

Hibrit Çalışma Modelinde Örgütsel Adanmışlık: Kuşaklar Arası ve Cinsiyet Temelli Farklılıkların Rol Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Çiğdem GÖKÇE¹

ORCID: 0000-0002-6308-8551

Oya İnci BOLAT²

ORCID: 0000-0002-3009-9094

DOI: 10.54752/ct.1849661

Öz: Bu araştırma, hibrit çalışma modelinde istihdam edilen bireylerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin kuşak ve cinsiyet değişkenleri bağlamında nasıl farklılaştığını Rol Kuramı çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Türkiye’de hibrit çalışma modeliyle çalışan 400 katılımcıdan elde edilen veriler; İki Yönlü Varyans Analizi, Tukey HSD post-hoc testi ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Bulgular, örgütsel adanmışlık düzeyinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymuştur. Post-hoc karşılaştırmalar, üç

¹ Dr. Türkiye İstatistik Kurumu- cigdem.gokce@tuik.gov.tr

² Prof. Dr. Balıkesir Üniversitesi Çağış Kampüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, oyainci@balikesir.edu.tr

GÖKÇE, Ç., BOLAT, O.İ., (2026) “Hibrit Çalışma Modelinde Örgütsel Adanmışlık: Kuşaklar Arası ve Cinsiyet Temelli Farklılıkların Rol Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, Çalışma ve Toplum, Sayı: 90, C.3, s.1547-1590

Bu makale, Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0) şartları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. Bu lisans, orijinal yazar ve kaynak belirtildiği sürece, herhangi bir ortamda sınırsız kullanım, dağıtım ve çoğaltmaya izin vermektedir. Bkz. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
Makale Geliş Tarihi:26.12.2025 - Makale Kabul Tarihi: 10.06.2026

kuşak çiftinin de birbirinden anlamlı biçimde ayrıştığını göstermiş; Z Kuşağı en yüksek, Y Kuşağı orta düzey ve X Kuşağı en düşük adanmışlık ortalamasına sahip olmuştur. Cinsiyetin tek başına anlamlı bir ana etki oluşturmadığı belirlenmiş; ancak kuşak ve cinsiyet değişkenlerinin etkileşim etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizi, cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin bağımsız bir grup farklılığı biçiminde değil, kuşak yapısıyla birlikte işleyen koşullu bir etki olarak ortaya çıktığını göstermiştir. Basit etkiler analizi, cinsiyet farkının yalnızca Y Kuşağında istatistiksel anlamlılığa ulaştığını; Z Kuşağında ise örüntünün tersine döndüğünü ve kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha yüksek örgütsel adanmışlık sergilediğini ortaya koymuştur. Rol Kuramı çerçevesinde değerlendirilen bu bulgular, örgütsel adanmışlığın tekil demografik değişkenlerle değil, bu değişkenlerin kesişimsel yapısıyla şekillendiğini göstermekte; hibrit çalışma bağlamında demografik çeşitliliğin bütüncül ve kapsayıcı bir çerçeveden ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hibrit çalışma modeli, örgütsel adanmışlık, kuşaklar, cinsiyet, rol kuramı.

Organizational Engagement in the Hybrid Working Model: An Evaluation of Generational and Gender-Based Differences within the Framework of Role Theory

Abstract: This study examines how organizational engagement levels of individuals employed under the hybrid work model differ across generational and gender variables within the theoretical framework of Role Theory. Data were collected from 400 employees working under hybrid work arrangements in Türkiye and analyzed using Two-Way Analysis of Variance, Tukey HSD post-hoc tests, and hierarchical regression analysis. The findings reveal that organizational engagement differs significantly across generational cohorts. Post-hoc comparisons indicate that all three generational pairs are significantly distinct from one another, with Generation Z exhibiting the highest engagement, Generation Y a moderate level, and Generation X the lowest. Gender does not produce a statistically significant main effect on its own; however, the interaction between generation and gender is found to be statistically significant. Hierarchical regression analysis demonstrates that the effect of gender on organizational engagement does not manifest as a straightforward between-group difference but rather as a conditional effect that emerges within the generational structure of the sample.

Simple effects analyses reveal that gender differences reach statistical significance only within Generation Y, whereas in Generation Z the pattern reverses, with female employees exhibiting higher engagement than their male counterparts. Interpreted through Role Theory, these findings indicate that organizational engagement is shaped not by isolated demographic variables but by their intersectional configuration, underscoring the need for holistic and inclusive approaches to demographic diversity management in hybrid work contexts.

Keywords: Hybrid working model, organizational engagement, generations, gender, role theory.

Giriş

Günümüzde küreselleşmenin derinleştirdiği rekabet, hızlanan teknolojik dönüşüm ile çevresel ve toplumsal krizler, örgütleri geleneksel çalışma modellerini yeniden sorgulamaya yöneltmektedir. Bu değişimin bir sonucu olarak, *hibrit çalışma düzenine dayalı*; fiziksel işyeri ortamı ile uzaktan çalışma uygulamalarının harmanlandığı yeni bir dönem başlamıştır. Görevlerin niteliğine, örgütün ve çalışanın ihtiyaçlarına göre şekillenen bu model, zaman ve mekan esnekliğini temel bir strateji olarak merkeze almaktadır (Grzegorzczak vd., 2021: 2; Iqbal vd., 2021: 39). Çalışma hayatındaki bu yapısal dönüşüm, toplumsal değişimlerin iş dünyasına yansıyan dinamik bir sonucu olarak önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir. Bu kapsamda, hibrit çalışma modelinde sürdürülebilir başarının sağlanması, örgütsel unsurlar ve teknolojik altyapının yanında iş gücünün demografik çeşitliliğinin doğru analiz edilmesini de gerekli kılmaktadır. Özellikle kuşaklar arası farklılıklar ve cinsiyet temelli yaklaşımlar, iş yerindeki etkileşimleri ve örgütsel davranışın doğasını belirleyen kritik unsurlar arasında görülmektedir (Gürbüz, 2015: 40). Yazında, farklı kuşakların değer yargıları ve tutumları ile cinsiyetin iş yaşamı üzerindeki etkileri birçok çalışmada ele alınmıştır (Bennett vd., 2012; Chung ve Van Der Lippe, 2020). Bununla birlikte, hibrit çalışma deneyiminin kuşak ve cinsiyet değişkenlerinin kesişiminde daha karmaşık bir biçimde şekillendiği düşünülmektedir. Nitekim yakın tarihli çalışmalar, hibrit çalışmanın farklı kuşaklar ve cinsiyet grupları tarafından benzer biçimde deneyimlenmediğini ortaya koymaktadır (Pagnozzi vd., 2026; Xu vd., 2024). Ancak mevcut yazında bu farklılıklar çoğunlukla kuşak ve cinsiyet ekseninde ayrı ayrı incelenmektedir. Oysa hibrit çalışma deneyiminin çok boyutlu yapısı, söz konusu değişkenlerin birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, Z kuşağı kadın çalışanların esneklik ve iş yerinde eşitlik konularına yönelik beklentileri ile önceki kuşak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları daha geleneksel yapısal engeller, hibrit çalışma deneyiminin farklı demografik gruplar

açısından aynı biçimde yaşanmadığını göstermektedir (Xu vd., 2024, s. 12). Buna karşın, yazında hibrit çalışma bağlamında kuşak ve cinsiyet etkileşimini birlikte inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, hibrit çalışma deneyiminin farklı demografik faktörlerin etkileşimi doğrultusunda nasıl şekillendiğinin daha kapsamlı biçimde araştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Öte yandan örgütsel adanmışlık kavramı, çağdaş iş dünyasında yaşanan söz konusu dönüşümün merkezinde yer almakta ve örgütsel davranışın anlaşılmasında kritik bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel adanmışlık, çalışanların işine özgü olmayan ancak örgüt üyeliğinden kaynaklanan görevlerine kendini verme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Farndale vd., 2014: 161; Saks vd., 2021: 23). Hibrit çalışma modeli; kuşaklar ve cinsiyetler arasındaki örgütsel adanmışlık farklarını daha görünür kılmakta, çalışanın rol performansını gerçekleştirdiği fiziksel ve zamansal bağlamı dönüştürmekte ve böylece her grubun örgütsel davranış deneyimini farklılaştırmaktadır. Ayrıca, hibrit çalışma modelleri ile birlikte iş ve özel yaşam rolleri arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşmakta, bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamaya zorlamaktadır. Bu bağlamda Rol kuramının, çalışanların farklı sosyal kimlikleri ve rollerinden kaynaklanan beklentilerin, örgütsel adanmışlık düzeylerini nasıl biçimlendirdiğini anlamak için güçlü bir kuramsal çerçeve sunacağı öngörülmektedir. Rol Kuramı'na göre bireyler, bulundukları sosyal konumdan kaynaklanan rol beklentilerini içselleştirerek davranışlarını şekillendirmektedir (Turner, 2001: 233). Hibrit çalışma modeli, çalışanların aynı anda birden fazla sosyal ve örgütsel rolü sürdürmesini gerektiren karmaşık bir çalışma düzeni yaratmaktadır. Bu nedenle hibrit çalışma deneyiminin yalnızca iş tasarımı veya teknoloji kullanımı üzerinden değil, bireylerin taşıdığı toplumsal roller bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Kuşaklar, çalışma yaşamına ilişkin beklentiler, otorite algıları, esneklik tercihleri ve iş-yaşam sınırlarına yönelik yaklaşımlar bakımından farklılaşırken; cinsiyet ise bireylere yüklenen ailevi ve toplumsal sorumluluklar aracılığıyla rol taleplerinin niteliğini değiştirebilmektedir. Rol Kuramı, tam da bu farklılaşmaların hibrit çalışma ortamında nasıl deneyimlendiğini açıklamak için işlevsel bir teorik zemin sunmaktadır. Dolayısıyla aynı örgütsel yapı altında farklı demografik grupların farklı rol yükleri ve beklentileriyle karşılaşması, örgütsel adanmışlık düzeylerinin kuşak ve cinsiyet ekseninde farklılaşmasını sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışma, hibrit çalışma modellerinde kuşak ve cinsiyet farklılıklarının örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini Rol Kuramı çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece örgütsel davranış yazınına teorik bir katkı sunulması ve modern örgütlere kapsayıcı ve esnek stratejiler geliştirmeleri konusunda rehberlik edilmesi hedeflenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Hibrit Çalışma Modeli

Teknolojik gelişmeler, küresel iş birlikleri, kültürel çeşitlilik, iklim değişikliği ve kaynak kıtlığı gibi unsurlar, iş dünyasında köklü dönüşümlere yol açmakta; örgütleri daha esnek, sürdürülebilir ve kapsayıcı çalışma modelleri geliştirmeye yöneltmektedir (Iqbal vd., 2021: 37-39). Bunun sonucunda, örgütlere ve çalışanlara esneklik sunan hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı gözlenmektedir (Oktar ve Doğan, 2021: 12). Hibrit çalışma modeli, yüz yüze ve uzaktan çalışmanın esnekliğini bir araya getiren; çalışanların görevlerinin niteliğine ve bireysel ihtiyaçlarına göre “çalışma zamanlarının ve mekânlarının” düzenlenebildiği bir iş yapma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Grzegorzczk vd., 2021: 2). Başka bir tanımla hibrit çalışma modeli, bazı çalışanların işyerinde, bazılarının ise bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışması veya çalışanların haftanın belirli günlerinde işyerinde, kalan günlerinde ise uzaktan çalışmasına imkân veren esnek uygulamaları ifade etmektedir (Fayard vd., 2021: 5; Grzegorzczk vd., 2021: 2; Halford, 2005: 19-21).

