

Araştırma Makalesi  
Research Article

Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12(4) ss: 514-526

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12(4) pp: 514-526

<http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.587701

Geliş Tarihi / Received: 05.07.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 29.09.2019

## İŞLETMELERDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YÖNETİLMESİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI\*

Pınar ACAR<sup>1</sup>  
A.Zafer ACAR<sup>2</sup>

### Özet

Organizasyonların bir parçası olmakla birlikte onun fiziki sınırları dışında görev alan üyeleri örgütsel amaçlar çerçevesinde yönetmek yöneticilerin önemli problemlerinden birisidir. Bu çalışmanın odağını oluşturan söz konusu "dışardaki çalışanlar" üzerinde çalışma yapılması ihmal edilmiş ancak giderek büyüyen bir çalışan grubudur. Yapılan literatür araştırmasında mevcut az sayıdaki çalışmanın neredeyse tamamının IT sektöründe ve özellikle evden çalışanlar üzerine yapılmış araştırmalar olduğu görülmektedir. Oysaki lojistik sektöründe çalışan araç şoförleri neredeyse merkez ofisi hiç görmeden yıllarca firmaları adına çalışmaktadırlar. Öte yandan uzun yol şoförleri üzerine yapılmış çalışmaların ise genellikle risk faktörleri, iş stresi ve şoförlerin sağlıkları üzerine yapılmış araştırmalar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla lojistiğin taşımacılık fonksiyonundaki bu çalışanların yönetim ve davranış araştırmalarının konusu yapılmamış olması önemli bir eksikliklerdir. Mevcut çalışma bu konudaki açıklığı gidermek amacıyla gütmektedir. Bu çalışma yönetsel sorunlardan birisi olan işletmenin fiziki çerçevesi dışındaki çalışanların yönetilmesi sorununa anti-pozitivist yaklaşımla çözüm getirmeye çalışan nitel bir araştırmadır. Bugüne kadar yapılan çalışmaların aksine analiz birimi olarak çalışanlar (şoförler) değil sektörde yer alan büyük ölçekli kara taşımacılığı firmalarının filo yöneticileri seçilmiştir. Yapılan serbest görüşmelerden elde edilen veriler Nvivo 12 programıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular sonucu bağlılık, eğitim, mutluluk, tatmin ve iletişim kavramlarının kurum dışı çalışanların yönetilmesinde odaklanılan unsurlar olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Dışardaki çalışanlar, İnsan kaynakları yönetimi, Lojistik sektörü, Nitel araştırma

**Jel Sınıflandırılması** : M10, M12, M54.

\* Bu çalışma Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi tarafından organize edilen 8. ULTZK kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş ve düzeltilmiş versiyonudur.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi, İ.Y.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, pinaracar@beykoz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4290-6383

<sup>2</sup> Prof. Dr., Piri Reis Üniversitesi, İ.İ.B.F., Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık Bölümü, azacar@pirireis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4538-4944

## MANAGING REMOTE EMPLOYEES: A QUALITATIVE RESEARCH IN LOGISTICS INDUSTRY

### Abstract

*It is one of the important problems of managers to manage its members who are working outside the physical boundaries of organization. The focus of this study is on a growing group of "remote employees" who have been working outside the physical boundaries of the organization. It is seen that almost all of the studies are conducted in the information technology sector and especially on employees who are working home-office structure. However, vehicle drivers working in the logistics sector have been working on behalf of their companies for years without seeing the head office. Additionally, studies on long-distance drivers are generally conducted on risk factors, work stress and drivers' health. Therefore, it is an important deficiency that those workers who worked in transportation function of logistics have not been subjected to management and organizational behavior studies. Current study aims to fulfill this research gap. This study is a qualitative research that tries to solve one of the managerial problems with an anti-positivist approach. The unit of analysis of this study are the fleet managers of large-scale road transport companies in the sector. The data obtained from the open-ended interviews were subjected to content analysis with Nvivo 12 program. The findings revealed that the concepts of commitment, education, happiness, satisfaction and communication are the factors that are focused on managing remote employees.*

**Key Words** : Remote employees, human resource management, logistics industry, qualitative research

**Jel Classification:** M10, M12, M54

### GİRİŞ

Bilişim, iletişim ve taşımacılık teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin hızlandırıcı bir rol oynadığı günümüz küresel iş çevresinde faaliyet gösteren organizasyonları yönetmek giderek güçleşmektedir. Özellikle organizasyon olarak isimlendirdiğimiz sosyal canlılığın bir parçası olmakla birlikte onun fiziki sınırları dışında görev alan üyelerini örgütsel amaçlar çerçevesinde yönetmek günümüz yöneticilerin önemli problem sahalarından birisi olmaktadır.

H.Fayol tarafından ifade edilen planlama, organize etme, yönetme, kontrol ve koordinasyon prensipleri çerçevesinde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda insanları yönetme görevini üstlenen kişilerin H.Mintzberg'in ifadesiyle kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ile karar verme gibi rollerde etkin olması beklenmektedir. Oysa ki değişen global iş çevresinde yönetim faaliyetlerini G.Homans'ın çizdiği çerçeveye göre işler, kişiler ve ilişkileri de içerecek şekilde ve yönetimin temel prensipler çerçevesinde yerine getirebilmek önemli ancak oldukça güç bir faaliyettir. Bu bağlamda iletişim, liderlik, yöneticinin gücünü kullanması, çeşitli motivasyon yöntemleriyle diğerlerini etkilemesi, çalışan bağlılığının sağlanması ve örgütsel amaçlar çerçevesinde koordinasyon gibi konular günümüzün değişen iş dünyasında yeniden incelemeye değer alanlar arasından ilk aklımıza gelenlerdir.

Mevcut çalışmanın odağını oluşturan ve çalışma saatlerinin %50'sinden fazlasını işletmenin fiziki alanı dışında geçiren ancak yönetim görevi olmayan "dışardaki çalışanlar", bugüne kadar üzerinde bilimsel çalışma yapılması ihmal edilmiş ancak giderek büyüyen bir çalışan grubudur (Goldsen, 2006). Bu çalışan grubuna yönelik ilişkili anahtar kelimeler üzerinde gerçekleştirilen literatür araştırmasında literatürde yer alan çalışmaların neredeyse tamamının internetin sağladığı imkanlar sayesinde örgütün fiziki alanları dışında çalışanların yoğunlukta bulunduğu IT sektöründe ve özellikle evden çalışanlar üzerine yapılmış araştırmalar olduğu görülmektedir (Ör. Staples vd., 1999; Gabel ve Mansfield, 2001; Staples, 2001). Örneğin Gabel ve Mansfield'in (2001) çalışmasında internetin siber alanda çalışanlar yarattığından bahsedilmekte ve işverenle işgören arasındaki hukuki ilişki incelenmektedir. Johnston ve arkadaşları (2010) ise IT çalışanlarının kurumun fiziki sınırları dışında çalışmasının yaratabileceği bilgi güvenliği zafiyeti üzerine odaklanmışlardır.

