği arttırmıştır. Öte yandan şirketler için bu dönüşüm tasarruf edebilecekleri bir kalem yaratmıştır. Her çalışan için ayrılan sabit masa donanımı ve alan maliyeti düşmüştür.

Yeni nesil ofislerde iç mekan donatı ve mobilya sistemlerinde esnekliğin, dönüşebilirliğin sağlanması önemlidir. Ofis içinde farklı temalı tüm mekanlarda bu bağlamda oluşan gereksinimler uygun ve ekonomik şekilde karşılanmalıdır.

### **2.5.2.Mobilite: Ofis Dışına Esneklik**

Esneklikle birlikte mobilite kavramı da çalışma hayatına girmiştir. Dijital teknolojinin sayesinde ofis içinde başlayan esneklik ve hareketlilik ofis dışına taşınmıştır. İnternet erişimin olduğu her yer çalışma alanına dönüşebilmektedir. Bu gelişmeler sonrasında uzaktan çalışma şeklini ortaya çıkarmıştır. Kimi yerde belli bir süreliğine kiralanabilen bilgisayarlı masa alanında (hotelling) sonrasında da taşınabilir bilgisayarların kullanımının artmasıyla internet bağlantılı uygun bir oturma alanında çalışabilmek mümkün olmuştur.

“Mobilite kavramı, bir yerden başka bir yere olan hareketi ya da bir durumdan başka bir duruma geçisi ifade etmektedir.” (Adıgüzel, O. ve Batur, H. ve Ekşili, N. 2014). Mobilite kavramı bireylerin dışında nüfus ve sosyal hareketliliğini de kapsamaktadır.

Mobilite, ulaşım araçlarının dışında bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı ile iş yaşamında etkili olmuştur. Teknoloji ve mobilitenin bir araya gelişi mekan ve zaman bağımsız çalışma modeline olanak sunmuştur. Zamandan ve mekândan bağımsız, istediği zaman her yerden işini gerçekleştirebileceği bakış açısına sahip olan “mobil yakalılar” kavramını gündeme getirmektedir. (Adıgüzel, O. ve Batur, H. ve Ekşili, N. 2014).



**Görsel 7.** Co-working Alanı, <https://www.uschamber.com/>

## **2.6. Fiziki Ofislerden Özgürleşme: Uzaktan Çalışma**

Bilgi- İletişim teknolojilerindeki gelişmeler zaman–mekân dönüşümüne yeni bir boyut kazandırarak iş dünyasında farklı fikir oluşumlarına sebep olmuştur. (Naktiyok ve Küçük, 2003, s. 223-243). Fiziki ofislerde bulunma zorunluluğundan özgürleşebilmek işin uzaktan çalışma şekliyle de yürütülebileceği fikrini ortaya çıkarmıştır. Çalışanlara ofis dışında da çalışma hakkı verilmiştir.

Martino (1979) ve Giuliano'nun (1981) makalelerinde ilk kez yer alan “Uzaktan çalışma” ve “sanal ofis” kavramları zaman ve mekansal sınırlardan bağımsızlaşma olarak tanımlanmıştır. (Acar, 2006, s. 43). Uzaktan çalışma anlayışı, hibrit çalışma anlayışının ortaya çıkmasındaki en önemli atılımdır.

İnternetin ağının, (WWW) yayılımı, dizüstü bilgisayar, tablet, akıllı telefon, gibi kablosuz cihazların ve bulut bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının zaman içinde yaygınlaşması bilgi paylaşımını kolay ve hızlı hale getirmiştir. BİT'lerin yardımıyla gerçekleştirilen ve iş yerinin dışında yapılan işler uzaktan çalışma olarak tanımlanmıştır. (ILO).

Uzaktan çalışma yöntemi, işverenler tarafından sabit ofis alanı yoğunluğunu ve gider kalemlerini azaltması açısından bir fayda olarak görünse de uzaktan

çalışanların verimi çalışanlara sunulan teknolojik cihazların donanımıyla ilişkilendirilmiştir. Sesli ve ya görüntülü görüşmeler, yazışmalar, elektronik posta (mail), faks gibi bilgi iletişimi için kullanılan teknolojik cihazlara sahip olunması gereklidir. Bilginin paylaşımı kadar kayıt altına alınması, güvenliği de önemlidir. Uzaktan çalışmayı uygulamak isteyen şirketlerin her geçen gün gelişen teknoloji ve yazılım yeniliklerini takip etmesi ve bir yatırım bütçesi ayırması gerekir. (Cengiz, 2022, s. 42).

Çalışan ve işverenler için teknolojideki gelişmelerin iş hayatın getirdiği en önemli değişimlerden biri uzaktan çalışabilme imkânının ortaya çıkmasıdır. Uzaktan çalışma ile masa başı çalışma zorunluluğu ortadan kalkmış ve ofis yapıları açısından büyük bir değişim ortaya çıkmıştır. "Geleneksel (sabit) ofis ortamından uzakta yürütülen sanal çalışma, uzaktan çalışma olarak da adlandırılabilir. " (Cengiz, 2022, s. 41).

Uzaktan çalışma şekli, kişilere çalışma yerini seçme esnekliğini ve hakkını sunması açısından hibritleşme yolunda atılan en önemli adımlardan biridir. 20.yy ın ikinci yarısında, uzaktan çalışılabilen alternatif çalışma alanları ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma denildiği zaman akla ofis dışında herhangi bir mekândan çalışma gelmektedir. Ofis çalışmasına ek olarak, evde, kafede, herhangi bir mekandan da çalışabilmek olarak uygulanmaktadır. (Newport). (Cengiz, 2022, s. 41).

### **2.6.1. Evde Çalışma Ev-Ofis (Home-Office)**

19yy'da çalışma için evin bir bölümü kullanılırken, 20 yy'ın ikinci yarısında "evden çalışma" kavramı uzaktan çalışma şekillerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Ev alanında bulunan bir masada, koltukta çalışmanın fazlasına ihtiyaç duyulmuştur. Çalışılan alan, fiziksel şartlar ve donanımlar çalışmaya uygun hale getirilmelidir. (Zimmerman, 2002).

Evden çalışma şeklini, serbest çalışanlar ve girişimciler ucuz maliyet açısından tercih etmektedir. Evlerini ev –ofise çevirerek ek bir ofis kirası maliyetinden tasarruf etmektedirler. Şirketler açısından bakılınca, çalışanlarını evden çalıştırmak, ofis ve ulaşım maliyetlerini düşürmek açısından bir avantaj olarak görülmektedir.

Hibrit çalışma, geleneksel ofis ve ev arasında oluşan bir karma çalışma sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Yol giderleri, ulaşımaya ayrılan zaman ve enerji kaybı açısından çalışan verimini arttıran bir seçimdir. Ev ortamı serbest girişimciler, içerik, sosyal medya yazarları gibi kreatif çalışanlar için konforlu bir alan olarak görülse de uzaktan çalışan bilgi işçileri için ancak dönemsel bir alan olabilir.

### **2.6.2. Üçüncü Mekanda Çalışma**

Kafe, havaalanı, kitap kafe gibi işlev olarak ana amaçları çalışma olmayan mekânlarda internet teknolojisi, WLAN bağlantısı sayesinde çalışabilmek mümkün olmuştur. Bu alanları üçüncül mekan adı altında ele alan kent sosyoloğu Ray Oldenburg'in 1999'da "The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, BookStores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community" başlıklı kitabında 'Üçüncül mekân' kavramlaştırması ilk kez kullanılmıştır. (Demir, G. 2017 s.198.).

Oldenburg'in "üçüncü mekân" kavramı ilk duyulduğunda bir öncelik sırasını çağırıştırır. Bu sıralamada birinci mekân, ev ve özel alanın kavramlaştırılması açısından önceliklidir. İşyeri ve okul gibi kamusal alanlar ikinci mekan tanımlamasıyla arkadan gelmektedir. Üçüncü mekânlar, birinci ve ikinci mekânın özelliklerini de taşıırken, öncelik sıralamasında en arka sıradadırlar.'Oldenburg kavramsallaşmayı öncelik sıralamasına göre yapmıştır. Demir önceliklendirme ölçütlerini şöyle açıklamıştır: "Bireyin kendisini rahat hissetmesi, özerkliğini, özel/mahrem alanını ve ilişkilerini koruyabilmesi, mülkiyet, samimiyet, sıcaklık, yakınlık, tercih ve eylemlerin (görece) özgürlüğü gibi ölçütlerdir". (Demir, G. 2017 s.195-223).

Üçüncü mekân olarak nitelendirdiği alanlar, topluma açık, eşitlikçi ve kapsayıcı yerlerdir. Sosyal statü ayrımı olmaması üçüncü mekanları değerli kılmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerinin ön planda olduğu bu alanlarda kurulan ilişkiler ve arkadaşlıklar doğal ve samimi bir ortam yaratmaktadır. (Oldenburg, 1999, s. 23). Birinci sırada yer alan "ev"i öncelikli hale getiren ölçütlerin sunulması karışıklık yaratmaktadır. Oldenburg (1999, s. 41) tarafından yapılan "evden uzaktaki evler"

(homes away home) nitelemesi de bu sorgulamanın yerinde olduğunu düşündürmektedir.” (Demir, G. 2017, s. 201-203).



**Görsel 8.** Efeler Kitap Kafe,

[https://www.efeler.bel.tr/upload/content/kitap-kafe-4\\_848x379\\_resize\\_thumb.jpg](https://www.efeler.bel.tr/upload/content/kitap-kafe-4_848x379_resize_thumb.jpg)

Geleneksel ofisin dışında çalışmanın yapıldığı alan olarak üçüncü mekanlar, yeni nesil uzaktan çalışma alanlarının oluşum sürecinde etkili olmuştur. Bu alanlarda yaşanan biriklilik algısı ortak paylaşımlı çalışma alanlarında profesyonel bir hizmete dönüşmüştür.



**Görsel 9.** Kırmızı Kedi Kitap Kahve Evi Beylikdüzü,

<https://kultur.istanbul/gorsel/2021/10/books-cafe-kirmizi-kedi-1536x864.png>

Üçüncü mekânlar çalışmayı mobil ve eğlenceli hale getiren, uzaktan çalışılabilen alanlardır. Sosyalleşilebilen mekanlara çalışmanın taşınabilmesi fikri dijital kuşakların tercih ettiği bir anlayıştır. Çalışırken sosyalleşebilmek, sosyalleşirken iş ya da fikir üretmek yeni nesil çalışma şekillerine gelen yeni yorumlardır. Sadece uzaktan çalışılan üçüncü mekânlar için değil, geleneksel ofisler için de geçerli olan yeni nesil bakış açısı, sabit ofislerin iç mekan organizasyonunu etkilemiştir.



**Görsel 10.** Google Offices – Milan İtalya,  
<https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2010/12/g4.jpg>

Yeni nesil ofis tasarımlarında ortak kullanılan çalışma alanlarının esnekliği, dönüşebilirliği ve akışkanlığı gibi kriterler ön plana çıkmıştır. İletişim ve etkileşim alanlarının tasarımı çalışanları ofise gelmeye motive eden alanlar olarak değer kazanmıştır. Özgürlüğüne düşkün network kuşağını ofise çekme yollarından birine dönüşmüştür. Üçüncü mekânların sosyalliği, oyunbazlığı çalışma alanlarına dahil etme yaklaşımı mobil yakalı kuşakların beklentilerini karşılamak amaçlıdır. Bu yaklaşımla şirketler etkileşimi arttırarak, özgürlüğüne düşkün, mobil kuşakları iş ortamında daha uzun tutabilmeyi hedeflemektedir.