Hibrit çalışma modeli farklı şekillerde uygulanabilir. *Uzaktan çalışma ağırlıklı hibrit modelde*, çalışanlar haftanın en az üç gününü uzaktan, kalan günlerini ise işyerinde geçirirken; işyeri ağırlıklı hibrit modelde bu dağılım tersine dönmektedir. *Ara sıra işyeri ağırlıklı modelde* ise çalışma günleri ve mekânı, işin gereklilikleri doğrultusunda esnek biçimde belirlenmektedir. *Tam esnek hibrit model*, çalışana çalışma zamanını ve mekânını büyük ölçüde kendi tercihine göre düzenleme imkânı tanırken; *sabit hibrit modelde* bu sınırlar örgüt tarafından önceden net biçimde çizilmektedir. *Bölünmüş modelde* ise çalışma programı haftalık ya da aylık olarak farklı zaman dilimlerine ayrılarak yürütülmektedir. Bu farklılaşmalar, hibrit çalışmanın tek tip bir uygulama olmadığını, aksine örgütsel ihtiyaçlar ve işin doğasına göre şekillenen çok boyutlu bir yapı sunduğunu göstermektedir (Beauregard vd., 2019: 514; Çiftçi, 2022: 138; Lenka, 2021: 2689; Vidhyaa ve Ravichandran, 2022: 293).

Hibrit çalışma modeli; makro, örgütsel ve bireysel düzeyde çok boyutlu avantajlar sunan yenilikçi bir yaklaşımdır. Makro ölçekte, kaynak tüketimini ve büyük işyeri ihtiyacını en aza indirerek (Grzegorzczk vd., 2021: 2; Kaushik ve Guleria, 2020, s. 11; Wontorzczk ve Roźnowski, 2022: 2), karbon ayak izi, trafik ve emisyon gibi kentsel sorunları hafifletmekte, böylece sürdürülebilirliğe hizmet etmektedir (Steude, 2017: 73). Ayrıca, farklı coğrafyalardaki yetenek havuzlarına erişimi kolaylaştırarak ekonomik hareketliliği ve fırsat eşitliğini desteklemektedir (Catana vd., 2022: 3). Örgütsel açıdan bu model; kira, enerji ve operasyonel giderlerde ciddi maliyet tasarrufu sağlamakta (Iqbal vd., 2021: 34; Lenka, 2021:

2689; Steude, 2017: 74), zamansal ve mekânsal esneklik aracılığıyla verimliliği ve örgütsel çevikliği artırmaktadır (Boell vd., 2013: 5; Martin ve MacDonnell, 2012: 609-610; Tran, 2022: 63-64). Pandemi, savaş, doğal afetler vb. kriz anlarında iş sürekliliğini güvence altına alan model (Martin ve MacDonnell, 2012: 609-610; Tran, 2022: 63-64), çalışan odaklı yapısıyla kurum imajını ve rekabet gücünü de pekiştirmektedir (Catana vd., 2022: 3). Bireysel düzeyde ise hibrit çalışma modeli, iş-yaşam dengesini sağlamlaştırarak iş tatmini ve psikolojik refahı yükseltmektedir (Aprilina ve Martdianty, 2023: 211-214; Shanker, 2022: 3; Sokolic, 2022: 205-206). Özerklik ve esneklik, çalışanların stres seviyesini düşürürken yaratıcılığı ve örgütsel bağlılığı teşvik etmekte (Eurofound ve ILO, 2017: 35; Radonic vd., 2021: 3); devamsızlık ve işten ayrılma niyetini alt düzeye çekmektedir (Boell vd., 2013: 4-5; Gajendran ve Harrison, 2007: 1532). Nihayetinde, ulaşım ve yaşam giderlerindeki azalma, çalışanlar için hem ekonomik hem de zamansal bir kazanım oluşturmaktadır (Barrero vd., 2021: 31; Beno, 2022: 5; Lenka, 2021: 2689).

Öte yandan hibrit çalışma modeli ile sağlanan faydalar ile birlikte; örgütsel, yönetsel ve bireysel düzeyde çeşitli zorluklar da söz konusu olabilir. Özellikle yüz yüze etkileşimin azalmasıyla birlikte iletişim, koordinasyon ve takım çalışması süreçlerinde aksaklıklar yaşanabilmekte; bu durum örgütsel bağlılık, aidiyet ve örgüt kültürü üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Lenka, 2021: 2690; Sokolic, 2022: 205-206). Bunun yanında hibrit çalışma kapsamında iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, sürekli erişilebilir olma baskısı, dijital yorgunluk ve sosyal izolasyon gibi sorunların işgörenlerin psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Eurofound ve ILO, 2017: 34-36). Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise denetim süreçlerinin güçleşmesi, teknik ve teknolojik altyapı gereksinimleri, veri güvenliği riskleri ile yasal düzenleme eksiklikleri hibrit çalışma modelinin sürdürülebilirliğini zorlaştıran unsurlar arasında yer almaktadır (Iqbal vd., 2021: 32-35). Bu nedenle hibrit çalışma modeli yalnızca esnek bir çalışma biçimi olarak değil; örgütsel adanmışlığı etkileyebilen çok boyutlu bir çalışma düzeni olarak değerlendirilmektedir.

Hibrit çalışma modeli, yalnızca uzaktan ya da tamamen yüz yüze çalışma modellerine kıyasla, her iki yapının güçlü yönlerini bir araya getirerek daha dengeli ve sürdürülebilir bir çalışma deneyimi sağlaması bakımından öne çıkmaktadır (Bonin vd., 2020; Curzi vd., 2020; Kumar ve Das, 2022; Steude, 2021). Bu bilgiler ışığında, *hibrit çalışan*; görev ve sorumluluklarını tek bir mekâna bağlı kalmadan hem fiziksel işyeri ortamında hem de uzaktan çalışma biçiminde sürdürebilen ve bu iki çalışma düzenini belirli bir plan, esneklik ya da örgütsel politika çerçevesinde birleştiren iş gören olarak tanımlanabilir (Iqbal vd., 2021: 29). Küresel ölçekte yayımlanan güncel raporlar, hibrit çalışma modelinin kuşaklar ve cinsiyet grupları tarafından farklı deneyimlendiğini; bu durumun çalışan tutumları ve örgütsel

davranışlar üzerinde önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır (Eurofound, 2022; Eurofound ve ILO, 2017; Eurostat, 2020; ILO, 2021). Özellikle genç kuşakların esneklik ve otonomi beklentilerinin daha yüksek olması, buna karşılık daha ileri yaş kuşakların yüz yüze etkileşime verdiği önemin sürmesi; hibrit çalışma modeline yönelik tutum ve adanmışlık düzeylerinde farklılıklara yol açabilmektedir. Benzer şekilde, cinsiyete dayalı bakım sorumlulukları ve iş-yaşam dengesi gereksinimlerinin, hibrit çalışmanın algılanan fayda ve yüklerini farklılaştırarak örgütsel adanmışlık üzerinde çeşitli etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Diaz vd., 2024: 36-38; Hernandez, 2025: 21; Westerman ve Yamamura, 2007: 157-158). Öte yandan hibrit çalışma modelinin Finlandiya, Belçika, Almanya, Amerika ve İsveç vb. birçok ülkede daha önce yaygınlaşmış olmasına karşın (Diaz vd., 2024; Eurofound & ILO, 2017; Grzegorzczak vd., 2021; ILO, 2021); Türkiye’de görece yeni bir uygulama alanı olması, ilgili değişkenlerin Türkiye’nin özgün sosyo-ekonomik ve örgütsel bağlamları içerisinde ele alınmasını gerekli ve anlamlı kılmaktadır. Bu durum, Türk çalışma yaşamının hiyerarşik örgüt yapıları, toplumsal cinsiyet rolleri, kolektivist kültürel özellikleri ve dönüşmekte olan çalışma pratikleri çerçevesinde örgütsel davranış dinamiklerini anlayabilmek açısından önem taşımaktadır (Gökçe ve Bolat, 2025: 73; Oktar ve Doğan, 2021: 20).

Bu bağlamda, hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın anlaşılması, özellikle kuşaklar ve cinsiyet temelinde ortaya çıkabilecek farklılaşmaların açıklanması açısından önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır (Shanker, 2022: 3; Steude, 2017: 73). Mevcut çalışmalar, hibrit çalışma modelinin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini çoğunlukla genel çalışan grupları veya tek kuşak üzerinden ele almakta; kuşaklar arası farklılaşmayı açıklamada yetersiz kalmaktadır (Khan ve John, 2025: 191-192; Rohmawan Rohmawan vd., 2025: 113). Öte yandan hibrit çalışma modellerinin özellikle cinsiyet temelli iş bölümü ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerine odaklanarak kadınların bakım ve ev içi sorumluluklar nedeniyle daha yoğun rol çatışması yaşadığını, erkeklerin ise iş ve aile dengesini farklı biçimlerde deneyimlediğini ortaya koymakla birlikte, bu çalışmaların çoğunlukla refah ve iş-aile çatışması gibi çıktılarla sınırlı kaldığı (Hilbrecht vd., 2008; Moore, 2006; Wheatley, 2012) ve *örgütsel adanmışlık gibi tutumsal sonuçların* cinsiyet temelinde nasıl farklılaştığını yeterince açıklayamadığı görülmektedir. Bu bağlamda, hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın kuşaklar arası ve cinsiyet temelli farklılıklar çerçevesinde incelenmesi, çalışanların aynı örgütsel koşullar altında demografik özelliklerine bağlı olarak neden farklı tutum ve davranışlar geliştirdiğini açıklamak açısından önem taşımaktadır.

Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Cinsiyetler Arası Farklılıklar

Hibrit çalışma modelinde, kuşaklar arası ve cinsiyet temelli farklılıklar; örgütlerdeki sosyal etkileşimleri, rol beklentileri, motivasyon kaynaklarını ve sosyalleşme süreçlerini değiştirirken; aynı zamanda iletişim süreçleri, karar verme mekanizmaları, liderlik algıları, bilgi paylaşım süreçleri, kariyer geliştirme stratejileri ve değişime uyum kapasitesi gibi kritik alanlarda da dönüştürücü etkiler yaratmaktadır. Yazındaki kuşakların değer ve tutumlarının farklılaştığına dair yaygın görüş ile birlikte (Gürbüz, 2015: 51; Lyons ve Kuron, 2014: 148); cinsiyet temelli farklılıklar da çalışanların örgütsel rolleri algılama, karar verme, tutum algı ve davranış biçimlerinde farklılıklar yaratarak örgütsel davranış dinamiklerini etkilediği vurgulanmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990; Grönlund ve Öun, 2022; Guadagno ve Cialdini, 2007). Bu kapsamda hibrit çalışma bağlamında kuşaklar ve cinsiyetler arası farklılıkların örgütsel adanmışlık gibi tutumsal çıktılar üzerindeki etkilerinin araştırılması önemli görülmektedir.