Oysaki lojistik sektörünün taşımacılık faaliyet alanında çalışan araç şoförleri -özellikle uzun yol şoförleri, sektörün ticarileşmesinden bu yana işletmenin yönetim merkezini neredeyse hiç görmeden yıllarca belli bir firma adına çalışmakta ve bir şekilde firmalarını temsil etmekte oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla bu grup çalışanın yönetilmesine dair sorunlar küreselleşmenin ve/veya ilgili teknolojilerdeki ilerlemelerin ortaya çıkarttığı bir problem olmaktan çok yönetim bilimlerinin ihmal ettiği bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun yol şoförleri üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar ise genellikle risk faktörleri, iş stresi ve şoförlerin sağlıkları üzerine yapılmış özellikle sağlık bilimleri alanına ait araştırmalar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla lojistik firmalarının kendi değer zincirinin kalbinde yer alan operasyonları bizzat gerçekleştiren bu önemli halkada yer alan çalışanların yönetim ve örgütsel davranış alanına giren kavramlar çerçevesinde icra edilen bilimsel araştırmaların konusu yapılmamış olması önemli bir eksikliktir. Mevcut çalışma bu konudaki açıklığı gidermek amacıyla güden öncü bir keşifsel araştırma olup amacı çalışma saatlerinin %50'sinden fazlasını işletmenin fiziki alanı dışında geçiren "dışardaki çalışanları" yönetim sorumluluğu bulunan yöneticilerin bu görevlerini lider-üye etkileşim kuramından yola çıkılarak hangi kavramlar üzerine oturttuklarını anti-pozitivist yaklaşım çerçevesinde nitel araştırma yöntemleriyle açıklamaya çalışmaktadır.

Araştırmamızın temel varsayımı lider-üye etkileşim (LMX) kuramından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Lider-üye etkileşimi teorisi, Dansereau ve arkadaşları (1975) ile Graen ve Cashman (1975) tarafından geliştirilen ve liderle izleyicisi arasındaki ikili etkileşimi sosyal değişim teorisi çerçevesinde ilişki tabanlı olarak inceleyen bir yaklaşımdır. Teori liderin her bir izleyicisi arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı ele alıp, lider-üye arasındaki karşılıklı ilişkinin önemine vurgu yapmaktadır. İlişkilerde karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Ayrıca ikili ilişkilerde etkileşim düzeyi, karşılıklı güven duygusuyla ilişkilidir. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, yüksek kalitede bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Bağlı oldukları liderle, yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Böylece liderin ve örgütün performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar. Liderler ise, bu tür astlara daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler (Çalışkan, 2017). Bu bağlamda çalışma grubumuzu oluşturan yöneticilerin fiziksel alan dışında kalan ve üstelik her biri müstakil olarak çalışan şoförleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetebilmeleri için lider-üye etkileşimi çerçevesinde etkili bir iletişim kurmaları gerekmektedir.

Çalışmamız sosyal bilimler alanında yönetsel açıdan eksikliği hissedilen bir konuyu anti-pozitivist yaklaşım dahilinde nitel araştırma yöntemleriyle açıklamaya çalışan keşfedici bir ampirik araştırmadır. Bu çerçevede sektörde yer alan büyük ölçekli kara taşımacılığı firmalarının filo yöneticileri ile serbest görüşmeler yapılmış olup, elde edilen veriler Nvivo 12 paket programıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Ardından araştırma bulguları yorumsamacı ve dışsal perspektiften değerlendirilmiştir.

## I. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### I.I. Fiziki Alan Dışındaki Çalışanların Yönetilmesi

Bilgisayar, iletişim ve taşımacılık teknolojileri ve sistemlerinin öncülüğünde işletme dünyasında gerçekleşmekte olan radikal değişimler başta müşteri ve tedarikçiler olmak üzere işletme paydaşlarının farklı taleplerinin ortaya çıkmasına neden olmakta ve işletmeler için önemli bir mücadele alanları yaratmaktadır. İşletmeler halen yürürlükte olan geleneksel stratejileri, iş yapma stilleri ve örgüt yapılarının bu dinamik ve karmaşık iş çevresi için uygun olmadığını bazen acı verici tecrübelerle öğrenerek yalın, esnek ve yenilikçi olmak zorunda olduklarını fark etmektedirler. Özellikle insan yönetimi alanında birçok yönetici bu değişime işbirlikçi çalışma gayretleri, esnek ve geçici çalışma anlaşmaları ile cevap vermeyi denemektedirler (Robbins ve Coulter, 2016: 344). Bu bağlamda ortaya çıkan ve literatürde sınırsız organizasyon olarak da tanımlanan yeni örgüt yapıları çoğunlukla işletmenin fiziki alanının dışındaki çalışanlarla iş yapmayı gerektirmekte buna uygun

sanal örgütler ve ağ örgütleri gibi örgüt yapılarının (Robbins ve Coulter, 2016: 348) oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu zorunluluğun en yoğun hissedildiği süreçlerden birisi firmaların tedarik zincirinde yer alan dağıtım ve taşımacılık süreçleridir. 1980'lerden itibaren işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer zorunlu faaliyetlerini dış kaynaklara devretmesi eğilimin artması ve 1990'lerden itibaren tekrar hız kazanan küreselleşmenin tedarik zincirlerini uluslararası seviyede doğru genişletmesi birçok üretici firmayı dağıtım faaliyetleri için taşıma işleri organizatörleriyle iş yapma zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Bu durum için firma ve müşteri için değer yaratması beklenen ürünlerin bugüne kadar birlikte çalışılmamış ve firmanın fiziki sınırları içerisinde hiçbir zaman olmamış taşımacılık profesyonellerini geçici süreyle de olsa firmanın bir unsuru haline getirmiş ve dolayısıyla yönetim sorumluluğu doğmuştur. Oysaki aynı durum bizzat lojistik sektöründe faaliyet gösteren taşımacılık firmaları için de geçerlidir. Bu işletmelerde çalışan özellikle uzun yol araç şoförleri taşımacılık sektörün ticarileşmesinden bu yana neredeyse merkez ofisi hiç görmeden yıllarca firmaları adına çalışmakta, uzak pazarlarda firmalarını temsil etmekte ve nihai müşteriyle ilişkileri sürdürmektedir.

Araştırmalar son zamanlarda giderek popüler hale gelen sanal çalışma ve ana ofis dışında çalışma modellerinin üzerinde durmaktadır (ör. Maruca ve Egan, 1998; Verbeke vd., 2008). Sanal ve uzaktan çalışan işçi sayısının giderek artması, bu çalışma modelinin üzerinde durulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Sanal ve/veya uzaktan çalışmanın çalışanlar için potansiyel faydaları vardır (örneğin, daha fazla esneklik, daha az dikkat dağıtıcı değişkenler vb.). Bunun yanında işverenler için de faydaları bulunmaktadır (örneğin, kiralama alanı için maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artması vb.). Özetle sanal çalışma, her iki taraf için de rutin bir iş gününe potansiyel olarak cazip bir alternatif teşkil etmektedir.

Ancak, sanal ve uzaktan çalışmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışanlar açısından, mesleki ve sosyal izolasyon, gayri resmi bilgiye erişim eksikliği, ev ve iş sorumluluklarını ayırma zorluğu, teknoloji ve erişilebilirlik konuları, vb. Diğer taraftan işverenler açısından da görmeden idare etme, iletişim kurmada zorluklar ve evdeki ekipmanları kopyalama maliyetleri vb. dezavantajlar arasında gözlemlenmektedir. Kısaca, sanal iş, ne parlayan bir ütopya, ne de ıssız bir çorak topraktır, ancak her ikisinin de daha ılımlı özelliklerine sahip olma potansiyeli vardır.