**Görsel 11.** Ogilvy & Mather Offices – Jakarta, Endonezya,  
[https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2012/09/MMoser-OM-JKT-004-02\\_r\\_pantry-1200x821.jpg](https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2012/09/MMoser-OM-JKT-004-02_r_pantry-1200x821.jpg)

### 3. BÖLÜM: 21. YY ÇALIŞMA OLGUSUNUN DÖNÜŞÜMÜ

Mekanın içine sabitlenmiş kapalı çalışma düzeni 20. yy ilk yarısında açık ofislere evrilmiş, sonrasında sabit duvarların dışına taşınarak insanın çalışabildiği her yer ofis olarak tanımlanmaya başlamıştır. 21.yy mobil yakalılar olarak tabir edilen dijital çağ kuşaklarının etkisiyle " istediğin yer ve zamanda çalışmak " bakış açısı yeni nesil çalışma mekânlarını ve organizasyonlarını da beraberinde getirmiştir. (Karabulut, 2022)

Dijital devrimin hızlandırdığı küreselleşme süreci, mobil devrim olarak adlandırılan kablosuz internet erişiminin (Wi-Fi) 2004 yılında kullanılmaya başlanmasıyla 21. yy'a farklı bir giriş yapmıştır. Kablosuz erişim, mobil cihazların her yerde kullanılabilmesi, mekân ve zaman esnek, mobil bir çalışma hayatını tetiklemiştir. Taşınabilir dijital cihazlar, kablosuz internet, depolama teknolojisi ve veri erişim hızı, iş yaşamının yeni yıldızları olan mobil yakalılarının yolunu açmıştır. Mobil yakalılar olarak tanımlanan Y ve Z kuşağının iş hayatının dönüşümünde büyük etki yarattığı bir gerçektir.

21. yy. basında mobil cihazlar, Wi-Fi, bulut teknolojilerinin gelişmesi, ağ bağlantılarının globale yayılması yeni çalışma biçimlerini ve bunlara alan sağlayan yeni nesil çalışma mekânlarının çıkışını sağlamıştır. Teknoloji geliştikçe ve 'masa paylaşımı (hot-desking)', 'telefonla iletişim' (telecommuting) gibi esnek çalışma biçimleri yayılırken, geleneksel ofislerin yanında yeni nesil ofisler iş hayatını hareketlendirmiştir.

Mobil yakalılar ve iş verenler için ev ve geleneksel ofisler arasında üçüncü bir mekân olarak çıkan yeni nesil ofisler çalışan üretkenliğini artırırken, maliyetleri de düşürerek, hibrit çalışma şekline dönüşümü hızlandırmıştır. Bunlar hazır ofis, uydu ofis, mobil ofis, ortak paylaşımlı ofis gibi yeni nesil ofis alanlarıdır. İletişim teknolojileri gelişimi ile cihaz donanımları gelişmiş ve daha taşınabilir olmuş, çalışma ofis dışına taşınmıştır.



Tablo 1.'de yeni nesil ofis alanları ve bunların yapılanma şekilleri açıklanmıştır. Hibrit ofis kavramının ortaya çıkışında geleneksel çalışmanın yapıldığı sabit ofis ve uzaktan çalışmanın gerçekleştiği sanal ofis yapılanmaları önem taşımaktadır.

MİMARİ OFİS YAPILANMALARI	
Geleneksel Ofis (Sabit Ofis)	Kurulumu ve bütün masraflarının kişi tarafından karşılandığı, tek bir yerde /sabit çalışma ortamının bulunduğu geleneksel ofis türüdür.
Hazır Ofis	Şirketlerin kuruluş masraflarını, genel ve personel giderlerini azaltmak, minimum bütçe ile çalışarak, insanların sadece işine odaklanmasına olanak sağlayan ofis ve çalışma alanlarına denir. Normal ofiste, kurulum ve aylık masraflar olmak üzere masrafları iki başlıkta sınıflayabiliriz. Hazır ofiste ise kurulum masrafları yoktur ve aylık masrafları diğer ofis sahipleri ile paylaşılır. Ödenecek ücretler de azalır ve aylık sabit seviyelere sahip olur.
Paylaşımlı Ofis (Co-working)	Bir ofis ortamının başka girişimcilerle ve iş sahipleri ile paylaşıldığı çalışma alanıdır. Bu hizmeti aldığınız şirketlerin genelde farklı yerlerde veya farklı şehirlerde de hazır ofis hizmetleri olduğu için farklı alanlarda çalışma imkanınız da olur.
Ev Ofis (Home Office)	Evin belli bir bölümünü ofise dönüştürerek işin devam ettirildiği ofis türüdür. Bilgisayar ve internetin olduğu her yerde çalışabilmeye imkan tanıyan tüm meslek profesyonellerin home ofis mantığıyla çalışabilir. Genellikle freelance ya da serbest çalışan kişilerin tercih ettiği bir çalışma yöntemidir.
Gezici (Mobil) Ofisler	Karavanın içinde bir ofiste bulunması gereken her türlü ofis gereci bulunabilmektedir. Farklı boyutlarda ve farklı fonksiyonlarda pratik çözümler önerebilen sistem, mekana bağlı kalmayı gereksiz hale getirmektedir.
Uzaktan Çalışma (Sanal Ofis)	Sanal ofis çoğunlukla bir ofise ihtiyaç duymadan çalışan kişilerin günümüzde tercih ettikleri ofis çözümüdür. Freelance ve proje bazlı çalışanlar, girişimciler, yaptıkları iş nedeniyle daha çok hayatı seyahatte geçenler, şantiye ya da üretim sahalarında çalışanlar, müşteri ziyaretleri yapanlar, danışmanlık ve denetim yapanlar ya da home office (ev ofis) çalışanlar bu kısımda değerlendirilebilir.

**Tablo 1.** Mimari Ofis Yapılanmaları (Cengiz, 2022, s. 39).

### 3.1. Geleneksel Çalışma

20.yy.'da ortaya çıkan geleneksel ofis tanımlaması, ofis kullanım şekli ve çalışanların her zaman aynı alanda çalışması açısından "sabit ofis"; kapalı alanlarda çalışma yapılması açısından hücrel ofis olarak da adlandırılmaktadır.

"Geleneksel ofis düzeninde genelde yapının içinde farklı katlarda veya taraflarda kapalı ofis mekanları bulunmaktadır. Geleneksel çalışmada en önemli özellik ofis mekanının sabit olarak kalması ve çalışanların her zaman aynı mekânda çalışmasıdır." (Cengiz, 2022, S.0-41). 20. yy. için geçerli olan bu anlayış 21.yy'da değişmiştir.

Bilgi teknolojilerinin gelişimi, iletişim araçlarının yaygınlaşması ile çalışma mekanlarının kurgularında değişim olmuştur. Duvarlarla sınırlı kapalı alanlarda yapılan hücrel ofis mekanları açık planlı olarak kurgulanmaya başlanmıştır. (İmal, 2009). Geleneksel iş yeri düzenlerine yenilikçi iş yer bakış açısı gelmiştir.( Tablo 2. )

	Geleneksel	Yenilikçi
<b>İşyeri konumu</b>	Ana binadaki işyeri düzeni	Uzaktan çalışma
<b>İşyeri yerleşimi</b>	Hücrel işyeri düzeni	Açık işyeri düzeni
<b>İşyeri kullanım şekli</b>	Sabit işyeri düzeni	Paylaşılmış işyeri düzeni

**Tablo 2.** "Vos vd."ye (1999) Göre Geleneksel ve Yenilikçi İşyeri Düzenleri" (Gerçek 2019, s.95).

Marans ve Yan kapalı kapalı iş yeri düzenini, dört tarafı duvarlarla sınırlı bir mekân olarak ikiye ayırarak, tek kişiye göre düzenlenmiş bireysel iş yeri düzeni ile birden fazla çalışanın kullandığı, paylaşımlı işyeri düzeni olarak tanımlıyor." (Gerçek, 2019, s.98).

21.yy'da geleneksel çalışma kavramı, çalışan verimini arttırmak amacıyla yeni büro düzeninde yeniden yapılanmıştır. Paylaşımlı iş yeri düzenin açık ve ortak paylaşım anlayışı sabit ofisleri yeni büro düzenine göre yapılandırmıştır.

Tablo 3'de geleneksel çalışma şeklinin değişiminin sabit ofis anlayışını nasıl dönüşüme uğrattığı geleneksel ve yeni büro düzenleri karşılaştırılarak ele alınmıştır.

<b>GELENEKSEL BÜRO</b>	<b>YENİ BÜRO DÜZENİ</b>
İç düzenlemelerde sınırlı Çeşitlik	Toplantı ve etkileşim için çeşitli mekanlar
Kişi başına tek bir çalışma alanı	Stil ve yapıda çeşitlilik
Kıdemli çalışanlar için daha fazla alan ve görüş imkanı	Çalışma düzeni çeşitliliği
Kıdemliler için daha fazla mahremiyete gerek duyma, daha az erişilebilir olma hali	Daha fazla etkileşim ve takım çalışmasını özendirecek çalışma düzeni
Kıdemlilerin diğerlerine göre daha çok büro dışına çıkma isteği	Daha çabuk değişen grup yada takımlar için tasarım
Aralarında belirgin sınırları olan güçlü bölüm kimlikleri	Daha küçük, daha az merkezi ve daha yaygın yönetim anlayışı
Küçükten çok, büyük bölümlenmeler	Bölümler arası daha az tanımlı sınırlar
	Mekan kullanımında yoğunluk
	Yeni teknolojilerin daha yaygın ve yaratıcı kullanımları
	Zamanın verimli kullanımına daha fazla önem

**Tablo 3.** "Geleneksel büro ile yeni büronun karşılaştırılması (Aksu, 2000)" (İmal, 2009 s.109)

### 3.2. Birlikte Bağımsız Çalışma

İletişim teknolojilerinin gelişimi ile iş yerinde aynı zaman aralığında bir arada çalışma zorunluluğundan özgürleşilmiştir. İş yerindeki çalışma kalıbından çıkan çalışanlar, bağımsız alanlarda çalışmaya başlamıştır.

Mekandan bağımsız çalışma esneklik, sağlarken yalnızlaşmayı ve sosyal etkileşim yönünde zayıflamayı ortaya çıkarmıştır. İş ve çalışma hayatının arasındaki sınırların kalkmasına sebep olmuştur. "Bu problemere çözüm olarak "birlikte çalışmak" olarak geçen "co-working" terimi ortaya çıkmıştır. Bu gelişimi ise "paylaşımlı ofisler (co-working space "kavramının ortaya çıkışı takip etmiştir." (Kırıştı, 2019).

Günümüz bağlantı çağında, network jenerasyonunun yöneldiği ve en çok tercih ettiği ofis tipidir. Co-working çalışma sisteminin "Working alone together" birlikte bağımsız çalışma olarak çevrilen tanımı 21. yy iş hayatı için motto niteliğindedir.

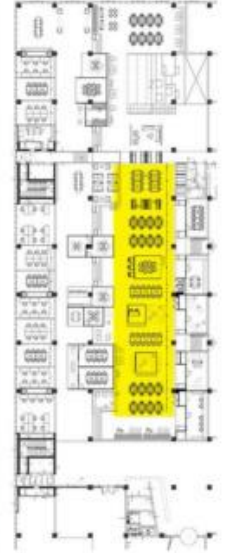
ilk modern ortak çalışma alanı Spiral Muse, 2005 yılında Brad Neuberg tarafından kurulmuştur. İlk zamanlarda düşük ofis maliyetleri açısından bazı girişimcilerin, freelance çalışanların tercih ettiği, ofis kiralamak yerine oda veya masa kiralaması ile işleyen bir sistem olarak başlamıştır.

Paylaşımlı ofislerde; bireylerin tek başına ya da grup olarak çalışabileceği açık ya da kapalı düzende alanlar bulunmaktadır. Boyutları ve şekilleri değişebilen, kullanım amacına göre şekillenen çalışma alanları, esnek bir yapı içinde sunulmaktadır. (Karabulut, 2022)

Paylaşımlı Ofislerde Çalışma Birimleri	
Bireysel Çalışma Alanları	Grup Çalışma Alanları
Tek kişilik kapalı ofisler	Çoklu kullanıma uygun kapalı ofisler
Yönetici Ofisleri	Kapalı grup çalışma alanları
Çalışma kulübeleri	Ortak çalışma istasyonları (Açık ofisler)
Serbest Çalışma Alanları	Serbest Çalışma Alanları

**Tablo 4.** Paylaşımlı ofislerde çalışma birimleri (Karabulut, 2022)

Payşımlı Co-working alanlarından olan Ankara'da yer alan. "Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices" paylaşımli ve özerk çalışma ve toplantı alanları ile farklı çalışan beklentilerine cevap veren bir mekan organizasyonuna sahip örnektir.