Kuşaklar Arası Farklılıklar

Kuşak kavramı, benzer tarihsel dönemlerde doğan ve aynı sosyo-ekonomik, kültürel ile teknolojik koşullar altında yetişen birey topluluklarını ifade etmektedir (Costanza vd., 2012: 377). Bununla birlikte kuşaklar, yalnızca yaş temelli gruplar olarak değil; ortak deneyimler, toplumsal dönüşümler ve paylaşılan kültürel birikim aracılığıyla şekillenen değer, tutum ve davranış örüntülerinin taşıyıcısı olarak da değerlendirilmektedir (Mannheim, 1952: 291). Türkiye’de yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşümler de kuşaklar arasındaki çalışma anlayışı ve beklentilerinin farklılaşmasında etkili olmuştur (Kayabaşı, 2025: 30). Bu nedenle çalışma yaşamında kuşak farklılıklarının, çalışanların beklentileri, çalışma biçimleri ve örgütle kurdukları ilişki üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir (Mannheim, 1952: 291). Yazında kuşak sınıflandırmalarına ilişkin farklı görüşler bulunsu da (Ayhün, 2013: 96; Czerwińska-Lubszczyk ve Jankowiak, 2025: 101); genel kabul gören yaklaşım bu kuşakları “Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964), X Kuşağı (1965- 1979), Y Kuşağı (1980 – 2000), Z Kuşağı (2000 sonrası doğumlular)” olarak sınıflandırmışlardır (Göksel ve Güneş, 2017: 810). Günümüzde aktif olarak çalışma yaşamında rol alan kuşaklar X, Y ve Z kuşakları olarak ele alınabilir (Demirel, 2021: 1802).

Her bir kuşağın, yetiştikleri dönemlerin koşullarına bağlı olarak farklı çalışma değerleri ve tutumları geliştirdiği öngörülmektedir. *X Kuşağı*, geleneksel çalışma anlayışı ile dijital dönüşüm arasındaki geçiş döneminde yetişmiş olması nedeniyle daha dengeli bir çalışma yaklaşımı sergilemektedir (Söner, 2024: 171). Bu kuşak, bağımsızlık, esneklik ve iş-yaşam dengesi gibi unsurlara önem verirken, aynı

zamanda kariyerlerinde anlam ve tatmin arayışını da sürdürmektedir (Kupperschmidt, 2000: 70; Srinivasan, 2012: 52). Teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmeleri, onları hibrit çalışma gibi esnek modeller açısından daha uyumlu bir konuma getirmektedir (Wey Smola ve Sutton, 2002: 365). Öte yandan X kuşağı, mentorluk ve geri bildirim süreçlerine açık olmakla birlikte, örgütsel sadakatten ziyade yetkinlik ve performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin hâkim olduğu ortamlarda daha yüksek performans gösterebilmektedir. Ancak otoriteye karşı görece eleştirel tutumları, zaman zaman örgüt içi ilişkilerde gerilimlere neden olabilmektedir (Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22; Kupperschmidt, 2000: 70). *Y Kuşağı*, dijitalleşmenin hız kazandığı ve küreselleşmenin derinleştiği bir dönemde yetişmiş olup, çalışma yaşamında esneklik, anlamlı iş deneyimi ve sürekli geri bildirim beklentisiyle öne çıkmaktadır (Sharma, 2012: 74). Bu kuşak, iş-yaşam dengesini bir tercih değil, bir gereklilik olarak görmekte; üye, açık iletişime dayalı ve teknoloji destekli çalışma ortamlarını tercih etmektedir. Aynı zamanda takım çalışmasına yatkınlıkları ve hızlı uyum yetenekleri, onları dinamik çalışma ortamlarında öne çıkarmaktadır (Prawitasari, 2018: 76; Wasilczuk ve Richert-Kaźmierska, 2020: 4). *Z kuşağı*, tamamen dijital bir dünyada büyümüş, teknolojiyle iç içe ve yüksek düzeyde bağlantılı bir kuşak olarak çalışma yaşamına yeni katılmaktadır. Bu kuşak için esneklik, bireysel özgürlük, çeşitlilik ve kapsayıcılık temel beklentiler arasında yer almaktadır (Novel ve Tresna, 2025: 539). Geleneksel hiyerarşik yapılara mesafeli yaklaşan Z kuşağı, daha şeffaf, katılımcı ve anlam odaklı, esnek ve uzaktan çalışma imkânı sunan örgütleri tercih etmektedir. Kariyer hayatında hızlı ilerleme, sürekli öğrenme ve kişisel gelişim fırsatları bekleyen bu kuşak, önceki kuşaklara kıyasla daha girişimci, finansal açıdan daha bilinçli ve küresel sorunlara karşı daha duyarlı bir tutum sergilemektedir (Seemiller ve Grace, 2017: 22; Söner, 2024: 172). Z kuşağının kişilerarası ilişkiler, ekip çalışması (Wasilczuk ve Richert-Kaźmierska, 2020: 4), hızlı geri bildirim ve sürekli gelişim beklentilerine dayalı örgütsel algılarındaki farklılıkların, bu kuşağın örgütsel adanmışlığını güçlendirmeyi hedefleyen liderler açısından çeşitli zorluklar doğurduğu ortaya konulmaktadır (Novel ve Tresna, 2025: 540).

Türkiye’de yürütülen kuşak temelli çalışmalar, toplumsal, teknolojik ve ekonomik dönüşümler, kuşakların farklı değerler, beklentiler ve çalışma anlayışları geliştirdiğini ve bu durumun örgütsel davranış süreçlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur (Alarebi vd., 2025; Asılkazancı ve Özbağ, 2025; Kayabaşı, 2025). Bu nedenle çalışma hayatında, Türkiye bağlamında kuşaklara atfedilen farklı değer, beklenti ve davranış örüntülerinin çalışma yaşamında nasıl anlam kazandığının araştırılması önemli görülmektedir (Ayhün, 2013: 108). Kuşaklar arasındaki farklılıklar, özellikle hibrit çalışma bağlamında daha belirgin hale gelmekte; aynı örgütsel yapı ve çalışma modelinin çalışanlar tarafından farklı biçimlerde

anlamlandırılmasına ve deneyimlenmesine yol açabilmektedir. Hibrit çalışmanın sunduğu esnekliğin kuşaklara göre farklı değerlendirilmesi ise, örgütsel rollerin algılanışını ve çalışanların örgüte yönelik davranış ve tutumlarını çeşitlendirebilmektedir.

Cinsiyetler Arası Farklılıklar

Cinsiyet, çalışma yaşamında bireylerin deneyimlerini ve örgüt içindeki konumlarını şekillendiren temel belirleyicilerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu farklılaşmanın ise büyük ölçüde toplumsal olarak inşa edilen rol beklentileri ve normatif çerçevelerden kaynaklandığı düşünülmektedir (Guadagno ve Cialdini, 2007: 483). Rol kuramı çerçevesinde kadın ve erkeklerin iş ve aile yaşamındaki sorumlulukları farklı biçimlerde tanımlanmakta; kadınlar daha çok bakım ve ev içi rollerle, erkekler ise iş odaklı rollerle ilişkilendirilmektedir (Heilman ve Eagly, 2008: 394). Bu durum, yalnızca görev dağılımını değil, bireylerin örgütsel rollerini nasıl algıladıklarını ve bu rollere nasıl tepki verdiklerini de etkilemektedir.

Hibrit çalışma modelinin, bu yerleşik ve geleneksel rol yapılarında bir dönüşüm ve değişim potansiyeli taşıdığı vurgulanmaktadır. Esneklik ve mekânsal bağımsızlık, bir yandan iş ve özel yaşam arasında denge kurmayı kolaylaştırırken, diğer yandan bu iki alanın daha fazla iç içe geçmesine neden olabilmektedir (Zhang, 2024: 135). Bu çerçevede kadın çalışanlar, iş ve aile rollerini aynı anda yürütme gerekliliği nedeniyle daha yoğun bir rol çatışması yaşayabilmekte; bu durum işten aldıkları tatmini ve örgüte olan adanmışlıklarını sınırlayabilmektedir (Hüseyinli ve Hüseyinli, 2016: 111; Poma ve Pistoresi, 2024: 24; Valikhani Dehaghani vd., 2013: 107). Erkek çalışanlar ise görece daha az ailevi rol baskısıyla karşılaşsalar da (Eagly ve Johnson, 1990: 233), özellikle esnek ve belirsiz çalışma düzenlerinde artan performans beklentileri ve rol tanımındaki belirsizlikler üzerinden farklı türde baskılarla karşılaşabilmektedir (Banerjee vd., 2024: 22-23). Bu durum, cinsiyet temelli farklılıkların yalnızca rol yükü üzerinden değil, çalışma bağlamından kaynaklanan farklı etkenler üzerinden de şekillendiğini düşündürmektedir. Türkiye bağlamında çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet rolleri, kadın ve erkek çalışanların örgütsel deneyimlerini farklı yönlerde şekillendirebilmektedir. Toplumsal yapının ve kültürel normların etkisiyle kadın çalışanların genellikle aile ve bakım sorumlulukları ile daha güçlü biçimde ilişkilendirildiği; erkek çalışanların ise ailenin ekonomik sorumluluğunu üstlenmeye yönelik beklentiler ve sürekli performans gösterme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu durum, çalışma yaşamında deneyimlenen iş baskılarının ve rol algılarının cinsiyete bağlı olarak farklılaşmasına yol açmaktadır (Hasgöl ve Çağatay, 2026: 110; Ulufer Kansoy, 2025: 98-99).

Bu nedenle hibrit çalışma bağlamında cinsiyet temelli farklılıkların incelenmesi, yalnızca eşitlik tartışmaları açısından değil, örgütsel adanmışlığın nasıl

şekillendiğini anlamak açısından da önem taşımaktadır (Brewer, 2000: 33). Ancak mevcut çalışmaların büyük ölçüde iş–yaşam dengesi ve kariyer çıktıları üzerinde yoğunlaştığı (Eagly ve Johnson, 1990; Grönlund ve Öun, 2022; Guadagno ve Cialdini, 2007), hibrit çalışma modellerinde cinsiyet temelli rol farklılıklarının örgütsel adanmışlık üzerindeki etkilerini yeterince bütüncül bir şekilde ele almadığı görülmektedir. Bu bağlamda, hibrit çalışma modelinde cinsiyet farklılıkları ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi ile yazındaki önemli bir boşluğu doldurması hedeflenmektedir.