Örgütsel araştırmalar son zamanlarda sanal ve uzaktan çalışma modellerini incelemeye başlamıştır ancak bugüne kadar, bu çalışmaların çoğu sanal çalışmayı ve sonuçlarını yalnızca çalışanın bakış açısıyla, öz raporlama yöntemlerini kullanarak incelemiştir. Örneğin, Hill ve ark. (1998) sanal ofisin iş / yaşam dengesi sorunları üzerindeki etkisini incelemiştir. Raghuram ve arkadaşları (2001) başarılı uyum gösterme sinyalleri kapsamında çalışanların performansı ve yeni çalışma sisteminden memnuniyeti üzerinde durmuştur. Yazında bu araştırmalara benzer çok sayıda yayın bulunmaktadır. Tüm bu çalışmaların altında yatan temel soru şudur: Kuruluşlar sanal çalışanların verimliliğini ve memnuniyetini nasıl sağlayabilir? Ancak burada önemli bir hususu vurgulayarak sanal çalışma ile uzaktan çalışmayı birbirinden ayırmak gerekmektedir. Şöyle ki sanal çalışma internet ve diğer telekomünikasyon teknolojilerindeki ilerlemelerin bir sonucu olarak sadece bilgisayar ile iş yapacak çalışanların merkez ofisler yerine evlerinden çalışma hayatını sürdürmesi anlamına gelmektedir. Uzaktan çalışma ise bir merkez ofise bağlı olmakla birlikte çalışma süresinin en az %50'sinde ofis dışında olan çalışanlardır.

Konu araştırmamızın temel varsayımı üzerinden değerlendirildiğinde, lider / yöneticinin sanal veya uzaktan çalışanın sonuçlarının geliştirilmesindeki rolünün önemine vurgu yapmak yerinde olacaktır. Ancak yazında fiziki alan dışındaki çalışanların yönetilmesi hususuna çok fazla yer verilmemiştir. Oysa bir kuruluşun temsilcisi olarak lider / yönetici genellikle verimlilik ve memnuniyet gibi alt sonuçlardan sorumludur (en azından dolaylı olarak). Bu kapsamda lojistik sektöründe uzaktan çalışanlar üzerine yapılmış sadece birkaç çalışma olup alandaki uygulamalara yönelik teorik bir çerçeve oluşturmaya yetmemektedir. Yazındaki kısıtlı çalışmalardan birinde Arnold ve arkadaşları (1997) Yeni Zelanda'da 1249 şoförlük hedef kitleden 638 katılımcıyla yapılan anket çalışmasında şoförlerin çalışma saatleri ve uyku saatleriyle yorgunluk algıları üzerinde bir

çalışma gerçekleştirmiştir. Diğer taraftan sanal çalışma ortamında liderliğin çalışanların performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği bir tez çalışmasında literatürde sıklıkla karşılaşılan sanal iş ortamında çalışanlar üzerine yapılan çalışmaların aksine söz konusu çalışanların liderleri üzerine odaklanmıştır (Lyon, 2003).

## **I.II. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı**

Araştırmamızın temel varsayımı Lider üye etkileşim (LMX) kuramıyla desteklenmiştir. Teori, liderin tüm astlarına eşit şekilde davranmadığını varsayarak (Schriesheim vd., 1999) farklı çalışanlarla üstleri arasında var olan değişim ilişkisinin kalitesini ifade eder. Liderlik araştırmalarında ve yazınında ortaya çıkan gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan Lider-Üye Etkileşim Kuramı, liderin ya da durumun özelliklerine dayanarak liderliği açıklamak isteyen diğer liderlik teorilerinden farklı olarak lider ile takipçi arasındaki ikili değişim ilişkilerine analiz düzeyi olarak odaklanır (Gerstner ve Day, 1997 ile Graen ve Uhl-Bien, 1995'den aktaran Michael, Guo, Wiedenbeck ve Ray, 2006). Dolayısıyla, lider ve astları arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşma kuramın araştırma konusunu oluşturmaktadır (Baş vd., 2010).

Lider üye etkileşimi, çok sayıda istenen sonuçları tahmin etme kabiliyetinden dolayı yönetim bilimcileri için önemli bir liderlik kavramı haline gelmiştir. Lider-üye etkileşim kuramı bu özelliği ile yüksek düzeyde çalışan değişim oranının genel bir sorun olduğu sürücülük ve benzeri iş ortamları için gözden kaçırılmış bir açıklama olabilir. Şoförler ve yöneticileri arasında olumlu bir lider-üye etkileşimi geliştirme fırsatları çeşitli nedenlerle sınırlanmaktadır. Şöyle ki şoförlerin kötü bir lider-üye etkileşimi tecrübe etme ihtimalleri yüksektir ve bu nedenle diğer ihtimaller arasında en çok işi bırakmayı tercih etmektedirler. Şaşırtıcı bir şekilde iyi lider-üye etkileşimi kurulmuş olan taşımacılık işletmeleri de düşük çalışan değişim oranını garantileyememektedirler. Çünkü genel olarak şoför temininde çekilen zorluk (Min ve Emam, 2002) özel olarak ise güçlü yeteneklere sahip olanlarda eksiklik bulunması şoförlerin kolaylıkla bir işletmeden ayrılarak diğerine geçmesine imkan sağlamaktadır.

Lider-üye ilişkileri üzerine yapılan çalışmalarda hem iş odaklı hem de sosyal tabanlı etkileşim üzerine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmalarda lider-üye etkileşimi açıklayan dört kavramsal boyut ortaya çıkartılmıştır: duygusallık (arkadaşlık ve hoşlanma), sadakat (karşılıklı destek ve zorunluluk hissetme), katkı (minimum standartların ötesinde performans) ve profesyonel saygı (işe dair bilgi ve etkinliğin takdir edilmesi) (Morrow vd., 2005).

## **I.III. Olgu Bilim ve Gömülü Kuram**

Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim, araştırma konusu bir olgu ile ilgili bilgiler elde etmek için bireylerin yaşanmış öznel deneyimlerinden yararlanan bir araştırma yöntemidir. Olgubilim, araştırma konusu olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için bireyler tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaya ve deneyimlerin özünü açıklamaya çalışmaktadır (Kocabıyık, 2016).

Gömülü kuram ise araştırılan olgu ile ilgili bireylerin davranışlarının ve inançlarının ne olduğu anlaşılmasına çalışılmaktadır. Gömülü kuram ile gömülü halde olan esas kategoriler araştırılarak davranışların nedenini açıklayan teoriler geliştirilmektedir. Bu yöntemde kavramların yaratılması veya oluşturulması oldukça önemli olduğu için, kavramlar ve kavramlar arasındaki karşılıklı ilişkilerle ilgilenilmektedir (Kocabıyık, 2016). Gömülü kuram ortaya çıktığı 1967 yılından bu yana önemli bir değişime uğramamıştır. Yöntem pratikte geliştikçe prosedürlerin özgüllüğü detaylandırılmıştır. Gömülü kuram prosedürleri, sosyal fenomenlerin teorik açıklamasını eksiksiz bir biçimde sağlayan entegre edilmiş kavramlar geliştirmek için tasarlanmıştır. Gömülü kuram sadece özel koşullarla ilgili olarak, belirli bir düzeye kadar öngörülebilirlik sağlayabilir (Corbin ve Strauss, 1990).