**Görsel 12.** Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices – Ankara  
<https://officesnapshots.com/photos/132850/>



**Görsel 13.** Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices – Ankara  
<https://officesnapshots.com/photos/132862/>

“Danielsson ve Bodin”in, 2008 yılında yedi farklı işyeri düzenini seçerek iş doyumu ve sağlık konuları üzerine yapmış oldukları çalışmada en yüksek iş doyumunu paylaşılmış işyeri düzenlerinde çalışanların sahip oldukları görülmüştür.” (Gerçek, 2020. s.104).

Düşük maliyetli uzaktan çalışma alternatiflerinden evden çalışma modelinde iş ve ev hayatının karışması, sosyalleşememek motivasyonu düşüren etmeler olarak ortaya çıkarken, çalışanlar için üçüncü mekânlardaki hareketlilik, mahremiyet yoksunluğu, konsantre olunması gerektiren işlerde sıkıntı yaratmaktadır.

Üçüncü mekanlarda ve hazır ofislerde yakalanamayan, diğer girişimcilerle iletişim ve network kurma şansı ortak çalışma alanlarının tercih edilme sebeplerinden biri olmuştur. Özellikler network kuşağının etkisiyle, ortak çalışma şekli zamanla büyük ilgi görmüştür. “Bugün yaklaşık 3 milyon insan ortak çalışma alanlarında işlerini yürütmektedir. Dünya genelinde yaklaşık 20 bin ortak çalışma alanı mevcuttur ve 2024 yılına kadar bu sayının iki katına çıkması beklenmektedir.” (Demir F. 2020)



**Görsel 14.** Wework 60 Anson Asya,

[https://cdn.indesignlive.com/idlsg/wp-content/uploads/2018/10/web\\_WeWork-60-Anson\\_Common-Area.jpg](https://cdn.indesignlive.com/idlsg/wp-content/uploads/2018/10/web_WeWork-60-Anson_Common-Area.jpg)

Ortak çalışma alanları da bir dönüşüm geçirmiştir. Yerel işletmelerden, büyük ölçekli firmaların yönettiği, profesyonel hizmet veren bir iş koluna dönüşmüştür. Bu

alandaki çalışanların motivasyonu, verimi, ürettikleri yeni fikirler ve startuplar dikkat çekmiştir. Kurumsal firmalar tarafından mercek altına alınmıştır. Firmalar kendi çalışanlarının bir kısmı için bu alanlarda çalışma imkanı yaratarak hem verimi arttırmış, hem şirket maliyetlerini düşürmüş hem de yeni yetenek ve fikirleri keşfetme olanağı yakalamıştır. Bazı global firmalar kendi ortak çalışma alanlarını yaratmıştır. Bu alanların kimi uydu ofisler şeklinde kolay ulaşılabilen lokasyonlarda yer alırken, kimileri teknoloji kampuslerinin içerisine konumlanmıştır.



**Görsel 15.** WeWork 18th & Chet in Nashville,

[https://www.wework.com/ideas/wpcontent/uploads/sites/4/2021/10/20191112\\_WeWork\\_18th-Chet-Nashville\\_009\\_fb.jpg](https://www.wework.com/ideas/wpcontent/uploads/sites/4/2021/10/20191112_WeWork_18th-Chet-Nashville_009_fb.jpg)

### **3.3. Esnek ve Otonom Çalışma**

MIT Slona Rewiew'de yayınlanan, ortak çalışma alanlarına dahil olunmasının nedenleri üzerine, 200 üzerinde ortak çalışma alanında yapılan araştırmanın sonuçları, yeni nesil çalışanların beklentilerini ortaya koyuyor. İnsanlarla etkileşim %84 çıkıyor. En önemli sonuç kommuniteye ait hissetmek oluyor.

Alınan sonuçlara göre kurumsal firmaların bu alanlara dahil olma strajileri de baska önemli bir veriyi sunuyor. Maliyetlerin düşürülmesi yanında çalışanların esnek ve otonom çalışmaya değer vermesine dair veri, ortak paylaşımlı alanlarda çalışma anlayışını destekliyor.

“Gelecek için, karşılıklı iletişime ve otonomiye dayalı çalışma yöntemlerinin etkin rol alacağı çalışma hayatı öğörülmektedir.” (Soyak, 2009, s.47-48). Hibrit çalışma sistemi, çalışanlara esnekliğı ve özerkliğı bir arada sunabilen bir çalışma modeli olarak ortaya çıkmaktadır.

### **3.3.1. Organizasyonel Ofis Tiplerinin Dönüşümü**

Francis Duffy ve Jack Tanis’in 1985 yılında, yeni ofis alanları üzerine yaptığı çalışmanın temel görüşünü şirketlerin kendi organizasyon yapısıyla farklılaşması ve her organizasyonun farklı gereksimlerle değışen sürece cevap vereceğı görüşü üzerinedir.

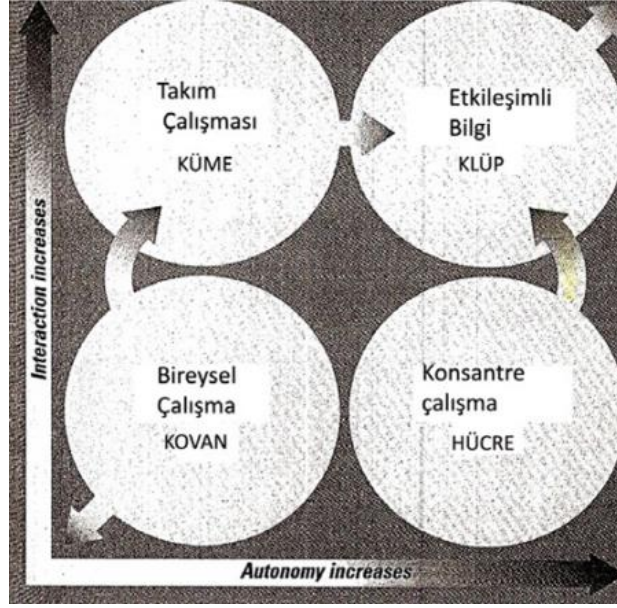
90’larda ‘Sorumlu Çalışma Alanları’ adlı çalışmasında, Francis Duffy, şirketlerin organizasyonel yapısı ve iş sürecini, şirket hedeflerine uygun olan ofis tipleri ile ilişkilendirmiştir. Çalışmanın hedefi şirketlerin etkileşim ve otonomi ölçülerini analiz ederek güncel yapılarını ve gelecek planlamalarını belirlemektir.

“Etkileşim iş sürecinde yüz yüze kurulacak olan iletişimin derecesine bağılı iken, otonomi kişinin isteğıne bağılı zamanı, mekânı ve iş tipini seçebilme derecesidir.” (Duffy, 1997, s.32)

Duffy (1997), Den, Club, Hive, Cell, sırasıyla Türkçeleştirildiğinde mağara, kulüp, kovan ve hücre olarak adlandırdığı otonomi ve etkileşim kriterlerine göre sınıflandırdığı dört farklı iş yeri düzeni tanımlamıştır. Farklı çalışan profili, iş tanımları ve iş yapış şekillerine göre öneri getirmiştir. (Gerçek, 2019, s.100).

Duffy’nin 2000 li yıllarda paylaştığı “Organizasyonel ofis modelleri’ ’diagramındaki (Görsel 16) ofis modelleri; işin yapılış şekline göre karakterize edilmiştir. Etkileşim (Interaction) ve otonomi (Autonomy) kıstasları açısından karşılaştırılarak bir organizasyon şeması yaratılmıştır. Bu organizasyondaki iş modellerinin kullanım yoğunluğu bulunduğu döneme göre değışkenlik göstermektedir.





**Görsel 16.** Organizasyonel Ofis Modellerinin Etkileşim ve Otonomi Diyagramı (Duffy, 1999), (Çimen, 2008)

Kovan (Arı kovanı) modeli, çalışanların ortak alanlarda, kendi işine ve saate odaklı, bireysel ve rutin işlerde çalıştığı bir organizasyon modelidir. Etkileşim ve özerklik düşüktür. Kovan ofis modelinin çıkışı denetim altında yerine getirilen, tekrar eden işlerde çalışılan sanayi dönemine dayanır. Kovan ofis çalışanları, seri üretimin bir parçası gibi çalışma istasyonlarında, tam zamanlı mesai süresi içinde görev yaparlar. (İmal 2019, s.95-96)

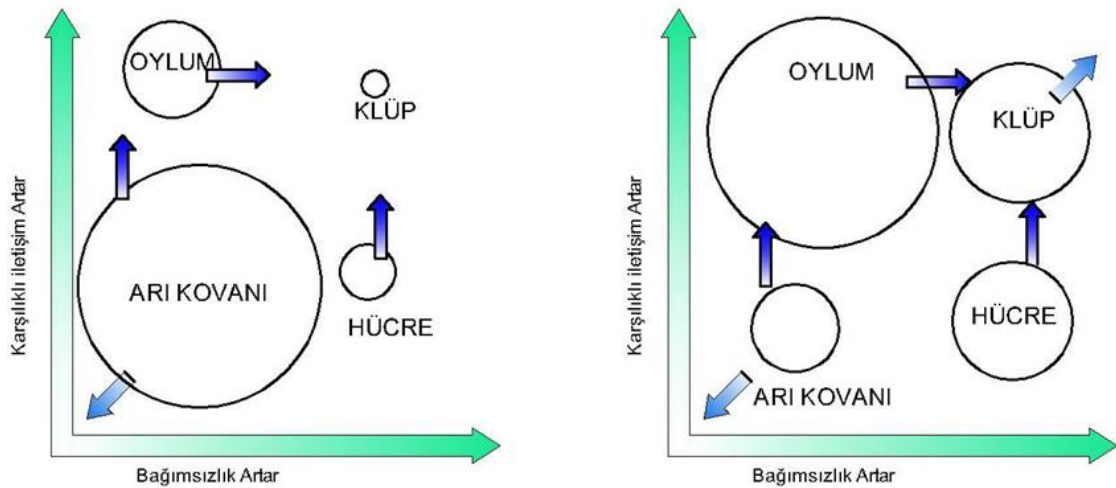
Küme (Oylum, Mağara) modelinde ise grup çalışması esastır. Çoğunlukla, açık planlı ofislerde ya da grup odalarında takım çalışması ve etkileşimin yüksek olduğu bir ortam organizasyonu vardır. Biraraya gelinen, iletişimi arttıran toplanma, dinlenme alanları planlamada önemlidir. Farklı grupların aynı anda farklı projeleri yürütebileceği bir planlama ve organizasyon içerir. (Çimen, 2008)

Hücre tipi organizasyon modeli bireysel, etkileşimden uzak, belirli saat aralıklarında konsantre çalışma ortamlarında gerçekleşir. Çalışanlar bağımsız odalarda çalışabildiği gibi yüksek bölücülerle ayrılmış daha öznel alanlarda yüksek otonomi seviyesinde çalışmayı talep eder.

Kulüp organizasyon modeli etkileşim ve özerkliğin aynı anda yoğun yaşandığı bilgi paylaşımının ve karşılıklı fikir üretiminin yapıldığı çalışma ortamlarıdır”. (İmal, 2009, s.106). “Kulüp, sanal ya da gerçek, karşılıklı etkileşimin maksimum seviyede gerçekleştiği bir araya gelme mekânlarıdır. (Duffy, 1997).

Kulüp tipi çalışma ortamları farklı çalışanlar tarafından bireysel veya grup çalışmaları için farklı zamanlarda kullanılabilir esneklik ve çeşitliliği sunar. İhtiyaç dâhilinde, belirli sürelerde klübü kullanan çalışanlar, geri kalan sürelerde mobil ya da evden çalışma ile işlerini tamamlamayı da seçebilirler. Zaman ve mekân paylaşımı çalışanların taleplerini aynı anda karşılayabilmek amacıyla organize edilir. (Çimen, 2008)

Duffy'e göre dört organizasyonel ofis tipi şirketlerin yapısına, iş yapma şekline göre ön plana çıkarak, dönemin beklentilerine cevap vermektedir. Duffy'nin paylaştığı grafiğe (Görsel 17) göre 2000'li yılların başında ofislerin büyük bir kısmında arı kovanı modeli uygulanırken, kulüpler grafikte çok az yer kaplamaktadır. Gelecek öngörüsünde ise eskiye oranla, arı kovanları çok az yer işgal ederken, oylum ve hücre modellerinin işgal ettiği alanın ve kulüp modeline olan tercihin artacağı yönündedir.