Örgütsel Adanmışlık

Örgütsel adanmışlık yazını, özellikle Kahn'ın (1990, 1992) çalışmalarıyla temellenmiş ve daha sonra Saks (2006) tarafından geliştirilerek kavramsal açıdan daha net bir çerçeveye kavuşturulmuştur (Saks, 2006, 2019; Saks vd., 2021). Bu yaklaşımda çalışanların hem iş rollerine hem de örgütsel rollerine yönelik psikolojik bağlılıkları birbirinden ayrılmakta; işe adanmışlık ile örgütsel adanmışlık farklı öncül ve sonuçlara sahip iki ayrı yapı olarak ele alınmaktadır (Saks, 2006: 613-614). Nitekim örgütsel adanmışlığın, örgüt üyeliğinden doğan rol beklentilerine yönelik bir yönelim olduğu ve örgütsel çıktılarla daha güçlü ilişkiler sergilediği ortaya koyulmuştur. Örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çıktılarla işe adanmışlığa kıyasla daha güçlü ilişkiler sergilerken, çalışanın işine yüksek düzeyde adanmış olmasının, aynı ölçüde örgüte adanmış olduğu anlamına gelmeyeceği tespit edilmiştir (Farndale vd., 2014: 161). Bu doğrultuda örgütsel adanmışlık, yazında bağımsız ve özgün bir kavram olarak genel kabul görmeye başlamıştır (Albrecht vd., 2018; Farndale vd., 2014; Saks, 2019; Saks vd., 2021; Sanamthong ve Prabyai, 2023; Ünal ve Turgut, 2015).

Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın bir yansıması olarak, bireyin örgütsel rolüne ne ölçüde enerji, dikkat ve anlam yüklediğini ifade etmektedir (Farndale vd., 2014; Saks vd., 2021; Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu yönüyle adanmışlık, yalnızca olumlu tutumların bir sonucu değil, aynı zamanda örgütsel rolün nasıl algılandığı ve deneyimlendiği ile yakından ilişkili görülmektedir. Çalışma modeli ve ortamı, iş–yaşam dengesi, rol netliği ve işin anlamlılığı gibi unsurların, çalışanların örgüte yönelik adanmışlık düzeylerini doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır (Harter vd., 2002: 269; Low ve Memon, 2023: 373).

Kuşaklar arasında iş–yaşam dengesi ve anlam arayışı gibi önceliklerin farklılaşması, örgütsel adanmışlık düzeylerinde de farklılıklara yol açmakta (Abdulwasii, 2024: 17; Guadagno ve Cialdini, 2007: 488); benzer şekilde cinsiyet temelli iş deneyimleri ve beklentiler de örgütsel adanmışlığı şekillendirmektedir

(Eagly vd., 1992: 17). Öte yandan çalışanların örgüt içindeki rollerine ilişkin beklentileri, bu rolleri nasıl yorumladıkları ve bu rollere ne ölçüde uyum sağladıkları, söz konusu role yüklenen anlam, rol algısını değiştirmekte ve örgütsel adanmışlık düzeyinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Hibrit çalışma modeli ise bu rol yapısını dönüştüren bir bağlam sunmaktadır. İş ve özel yaşam sınırlarının yeniden şekillenmesi, rol beklentilerinin daha esnek ancak aynı zamanda daha belirsiz hale gelmesine ve iş-yaşam sınırlarının bulanıklaşmasına yol açmakta; bu durum çalışanların örgütlerine yönelik adanmışlıklarını farklı biçimlerde etkilemektedir (Nagori ve Lawton, 2024: 93). Benzer şekilde cinsiyet temelli rol dağılımları, çalışanların iş ve özel yaşam rollerini nasıl dengelediklerini belirleyerek örgütsel adanmışlığı etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adanmışlık, yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda rol beklentileri ile içinde yer aldığı bağlamsal koşulların birlikte şekillendirdiği bir çıktı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede, hibrit çalışma modelinin yaygınlaşmasına rağmen örgütsel adanmışlığın kuşak ve cinsiyet bağlamında nasıl farklılaştığı henüz yeterince açıklığa kavuşmamıştır. Mevcut çalışmaların çoğunlukla tek tip çalışan gruplarına odaklanması, bu farklılaşmaları açıklayan rol temelli mekanizmaların daha sınırlı biçimde ele alınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, söz konusu ilişkinin hibrit çalışma bağlamında kuşak ve cinsiyet farklılıkları üzerinden incelenmesi önemli bir çalışma alanı olarak görülebilir.

Rol Kuramı

Rol Kuramı'nın, hibrit çalışma bağlamında kuşak ve cinsiyet temelli farklılıkların örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini açıklamada temel bir kuramsal çerçeve sunacağı öngörülmektedir. Bu kuram, bireylerin davranışlarının rol beklentileri tarafından şekillendiğini ve bu beklentilerin içinde bulunulan sosyal ve örgütsel bağlama göre farklılaştığını varsaymaktadır (Turner, 2001: 233). Hibrit çalışma modeli ise rol kuramının varsayımlarını daha karmaşık bir bağlama taşımaktadır. Çünkü örgütsel roller artık yalnızca fiziksel iş ortamında değil, dijital etkileşimler ve değişken zaman-mekân düzenlemeleri içinde yerine getirilmektedir. Bu dönüşüm, rol algısının daha esnek ve çok boyutlu bir yapıya bürünmesine ve çalışma modellerindeki farklılıklara daha duyarlı gelmesine yol açarak rol algısı üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır (Sluss vd., 2011: 505).

Farklı kuşaklar, çalışma modelleri ve iletişim tarzları bakımından farklılık gösterirken; cinsiyet farklılıkları da rol beklentilerinde ve sosyal etkileşimlerde çeşitliliğe yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin rol tanımlama süreçlerinde kuşak ve cinsiyet dinamiklerini dikkate alarak esnek ve kapsayıcı yaklaşımlar benimsemesi gerekmektedir (Carr vd., 2023; Getzels ve Guba, 1954; Thomas ve Lankau, 2009).

Rol Kuramı çerçevesinde hibrit çalışma ve dijitalleşme kapsamında elde edilen bulgular, Türkiye’de demografik farklılıkların örgütsel yaşama yansımalarını da farklılaştırdığını göstermektedir (Bıyıklı, 2025: 1788-1789). Rol kuramı temelinde, hibrit çalışma modelinde, rol tanımları, rol netliği ve rol yönetiminde esnekliğin önemi artmakta, bu durum farklı kuşakların çalışma tutum ve davranışlarındaki farklılıkları ön plana çıkarmaktadır (Guadagno vd., 2013: 58). Bunun yanında, kadınların yarı zamanlı çalışmaya yönelik güçlü tercihlerinin erkeklere göre daha belirgin olması ve esneklik unsurunun cinsiyetler arasında farklı şekillerde kendini göstermesi hibrit çalışma modellerinde farklı rol beklentilerini beraberinde getirmekte ve bu da çalışanların örgütsel davranış ve tutumlarını etkilemektedir (Chung vd., 2021: 225; Guadagno ve Cialdini, 2007: 1013). Bu nedenle, hibrit çalışma bağlamında Rol Kuramı üzerinden kuşak ve cinsiyet farklılıklarının birlikte ele alınması, örgütsel adanmışlığın nasıl ve neden farklılaştığını açıklamada güçlü ve bütüncül bir teorik temel sunabilir.

Değişkenler Arası İlişkiler

Hibrit Çalışma Modelinde Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi

Kuşak farklılıkları, örgütsel davranış yazınında yalnızca demografik bir ayrım olarak değil, bireylerin işlerine nasıl anlam yüklediklerini şekillendiren önemli bir yapısal unsur olarak ele alınmaktadır. Farklı tarihsel ve sosyo-kültürel koşullarda yetişen kuşaklar, iş yaşamına dair farklı değerler geliştirmekte; bu da örgütsel adanmışlık düzeylerinde belirgin farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koksal, 2019: 457). Farklı ülke bağlamlarında yapılan çalışmalar da bu durumu destekler niteliktedir. İrlanda’da kamu kurumlarında yürütülen araştırmalar, örgütsel adanmışlığın kuşaklara göre farklılaştığını (Mullally, 2022: 46-47); Güney Afrika’da yapılan çalışmalar, deneyim ve kuşak unsurunun çalışan tutumları üzerinde belirleyici olduğunu, özellikle daha ileri yaş kuşak çalışanların daha yüksek düzeyde adanmışlık gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Hoole ve Bonnema, 2015: 9).

Bu farklılaşmayı anlamlandırmada Rol Kuramı önemli dayanak sağlayabilir. Kurama göre bireyler, içinde bulundukları sosyal çevreden öğrendikleri rol beklentilerini zamanla içselleştirmekte ve davranışlarını bu beklentilere göre belirlemektedir (Anglin vd., 2022: 10; Turner, 2001: 233). Hibrit çalışma modeli ile birlikte rol beklentileri yalnızca geleneksel çalışma ortamında değil, teknoloji temelli esnek çalışma platformları üzerinden yeniden şekillenmektedir (Iqbal vd., 2021, s. 32). Özellikle Z kuşağının dijital entegrasyona, özerkliğe ve esnekliğe dayalı beklentileri ile X kuşağının daha geleneksel iş anlayışı (Hernandez, 2025: 21; Westerman ve Yamamura, 2007: 157-158), hibrit çalışma modelinde örgütsel adanmışlığın farklı şekillerde deneyimlenmesine neden olmaktadır (Guadagno vd.,

2013: 58; Nikiforova vd., 2025: 461). Y kuşağı ise hem esneklik ve anlam arayışını önemsemekte hem de örgütsel adanmışlık ve kariyer istikrarını değerli görmektedir (Sharma, 2012: 74). Bu durum, örgütsel adanmışlığın farklı kuşaklarda farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yazında elde edilen görgül bulgular bu kuramsal çerçeveyi desteklemektedir (Costanza ve Finkelstein, 2015; Hernandez, 2025; Taibah ve Ho, 2023). Bu çerçevede, yukarıda sunulan bulgular ve Rol Kuramı ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Hibrit çalışma modelinde, çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir; adanmışlık düzeyi en yüksek Z kuşağında, en düşük ise X kuşağında gerçekleşmektedir.