Nitel araştırmalarda önemli araştırma yöntemleri olarak görülen olgubilim ve gömülü kuram yöntemlerinin bir arada ele alınıp incelenmesi gerekli görülmektedir (Kocabıyık, 2016). Mevcut çalışmanın nitel araştırma metodolojisini destekleyen gömülü teori hem bir araştırma stratejisi hem de veri çözümleme yoludur. Temellendirilmiş bir kuram keşfetmedeki temel fikir verilerde asıl önemli olan şeyi açıklayan yüksek bir soyutluk derecesine sahip fakat verilere dayanan merkezi bir kategori bulmaktır. Araştırmacı kodların üç temel kategoride toplandığını belirtmiştir. İlk kod düzeyi, soyutlama düzeyinde verilerdeki kavramsal kategorileri bulmaktır. Diğer kod düzeyi ise bu kategoriler arası ilişkileri bulmaktır. Son kod düzeyi ise daha yüksek bir soyutluk düzeyinde bu ilişkileri kavramlaştırmak ve açıklamaktır (İlgar ve İlgar, 2013).

## **II.YÖNTEM**

### **II.I. Araştırma Tasarımı**

Araştırmamız bilim felsefesinin üç temel ayağından biri olan ve gerçek bilgiye nasıl ulaşılabileceğini sorgulayan epistemoloji felsefesini ve bu felsefenin uzantısı olan anti-pozitivist paradigma bakışı açısını temel alarak nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi deseni ile desteklenmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerle yapılan açık uçlu mülakatlarda kendilerinden uzaktan çalışanları nasıl yönettiklerine dair bilgi vermeleri talep edilmiştir. Bu yöntemin kullanılması sonucunda araştırma bulguları içinde yöneticilerce sıklıkla tekrarlanan kavramların sektörü ve yöneticilerin ilgili iş kolundaki çalışanları yönetirken öncelik verdikleri kavramlardan oluşması beklenmektedir.

Bu maksatla her bir yöneticinin 30 ila 45 dakika süreyle konu hakkında açık uçlu bir şekilde görüşleri alınmıştır. Bu görüşmeler esnasında müsaadeli olarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ardından her bir görüşme çözümlenerek metne dökülmüştür. Elde edilen veri seti ikincil veri olarak araştırmamızda kullanılmıştır. Nvivo 12 programı ile analiz edilen verilerden elde edilen bulgular yorumsamacı ve dışsal perspektiflerle ele alınmıştır.

### **II.II. Araştırmanın Çerçevesi**

Türkiye Avrupa çapında en büyük kara taşımacılığı filosuna sahip olan ülkelerden birisidir. TÜİK Hane Halkı İşgücü Anketi 2017 verilerine göre 28,189 milyonluk toplam istihdamın 1,235 milyonu ulaştırma ve depolama iş kolunda yer almaktadır (UDHB, 2018: 10). 2017 yılı sonu itibarıyla yetki belgeli firmalar bünyesinde yük taşıma yetki belgeli taşıt sayısı 1.240.543 olup (UDHB, 2018: 24), bunlar arasından 838.718 adedi muhtelif büyüklerde çekici, kamyon ve benzeri araç yurtiçi ve yurtdışı taşımacılık faaliyeti yürütmektedir (UDHB, 2018: 22).

Araştırmamız bu ekonomik değerdeki lojistik sektörünün taşımacılık faaliyet alanında yer alan büyük ölçekli firmaların filo yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırma davetimize olumlu yanıt vererek katkı sağlayan yöneticiler, ciro ve filo büyüklüğü açısından sektörün ilk sıralarında yer alan lojistik firmalarından onbir tanesini temsil eden filo yöneticileridir.

## **III.BULGULAR**

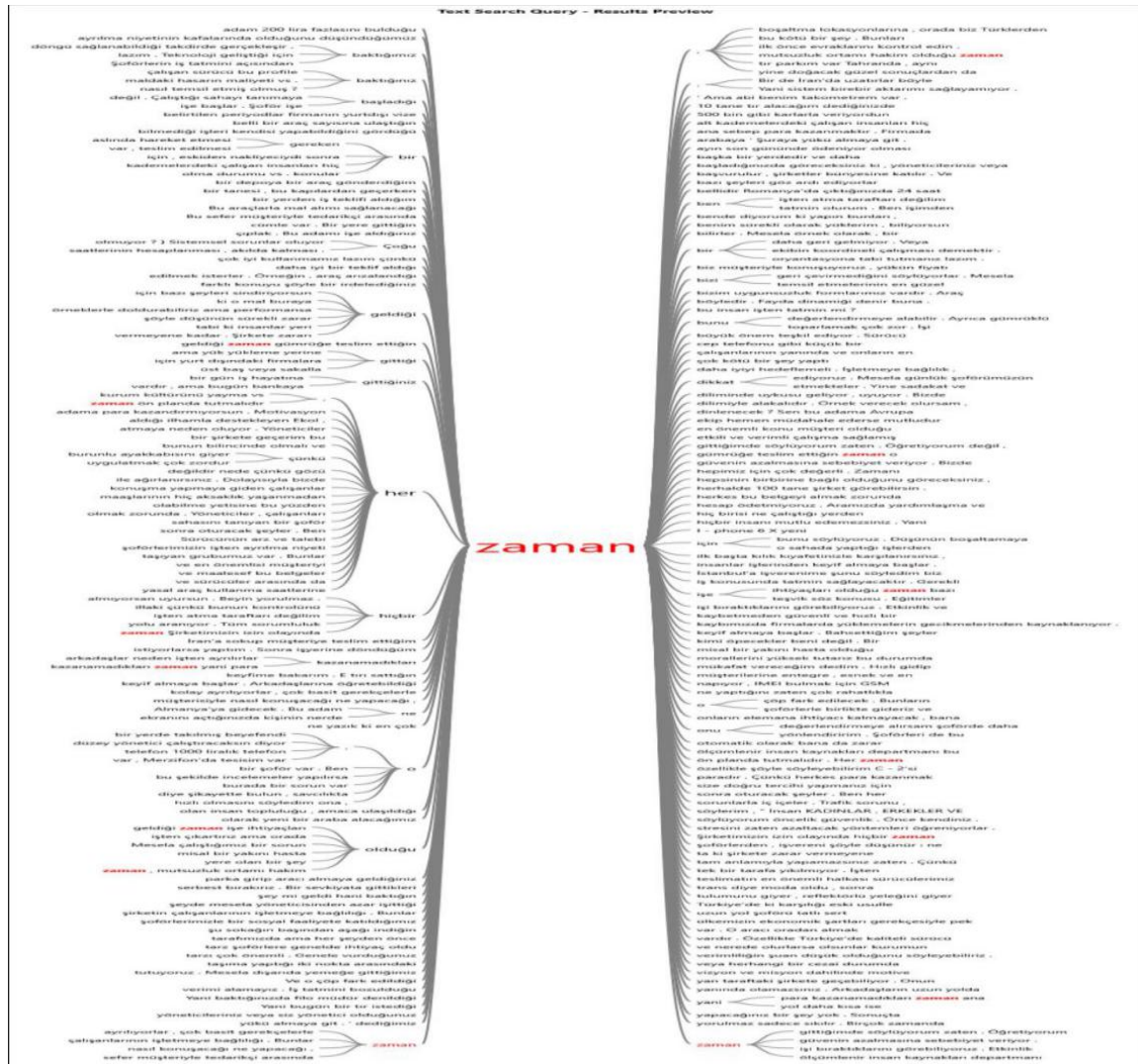
Tablo 1’de görülmekte olan frekans dağılımlarına göre önceliği araştırma sahamızı belirleyen gibi Şoför/Sürücü ve Kurum/Şirket kavramlar oluşturmaktadır. Bu kavramların dışında temel sorunsalımıza yanıt olabilecek ilk bulgu üçüncü sırada yer alan ve 154 frekans dağılımıyla “Zaman” kavramıdır. “Bağlılık” kavramı ise 59 frekans dağılımı ile beşinci sırada yer almaktadır. “Eğitim” kavramı ise 55 frekans dağılımı ile altıncı sırada yer almaktadır. Mutluluk kavramı 47 frekans dağılımı ile yedinci sırada yer almaktadır.