**Görsel 17.** Francis Duffy'ye göre dört ana organizasyonel tipin ofis içindeki dağılım oranları. Solda 2000'lerin başında, sağda gelecekte olması beklenen durum.(Soyak, 2009, s.47).

“Klüp ofisler hücre ve küme model ofisleri bünyesinde barındırmaktadır. Yüksek iletişim gerektiren grup çalışmalarına ve odaklanma gerektiren bireysel çalışmalara aynı anda hizmet etmektedir ” (Kırıştı, 2019). Etkileşim ve özerkliğin bir arada yaşandığı ve zamanın paylaşıldığı mekanlar oluşmaktadır.



**Görsel 18.** LendingClub Offices – Lehi, <https://officesnapshots.com/photos/148517/>

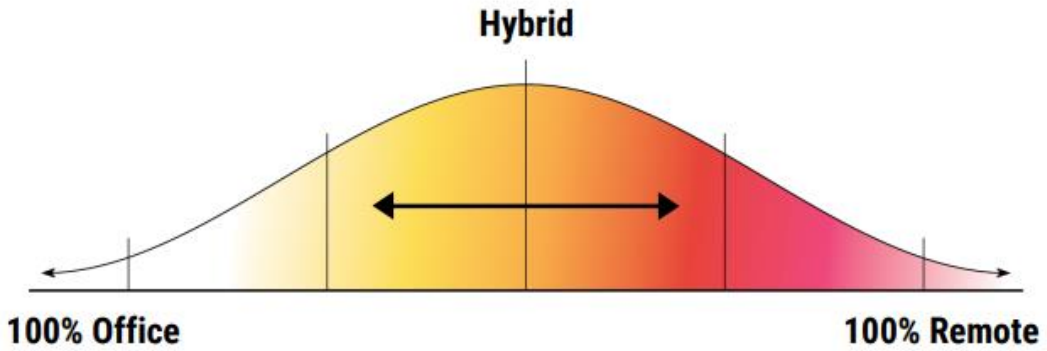


**Görsel 19.** LendingClub Offices – Lehi, <https://officesnapshots.com/photos/148521/>

### 3.4. Hibrit Çalışma

Hibrit kavramı Türkçe'de "melez" anlamına gelir. Fransızcadan dilimize geçen hybride sözcüğünden alıntıdır. İngilizcedeki karşılığı "hybrid" olarak geçmektedir. İki farklı güç kaynağının bir arada bulunması anlamında "Melez" olarak TDK' da tanımlanmaktadır. Hibrit kelimesi tarihte ilk kez Meydan-Larousse (1969) eserinde yer almıştır.

Hibrit kavramı iş hayatında; melez iş gücünün ortaya çıkardığı çalışma şekli olarak tanımlanabilir. Kurum çalışanların hem uzaktan çevrimiçi olarak hem de ofis içi fiziksel olarak çalışmasını sağlayan karma çalışma sistemi olarak iş hayatına girmiştir. (Myerson ve Ross, 2022).



**Görsel 20.** Esnek İşyeri Spektrumu (<https://www.proximity.space/>)

Görsel 20'de yer alan esnek işyeri spektrumunda grafiksel olarak açıklanan hibrit (hybrid) ofis düzeninde çalışanlar mesailerinin bir bölümünü ofiste (office) fiziksel olarak bulunarak, geri kalanında ise sanal ofis üyesi gibi uzaktan (remote) çalışarak yerine getirebilirler.

Günümüz çalışma düzeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle farklı bir hal almıştır. Çalışan istihdamının fazla olduğu, bir arada çalışılan büyük metrekareli ofislere ihtiyaç duyulan dönemdeki "mekan" anlayışı değişmiştir. Gelişen teknoloji ve işletimci sistemlerle aynı mekanda bulunma ve birarada çalışma koşulu ortadan kalmıştır. Ofislerdeki çalışan istihdamı ve alan azalmıştır. (T. Bilgin, 2001).

Hibrit çalışma sisteminin yaygınlanması ve çalışma ekonomisinde bir yer edinmesi Covid 19, küresel salgın sonrası dönemle olmuştur. 2019-2020 pandemi dönemi globalde iş hayatı için önemli bir milad olarak kabul edilebilir. Pandemi sonrası dönemde, hem çalışanlar; hem de iş verenler farklı görüş ve arayışlarla iş hayatına dönüş yapmıştır. Hibrit çalışma sistemi, çalışmanın sürdürülebilirliği açısından, yeni çalışma modeli arayışındaki bir çok şirketin İK gündemine girmiştir.

#### **3.4.1. Pandemi Dönemi**

2019'un Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 virüsü dünya geneline yayılmaya başlamıştır. 11 Mart 2020 tarihinde, DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) tarafından pandemi edilmiştir. (Alankuş, 2023 s.6)

Teknolojinin gelişmesi, küreselleşme ile başlayan çalışma hayatı dönüşümü, DSÖ'nün pandemi ilan etmesi ile hızlandırmıştır. Sosyal izolasyon kararıyla evlere sığınılan pandemi süreci, dijital yaşam sürecine hızlı bir adaptasyon ortamı yaratmıştır. Uzaktan, çevirim içi bağlantılarla evden çalışılan uzun dönemden sonra işin yapılış şekliyle ilgili farklı görüşlerin olduğu bir döneme geçilmiştir.

#### **3.4.2. Covid Sonrası (Postcovid) Dönem**

Pandeminin ilerleyen aşamaların, normalleşme sürecini getirmiştir. Alışılmış yaşam standartlarına en yakın ortamı sunmak amacıyla yeni normal kavramları ortaya çıkmıştır. Bireylerin biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik açıdan sağlıklı olması amacı ile bu kavramlar insanı odağına almıştır. Bireylerin konfor koşullarına uygun, kullanışlı çözümlerle gereksimlerini karşılayan bir yaklaşımla oluşmuştur. (Alankuş, 2023 s.6)

Pandemi sonrası, yeni çalışma şekilleri arayışı birçok firmanın gelecek planları arasına girmiş olsa da çalışanların büyük bir kısmı ofis binalarındaki işlerine geri dönmüştür. Pandemi ile gündelik yaşama giren sosyal mesafe kavramına göre, sağlık ve hijyen önlemleri alınarak yeniden düzenlenen, çalışma saatleri ve oturma yoğunluğu azaltılmış, nöbetleşe kullanılan ofis alanları bu dönüş için çalışanları motive etmiştir.

Sağlık koşulları ile yönelmiş olsalar da çoğu şirket pandemi sonrası uzaktan çalışma veya hibrit yöntemine geçeceğini belirtmiştir. Ancak zaman ve mekan esnek çalışma seçeneklerine rağmen çalışanların büyük bir kısmı ofis binalarında işlerini sürdürmeye devam etmiştir. (Özkan ve Gürbüz).

Pandemi sonrası işe dönüş döneminde, uluslararası ölçekte çalışan firmalardan olan Facebook'un, çalışanlarının bir kısmını, Google'ın ise tümünü belli bir süre daha uzaktan çalıştırmaya devam kararı alması global bir değişimin habercisi olarak görülebilir.

İnsan odaklı tasarım anlayışı kendini iş hayatında da göstermiştir. Bu anlayışla doğan hibrit çalışma sistemi tekrar gündeme gelmiştir. Zihin gücü çalıştıran, esnek yapıda çalışan firmalar için değişime hızlı adapte olma kabiliyeti hibrit çalışma dönemine geçişi kolaylaştırmaktadır.

### **3.4.3. Hibrit Çalışma Dönemi**

Hibrit sistem, teknolojik ilerlemeden gücünü alan karma bir sistemdir. Çatışmaları önlemek için iki tür talebi eşit bir şekilde dengeleyerek çözüm üretir. (Kanwar ve Javed, 2021). İnsanı odağına alan hibrit çalışma sistemi, uzaktan çalışmanın ve geleneksel çalışmanın avantajlarını bir arada kullanırken, çalışma hayatını kolaylaştırmak için çözüm üretir.

Hazırlıksız yakalanan pandemi sürecinde, sosyal izolasyon döneminde ev ortamında bilgisayar bağlantısı ile iş üretimine ve çalışanların istihdam edimesine devam edilmiştir. "Çalışma mekanının ev olması, çalışma hayatının ve özel hayatın karışması ile birlikte bir takım sıkıntıları gündeme getirmiştir. Çalışma sürelerinin ve mekanın esnekleşmesi iş-yaşam dengesini etkilemiştir." (Baycık, Doğan ve Dulay Yangın). "İş-yaşam dengesinin bozulması olumsuz durumlara sebep olmuştur. Bireyler evde gerekli konfor koşullarını sağlayamadığı için iş veriminde düşüşler gözlemlenmiş ve işin sürekliliğini etkilemiştir." (Alankuş, 2023 s11.)

Bu dönemde yaşanan deneyimler ve sıkıntılar, hibrit çalışma dönemine geçişi hızlandırmıştır. Yaşanan sıkıntılar ve çalışanların beklentileri çalışma sektörünün ve İK'nın gündemine girmiştir. İş yeri kültürü ve çalışan deneyimi ile ilgili çalışan şirketlerin sayısında artış olmuştur. Bir çok makale, araştırma ve anket yayınlanmıştır.

#### **Hibrit çalışma dönemine geçişi hızlandıran etmenler:**

- ❖ Gün boyu işyerinde, masa başında çalışmanın zorunluluk dışında bir fayda yaratmadığı düşüncesi ortaya çıkmıştır. Evde çalışma dönemi, esneklik sağlanan çalışanın motivasyonun arttığını ve istediği zaman aralığında ve yerde işi tamamlayabildiğini göstermiştir.
- ❖ Sabah 9.00 -17.00 saat diliminde, haftanın 5 günü çalışmanın gerekliliği üretkenlik ve iş getirisi bakımından mercek altına alınmıştır. Bazı ülkelerde çalışmanın geleceği açısından haftada 4 gün çalışma modeli, pilot secilen şirketlerde uygulanmaya başlamıştır.
- ❖ Evden çalışma döneminde iş ve ev hayatının arasındaki sınırın çizilmesinde zorluk yaşanması, özel hayata ayrılan zamanın ve iş saati kavramının karışmasına sebep vermiştir.
- ❖ İşe gidiş ve dönüşlerde çalışanların evdeki hazırlık süreci, ulaşım için harcanan enerji, trafikte geçen zaman, aile yaşamı ve çalışma performansı açısından mercek altına alınmıştır.
- ❖ Evden çalışmayı bir konfor olarak gören çalışanların performans değerlendirmesi şekli, konfor alanına dahil edilen çalışma alanındaki verimlilik ölçütleri işverenler açısından yeterli görülmemekle İK gündemine alınmıştır.
- ❖ Fiziksel olarak bir araya gelemeyen çalışanlarda yalnızlık hissini artması, şirket bağlılığının ve aidiyet duygusunun azalmasına sebep vermektedir. Yüz yüze, bir arada olma halinden uzaklaşmak, üretkenliği ve yaratıcılığı düşürmektedir.

- ❖ Çalışana gerekli ekipman, donanım ve yazılımların sağlanamadığı durumlarda işin yapılış hızı, paylaşımı ve güvenliği ile ilgili problem çıkma olasılığı şirketler için risk teşkil etmiştir.
- ❖ Fiziksel ve çevresel faktörlerin uygunluğu ve ergonomik koşulların sağlanması uzaktan çalışılan alanlarda önemlidir. Şirketler çalışanın iyi olma halinden (wellbeing) her ortamda sorumlu hale gelmiştir.