Hibrit Çalışma Modelinde Cinsiyet Temelli Farklılıklar ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi

Yazında cinsiyet üzerine yapılan araştırmalar, kadın ve erkek çalışanların örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklılaşabildiğini göstermektedir. Çin’de ve Portekiz’de yürütülen araştırmalar örgütsel adanmışlığın cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir (Mascarenhas vd., 2022: 10; Tian vd., 2021: 1396). Polonya’dan elde edilen bulgular ise kadın çalışanların daha yüksek adanmışlık sergilediğini ve bu durumun büyük ölçüde sosyal rollerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Adamchik ve Sedlak, 2024: 526). Bu farklılaşmanın açıklanmasında Rol Kuramının önemli bir temel sunacağı öngörülebilir; çünkü kurama göre bireyler, davranışlarını toplumsal yapı içinde kendilerinden beklenen roller ve beklentilere göre şekillendirmektedir (Eagly ve Steffen, 1984: 749). Bu bağlamda kadın çalışanlar, iş ve özel yaşam rollerini eş zamanlı yürütmek durumunda kalmakta; bu çoklu rol yapısı iş-yaşam dengesi algıları üzerinden örgütsel adanmışlıklarını etkileyebilmektedir. Erkek çalışanlar ise daha çok iş odaklı rol beklentileriyle hareket etmektedir. Bu çerçevede cinsiyet, yalnızca biyolojik bir farklılık değil, örgütsel davranışları şekillendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Hibrit çalışma modeli ise kadınların esnekliğe daha fazla değer atfettiğini, ancak erkek çalışanların özellikle tam zamanlı uzaktan çalışmaya daha mesafeli yaklaştığını göstermektedir (Diaz vd., 2024: 36-38). Bu bulgulara karşıt olarak bazı araştırmalar, hibrit çalışma modelinde kadın çalışanların daha yüksek düzeyde iş-yaşam çatışması veya sosyal izolasyon yaşadığını; erkek çalışanların ise esnek çalışma modelleri aracılığı ile örgütleri ile farklı biçimlerde bağ geliştirdiğini göstermektedir. Bu durum, örgütsel adanmışlığın cinsiyete göre farklı şekillerde değerlendirilmesi gerektiğine (Harley, 2024: 94-108; Siddika, 2023: 38) ve hibrit çalışmanın cinsiyet temelli deneyimleri farklılaştıran bir yapı sunduğunu işaret etmektedir. Öte yandan Türkiye gibi kolektivist ve güç mesafesi yüksek toplumlarda, kadınların bakım rolleri ve toplumsal beklentiler daha belirgin hale geldiğinden; hibrit çalışma modeli belirsizlik ve ek sorumluluk ile de

ilişkilendirilebilmektedir (Al, 2025: 197). Yazında mevcut çalışmalar cinsiyet farklılıklarının örgütsel adanmışlık gibi tutumsal sonuçlara nasıl yansıdığını yeterince ele almamaktadır. Oysaki cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi çok yönlü ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir (Adamchik ve Sedlak, 2024; Dutahatmaja, 2025; Mascarenhas vd., 2022). Bu bağlamda, yukarıdaki bulgular ve Rol Kuramı çerçevesinde aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H2: Hibrit çalışma modelinde, erkek çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri kadın çalışanlara kıyasla anlamlı biçimde daha yüksektir.

Hibrit Çalışma Modelinde Kuşak ve Cinsiyete Göre Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yayımlanan güncel raporlar ve araştırmalar, hibrit çalışma modelinin küresel ölçekte hızla yaygınlaştığını; çalışma yaşamındaki mekânsal ve zamansal sınırların giderek belirsizleştiğini ortaya koymaktadır (Bacarra ve Decenorio, 2022; Baker, 2021; Eurofound, 2023; Microsoft, 2021). Çalışma biçimlerinde yaşanan bu dönüşüm, yalnızca iş süreçlerini değil; çalışanların örgütle kurduğu ilişkiyi ve örgütsel davranışlarını da yeniden şekillendirmektedir. Özellikle kuşak ve cinsiyet temelli farklılıkların hibrit çalışma deneyimi üzerindeki etkileri, son yıllarda daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır (Banerjee vd., 2024: 23; Hernandez, 2025: 20-21). İsveç'te yürütülen bir araştırma hibrit çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarının kuşaklar ve cinsiyetler arasında farklı etkiler yarattığını; çalışma yaşamına ilişkin beklentilerin demografik özelliklere göre değişebildiğini ortaya koymaktadır (Grönlund ve Öun, 2022: 854). Güney Kore'de yapılan bir çalışmada, Z kuşağı çalışanların esnek çalışma uygulamalarına daha hızlı uyum sağladığı ve kadın çalışanların, sağlanan esneklik doğrultusunda örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Jung ve Yoon, 2021: 9). Benzer şekilde Malezya'da gerçekleştirilen çalışmalar, kadın çalışanların örgütsel değişim süreçlerine daha yüksek düzeyde uyum gösterebildiğini ve genç kuşakların esneklik beklentilerinin belirgin biçimde arttığını göstermektedir (Islam vd., 2022: 12; Lee vd., 2024: 14). Rol kuramının çoklu rol yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu farklılıkların çalışanların iş ve özel yaşam rollerine ilişkin beklentilerinden kaynaklandığı söylenebilir (Nikiforova vd., 2025: 461; Turner, 2001: 233). Çalışanlar iş, aile ve sosyal yaşamda eş zamanlı olarak birden fazla rol üstlenmekte; hibrit çalışma modeli ise bu roller arasındaki sınırları daha geçirgen hâle getirmektedir. Bu durum, kuşak ve cinsiyet grupları arasında hibrit çalışma deneyiminin farklılaşmasına yol açabilmektedir. Bununla birlikte yazındaki bazı çalışmalar, kuşak ve cinsiyet değişkenlerini birlikte değerlendirmek yerine ayrı ayrı incelemekte ya da yalnızca kontrol değişkeni olarak ele almaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel adanmışlık üzerinde belirleyici unsurun doğrudan çalışma modeli olduğunu; demografik

değişkenlerin ise ikincil düzeyde etkili kaldığını ileri sürmektedir (Mellor, 2025: 98). Ancak bu yaklaşım, kuşak ve cinsiyetin birlikte ortaya çıkardığı etkileşimsel yapıyı göz ardı edebilmektedir. Bu bağlamda, yukarıdaki bulgular ve rol kuramı çerçevesinde aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H3: Rol Kuramı doğrultusunda, hibrit çalışma modelinde kuşak ve cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileşimi anlamlıdır; kuşaklar arasındaki adanmışlık örüntüsü kadın ve erkek çalışanlarda farklı yönlerde ortaya çıkmaktadır.

Yöntem

Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de hibrit çalışma modeliyle çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Veriler, gönüllülük esasına dayalı olarak elektronik anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Hibrit çalışanlara erişimi kolaylaştırmak ve örneklem çeşitliliğini artırmak amacıyla (Palinkas vd., 2015: 537); kartopu örnekleme ve basit tesadüfî örnekleme yöntemleri kullanılarak 543 katılımcıya ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme, erişilmesi zor gruplarda mevcut katılımcılar aracılığıyla yeni katılımcıların davet edilmesini sağlayan bir yöntemdir (Naderifar vd., 2017: 2). Basit tesadüfî örnekleme ise, evrende yer alan her bireyin eşit seçilme şansına sahip olduğu ve seçim işleminin tamamen rastlantısal yöntemlerle yapıldığı bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Makwana vd., 2023: 764). Bununla birlikte, örnekleme sürecinde ölçüt temelli bir dâhil etme prosedürü izlenmiştir. Anketin başlangıcında katılımcılara çalışma modeli (iş yerinde, uzaktan, hibrit) sorulmuş; yalnızca “hibrit çalışma” seçeneğini işaretleyenlerin ankete devam etmesine izin verilmiş, diğer katılımcılar için anket otomatik olarak sonlandırılmıştır. Bu uygulama, kartopu örneklemedeki olası yanlılıkları sınırlandırarak araştırmanın kuramsal odağıyla uyumlu biçimde yalnızca hibrit çalışanlardan veri toplanmasını sağlamış ve örneklem geçerliliğini güçlendirmiştir. Bu bağlamda 543 katılımcıdan 104’ünün hibrit çalışma modeli dışında (işyerinden veya uzaktan) çalıştığı belirlenerek kapsam dışı bırakılmıştır. Böylece hibrit çalışma modeli kapsamında anketi eksiksiz dolduran 439 katılımcı elde edilmiştir. Bu verilerden uç değer ve tutarsız yanıtlar içeren 39 katılımcı analiz dışı bırakılmış ve 400 katılımcının verileri 5’li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Bu kapsamda örnekleme ilişkin kuşak sınırları şu şekilde belirlenmiştir: Z Kuşağı (doğum yılı ≥ 1997 , yaş ≤ 28), Y Kuşağı (doğum yılı 1981–1996, yaş 29–44) ve X Kuşağı (doğum yılı ≤ 1980 , yaş ≥ 45). Bu sınıflandırma sonucunda elde edilen dağılım aşağıda yer alan Tablo-1 gösterilmektedir:

Tablo 1: Katılımcıların Kuşak ve Cinsiyet Dağılımları

Kuşak	Erkek	Kadın	Toplam
Z Kuşağı	30	21	51
Y Kuşağı	195	97	292
X Kuşağı	35	22	57
Toplam	260	140	400

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel adanmışlık, Saks (2006) tarafından geliştirilen ve orijinal formunda yüksek güvenirlik düzeyine sahip olan ($\alpha=.90$) altı maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüş; bulgulara göre, ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach alfa ($\alpha=.885$) değeri ile doğrulanmıştır.

Bulgular

Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Varsayımları

Parametrik testlerin analizlerinin yapılabilmesi için yapılan ilk varsayım normal dağılım yaklaşımıdır. Normallik testinin yapılmasında yaygınlıkla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri kullanılmaktadır (Khatun, 2021: 113). Normallik varsayımı, çarpıklık (skewness=-0.748) ve basıklık (kurtosis=0.444) değerlerinin ± 2 sınırları içinde kalmasıyla doğrulanmıştır. Varyans homojenliği Levene testi ile hem kuşak grupları düzeyinde [$F(2,397)=2.291$, $p=.102$] hem de altı hücre düzeyinde [$F(5,394)=1.855$, $p=.101$] sınanmış; her iki durumda da varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik testlerin uygulanabilir olduğu gözlenmiştir (Kim, 2013: 53). Öte yandan kuşak ve cinsiyet değişkenlerine ait örgütsel adanmışlık düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

Kuşak	Cinsiyet	n	Ort.	SS
Z	Erkek	30	4.378	0.520
Z	Kadın	21	4.579	0.424
Z Toplamı		51	4.461	0.488
Y	Erkek	195	4.338	0.556
Y	Kadın	97	4.019	0.634
Y Toplamı		292	4.232	0.601
X	Erkek	35	4.071	0.676
X	Kadın	22	3.856	0.807
X Toplamı		57	3.988	0.730
Erkek Toplamı		260	4.306	0.575
Kadın Toplamı		140	4.077	0.671
Genel Toplam		400	4.226	0.619

Tablo 2 incelendiğinde, kuşak değişkeni açısından Z kuşağının en yüksek örgütsel adanmışlık ortalamasına sahip olduğu ($\bar{X}=4.461$, $SS=0.488$), bunu Y kuşağının izlediği ($\bar{X}=4.232$, $SS=0.601$) ve en düşük ortalamanın X kuşağında gözlemlendiği ($\bar{X}=3.988$, $SS=0.730$) görülmektedir. Cinsiyet açısından ise erkek çalışanların ($\bar{X}=4.306$, $SS=0.575$) genel olarak kadın çalışanlardan ($\bar{X}=4.077$, $SS=0.671$) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu dikkat çekmektedir. Ancak Z kuşağında bu örüntünün tersine döndüğü görülmektedir: Z kuşağında kadın çalışanların ortalaması ($\bar{X}=4.579$) erkek çalışanların ortalamasını ($\bar{X}=4.378$) aşmaktadır. Bu kesişimsel örüntü, etkileşim analizinin önemine işaret etmektedir.