Tablo 1: Frekans Dağılımları

Temel Konseptler	Tekrar
Şoför/Sürücü	437
Kurum/Şirket	169
Zaman	154
Çalışan	74
Bağlılık	59
Eğitim	55
Mutluluk	47
Lojistik	29
Tatmin	27
İletişim	19

Şoför/sürücü, kurum/şirket ve zaman kavramları başta olmak üzere lojistik sektörü bağlamında yönetim bilimleri alanına giren kavramların sıklıkla kullanılması mülakat yapılan yöneticilerin araştırma çerçevesi içerisinde tutarlı beyanatlarda bulunduğu ve dolayısıyla bu görüşler üzerinden yapılan analizlerin güvenilir olduğunu teyit etmektedir.

Grafik 1'de görülmekte olan "zaman" kavramının analiz sonuçlarına göre; zaman dilimi, değer, zaman kaybetmemek, güvenli, hızlı, ölçümlenebilir, para, zaman stresi gibi kavramlar bu çerçevede ortaya çıkan ve "zaman" kavramının örüntüsünü oluşturan bulgulardır.

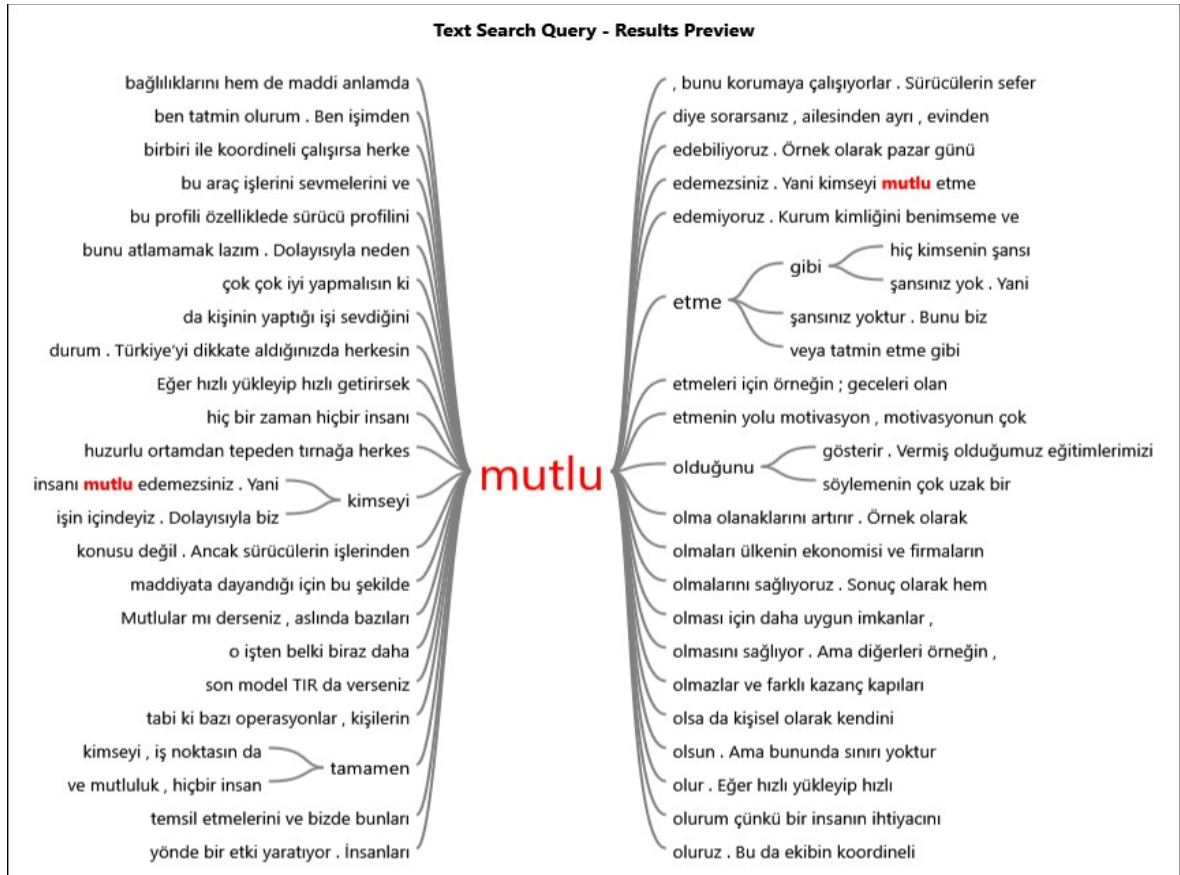


Grafik 1. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları- Zaman



Tedarik zinciri içerisinde değer yaratan unsur doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru miktarda, doğru maliyetle, doğru şartlarda ve doğru zamanda ulaştırılmasıdır. Dolayısıyla ürün hareketlerini sağlayan lojistik unsurunun rekabet hedeflerinden birisi zamandır. Zaman, hem iç ve dış müşteri istek ve beklentilerinin tam zamanında karşılanması hem de sürat anlamında dikkate alınmaktadır. Zaman kavramının yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlarda kullanıldığı yerler tekrar incelendiğinde, fiziksel alan dışında çalışanların performanslarını değerlendirme anlamında da kullanıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla lojistik sektöründe zaman kavramının stratejik seviyeden operasyonel seviyeye kadar önemli bir anahtar performans göstergesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu alan yazını ile örtüşmektedir. Ancak zamanın operasyonel açıdan öncelikli bir ölçüm aracı olarak kullanılmasının çalışanlar üzerinde stres yarattığı da ortaya çıkmıştır.

Grafik 2’de görülmekte olan “mutluluk” kavramının analiz sonuçlarına göre örüntüyü ortaya çıkaran kavramlar aile, kurum kimliği, motivasyon, ülke ekonomisi, koordineli çalışmak, işi sevmek, hız, maddiyat, verimlilik, azim, istek, iç dünyası, başarı, iş tatmini, haz duymaktır.