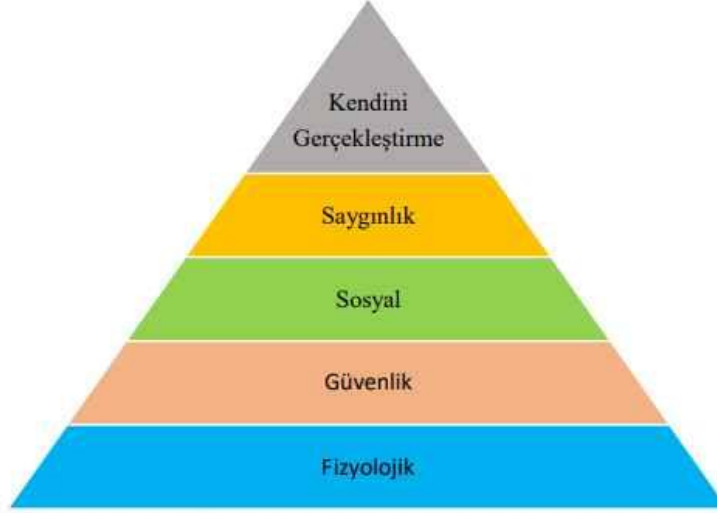
21. Yy' da hibrit çalışma sistemi, yaşanan sıkıntılara ve taleplere çözüm getirerek çalışanların iyi olma haline ve üretkenliğine hizmet eden anlayışla ortaya çıkmıştır. Hibrit çalışma sistemi ile zaman ve mekan esnekliği tanınarak iş ve özel yaşamın dengelenmesi dijital kusağın tercih sebebi olmuştur.

“Çalışma eylemi genellikle ofis mekanlarında kolektif şekilde gerçekleştiği için uzaktan çalışma modeli sosyal yaşamı etkilemiştir. Çalışanlar arasında fiziksel temasın gerçekleşmemesi psikolojik ve sosyolojik açıdan sıkıntılar yaratmıştır. (Alankuş, 2023 s11.)” Bu amaçla yüz yüze, birlikte çalışılan geleneksel çalışma ile uzaktan çalışma şekillerinin bir arada sunulduğu karma sistem olan hibrit çalışma modeli iş sektörünün gündemine gelerek uygulanmaya başlanmıştır.

Ofis alanlarında bir arada olma hali, yüz yüze iletişim, çalışanların üretkenliği arttıran, iyi olma halini destekleyen aidiyet hissini güçlendiren sosyo-psikolojik bir ihtiyactır. (Kemal DEMİRCİ).

20. Yy "hümanist psikoloji" hareketinin öncülerinden Amerikalı klinik psikoloji profesörü, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, iş ve eğitim alanlarında öğretilen en yaygın modellerden biri olan ile bilinir. 1943 yılında "insan motivasyonu teorisi" adlı makalesinde yayınlanmıştır. Yaşamları boyunca gelişimsel süreçten geçen bireylerin fizyolojik, psikolojik ve soyolojik temelli ihtiyaçlarının bütünü modeli oluşturur. “Maslow'un ihtiyaçlar kümesi, fizyolojik, güvenlik, sosyal aidiyet, saygınlık ile kendini gerçekleştirme safhalarından oluşmaktadır ” (Maslow 1943).





**Görsel 21.** “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Frager ve Fadimam, 1997)” (Şengöz, 2022)

Maslow teorisinde yer alan ihtiyaçlar kümesinin üçüncü seviyesi, sosyal aidiyet ve sevgi ihtiyacı olarak açıklanır, yakın arkadaşlık ve dostluk ilişkisini içerir. Kişi, ait hissedilen grubun ortak hedefleri doğrultusunda gayret göstererek, başarıya ortak olmak ister. (Maslow 1943). Sosyal bir varlık olarak, yaşamlarını sürdürebilmek için diğer insanların varlığına ihtiyaç duyar. Sosyolojik olarak bir arada olma hali, iletişim insanın iyi olma halini sağlamaktadır. Bir bireyin temel ihtiyaçlarından biri ait olma, sevgi ihtiyacıdır. Yakın arkadaşlıklar kurmak, gruplara ait olmak, ortak hedefler doğrultusunda bir arada çalışmak iş hayatında motivasyonu getirir.

Maslow teorisine göre belirlenen ihtiyaçların ofis mekanlarında nasıl sağlanabileceğine dair Tablo 5.’de yer alan çözümler yeni nesil çalışanların beklentilerine cevap verir niteliktedir.

İHTİYAÇ	NASIL SAĞLANIR?
Fizyolojik	İyi çalışma koşulları, çekici maaş, lojman, ücretsiz yemek servisi.
Güvenlik	Özel sağlık sigortası, sigorta primlerinin ödenmesi, güvenli çalışma koşulları, iş güvenliği.
Sosyalleşme	Grup ilişkileri, takım ruhu şirket içi spor müsabakaları, ofis partileri, gayri resmî faaliyetler, açık iletişim.
Saygınlık	Düzenli yapıcı geri bildirimler, prestijli iş unvanları, şirket haberleri sayfasında haber konusu olmak, promosyon ve ödül.
Kendini Gerçekleştirme	Zorlayıcı bir iş, yaptığı iş üzerindeki takdir hakkı, yükselme olanakları, yaratıcılığın teşvik edilmesi, özerklik ve sorumluluk.

**Tablo 5.** Maslow'un Teorisinin Ofis Mekanlarında Sağlanması (Özkan ve Gürbüz), (Cengiz, 2022, s. 20)

Hibrit çalışma sisteminin insan odaklı anlayışı ile önceliği çalışan motivasyonudur. Bir kuruma ait çalışanların geleneksel çalışma anlayışıyla sabit ofislerde biraraya gelmesi, takımın bir parçası olduğunu hissetmesi aidiyet duygusunu güçlendirmektedir.

Günümüzde geleneksel çalışma şekli anlayışı ofis düzenlemesi açısından değişime uğramıştır. 20. Yy'da. Kapalı odalarda, sabit masalarda çalışılan anlayıştan esnek, daha açık ve paylaşımlı alanların olduğu yeni nesil ofislere dönüşüm geçirmiştir. Bireysellikten, bir arada olma, takım ruhunu yaratma anlayışına geçilmesi mekanlara da yansımıştır. Tüm çalışanlara sabit masa istihdam etme, sürekli aynı masada çalıştırma anlayışı yüksek iş mahremiyeti ve süreklilik gerektiren işlerde çalışanlar hariç tutularak değişmiştir. Bu anlayışla sabit ofislerin metrekareleri azaltılarak, çalışanlara uzaktan çalışma alternatifinin sunulması hibritliği iş hayatına getirmiştir. İki farklı çalışma şeklinin bir arada sunulması, zaman ve mekan kullanımına dair sunulan esneklik çalışanların kendini gerçekleştirmesine dair motivasyon yaratılmıştır. (Maslow 1946).

Hibrit çalışma dönemi İlk başta haftanın belli günleri evden, belli günleri ofisten çalışma ile başlamıştır. Sonrasında, evden çalışmanın yerini uzaktan çalışılan yeni nesil çalışma alanları almıştır. Birlikte çalışma, evden çalışma ile geleneksel ofis ortamında çalışmak arasında kalan açık alanlı çalışma ortamları ile nitelenen

yeni nesil işyeri olgusudur. Bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) araçları ve bulut taban uygulamaları ile çalışma co-working alanlara taşınmıştır. (Ross ve Blumenstein, 2013). Kısmen sabit ofisten, kısmen uzaktan çalışanlar için yeni nesil çalışma alanları profesyonel bir hizmet sunmaktadır. Şirketler hazır ve paylaşımlı ofislerde belli bir alanı veya masa kullanma hakkını uzaktan çalışanlarına sunabilmektedir. Sabit ofisler dışında, ulaşım hatları üzerinde yer alan uydu ofisler, hareket halindeki mobil ofisler de alternatif alanlar olarak sunulmaktadır.

Geleceğin ofis alanları her çalışana hitap eden kapsayıcı bir çalışma deneyimi sunmalıdır. Geleneksel ofis alanı; sosyal etkileşim, işbirliği ve ilişki kurma etrafında kurgulanmış işlevsel bir çalışma alanına dönüşecektir. Yapı Endüstri araştırmasına göre İşin geleceğini için yüz yüze etkileşimi teşvik eden teknoloji ve alanların daha fazla gündeme gelmesi beklenmektedir.

Tablo 6'da yer alan Duffy'nin eski ve yeni ofis kültürü karşılaştırmasında, yeni çalışma yöntemlerini değerlendirme şekli, paylaştığı veriler teknolojiyle beslenen hibirt çalışma yönteminin esnek, üretken ve paylaşımcı yaklaşımını ile birlikte özerk, insan odaklı yaklaşımını destekler nitelikte veriler içermektedir.

	<b>Geleneksel ofis uygulaması</b>	<b>Yeni çalışma yöntemleri</b>
<b>Çalışma kalıpları</b>	-Birbirine benzer klasik prosedürler -Kişisel görevler -Kendi başına çalışma	-Bilgiye dayalı yaratıcı çalışma -Gruplar, takımlar, projeler -Karşılıklı iletişime dayalı iş
<b>Mekanın kullanım biçimleri</b>	Merkezi konumda ofisler, çalışanlar full time olarak dokuzdan beşe kadar kendilerine ait ünitelerde çalışıyorlar. Ofis masa başına bir kişi olarak hiyerarşi dikkate alınarak planlanıyor ve %30 dolulukla çalışıyor.	İşler değişik çalışma yerlerine dağıtılmış (gezgin, mobil, ofiste veya evde), iletişim ağlarıyla birbirine ve merkeze bağlanmış. Bireyler proje takımları halinde çalışıyorlar. İş günü daha düzensiz ama uzamış durumda. Çok fonksiyonlu iş düzenlemeleri mekânı ihtiyaç bazında kullanıyor. Kullanım oranı tama yakın.
<b>Binalarda kullanılan mekan kurgusu ve mobilya biçimleri</b>	Mekansal hiyerarşi, mobilyalar statüye bağlı. Mekanın kişisel kullanımı karşılıklı iletişim güçlendiren toplantı alanlarını üretmiyor.	Çoklu, paylaşılan grup çalışması ve tekli görev yeri kurguları. Yerleşim, plan tipive mobilyalar işin akışına uygun olarak tasarlanmış.
<b>Bilgi teknolojilerinin kullanımı</b>	Teknoloji, rutin veri işleme şeklinde ve belli pozisyonlarda kullanılıyor.	Çok çeşitli birimlerde IT ekipmanları mobil olarak kullanılıyor. Teknoloji bilgiye dayalı yaratıcı işlerin üretiminde tekli ve grup olarak kullanılıyor. Yerel bilgisayar ağları kişisel veyadizüstü bilgisayarlar vasıtasıyla birçok IT fonksiyonunu sunarken dahaözel ekipmanlar paylaşılıyor.

**Tablo 6.** "Eski ve yeni ofis kültürünün içerdiği çalışma, mekân kullanım biçimleri, mekan kurgusu ve bilgi teknolojilerine yaklaşımın karşılaştırılması. Duffy F. (1997, 58)" (Soyak 2009, s.39)

#### 4. BÖLÜM: DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bilişimin ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, teknolojinin ucuzlaması bilgiye erişimi kolaylaştırmıştır. Bu sürecin sonucunda veri paylaşımının küresel düzeyde artması, toplum hayatını değiştirmiştir. Bu çalışmada endüstri toplumundan, bilgi toplumuna, bilgi toplumundan toplum 5.0 'e dönüşen küresel yaşamda, çalışma hayatının dönüşümü ele alınmıştır. Tez çalışmasının amacı hibrit çalışma sisteminin oluşum sürecini, çalışma hayatının dönüşümü ile ilişkilendirerek açıklamak ve sağladığı fayda ve getirdiği çözümler üzerinden işin geleceği için bir değerlendirme sunmaktadır.

Çalışmanın dönüşümü, iş ekonomisine "hibritlik" tanımını, teknolojiden beslenen karma iş modelini getirmiştir. Covid 19 Pandemisi sonrası dönemde, bu tanım bir çok alanda kullanılmaya başlanmıştır. Hibrit ekonomi, hibrit eğitim, hibrit mimari gibi tanımlamalar çıkmıştır. Hibrit çalışma sistemi bu dönemde gündeme gelerek, bilgi işçileri için uygun bir iş modeli olarak yaygınlaşmaya başlamıştır.