Kuşak ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Örgütsel Adanmışlık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin İki Faktörlü ANOVA Bulguları

Bu çalışmada bağımsız değişkenler olan kuşak ve cinsiyet kategorik yapıda olduğundan ve araştırmanın temel amacı bu değişkenlerin örgütsel adanmışlık üzerindeki hem bağımsız hem de etkileşimsel etkilerini eş zamanlı sınamak olduğundan, GLM çerçevesinde iki yönlü varyans analizi (Two-Way ANOVA) tercih edilmiştir. Bu yöntem, kategorik değişkenler için grup farklılıklarını ve etkileşim etkisini test etmede doğrudan ve yorumlanabilir sonuçlar sunmaktadır. GLM, çok değişkenli bir yaklaşım olup, değişkenlerin hem ayrı hem de etkileşimsel etkilerinin test edilmesine olanak tanımaktadır (Field, 2018: 460; Sureiman ve Mangera, 2020:

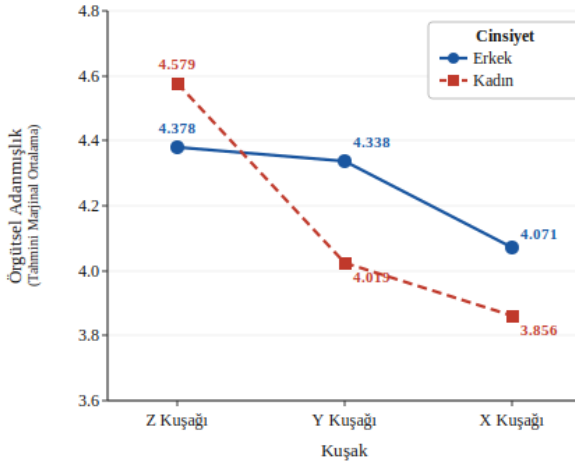
207). Dengesiz örneklem yapısı nedeniyle analizde Type III Sum of Squares yaklaşımı tercih edilmiş (Pallant, 2020: 259). Elde edilen bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. İki Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

Etki	KT	sd	KO	F	p	Partial η^2
Kuşak	2.275	2	1.138	3.221	.041	.016
Cinsiyet	0.627	1	0.627	1.774	.184	.004
Kuşak $\times$ Cinsiyet	2.813	2	1.407	3.983	.019	.020
Hata	139.136	394	0.353			

İki yönlü ANOVA sonuçları, kuşak ana etkisinin örgütsel adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır [$F(2,394)=3.221$, $p=.041$, $\eta^2=.016$]. Cinsiyet ana etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [$F(1,394)=1.774$, $p=.184$, $\eta^2=.004$]. Öte yandan kuşak ve cinsiyet etkileşim etkisi anlamlı çıkmıştır [$F(2,394)=3.983$, $p=.019$, $\eta^2=.020$]. Bu bulgu, örgütsel adanmışlığın yalnızca bağımsız demografik değişkenler tarafından değil, bu değişkenlerin birlikte oluşturduğu *kesişimsel* yapı tarafından da şekillendiğine işaret etmektedir. Etkileşim etkisinin yönünü daha açık gösterebilmek amacıyla ortalama profilleri incelenmiş ve grup ortalamaları üzerinden çizilen etkileşim eğrisi kuşak ve cinsiyet değişkenlerinin örgütsel adanmışlık üzerindeki kesişimsel etkisini görselleştirmiştir.

Şekil 1: Kuşak ve Cinsiyetin Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkileşim Grafiği



Not: Çizgiler grup ortalamalarını göstermektedir. Daire (●) erkek, kare (■) kadın çalışanları temsil etmektedir.

Şekil 1 incelendiğinde, Z kuşağında kadın çalışanların örgütsel adanmışlık ortalamasının ($\bar{X}=4.579$) erkek çalışanların ortalamasını ($\bar{X}=4.378$) aştığı, ancak Y kuşağına geçişle birlikte bu örüntünün tersine döndüğü görülmektedir. Grup ortalamaları incelendiğinde, Z kuşağından X kuşağına geçişte kadın çalışanlarda gözlenen düşüşün ($\Delta=0.723$), erkek çalışanlara kıyasla ($\Delta=0.306$) daha yüksek olduğu görülmekte olup; bu durum etkileşimin asimetrik yapısını görselleştirmektedir. Öte yandan ANOVA, hangi kuşakların birbirinden ayrıştığını ve bu etkileşimin hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymadığından; post-hoc analizler ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve aşağıda sunulmuştur.

Post-Hoc Analizler

Kuşak Ana Etkisi

Kuşaklar arası ikili karşılaştırmaları belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4. Kuşaklar Arası Tukey HSD Post-Hoc Karşılaştırması

Karşılaştırma	Ort. Farkı	P (düzeltilmiş)	95% GA	Anamlılık	Cohen's d
Z – X	+0.473	.000	[0.197, 0.748]	Evet	0.761
Y – X	+0.243	.016	[0.036, 0.451]	Evet	0.364
Z – Y	+0.229	.036	[0.012, 0.446]	Evet	0.418

Tukey HSD testi, üç kuşak çiftinin de birbirinden istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Örgütsel adanmışlık ortalamaları $Z > Y > X$ şeklinde tutarlı ve tek yönlü bir sıralama sergilemektedir. En büyük fark Z ile X kuşakları arasında gözlemlenmiş ($\Delta=0.473$, $d=0.761$; orta büyük etki), bunu Z–Y ($\Delta=0.229$, $d=0.418$; orta etki) ve Y–X karşılaştırması izlemiştir ($\Delta=0.243$, $d=0.364$; küçük-orta etki).

Kuşak ve Cinsiyet Etkileşimi: Basit Etkiler Analizi

Anlamlı etkileşim etkisinin yorumlanabilmesi amacıyla her kuşak içinde cinsiyet farkları ayrı ayrı sınanmıştır:

Tablo 5. Kuşak ve Cinsiyet Etkileşimi: Basit Etkiler Analizi

Kuşak	Erkek (Ort./SS)	Kadın (Ort./SS)	t	df	p	d
Z	4.378 / 0.520	4.579 / 0.424	-1.468	49	.149	-0.425
Y	4.338 / 0.556	4.019 / 0.634	4.401	290	.000	0.535
X	4.071 / 0.676	3.856 / 0.807	1.086	55	.282	0.289

Basit etkiler analizi, cinsiyet farkının yalnızca Y kuşağında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir [$t(290)=4.401$, $p<.001$, $d=0.535$; orta etki]. Y kuşağında erkek çalışanlar, kadın çalışanlara kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek örgütsel adanmışlık sergilemektedir ($\Delta=+0.319$). Z kuşağında ise örüntü tersine

dönmekte; kadın çalışanların ortalaması erkekleri geçmektedir ($\Delta=+0.201$); ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=.149$). X kuşağında da cinsiyet farkı anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır ($p=.282$).

Altı Hücre Karşılaştırması (Tukey HSD)

Altı grup (kuşak ve cinsiyet kombinasyonu) arasındaki ikili karşılaştırmalar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Kuşak ve Cinsiyet Grupları Tukey HSD Post-Hoc Karşılaştırması

Karşılaştırma (Yüksek – Düşük)	Yüksek Grup Ort.	Düşük Grup Ort.	Ort. Farkı	p	Anlamlılık
Z_Kadın – X_Kadın	4.579	3.856	+0.723	.001	Evet
Z_Kadın – Y_Kadın	4.579	4.019	+0.560	.002	Evet
Z_Kadın – X_Erkek	4.579	4.071	+0.508	.025	Evet
Z_Erkek – X_Kadın	4.378	3.856	+0.522	.023	Evet
Z_Erkek – Y_Kadın	4.378	4.019	+0.359	.046	Evet
Y_Erkek – X_Kadın	4.338	3.856	+0.482	.005	Evet
Y_Erkek – Y_Kadın	4.338	4.019	+0.319	.000	Evet
Y_Erkek – Z_Erkek	4.338	4.378	-0.040	.999	Hayır
Z_Kadın – Z_Erkek	4.579	4.378	+0.202	.840	Hayır
Diğer karşılaştırmalar	—	—	—	>.05	Hayır

Not: Ortalama farkı değerleri yüksek ortalamaya sahip gruptan düşük ortalamaya sahip grup çıkarılarak hesaplanmıştır. Tabloda yalnızca anlamlı ($p<.05$) ve karşılaştırma için seçilen anlamsız çiftler yer almaktadır.

Altı grup arasındaki tüm ikili karşılaştırmalar incelendiğinde, yedi anlamlı çiftin ortaya çıktığı görülmektedir. Z kuşağı kadın çalışanlar, tüm alt gruplar arasında en yüksek örgütsel adanmışlık ortalamasına sahip olup; X kuşağı kadın çalışanlardan ($\Delta=+0.723$, $p=.001$), Y kuşağı kadın çalışanlardan ($\Delta=+0.560$, $p=.002$) ve X kuşağı erkek çalışanlardan ($\Delta=+0.508$, $p=.025$) anlamlı biçimde ayrılmaktadır. Z kuşağı erkek çalışanlar ise X kuşağı kadın çalışanlardan

($\Delta=+0.522$, $p=.023$) ve Y kuşağı kadın çalışanlardan ($\Delta=+0.359$, $p=.046$) anlamlı biçimde yüksek örgütsel adanmışlık sergilemektedir. Y kuşağı içinde erkek çalışanlar kadın çalışanlardan anlamlı biçimde yüksek örgütsel adanmışlık göstermektedir ($\Delta=+0.319$, $p<.001$).

Hiyerarşik Regresyon Analizi

ANOVA'ya ek olarak hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. X kuşağı ve erkek cinsiyet referans kategoriler olarak belirlenmiştir.

Tablo 7. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1			Model 2			Model 3		
Değişken	β	SE	p	β	SE	p	β	SE	p
Sabit	3.988	0.079	.000	4.078	0.083	.000	4.071	0.098	.000
Z (ref: X)	0.473	0.115	.000	0.479	0.113	.000	0.306	0.148	.039
Y (ref: X)	0.243	0.087	.006	0.231	0.086	.008	0.266	0.109	.015
Kadın (ref: Erkek)	—	—	—	-0.232	0.062	.000	-0.215	0.162	.184
Z $\times$ Kadın	—	—	—	—	—	—	0.417	0.234	.075
Y $\times$ Kadın	—	—	—	—	—	—	-0.103	0.178	.561
R²	.040			.072			.090		
Düz. R²	.035			.065			.078		
F	F(2,397) =8.167		.000	F(3,396)= 10.170		.000	F(5,394)= 7.787		.000
ΔR^2	—			.032			.018		
ΔF	—			F(1,396)= 13.862		.000	F(2,394)= 3.983		.019

Model 1 (Yalnızca Kuşak): Z kuşağı ($\beta=0.473$, $p<.001$) ve Y kuşağı ($\beta=0.243$, $p=.006$), referans kategori olan X kuşağına kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek örgütsel adanmışlık sergilemektedir. Model varyansın %4.0'ını açıklamaktadır [$F(2,397)=8.167$, $p<.001$].