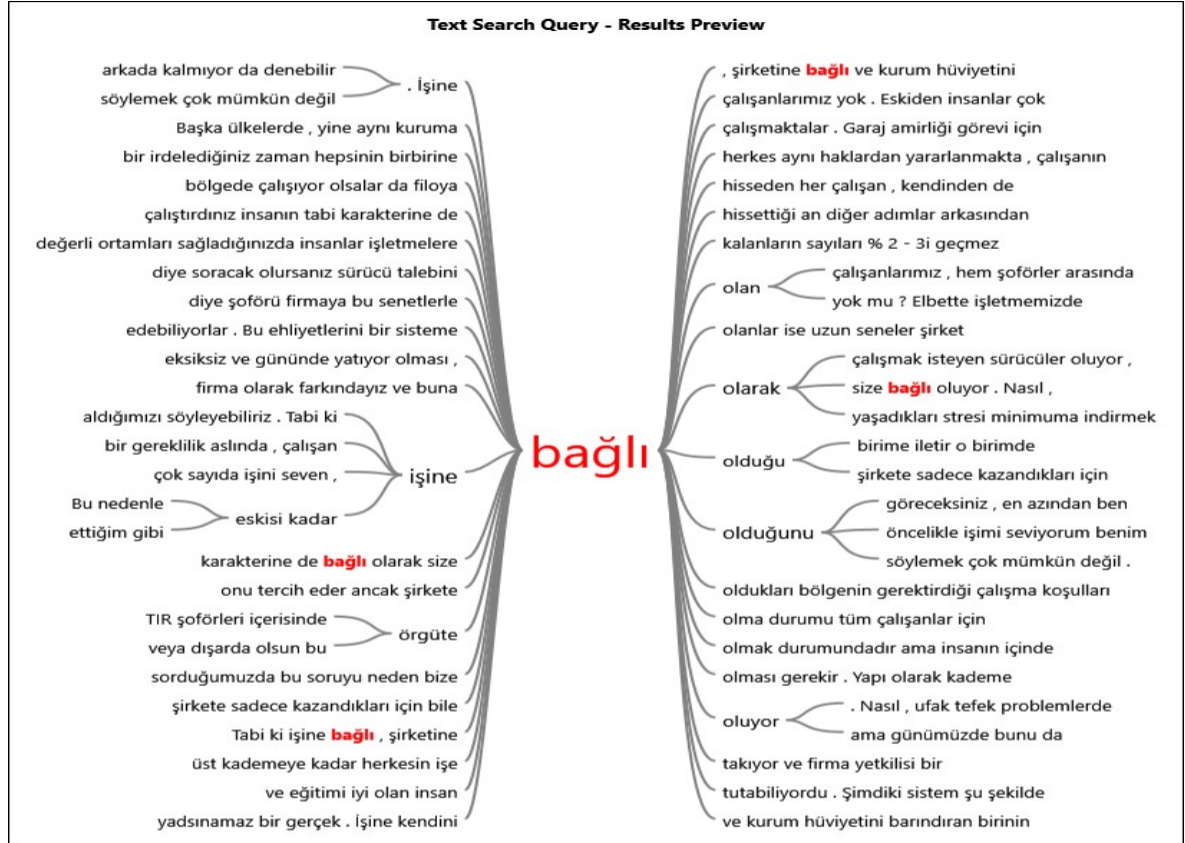
Grafik 2. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları- Mutluluk

Bulgularımız, örgütsel davranış alanı yazınında yer alan ve mutluluk kavramını kapsayan teorik modellerde sıklıkla kullanılan ilişkili değişkenleri lojistik sektörü ve fiziki alan dışında çalışanların yönetilmesi bağlamında destekler niteliktedir. Ancak ülke ekonomisi, koordineli çalışmak, kurum kimliği ve hız gibi kavramlar bu bağlamda ayrılmaktadır. Şöyle ki, çalışanların faaliyetleri sonucu yaratılan değer büyük resim olarak ifade edebileceğimiz ülke ekonomisi için pozitif katkılarının bulunması çalışanları mutlu etmektedir. Bunun yanında hizmet götürülen her noktada şoförler müşteriler tarafından işletmelerinin bir temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Bu durum, fiziki alan dışında ve yalnız çalışan şoförleri bir gruba ya da kuruma ait olma hislerini besleyerek mutluluk düzeylerini artırmaktadır. Diğer taraftan her ne kadar bireysel davranmayı gerektiren bir iş gibi görülse de tedarik zinciri sistemi içerisindeki her üyenin metaforik yaklaşımla farklı enstrüman çalan orkestra üyelerinin bütün bir eseri kusursuz olarak icra etmesi örneğinde



olduğu gibi koordineli çalışarak başarıları gerekmektedir. Daha önce sözü edilen "doğru" kriterler çerçevesinde görevin koordineli olarak başarılması durumunda çalışanlar kendilerini başarılı bir takımın üyesi olarak hissetmekte ve bu durum fiziksel alan dışındaki çalışanları mutlu kılmaktadır. Son olarak mutluluğun hız kavramıyla eşleşmesi hem müşteri memnuniyetini hissetmek hem de hızla tamamlanan bir operasyon sonucunda kendine ve ailesine zaman ayırmak anlamında yorumlanabilir.

Grafik 3'de görülmekte olan "bağlılık" kavramının analiz sonuçlarına göre; kıdem, kurum kimliği, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, değerli ortam yaratmak, işi sevmek ve mutluluk "bağlılık" kavramının örüntüsünü oluşturmaktadır.



Grafik 3. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları- Bağlılık

Bulgularımız, örgütsel davranış alanı yazınında yer alan ve bağlılık kavramını kapsayan teorik modellerde sıklıkla kullanılan ilişkili değişkenleri lojistik sektörü ve fiziki alan dışında çalışanların yönetilmesi bağlamında destekler niteliktedir. Bunun yanında devam bağlılığıyla örtüşen kıdem, grup üyeliği ve grup aidiyetiyle örtüşen kurum kimliği kavramları alan yazınında yer alan diğer bağlılık çalışmalarında da geçen kavramlardır. Ancak yapılan işin teknik düzeyde ve diğer meslek kollarından farklı ve zorlayıcı bir iş olduğu işe bağlılık ve işi sevmek kavramlarının bağlılık kavramının öncülü olarak kullanılmasından anlaşılmaktadır. Alandaki çalışanların karşılaştığı bu zorluklar ve genellikle eğitim seviyelerinin düşük olduğunun bilinmesi bir yöneticinin bağlılığı sağlamak amacıyla ücret politikalarının teşvik edici olarak kullanıldığını söylemesi sektöre özel bir bulgu olup, bilindiği üzere örgütsel bağlılık çalışmalarında para ilk sıralarda yer alan kavramlar arasında değildir.

Grafik 4'de görülmekte olan "eğitim" kavramının kelime ağacı analiz sonuçlarına göre; eğitim seviyesi, mesleki eğitimler, işbaşı, sürekli eğitim, operasyonun işleyişine göre eğitimler, aileden gelen eğitim, kurum içi ve kurum dışı, sürücü eğitimleri, kişisel gelişim, verimlilik, yeni nesilden şoför çıkmaması, terbiye ve stres yönetimi eğitimi kavramları bulgularımız arasında örüntüyü ortaya çıkartan kavramlar olarak ön plana çıkmıştır.