2023' de pandemi sonrası sürekli gelişimle değişen çalışma hayatında bazı önemli uzaktan çalışma istatistikleri öne çıkmıştır. Workgeist gibi araştırma raporlarının verilerine göre pandemi sonrası çalışma hayatında esneklik, işletmeler için yeni normal olarak tanımlanmıştır. Belirli konum ve saatlere beğlanmış çalışma hayatı esnekleşerek, işin yapılış şekline ve paylaşımına odaklanılmıştır. Teknoloji ile işleyen hibrit çalışma sisteminde aynı alanı ve çalışma saatini paylaşmayan çalışanlara sağlanan esneklikle çalışan motivasyonu ve bağlılığı daha çok artmıştır. Future Forumu (Gelecek Forumu) araştırmasında yer alan verilere göre hibrit ve uzaktan çalışanların %32'si, ofise bağlı çalışanların %28'ine kıyasla şirket değerlerine bağlı oldukları sonucu bunu desteklemektedir.

Hibrit çalışma bir kurumdaki çalışanların hem uzaktan çevrimiçi olarak hem ofis içerisinde fiziksel olarak çalışmasına olanak tanıyan karma ve esnek bir çalışma sistemidir. Çalışma hayatının dönüşümüyle birlikte ortaya çıkmış talep ve beklentilere cevap vermektedir. Tez çalışmasında bunlara alt başlıklarda yer verilerek, hibrit çalışma sisteminin oluşum sürecinin açıklanması amaçlanmıştır.

Hibrit çalışma, farklı çalışma şekillerini ve faydaları içeren bir çeşitliliği içerir. Alltaki tanımlamaların karmasından oluşur:

- İnsan odaklı Çalışma
- Geleneksel Çalışma
- Mobil Çalışma
- Esnek Çalışma
- Otonom Çalışma
- Birlikte Bağımsız Çalışma
- Uzaktan Çalışma
- Yüz yüze Çalışma

Hibrit çalışma sistemi şirketler için finansal ve stratejik açıdan, çalışanlar için esneklik, seçim hakkı, motivasyon, verimlilik, aidiyet ve çalışma hayatıyla özel hayatın dengesi gibi faydalar sağlar.

“Toplum 5.0 “toplum için teknoloji” teması ve insanı merkeze koyan anlayışı, teknolojiden beslenen hibrit çalışma sistemi ile benzerlikler taşımaktadır. Yeni teknolojik buuşlar doğru ve sağlıklı bir şekilde insan kullanımına sunulurken sosyal ve ekonomik sorunlara çözüm üretilerek toplumların mutluluğu hedeflenmektedir. (Er H.ve Turan S. ve Kaymakçı S. 2021, s38).

21. Yy’da, enerji ve iklim krizi ve beraberinde tetiklenen afetler, susuzluk ve kıtlık tehlikesi, yangınlar, salgınlar ve yanlış kentleşmenin içerisinde yaşamın devam etmesi için yeni yollar aranmaktadır. Çalışan memnuniyetini ve daha iyi fiziksel ve çevresel koşulları hedefleyen hibrit çalışma sistemi, topluma hizmet etmektedir. Çalışmanın sürekliliği ile sağlıklı bir dünya yaşamının sürdürülebilirliği için fayda üretmektedir.

Yapılan literatür araştırması kapsamında ve elde edilen veriler ışığında hibrit çalışma sisteminin, yeni nesil bir çalışma modeli olarak sağladığı faydalar üzerinden gelecek kurgusu için öneri sunularak, işin geleceği ve sürekliliği için katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Küresel bakış açısıyla bulunduğumuz çağın çalışanlarının beklentileri ofis alanlarının geleceğini şekillendirmektedir. Çalışanların üretkenliği ve yaşam kalitesinin arttıracak bir kurgu önerisi hedeflenmiştir.

Adecco Group Resetting Normal raporuna göre çalışma saatlerinin %70'ini iş süreçlerini yürüterek ve %30'unu meslektaşlarıyla işbirliği yaparak geçiren çalışanlar artık sadece işbirliği yapmak, projeler üzerinde çalışmak, yaratıcılık vb. konular için ofise gelmeyi, iş süreçlerini ise uzaktan yapmayı tercih etmektedir.

Yapılan literatür araştırması boyunca çıkan bulgular bu anlayışı desteklemektedir. Endüstri devrimi sonrası dönemde genç kuşaklar, dönemin toplumsal bir ürünü olarak çalışma hayatının bir parçası olmuştur. Özgürlüğüne düşkün, yeni nesil dijital kuşakları çalışma hayatının içerisinde tutmanın bir yolu olarak hibrit çalışma sisteminin gelecek kurgusu önem taşımaktadır.

Hibrit çalışma sistemi, kısmen sabit ofiste, kısmen uzaktan çalışılan alanlarda gerçekleşen karma bir iş modelidir. Bu kurguda fiziksel etkileşim ve fikir üretimi için sabit ofis alanları kullanılırken, çalışmayı gerçekleştirmek için uzaktan çalışma şekli ile yeni nesil ortak paylaşımlı (co working) çalışma alanlarının kullanılması öneri olarak sunulmaktadır. Bu öneri çalışan faktörü ve çevrel faktörler açısından değerlendirildiklerinde faydaya dönüşebilen getiriler içermektedir.

Uzaktan Çalışma İstatistiklerine göre uzaktan çalışmadaki istikrarlı artışa rağmen, işgücünün çoğunluğu (%59,1) hâlâ ofiste çalışıyor. Uzaktan çalışmanın yükselişte olmasına rağmen geleneksel ofis içi çalışma güncelliğini korumaya devam ediyor.

Günümüzde, sabit ofisteki geleneksel çalışma bir kuruluşa ait çalışanların aidiyet hissiyle, yüzyüze bir araya gelerek, şirket organizasyonuna göre düzenlenmiş ana ofis yapısında yaptığı çalışma olarak tanımlanabilir. Hibrit ve uzaktan çalışma iş birliği istatistikleri (FlexOS) verilerine göre uzaktan çalışma şeklinde yöneticilerin %36'sı, yüz yüze etkileşim eksikliğinin işlerindeki ana zorluklardan biri olduğunu belirtmektedir. Hibrit çalışma sistemi kurgusundaki sabit ofis alanı gerekliliğinin desteklemektedir.

Çalışmanın sürekliliği açısından, sabit ofis organizasyonu ve fiziki düzenlemesi kadar, ofis lokasyonu seçimi de önemlidir. Geleneksel ofislerin bireysel veya takım çalışmalarının yapılmasına hizmet eden baskın hüceresel organizasyon şekli bu öneride farklılaşmıştır. Sabit ofislerin organizasyon şekli Duff'nin etkileşim ve otonomi kıstasları üzerinden yaptığı çalışmada yer alan kulüp model şeklinden yola çıkılarak günümüze yorumlanmıştır. Kulüp organizasyonuna göre sabit ofislerde etkileşimin yüksek olduğu paylaşımlı alanlar ve özerklik sağlanan bölümler yer alır. Sosyalleşmenin yanı sıra fikir üretimi ve bilgi paylaşımı için bu alanlar kullanılır. Farklı zamanlarda, farklı çalışanlar tarafından kullanılabilen, dinamik klüp ortamında hareketli ve dönüşebilen mobilya ve donatılar kullanılarak esnek ve akışkan mekanlar sağlanır.

Sabit ofislerin yeni organizasyonu, çalışan faktörü açısından değerlendirildiğinde hem iş verimi hem de çalışanlara kommunité hissiyatı sağlanmış olur. Uzaktan çalışanların şirkette yapılan diğer iş süreçlerine ve ekip arkadaşlarına karşı hissiyatı engellenmiş olur. Farklı etkinlikler düzenlenerek, çalışanların sosyalliği ve iyi olma hali için bu alanlar kullanılabilir. Özgürlüğüne düşkün, serbest çalışma eğilimli yeni nesil kuşakları da ofise çekmenin bir yolu olabilir. Microsoft istatistiklerine göre yeni nesil çalışma bakış açısıyla, çalışanların %74'ünün iş arkadaşlarıyla buluşmak için ofise daha sık gitmeye motive olması bekleniyor.

Hibrit çalışma sistemi ile esneklik ve seçim hakkı sunulan, yeni ekip, proje başlangıç duyuruları gibi etkinlikler için sabit ofislerde bir araya gelen çalışanların, haftanın sabit günlerinde çalışanlardan daha çok, neredeyse %100 çalışan memnuniyeti ve uyumluluğuna sahip olduğu hibrit çalışma istatistiklerinde yer alıyor.

Gelişen teknoloji ve işletimci sistemler sayesinde büyük metrekareli ofis alanlarına ihtiyaç kalmamıştır. İletişim ve fiziksel etkileşim için kurgulanan sabit ofislerde klüp organizasyon yapısıyla düzenlenen alanların farklı zaman aralıklarında kullanım özgürlüğü sunması ofis içi yoğunluğu azaltmaktadır. Ofis metrekarelerini küçültmek, sabit masa çalışanlarını aza indirmek, ofis giderlerini azaltırken, su ve elektrik gibi enerjilerin tasarrufunu da sağlar.



Hibrit çalışma sisteminde haftanın ve ya ayın belirli günlerinde ve kulüp organizasyon modeliyle farklı saat aralıklarında ofise gelen çalışanların ulaşımda harcadıkları enerji korunurken, sabahları ve iş dönüş saatlerinde yaşanan trafik yoğunluğunun dolayısıyla egzoz dumanı ve karbon salınımının azalması sağlanarak hava kirliliğinin azalmasına katkı sağlanır.

Her gün ofise gidip gelen sabit masa çalışanları İyi bir iş-yaşam dengesi kurmak husunda zorlamaktadır. Hibrit çalışma istatistiklerine bakıldığında, hibrit bir çalışma ortamında çalışanların %71'i için iş-yaşam dengesinin iyileştiği verisine ulaşılmaktadır. Hibrit bir çalışma ortamı, ortalama gününün en az 40 dakikasını işe gidip gelmek için harcayan çalışan için daha az zaman harcanması, para tasarrufu ve daha iyi zihinsel sağlık anlamına gelir. Çalışanların yüzde 67'sinin hibrit çalışmayla ilgili verdiği en önemli veri olan verimliliğin artması hibrit çalışma için en önemli faydadır.

Hibrit çalışma sisteminde yer alan uzaktan çalışma şeklinin çalışanlar için en önemli faydası esnek çalışma saatleri olmasıdır. Forbes Advisor gibi araştırma raporları bu veriyi desteklemektedir. Çalışma saatlerini kişisel sorumluluklar ve tercihler etrafında düzenleme yeteneği, iş-yaşam dengesinin ve iş tatmininin artmasına yol açan önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

Hibrit sistem kurgusunda çalışma eylemi, uzaktan çalışılan ortak paylaşımlı alanlarda yürütülmelidir. Bilgi işçileri için ev veya üçüncül mekanların uzaktan çalışma için optimum alanlar olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu amaçla, uzaktan çalışanlar için ulaşım hatları üzerinde ve kamusal alanlara yakın, ortak paylaşımlı çalışma alanlarının seçilmesi önerilmektedir. Toplu taşıma hatları, bisiklet yolları düzergahında seçilen alanlar ile sürdürülebilir kent yaşamına da destek verilmiş olur. Özel araç trafiğinin azalması ile yakıt tasarrufuna ve daha az karbon üretimine destek verilerek daha temiz hava koşulları sağlanır.

Uzaktan çalışma için seçilen ortak paylaşımlı alanlara ayrılan bütçe diğer paydaşlarla birlikte kullanılan alanlar olduğu için sabit ofis giderlerine göre avantaj sağlar. Kurumsal bir iş koluna dönüşen ortak paylaşımlı alanlarda sunulan

profesyonel hizmet ile çalışanlara gerekli teknolojik, sistemsel ve fiziksel koşullar sunulmaktadır. Yeni nesil çalışma alanları esnek ve dönüşebilen yapıları ile çalışana farklı çalışma şekillerini tek bir çatı altında toplamaktadır. Çalışanlara, tekil veya birlikte konsante çalışabilecekleri kapalı alanlar ile ortak çalışma alanları birlikte sunmaktadır.