Model 2 (Kuşak ve Cinsiyet): Cinsiyetin modele eklenmesi istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamaktadır ($\Delta R^2=.032$, $\Delta F=13.862$, $p<.001$). Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara kıyasla anlamlı biçimde daha düşük örgütsel adanmışlık

sergilemektedir ($\beta = -0.232$, $p < .001$). Kuşak katsayıları anlamlılığını korumaktadır. Model varyansın %7.2'sini açıklamaktadır [$F(3,396) = 10.170$, $p < .001$].

Model 3'ün sonuçları, kuşak ve cinsiyet değişkenlerinin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin yalnızca bağımsız ana etkiler düzeyinde değil, aynı zamanda etkileşimsel bir yapı içinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Modelde etkileşim terimlerinin eklenmesi anlamlı bir model iyileşmesi sağlamış ($\Delta R^2 = .018$, $\Delta F = 3.983$, $p = .019$) ve toplam açıklanan varyans %9'a yükselmiştir. Bu durum, örgütsel adanmışlığın demografik değişkenlerin basit doğrusal etkileriyle sınırlı olmadığını, kuşak ve cinsiyet arasındaki ilişkinin etkileşimsel biçimde modellenmesinin modele ek açıklayıcılık sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, etkileşim katsayılarının tek tek incelenmesi, bu yapının homojen olmadığını göstermektedir. $Z \times$ Kadın etkileşimi istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmamış olsa da ($p = .075$), katsayının büyüklüğü ($\beta = 0.417$) bu ilişkinin daha büyük örneklemelerde yeniden incelenmesini gerektirebilecek bir örüntüye işaret etmektedir. $Y \times$ kadın etkileşimi ise anlamlı değildir ($p = .561$). Bu bulgular, cinsiyet farkının kuşaklara göre yön değiştiren veya güçlenen bir etki üretmesine rağmen, bu farklılaşmanın tüm kuşaklarda istatistiksel olarak tutarlı bir düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Bu nedenle cinsiyetin ana etkisinin Model 2'de anlamlı iken Model 3'te anlamsızlaşması ($p = .184$), cinsiyetin etkisinin doğrudan değil, kuşak bağlamına bağlı olarak ortaya çıkan koşullu bir etki olduğunu desteklemektedir. Genel olarak Model 3, örgütsel adanmışlığın yalnızca kuşak veya cinsiyet gibi tekil demografik değişkenlerle açıklanamayacağını, bu değişkenlerin kesişiminden doğan daha karmaşık ve bağlama duyarlı bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Yürütülen analizler bir arada değerlendirildiğinde, kuşaklar arası örgütsel adanmışlık farkının hem ANOVA hem de post-hoc testlerle doğrulandığı ve H1 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Cinsiyetin bağımsız bir ana etki oluşturmadığı, ancak kuşak kontrol edildiğinde anlamlı bir yordayıcıya dönüştüğü belirlenmiş; H2 hipotezi desteklenmemiştir. Kuşak ve cinsiyet etkileşiminin hem ANOVA hem de regresyon modellerinde anlamlı olduğu görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte basit etkiler analizi, söz konusu etkileşim örüntüsünün tüm kuşaklarda aynı doğrultuda ilerlemediğini, aksine kuşaklar arasında asimetrik bir yapı sergilediğini doğrulamıştır.

Sonuç

Araştırma bulguları, hibrit çalışma bağlamında örgütsel adanmışlığın kuşaklar arasında anlamlı biçimde farklılaştığını ve kuşak ile cinsiyet değişkenlerinin birlikte ele alındığında daha karmaşık bir örüntü ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu

sonuç, hibrit çalışma modelinde iş ve özel yaşam rollerine ilişkin beklentilerin demografik özelliklere bağlı olarak farklı biçimlerde deneyimlenebildiğine ve örgütsel adanmışlığın söz konusu demografik değişkenlerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Rol Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde (Biddle, 1986: 71), hibrit çalışma modelinin çalışanların iş rollerine ilişkin beklentilerini ve çalışma deneyimlerini yeniden şekillendirdiği söylenebilir. Z kuşağının daha yüksek örgütsel adanmışlık düzeyine sahip olması, Prensky'nin (2001) "dijital yerli" yaklaşımı doğrultusunda değerlendirildiğinde, Z kuşağının dijital teknolojilere daha aşina olması ve hibrit çalışma modeline daha kolay uyum sağlayabilmesi ve teknoloji yoğun iş süreçlerini daha doğal bir çalışma pratiği olarak algılaması ile ilişkili olabilir (s. 1). Bu durum, Z kuşağının hibrit çalışma modelinde ortaya çıkan rol belirsizliklerini yönetmelerini kolaylaştırıyor olabilir. Y kuşağının örgütsel adanmışlık düzeyinin orta seviyede kalması ise bu kuşağın hem geleneksel çalışma biçimlerini hem de dijital çalışma süreçlerini deneyimlemiş olmasıyla açıklanabilir. Yazında "köprü kuşak" olarak değerlendirilen Y kuşağı (Prawitasari, 2018: 17) hibrit çalışma düzenine uyum konusunda görece esnek bir yapı sergilese de, tamamen dijital çalışma kültürü içerisinde yetişen Z kuşağı kadar yüksek bir uyum göstermeyebilir. X kuşağının daha düşük örgütsel adanmışlık düzeyine sahip olması ise çalışma yaşamlarının önemli bölümünü fiziksel iş yeri ve daha hiyerarşik örgüt yapıları içerisinde geçirmiş olmalarıyla ilişkili olabilir. Hibrit çalışma modelinin gerektirdiği esnek ve çok yönlü çalışma biçimlerinin, bu kuşakta daha sınırlı düzeyde benimsenmiş olabileceğini düşündürmektedir (Kupperschmidt, 2000: 69-70). Bazı çalışmalar kuşak farklılıklarının sınırlı veya abartılmış olabileceğini ileri sürerken (Gürbüz, 2015; Sönmez ve Üngüren, 2026), mevcut araştırma hibrit çalışma bağlamında örgütsel adanmışlık düzeylerinin kuşaklar arasında anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Öte yandan yazındaki hakim görüş, Z kuşağının örgütsel bağlılık düzeyinin düşük ve iş değiştirme eğiliminin görece yüksek olduğu yönündedir (Pichler vd., 2021, s. 607). Ancak bu çalışmada elde edilen bulgular, söz konusu genel kabulün aksine, hibrit çalışma modelinde Z kuşağının en yüksek adanmışlık düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Z kuşağına atfedilen düşük bağlılık eğiliminin kuşaksal bir özellikten ziyade, geleneksel çalışma yapılarının bu kuşağın esneklik ve dijital özerklik beklentileriyle yeterince örtüşmemesinden kaynaklanabileceğine işaret etmektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, kadın çalışanların ortalamalarının erkek çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu görülmekle birlikte, bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Ancak hiyerarşik regresyon modelinde kuşak değişkeni kontrol edildiğinde cinsiyetin anlamlı bir yordayıcıya dönüşmesi, cinsiyet etkisinin hibrit çalışma bağlamında doğrudan bir

fark üretmekten ziyade, kuşak yapısıyla birlikte işleyen daha karmaşık ve koşullu bir ilişki örüntüsüne sahip olduğunu göstermektedir. Cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaması, hibrit çalışma modelinin Türkiye bağlamındaki çok boyutlu etkileriyle açıklanabilir. Türkiye’de özellikle büyükşehirlerde görülen ulaşım süresi, zaman maliyeti ve iş baskıları (Gökçe ve Bolat, 2025: 61; Oktar ve Doğan, 2021: 17), hibrit çalışma modelini cinsiyet fark etmeksizin tüm çalışanlar için benzer etkiler üretmesine sebep olmuş olabilir. Öte yandan son yıllarda çalışma yaşamında iş–yaşam dengesi ve bakım sorumluluklarının daha kapsayıcı biçimde ele alınması, geleneksel toplumsal cinsiyet temelli rol beklentilerinin kısmen yeniden tanımlanmasına katkı sağlamıştır. Rol Kuramı çerçevesinden değerlendirildiğinde, bu dönüşüm hibrit çalışma modelinin kadın ve erkek çalışanlar tarafından daha benzer biçimlerde deneyimlenmesine ve cinsiyet temelli örgütsel adanmışlık farklılıklarının azalmasına katkıda bulunmuş olabilir (Kaushik ve Guleria, 2020: 13; Marcus vd., 2023: 679).

Bununla birlikte kuşak ve cinsiyet etkileşim etkisinin anlamlı olması, kuşak farklılıklarının kadın ve erkek çalışanlarda farklı biçimlerde ortaya çıkabildiğine işaret etmektedir. Hibrit çalışma düzeninde iş ve özel yaşam sınırlarının daha geçirgen hâle gelmesi, özellikle kadın çalışanlar açısından rol çatışması olasılığını artırmaktadır (Ashforth vd., 2000: 481; Harley, 2024: 113; Zhang, 2024: 138). Bu durum, örgütsel adanmışlığın demografik özelliklerle birlikte çalışma modelinin yarattığı rol beklentileriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, yazındaki genel eğilimlerin aksine, hibrit çalışma deneyiminde cinsiyet ve kuşak değişkenlerini tekil kategoriler olarak değil (Pagnozzi vd., 2026: 520; Xu vd., 2024: 11), bir birini dönüştüren ve örgütsel adanmışlığı birlikte şekillendiren kesişimsel dinamikler olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermekte ve bu yönüyle mevcut yazına özgün bir katkı sağlamaktadır. Özellikle Türkiye’nin kendine özgü sosyo-kültürel yapısı bağlamında, toplumsal cinsiyet rollerinin kuşaklar arasında farklılaşan algılarla nasıl ilişkilenebileceğine işaret etmesi bakımından, bu bulgular alanyazına tamamlayıcı bir katkı sunmaktadır.