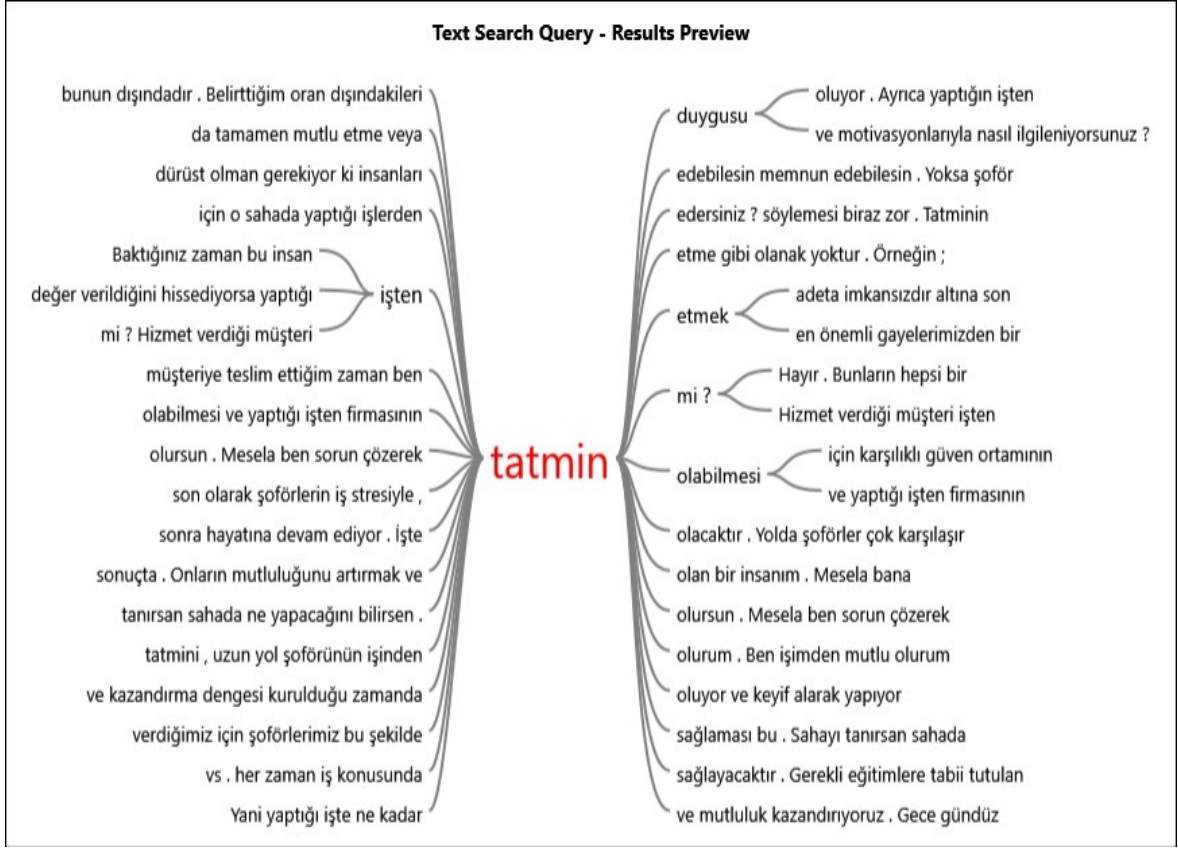
Bulgularımız sonucu ortaya çıkan kavramların çoğu insan kaynakları yönetimi yazınının eğitim başlığı altında yer almakta ve yoğunlukla eğitim türlerini nitelendirmektedir. Ancak eğitimle ilgili bu kadar çeşitli kavramın biliniyor ve yerinde kullanılıyor olması sektörün eğitimle yakından ilişkili olduğunu ortaya çıkartarak sektörün eğitim seviyesine dair bazı yerleşik düşünceleri çürütmektedir.



Grafik 4. Kelime Ağacı Analiz Sonuçları- Eğitim

Grafik 5'de görülmekte olan "tatmin" kavramının kelime ağacı analiz sonuçlarına göre; tatmin duygusu, yapılan iş, hizmet verilen müşteri, karşılıklı güven, mutluluk, keyif, sahayı tanımak, eğitim, değer verilme, sorun çözmek, iş stresi, sahada ne yapacağını bilmek, kazandırma dengesi kurmak ve uzun yol şoförü gibi kavramlar örüntüyü oluşturan bulgular arasındadır.

Bulgularımız, örgütsel davranış alanı yazınında yer alan ve "iş tatmini" kavramını kapsayan teorik modellerde sıklıkla kullanılan ilişkili değişkenleri lojistik sektörü ve fiziki alan dışında çalışanların yönetilmesi bağlamında destekler niteliktedir. Yönetici sahayı tanıyor ve "dolaşarak yönetmek" (Hernes, 2005) kapsamında değerlendirilebilecek ziyaretlerde bulunuyorsa, günlük hayatta yöneticilerini yanında gören, dokunan ve temas eden çalışanların tatmin düzeyleri artacaktır. Diğer taraftan işletme asgari gereksinimlerin üzerinde performans göstererek, işletme için değer yaratan çalışanlarıyla prim ve benzeri uygulamalar kullanarak gelir paylaşımında bulunuyorsa çalışan tatmin düzeyi artmaktadır. Son olarak lojistik sektörünün taşımacılık faaliyet alanında en meşakkatli çalışanların başında uzun yol şoförleri gelmektedir. Her ne kadar sürüş ve dinlenme süreleri yasalarla düzenlenmeye çalışılsa da evden uzakta geçen bu süreler hem fiziki hem de manevi anlamda yıpratıcıdır. Üstelik taşıdığı mala ait mali sorumlulukları da bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin bu şekilde çalışan personelinin işe bağlılığını önemseyen, yapılan mülakatlarda bu grup çalışandan sıklıkla bahsetmelerinden anlaşılmaktadır.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmanın temel amacı işletmenin fiziki alanı dışında çalışanların yönetimine dair yöneticilerin bakışının nasıl olduğunu anti-pozitivist bir yaklaşımla dışsal perspektiften yorumlamaktır. Bu bakış açısıyla gerçekleştirilen nitel araştırmanın odak noktasını lojistik firmalarında işletmenin fiziki alanı dışında çalışan şoförler oluştururken, çalışma grubunu ise bu şoförlerin yer aldığı araç filolarının yöneticileri oluşturmuştur.

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle ön plana çıkan bir olgu olan işletmenin fiziki alanı dışında çalışanların yönetimi konusu yönetim yazınında son zamanlarda popülerlik kazanmaya başlamış olmasına rağmen uzun yol şoförleri lojistik sektörünün taşımacılık alanının ticarileşmesinden bu yana yani yaklaşık yüz yıla yakın bir süredir işletmelerinin fiziki alanlarının dışında çalışmaktadır. Ancak bu iş kolundaki çalışanların yönetim bilimleri ve özellikle örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda bu kapsamda ele alınmamış olmaması bu çalışmaya orijinallik katmaktadır.

Araştırma bulguları içinde yöneticilerce sıklıkla tekrarlanan kavramların sektörü ve yöneticilerin ilgili iş kolundaki çalışanları yönetirken öncelik verdikleri kavramlardan oluşması beklenmektedir. İlgili kavramları bu bağlamda incelediğimizde bağlılık, eğitim, mutluluk, tatmin ve iletişim kavramları diğerlerinden ayrılmaktadır. Kurum dışı çalışanların performans ölçütlerinden ziyade örgüte bağlılıklarının sağlanarak daha kolay yönetilebileceğini yönetim bilimleri alanında eğitim almış ve/veya tecrübeli yöneticiler tarafından bilinmektedir.