Paylaşımli çalışma alanlarının açık, yarı açık ve kapalı alan kullanım seçenekleri çalışanların iş yapış şekline göre seçim hakkı sunarak işe odaklanmayı ve verimi artırır. Konsantrasyon ve iş mahremiyetini açısından bireysel bir çalışma alanını tercih eden çalışan için bir ortam sunulurken, takım çalışması için kendilerine özerk bir alan arayan bir çalışma grubuna da hizmet sunulur. Farklı mobilya ve donatı sistemleri ile çalışanlara masa başı dışında da çalışabilecekleri fikir üretebilecekleri ve görüşme yapabilecekleri farklı temalı alanlar sunulmaktadır.

Günümüzün gelişen iş ortamında esneklik anlayışı çalışma hayatının kurallarını değişime uğratmaktadır. Hibrit çalışma sisteminde bu dönüşüm içerisinde değişime uğrayacağı öngörülerek getirilen öneriye göre sunulan iki farklı çalışma şekli ve üretilen ana faydalar Tablo 7'de belirtilmiştir.

<b>Hibrit Çalışma Sistemi Önerisi</b>		
	<b>Yeni büro Düzeninde Geleneksel Çalışma</b>	<b>(Co-working) Uzaktan -Birlikte Çalışma</b>
<b>Ofis Tanımı</b>	Kulüp tarzında organize edilmiş sabit ofis	Paylaşımlı Ofis
<b>Üretilen Faydalar</b>	İşlevsel ve Esnek Alanlar	Özerk ve Paylaşımlı Açık Alanlar
	Fikir ve Proje Üretimi	İş üretme
	Bilgi Paylaşımı	İşe odaklanma
	Kurum içi İletişim	Esneklik
	Yüz Yüze Etkileşim	İş Birliği
	Kurumsal aidiyet	özerklik
	Şirket içi Sosyal Etkileşim	Farklı Şirket Çalışanları ile Sosyal Etkileşim
	Zaman Esnek Kullanım	Zaman Esnek Çalışma
	Birliktelik duygusu	Girişimcilik fırsatları
	Değer üretme	Kommunité Hissi
	Yaptığı işi daha iyi anlamlandırabilme	Üretkenlik
	Fiziksel ve Sosyal konfor	Fiziksel konfor, Ergonomik Çalışma
Motivasyon, İyi Oluş Hali, İş-Yaşam Dengesi, Verimlilik		

**Tablo 7.** Hibrit Çalışma Sistemi Önerisi

Çalışan motivasyonu, esneklik sağlanan, insanı odağına alan hibrit çalışma sistemi ile artmaktadır. Hibrit ve uzaktan çalışma istatistiklerine göre ve Leeds Üniversitesinin araştırma raporu sonuçlarında yer alan hibrit çalışma sisteminin iş tatminini, katılımı ve bağlılığı arttırdığı sonucu Maslow'un ihtiyaçlar teorisini doğrulamaktadır.

Üçüncü bölümde paylaşılan, Maslow'un Teorisinin Ofis Mekanlarında Sağlanması (Özkan ve Gürbüz) tablosundan esinlenerek Tablo 8 ve Tablo 9 oluşturulmuştur. Hibrit çalışma sisteminin gelecek kurgusu önerisinde yer alan paylaşımlı ve sabit ofis alanları, çalışan motivasyonunu artırma şekilleri açısından yorumlanmıştır.

İHTİYAÇ	NASIL SAĞLANIR?
Fizyolojik	Fiziksel ve ergonomik konfor sunan yeni nesil ofis alanları, ergonomik ve esnek mobilya ve donatı sistemleri ile çalışma
Güvenlik	Bağlı olduğu kuruma ait alanda kendini güvende hissederek çalışabilme ve görüşme yapabilme imkânı
Sosyalleşme	Kurum kültürünü yansıtan, iletişime açık bir ortamda farklı temalı alanlarda şirket çalışanları ile sosyal etkileşime gireilme
Saygınlık	Müşteri ve şirket dışı firma görüşmelerini şirket kültürünü yansıtan özerk bir alanda gerçekleştirebilme
Kendini Gerçekleştirme	Etkileşim ve özerkliği bir arada sunan bir ortamda kendini ve fikirlerini ifade edebilme ve paylaşma özgürlüğü

**Tablo 8.** Maslow'un Teorisinin Sabit Ofis Mekanlarında Sağlanması

İHTİYAÇ	NASIL SAĞLANIR?
Fizyolojik	Fiziksel ve ergonomik konfor sunan alan tasarımları ve mobilya ve donatı sistemleri ve iyi olma halini destekleyen servis hizmeti
Güvenlik	İş güvenliği kriterlerine göre yapılmış alanlar, tasarım kriterlerine göre seçilmiş mobilya ve donatı sistemleri, sağlıklı ofis ortamları
Sosyalleşme	Aynı alanı kullanan farklı çalışanlar ve meslek gruplarıyla paylaşım, network yaratma, girişimcilik, bir kommuniteye ait olma hissiyatı
Saygınlık	Diğer şirket çalışanları ile iş birliği yaparak startup projelerde yer alma, yeni fikirlerle kendini gösterebilme ve takdir edilebilme fırsatı
Kendini Gerçekleştirme	Birlikte çalışarak değer yaratma, iş doyumuna ulaşma

**Tablo 9.** Maslow'un Teorisinin Paylaşımlı Ofis Mekanlarında Sağlanması

Hibrit çalışma ile çalışanlar ve iş verenler için sağlanan faydalar daha üst ölçekte üretkenlik, maliyet tasarrufları, karbon ayak izinin azaltılması, çalışma refahının ve motivasyonun artması ve iş-yaşam entegrasyonunun olduğu bir çalışma geleceğine yön vermektedir.

Küreselleşen dünya ile dönüşen çalışma hayatı insan merkezli bir zihniyete yönelmiştir. Günümüzde teknolojik ve dijital gelişmeleri insan yaşamını kolaylaştırmak için kullanan Endüstri 4.0 ve toplum 5.0 anlayışının odağında da insan vardır. Çalışma hayatının hibritleşmesi, verimin insanın esenliğinden ve motivasyonundan doğması anlayışının sonucudur

Sonuç olarak hibrit çalışma sistemi çalışana işin yapılma şekli, zamanı ve mekanı için bir seçim hakkı ve esneklik sunar. Bu hakların sunulması, çalışanın üretkenliğini artırır. İşverenler açısından ise daha fazla verimlilik ve maliyet tasarrufu anlamına gelir. İnsanı merkeze alan dünyamızda, insanı odağına alan hibrit çalışma sistemi modern çağın ve geleceğin iş modeli olarak görülebilir.

## KAYNAKLAR

Acar, Sami. (2006). Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, s. 49-76.

Adıgüzel, Orhan ve Yüksel Hasan. (2011) Tarihsel Süreçte Çalışma Kavramı ve Bir Kırılma Noktası Olarak Sanayi Devrimi. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:48, Sayı:553, s.87-99.

Adıgüzel, O. ve Batur, H. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı. Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), s. 165–182.

The Adecco Group- The Traditional Office Is Changing. What Will The Future Office Space Look Like? Erişim: 11.10.2023. <https://www.adeccogroup.com/pl-pl/future-of-work/latest-insights/the-traditional-office-is-changing-what-will-the-future-office-space-look-like/>

Albayrak, Şeyda. (2022). *Güncel Anlamı ve Yeni Bir Çalışma Mekanı Olarak Ortak Çalışma (COWORK) Mekanları: İstanbul'daki Dam ve Kolektif House Levent Üzerinden Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Alankuş, Betül. (2023). *Pandemi Sonrası Sağlıklı Ofis Binası Değerlendirme Ölçütleri Ve Well Sağlık-Güvenlik Derecelendirmesinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Mimarlık Ana Bilim Dalı. Ankara.

Ağrı, Refia. (2022). *Ofis Tasarımlarının Kuşak Kavramı Üzerinden Mekânsal Dönüşümleri: Hibrit Çalışmada Mobil Ofis Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü. İç Mimarlık Anasanat Dalı. İstanbul.

Canbolat, T. ve Ergin, E. (2020). Hazır Ofislerin İç Mekan Tasarım Yaklaşımları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(1), s. 42–57.

Cengiz, Büşra Uygul. (2022). *Değişen Ofis Kavramının Mimari Ofisler Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. T.C İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Mimarlık Anabilim Dalı, Yapım-Proje Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

Çimen, Tuba. (2008). *Teknolojik Gelişmelerin Sonucunda Değişen Üretim İlişkilerinin, Ofis Yapılarına Etkisi ve Ofis Mekanları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Mimarlık Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Co-working Alanı, Erişim: 11.08.2023.

<https://uschamber-co.imgix.net/https%3A%2F%2Fs3.us-east-1.amazonaws.com%2Fco-assets%2Fassets%2Fimages%2Fguide-to-coworking-spaces.jpg?auto=compress%2Cformat&crop=focalpoint&fit=crop&fp-x=0.5&fp-y=0.5&h=415&q=88&w=622&s=be80bec6f75f06174c6d63d5b642779f>

Dalga, Pınar. (2007). *Geçmişten Günümüze Ofislerin Gelişimi*. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Demir, Rıza. (2019). *Endüstri 4.0 ve Çalışmanın Anlamı: Kuşaklar Arası Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Bursa.

Demir, Güler. (2017). Oldenburg'un Üçüncü Mekân Paradigması Bağlamında Kütüphane Mekânının Sorgulanması. *Bilgi Dünyası*, 18 (2), s. 195-223.

Demir, Ferhat. (2020). Ortak Çalışma Alanlarına Geçme Zamanı Geldi mi? *Haward Business Review*. Erişim: 10.09.22. <https://hbrturkiye.com/blog/ortak-calisma-alanlarina-gecme-zamani-geldi-mi?>

Dezeen.com, Erişim:20.07.2023. [https://static.dezeen.com/uploads/2015/01/Office-cubicles\\_Herman-Miller\\_dezeen\\_ban.jpg](https://static.dezeen.com/uploads/2015/01/Office-cubicles_Herman-Miller_dezeen_ban.jpg)

Duffy, Francis. (1997). *The New Office*. London: Conran Octopus Limited.

Duffy, F. Chandor, M. (1983.) *Information Technology and Office Design: The Orbit Study*, Little. London: Brown Book Group Limited.

Efeler Kitap Kafe. Erişim: 11.08.23. [https://www.efeler.bel.tr/upload/content/kitap-kafe-4\\_848x379\\_resize\\_thumb.jpg](https://www.efeler.bel.tr/upload/content/kitap-kafe-4_848x379_resize_thumb.jpg)

Erdem Okumuş, B. (2016). *Kuşak Farkı Özelliklerine Göre Şekillenen Ofis İç Mekân Tasarımı Kriterlerinin İrdelenmesi - Y Ve Z Kuşağı Üzerine Araştırma Ve Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İç Mimarlık Ana Sanat Dalı. İstanbul.

Ergin, Elif. (2012). *Hazır Ofislerin İç Mekân Tasarım Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İç Mimarlık Ana Sanat Dalı. Adana.

Er Harun ve Turan Saim ve Kaymakçı Selahattin. (2021). Toplum 5.0 Sürecinin Gelişimi ve Eğitime Etkisinin Değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/39 S.38.

Erkızan, Hatice Nur. (2002). Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine. *DoğuBatı Düşünce Dergisi*, 18, Şubat, Mart, Nisan. s.70.

Fırat, Seniye ve Fırat, Oktay. (2017). Sanayi 4.0 Devrimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye, *Toprak İşveren Dergisi*, 114, s. 10-23.

FlexOS:100+ Hybrid and Remote Work Statistics and Trends in 2023. Erişim: 06.10.2023. <https://www.flexos.work/learn/hybrid-remote-work-statistics-trends-2023>

Forbes Advisor: Remote Work Statistics And Trends In 2023.Erişim:10.09.2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>

Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices, Ankara. Erişim: 27.08.2023. <https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2019/10/growth-circuit-co-zone-coworking-offices-ankara-2-700x394.jpg>

Gerçek, Merve. (2020). Geleneksel ve Yenilikçi İşyeri (Ofis) Düzeni Türlerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Derleme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 55.

Göregenli, Melek. (2013). *Çevre psikolojisi: İnsan Mekan İlişkileri*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları



Gürer, A. (1997). *Büro Binalarında Mekân ve Kullanıcı Performansının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Gürpınar, Ç. (2000). *Mekân Kurgusunun Kullanıcılar Üzerindeki Psikolojik Etkilerinin Örneklerle İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Güvenol B. ve Gündüz Z. ve Güler M. (2021). Endüstriyel Devrimler ve Toplumsal Gelişmeler Işığında Turizm. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (12), s. 204-227.

Google Offices, Milan İtalya. Erişim 19.08.2023. <https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2010/12/g4.jpg>

Hascher, R., Arnold, T., Jeska, S. Ve Klauck, B. (2002). *Office buildings: A Design Manuel*. Michigan Üniversitesi: Princeton Architectural Press.

Herman Miller Aksiyon Ofis. Erişim: 20.07. 2023. [https://static.dezeen.com/uploads/2015/01/Office-cubicles\\_Herman-Miller\\_dezeen\\_ban.jpg](https://static.dezeen.com/uploads/2015/01/Office-cubicles_Herman-Miller_dezeen_ban.jpg)

İmal, Fatma, (2019). *Sektörel Ofis Binalarında Çalışma Mekanları Ve Sosyal Alanlar*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bölümleri Enstitüsü. FBE Mimarlık Anabilim Dalı. İstanbul.

Hasol, Doğan. (2005). *Ansiklopedik Mimarlık Sözlüğü*. İstanbul: Yapı Endüstri Merkezi Yayınları.

Frager, R.D. ve Fadimam, J. (1997). *A.H. Maslow, motivation and personality*. New Jersey: Pearson.

Growth Circuit Co-Zone Coworking Offices, Ankara. Erişim: 27.08.2023 <https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2019/10/growth-circuit-co-zone-coworking-offices-ankara-6-700x467.jpg>

Karabulut, Cem. (2022). *Paylaşımlı Ofisler Üzerinden Mekânsal Aidiyet Oluşumunun İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi-Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İç mimarlık ve Çevre Tasarımı Anabilim Dalı. Konya.

,Kanwar, Muhammad ve Javed, Iqbal. (2021). *Hybrid Workplace: The Future of Work*. National Institute of Maritime Affairs, Bahria University, Pakistan, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU), Russia.

Kaya, Mehmet. (2009). Küreselleşme Yaklaşımları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, s.1-16.

Karakurumer, Dilara. Ve Benli, A. (2022). Yeni Nesil Ofis Tasarımlarının İncelenmesi. *Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Tasarım Kuram Dergisi*, 18(35), s. 131-156.

Karakurumer, Dilara. (2022). *Yeni Nesil Ofis Tasarımlarının Kullanıcılar Üzerindeki Etkisi ve Verimlilik*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Toros Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Mimarlık Ana Bilim Dalı. Mersin.

Karaoğlu, Öznur. (2014). *Mobil Mekanların İç Mekan Organizasyonu Ve Örneklerle Mobil Ofis Tasarımlarının Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü. İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Ana Sanat Dalı. Ankara.

Karaoğlu Tekin, Ö. (2019). *Paylaşımlı Ofislerin İç Mekân Tasarım Anlayışları*. Sanatta Yeterlik Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü. İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Ana Bilim Dalı. Ankara.

Kırıştı, Ebru. (2019). *Paylaşımlı Ofis Perspektifinde Çalışma Mekânı Tasarımının İş Hayatındaki Sosyalleşmeye Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İç Mimarlık Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Kırmızı Kedi Kitap Kahve Evi Beylikdüzü, İstanbul.Erişim18.08.23.  
<https://kultur.istanbul/gorsel/2021/10/books-cafe-kirmizi-kedi-1536x864.png>

Köse Doğan, R. (2012-2013). Büro Mekanlarında Geleceğe Yönelik Yaklaşımlar. *İçmimar Dergisi* (25). S. 70-76.

Lending Club Offices, Lehi. Erişim: 29.07.2023. <https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2020/06/lendingclub-offices-lehi-7-1200x800.jpg>

Lending Club Offices, Lehi. Erişim: 29.07.2023. <https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2020/06/lendingclub-offices-lehi-8-1200x800.jpg>

Maslow, A. (1943). *A Theory Of Human Motivation*. New York: Harper and Row.

Maslow, A. (1954). *Motivation And Personality*. New York: Harper and Row.

Myerson J. ve Ross P. (2022). *Unworking: The Reinvention of the Modern Office* London: Reaktion Books.

Medium Blog, Erişim: 11.06.2023.

[https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0\\*FLOxF7dES0L7dgOx.jpg](https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0*FLOxF7dES0L7dgOx.jpg)

Naktiyok, Atılhan ve Orhan, Küçük. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. 225-243.

Naghavi, Ş., (1995). *Büro Binalarında İç Mekan Düzenlemesi*, Yüksek Lisans Tezi. İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Onaran, D. (2012). *Ofis İç Mekân Düzenlemelerinde Sürdürülebilir Tasarım Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü. Ankara.

Ogilvy & Mather Offices, Jakarta, Endonezya. Erişim: 19.08.2023. [https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2012/09/MMoser-OM-JKT-004-02\\_r\\_pantry-1200x821.jpg](https://officesnapshots.com/wp-content/uploads/2012/09/MMoser-OM-JKT-004-02_r_pantry-1200x821.jpg)

Officernd, 30+ Insightful Hybrid Work Statistics [2023 Guide]. Erişim: 18.10.2023. <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work-statistics/>

Ören, Kenan, Yüksel, Hasan. (2021). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1/ 1, s. 36-58.

Özkan, Gülay ve İ. Bülent Gürbüz. (2019). Bina Ortamlarının Çalışan Refahı ve Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 18.70 s. 616-632.

Pile, J. F. (1978). *Open Office Planning: A Handbook for Interior Designers and Architects*. Birleşik Krallık: Whitney Library of Design.

Sakallı, E. (1997), *Büro Yapılarında İç Mekan Organizasyonu Faktörleri*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Edirne.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.

Şengöz, Murat. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin bütünleşik bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *JRES*, 9(1), s.164-173.

Soyak, Şükriye Gülçin. (2009). *Yeni Çalışma Yöntemlerinin Ofis Binaları İç Mekan Tasarımına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, T.C Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İç Mimarlık Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Taylorist Ofis. Erişim: 11.06.2023. Erişim: 10.07.2023.  
[https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0\\*FLOxF7dES0L7dgOx.jpg](https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0*FLOxF7dES0L7dgOx.jpg)

Taylorist Ofis, The Appartment Filmi. Erişim: 10.07.2023. <https://wearetwo.com/wp-content/uploads/2022/06/the-apartment-1.jpg>

Toprak, Gökhan. (2014). *Ofis yapılarının tasarım kriterleri ve mekânsal oluşumlar üzerinden incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Tunç, B., ve Sevinç K. (2018). Birlikte Çalışma Olgusu ve Ofis Kafeler. *Kocaeli Üniversitesi Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 3(2)

Wework 60, Anson Asya. Erişim: 29.08.2023. [https://cdn.indesignlive.com/idlsg/wp-content/uploads/2018/10/web\\_WeWork-60-Anson\\_Common-Area.jpg](https://cdn.indesignlive.com/idlsg/wp-content/uploads/2018/10/web_WeWork-60-Anson_Common-Area.jpg)

WeWork 18th & Chet in Nashville. Erişim: 27.08.2023.  
[https://www.wework.com/ideas/wpcontent/uploads/sites/4/2021/10/20191112\\_WeWork\\_18th-Chet-Nashville\\_009\\_fb.jpg](https://www.wework.com/ideas/wpcontent/uploads/sites/4/2021/10/20191112_WeWork_18th-Chet-Nashville_009_fb.jpg)

World Economic Forum: Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond. Erişim: 22.10.2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

Wearetwo Blog, Erişim: 11.06.2023.  
<https://wearetwo.com/wp-content/uploads/2022/06/the-apartment-1.jpg>

Worthington, John. (1998). *Reinventing the Workplace*. Londra: Reed Educational and Professional Publishing Ltd., s.196. Erişim: 14.07.23. [JohnWorthington-ReinventingTheWorkpla-2006-2NEWPATTERNSOFWORKTHE.pdf](#)

Worthington, John. (1998). *Reinventing the Workplace*. Londra: Reed Educational and Professional Publishing Ltd., s.196

World Economic Forum: Future of jobs 2023: These are the most in-demand skills now - and beyond. Erişim: 22.10.2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

WP\_Gelecegin\_Ofisleri.pdf, Erişim 10.08.2023. [https://www.yapikatalogu.com/blog/yapi-katalogu-ndan-yeni-whitepaper-gelecegin-ofisleri\\_340](https://www.yapikatalogu.com/blog/yapi-katalogu-ndan-yeni-whitepaper-gelecegin-ofisleri_340)

Zimmerman, N. (2002). *Taunton's Home Workspace Idea Book*. Newtown, CT. The Tauton Press

## **Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, Tez/Sanat Çalışması Raporu Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu Tez/Sanat Çalışması Raporunda,

- Tez/Sanat Çalışması Raporu içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu Tez/Sanat Çalışması Raporunun herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir Tez/Sanat Çalışması Raporu çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

01/11/2023

Cemile Zeynep Erten

## Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Güzel Sanatlar Enstitüsü

Tez/Sanat Çalışması Rapor Başlığı: Hibrit Çalışma Sisteminin Oluşum Süreci ve Geleceği

Yukarıda başlığı verilen Tez/Sanat Çalışması Raporunun tamamı aşağıdaki filtreler kullanılarak Turnitin adlı intihal programı aracılığı ile Tez Danışmanım tarafından kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Raporlama Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı (%)	Gönderim Numarası
29.11.23	63	83191	02.10.2023	19	2241856413

Uygulanan filtreler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Tez/Sanat Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. (01/11/2023)

Cemile Zeynep Erten

Öğrenci No.: N19133551

Anasanat/Anabilim Dalı: İç Mimarlık Ve Çevre Tasarımı

Program (işaretleyiniz):

Yüksek Lisans	Sanatta Yeterlik	Doktora	Bütünleşik Doktora
X			

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç.Dr. Gülçin Cankız Elibol

## Master's Thesis Report Originality Report

HACETTEPE UNIVERSITY

Institute of Fine Arts

Title: The Formation Process And Future Of The Hybrid Working System

The whole thesis/art work report is checked by my supervisor, using Turnitin plagiarism detection software taking into consideration the below mentioned filtering options. According to the originality report, obtained data are as follows.

Date Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defence	Similarity Index (%)	Submission ID
29.11.23	63	83191	02.10.2023	19	2241856413

Filtering options applied are:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read the Hacettepe University Institute of Fine Arts Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations, I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge. I respectfully submit this for approval. (01/11/2023)

Cemile Zeynep Erten

Student No.: N19133551

Department: Interior Architecture and Environmental Design-Master of Fine Arts in Interior Architecture

Program/Degree (please mark):

Master's	Proficiency in Art	PhD	Joint Phd
X			

SUPERVISOR APPROVAL

APPROVED  
Assoc. Prof.Gülçin Cankız Elibol



## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesi'ne verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversite'ye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikrî mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin/raporumun tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalara (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin/Sanat Çalışması Raporunun kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin/sanat çalışması raporumun tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde/sanat çalışması raporumda yer alan, telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversite'ye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge\*** kapsamında tezim/sanat çalışması raporum aşağıda belirtilen haricinde YÖK Ulusal Tez Merkezi/ H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü/ Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... yıl ertelenmiştir. (1)

Enstitü/ Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. (2)

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. (3)

01/11/2023

Cemile Zeynep Erten

---

\*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge

- (1) Madde 6.1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmasını ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7.1. Ulusal çıkarılan veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü teziere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

**Tez Danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