Çalışanların kurum içi eğitimlere alınması ve kişisel gelişimleri adına kurum dışı eğitim almalarına müsaade edilmesinin örgütsel bağlılık yaratan kavramlar arasında olduğu bulgularımızla ilgili alan yazının örtüştüğü diğer bir noktadır. Ancak mutluluk kavramının tatmin ve iletişim kavramlarından daha sıklıkla ortaya çıkması sektöre has zorluklar nedeniyle ancak mutlu çalışanların

örgüte bağlı olacağı ve yöneticilerin çizdiği kurumsal çerçeve içinde çalışabileceğini göstermektedir. İşten elde edilen tatmin de bir çalışanın bağlı bulunduğu yönetim tarafından yönetilmesini kolaylaştıracaktır. İletişim ise hangi yolla sağlanırsa sağlansın fiziksel alan dışında kalan çalışanların en büyük ihtiyaç duydukları hususlardan birisidir. Hatta yakın zamanda gerçekleştirilen bir çalışmada şoförler araç kabinlerinin içerisine kadar giren teknolojik kontrol sistemlerini beklenilen aksine mahremiyetlerine bir saldırı olarak değil performanslarını artırıcı bir gereç olarak görmüşlerdir (Sevim vd., 2015).

Bu çalışmanın amacı çalışma saatlerinin %50'sinden fazlasını işletmenin fiziki alanı dışında geçiren "dışardaki çalışanları" yönetim sorumluluğu bulunan yöneticilerin bu görevlerini lider-üye etkileşim kuramından yola çıkılarak hangi kavramlar üzerine oturttuklarını anti-pozitivist yaklaşım çerçevesinde nitel araştırma yöntemleriyle açıklamaya çalışmaktır. Uzun yol çalışanlarından oluşan taşımacılık filolarını yöneten filo yöneticilerin söylemlerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular sektörün ve çalışanların yönetim anlamında güncel uygulamaları esas olan kavramları ortaya çıkartmıştır. Bu çerçevede ilgili makamlarda görev yapmakta veyahut yapacak yöneticilerin çalışanlardan yüksek performans alması için sektörün temel hedeflerinden olmakla birlikte bir bıçak sırtı gibi farklı etkiler yapabilecek olan "zaman" kavramını hassasiyetle kullanmaları, bu meşakkati görevi sürdürebilmenin temelinde yatan çalışan "bağlılığı"nı sağlamak için kendilerini "mutlu" ve işlerinden "tatmin" olmuş hissetmelerinin önemli olduğunu unutmamaları, eğitilmiş çalışanların daha iyi performans göstereceği ve bunun da yine tatmin olmuş ve mutlu çalışanlar yaratarak kurumsal performansa katkı sağlayacağı ve son olarak teknolojinin verdiği imkanları bir avantaj olarak görmekle birlikte geleneksel usullerden birisi olan dolaşarak yönetimi bir rutin haline getirerek çalışanlara temas etmeleri tavsiye edilmektedir.

Çalışmamız bir nitel araştırma olması nedeniyle büyük miktarda araç filosuna sahip ve üstün kurumsal performans gösteren lojistik firmalarının filo yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Bu firmalar pazar payının büyük bir kısmını ellerinde tutmakla birlikte işletme adedi bağlamında bakıldığında azınlıkta kalmaktadırlar. Dolayısıyla çoğu aile işletmesi olan küçük ve orta büyüklükteki lojistik işletmeleri kapsam dışı bırakılmıştır. Bu nedenle gelecek çalışmalar finansal büyüklükleri, çalışan sayıları ve özmal araç parklarının büyüklüğü bağlamında kategorik örneklemeler yapılarak tekrarlanabilir. Müteakiben nitel araştırmalardan elde edilen veriler yönetim ve örgütsel bağlılık yazında kabul görmüş teoriler çerçevesinde sektöre özgün bir ölçek oluşturacak nicel çalışmalar yapılabilir. Bu bağlamda yönetsel kontrol sistem ve araçlarının kullanımı, bu yönde yapılan yönetim faaliyetleri ve iletişimin uzakta çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Arnold, P.K., Hartley, L.R., Corry, A., Hochstadt, D., Penna, F. ve Feyer, A.M. (1997). Hours of work, and perceptions of fatigue among truck drivers, *Accid. Anal. and Prev.*, 29(4): 471-477.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). Lider üye etkileşimi (LUE) modeli ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3): 1013-1039.
- Çalışkan, A. (2017). Lider-üye etkileşimi teorisi. Ö. Turunç ve H. Turut (Der.), *Yönetim ve Strateji*, 101 Teori ve Yaklaşım, Siyasal, Ankara: 257-259.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, B. A (1975) Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Broersen, J.P.J., Blonk, R.W.B. ve Frings-Dresen, M.H.W. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers, *Journal of Applied Psychology*, 89(3):442-54.
- Gabel, J.T.A. ve Mansfield, N. (2001). On the increasing presence of remote employees: an analysis of the internet's impact on employment law as it relates to teleworkers, *Journal of Law, Technology & Policy*, 2001(2): 233-266.

- Graen, G.B. ve Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. J.G. Hunt ve L.L. Larson (Der.), *Leadership Frontiers*, Kent State University Press, Kent, OH: 143-166.
- Hernes, H. (2005). Should managers walk around or walk away? Perceptions about and expectations toward management in public organizations, *International Public Management Journal*, 8(1): 83.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. ve Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51: 667-683.
- Johnston, A. C., Wech, B., Jack, E. ve Beavers, M. (2010). Reigning in the remote employee: Applying social learning theory to explain information security, Policy Compliance Attitudes, *AMCIS 2010 Proceedings*. 493.
- Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1): 55-66.
- Lyon, J. S. (2003). Does distant leadership make a difference? Exploring the effects of leadership and substitutes for leadership on virtual worker performance and satisfaction (Doctoral dissertation), University of Maryland.
- Maruca, R. F. ve Egan, R. M. (1998). How do you manage an off-site team?. *Harvard Business Review*, 76(4): 22-30.
- Michael, J. H., Guo, Z. G., Wiedenbeck, J. K. ve Ray, C. D. (2006). Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication, *Journal of Safety Research*, (37): 469-477.
- Min, H. ve Emam, A. (2003). Developing the profiles of truck drivers for their successful recruitment and retention: A data mining approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(2): 149 – 162.
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. ve Pautasch, G. (2005). The role of leader member exchange in high turnover work environments, *Journal of Managerial Psychology*, 20(8): 681–94.
- Myers, M.B., Griffith, D.A., Daugherty, P.J. ve Lusch, R.F. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: Education, experience, and skills, *Journal of Business Logistics*, 25(1): 211–32.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2016). *Management (13.b.)*, Pearson, Essex, England.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. ve Scandura, T.A. (1998). A within-and between-groups analysis of leader-member exchange as a correlate of delegation and as a moderator of delegation relationships with performance and satisfaction, *Academy Of Management Review*, 41: 298-318.
- Sevim, E., Köseoğlu, A.M. ve Acar, A.Z. (2015). Teknoloji tabanlı kontrol sistemlerinin lojistik sektöründe çalışanların iş yeri davranışları üzerindeki etkileri, *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2(1): 57-68.
- Staples, D.S., Hlland, J.S. ve Higgins, C.A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations, *Organization Science*, 10(6): 758-776.
- Staples, D. S. (2001). A study of remote workers and their differences than non-remote workers, *Journal of End User Computing*, 13 (2): 3-14.
- Stock, J.R. (1997). Applying theories from other disciplines to logistics, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(9/10): 515–39.
- UDHB (2018). İstatistiklerle Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme 2003-2017, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Ankara.
- Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N. ve Hambley, L. (2008). *Growing The Virtual Workplace: The Integrative Value Proposition for Telework*, Edward Elgar Publishing.