Tartışma

Dijital dönüşüm, örgütsel yapıların yeniden tasarımı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, işi zaman ve mekân sınırlarının ötesine taşımış ve işin doğasını dönüştürmüştür (Boell vd., 2013: 1). Cisco’nun 2025 Küresel Hibrit Çalışma Araştırması’na göre Z kuşağının %66’sı iş seçiminde hibrit çalışma politikasını kritik bir unsur olarak görmekte, %56’sı ise teknoloji odaklı bir çalışma geleceğine inanmaktadır. Bu bulgular, yeni neslin adanmışlığı esneklik, teknolojik uyum ve sonuç odaklılık ile ilişkilendirdiğine işaret etmektedir. Öte yandan

işverenlerin %83'ü çok kuşaklı iş gücünü yönetmenin zorluklarına dikkat çekerek, hibrit dönemde geleneksel fiziksel varlık temelli adanmışlık anlayışının sorgulandığını ortaya koymaktadır (Cisco, 2025). Bu araştırmadan elde edilen bulgular, Z kuşağının hibrit çalışma modeline yönelik olumlu tutumlar geliştirebildiğini göstermesi bakımından araştırma sonuçlarıyla paralellik taşımaktadır. Öte yandan araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, hibrit çalışma bağlamında Z kuşağının beklenenin aksine en yüksek örgütsel adanmışlık düzeyini göstermesidir. Bu sonuç Rol Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların iş ortamına yönelik tutumları, bulundukları kuşak ve örgütsel rol beklentileri arasındaki uyum düzeyi tarafından şekillendiğini düşündürmektedir.

Cinsiyet temelli farklılıklar açısından Avrupa Komisyonu'nun 2024 tarihli raporunda, kadın çalışanların esnek çalışma imkânlarına erişimde erkeklere kıyasla daha sınırlı koşullara sahip olduğu ve bakım sorumlulukları nedeniyle bu uygulamalara daha fazla ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Esnek çalışma düzenlemeleri kadınlar için iş-yaşam dengesini destekleyici bir araç olarak öne çıkarken, erkek çalışanlar açısından bu etkinin daha sınırlı olduğu görülmektedir (Chung, 2024: 57). Araştırma bulguları, örgütsel adanmışlığın yalnızca cinsiyet temelinde açıklanamayacağını, cinsiyet etkisinin kuşak özellikleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Avrupa Komisyonu'nun (2024) raporunda vurgulanan cinsiyete dayalı farklı ihtiyaçlar ile birlikte esnek çalışma uygulamalarının örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin kuşak ve cinsiyetin kesişiminde şekillenen daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca toplumsal yapıdaki dönüşümler, değişen aile modelleri ve geleneksel cinsiyet rollerinin yeniden tanımlanması, çalışanların işten beklentilerini ve örgütle kurdukları ilişkiyi farklılaştırmakta; bu durum örgütsel adanmışlığın demografik değişkenlerin ötesinde, toplumsal değişim süreçleri bağlamında da yorumlanmasını gerekli kılmaktadır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Hibrit çalışma modeli; esnek istihdam olanakları, iş-yaşam dengesini gözeten yapısı ve operasyonel maliyet avantajlarıyla, günümüz örgütlerinde kuşak ve cinsiyet temelli farklılıkları yönetmenin ötesinde örgütsel adanmışlığı inşa eden stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Gökçe ve Bolat, 2025: 13). Bu dinamik süreçte demografik çeşitliliği verimli kılmanın yolu, kuşaklar arası uyum sorunlarını geleneksel yöntemlerle değil, tersine mentorluk gibi etkileşimsel araçlarla çözmekten geçmektedir. Genç kuşakların yüksek dijital yetkinlikleri ve değişime hızlı uyum kapasiteleri, deneyimli çalışanların kurumsal bilgi birikimiyle harmanlandığında, adanmışlığı besleyen çift yönlü bir öğrenme ekosistemi

kurulabilmektedir (Haggard vd., 2011: 293; Marcinkus Murphy, 2012: 564). Bu ekosistemin sürdürülebilirliği ise farklı kuşakların bir arada çalıştığı ekiplerde "kolektif yeterlik" algısının, yani ortak hedeflere birlikte ulaşabilme inancının güçlendirilmesine bağlıdır (Gökçe ve Seymen, 2025: 161). Cinsiyet odaklı dinamiklerde ise hibrit modelinin sadece kadın çalışanların bakım sorumluluklarını hafifleten bir esneklik mekanizması olarak görülmesi yanında, erkek çalışanların modern ebeveynlik rollerini üstlenmesini teşvik eden kapsayıcı ve kişiselleştirilmiş politikalarla desteklenmesi gerekmektedir (Chung ve Van Der Lippe, 2020: 377; Gökçe ve Bolat, 2025: 72). Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamalarının ve liderlik yaklaşımlarının her kuşağın sesini görünür kılacak şekilde yeniden yapılandırılması örgütsel adanmışlığın temel anahtarı olduğunu düşündürmektedir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 189; Fleychuk vd., 2019: 60; Parry ve Urwin, 2011: 81).

Rol kuramı çerçevesinde şekillenen bu bütünsel katkıların yanında, araştırmanın mevcut bulgularını değerlendirirken bazı metodolojik sınırları da göz önünde bulundurmak gerekir. Çalışmanın kesitsel tasarımı değişkenler arası net bir nedensellik çıkarımı yapmayı zorlaştırırken, örnekleme yöntemindeki kısıtlar ve örnekleminin kuşaklar arasında dengeli dağılmaması istatistiksel analizlerin gücünü sınırlamaktadır. Ayrıca örgütsel adanmışlığın tek bir ölçekle ölçülmüş olması ile aile yapısı, sektör dinamikleri ve örgüt kültürü gibi potansiyel düzenleyici değişkenlerin kapsam dışında bırakılması gelecekteki araştırmalar için yeni fırsatlar sunmaktadır. Sonraki çalışmaların boylamsal tasarımlara yönelmesi, daha geniş kuşak örneklemlerine ulaşması ve sektörler arası karşılaştırmalı analizler yapması, bu çalışmayla temelleri atılan bulguları yazında daha ileri bir noktaya taşıyacaktır. Sonuç olarak bu çalışma, rol kuramı çerçevesinde hibrit çalışma bağlamında kuşak ve cinsiyet temelli farklılıkların örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini inceleyerek, bu değişkenlerin kesişimsel biçimde ele alınmasının açıklayıcı gücünü ortaya koymaktadır. Bulgular, örgütsel adanmışlığın yalnızca demografik özelliklerle değil, değişen rol beklentileri ve çalışma düzenleriyle birlikte şekillendiğini göstererek kuramsal ve uygulamalı tartışmalara bütüncül bir katkı sunmaktadır.

Extended Summary

The acceleration of digital transformation has fundamentally reshaped contemporary work structures, positioning hybrid work arrangements as a dominant organizational model. Hybrid work, defined as a flexible arrangement in which employees alternate between on-site and remote work based on task requirements and organizational policies, has become increasingly prevalent across sectors. Within this context, understanding how organizational engagement varies across demographic groups has emerged as a critical research concern.

Organizational engagement, defined as the extent to which employees invest cognitive, emotional, and behavioral resources into their organizational roles (Saks, 2006), is shaped by both individual and contextual factors. While prior research has examined generational and gender differences in work-related attitudes, these variables are typically analyzed separately, limiting understanding of their potential interactive effects. Addressing this gap, the present study examines generational and gender-based differences in organizational engagement among hybrid workers in Türkiye using Role Theory as its theoretical foundation.

Role Theory suggests that individual behavior is shaped by socially constructed expectations associated with social positions such as generational cohort and gender (Turner, 2001). In hybrid work settings, where boundaries between work and non-work domains are increasingly blurred, role expectations become more complex and salient. Generational cohorts differ in digital competencies, work values, and expectations regarding flexibility, while gendered expectations continue to shape work experiences within socio-cultural contexts. Accordingly, the study tests three hypotheses: (1) engagement differs across generations, with Generation Z highest and Generation X lowest; (2) gender has a significant main effect; and (3) a significant interaction exists between generation and gender.

The study is based on survey data collected from 400 hybrid workers in Türkiye. Participants were categorized into Generation X, Y, and Z based on birth year. Organizational engagement was measured using the six-item scale developed by Saks (2006), demonstrating acceptable reliability in the present sample. Assumptions of normality and homogeneity of variance were met. The analytical strategy included Two-Way ANOVA with Type III sums of squares, Tukey HSD post-hoc tests, and hierarchical regression analysis.

Results indicate a statistically significant main effect of generational cohort on organizational engagement. Post-hoc analyses reveal a consistent ranking pattern: Generation Z reports the highest engagement, followed by Generation Y, and Generation X the lowest. This pattern is consistent across both ANOVA and regression models, indicating that generational membership explains a meaningful but modest proportion of variance in engagement.

Gender does not produce a statistically significant main effect in the ANOVA model. However, hierarchical regression results show that gender becomes significant when generational differences are controlled, with female employees exhibiting lower engagement on average. This discrepancy indicates that gender effects are conditional rather than uniform, suggesting that demographic variables should be modeled jointly rather than independently.

The interaction between generation and gender is statistically significant in both ANOVA and regression models, supporting the third hypothesis. Simple effects analyses reveal heterogeneous patterns across cohorts. Within Generation Y, male employees exhibit significantly higher engagement than female employees (medium effect size). Within Generation Z, the pattern reverses, with female employees showing higher engagement, although not statistically significant. Within Generation X, no meaningful gender difference is observed. Post-hoc comparisons further indicate that Generation Z female employees represent the highest-engagement subgroup, significantly differing from multiple female subgroups in older cohorts.

From a theoretical perspective, the findings extend Role Theory by demonstrating that organizational engagement in hybrid work contexts is shaped through intersectional configurations of generational and gender-based role expectations rather than additive demographic effects. Hybrid work appears to intensify the salience of role alignment, particularly regarding digital competence, autonomy expectations, and work–life boundary management. Generation Z benefits from stronger alignment with digitally enabled work structures, whereas Generation X reflects lower alignment with such environments. Gender differences, especially within Generation Y, may reflect persistent care-related role burdens, while the reversed pattern in Generation Z may indicate shifting norms regarding gender equality and flexibility expectations.

Overall, the study demonstrates that organizational engagement in hybrid work settings is determined not by isolated demographic factors but by their interactive and context-dependent effects. Methodologically, the integration of ANOVA, post-hoc tests, and hierarchical regression provides a robust analytical framework for capturing these dynamics. Practically, the findings suggest that organizations should adopt differentiated engagement strategies, including generation-sensitive policies, gender-responsive flexibility arrangements, reverse mentoring systems, and inclusive workload designs. Despite its contributions, the study is limited by its cross-sectional design and non-probability sampling, restricting causal inference and generalizability. Future research should employ longitudinal designs, cross-sector comparisons, and additional contextual variables such as caregiving responsibilities and organizational culture to further clarify the mechanisms underlying engagement differences in hybrid work environments.

Beyanlar

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışma kapsamında birinci yazar %80 oranında, ikinci yazar ise %20 oranında katkı sağlamıştır. Birinci yazar araştırmanın tasarımı, kuramsal çerçevenin oluşturulması, veri analizi ve makalenin yazım süreçlerini yürütmüştür. İkinci yazar ise sürece danışmanlık yaparak araştırmanın geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu araştırmada çıkar çatışması beyanı bulunmamaktadır.

Etik Beyan

Bu makalede kullanılan verilerin bir kısmı, yazarın Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Haziran 2025'te başarıyla savunduğu "Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi" başlıklı doktora tezi için toplanmıştır. Ancak bu makale ilgili tezden farklı olarak; yazına özgün ve yeni bir katkı sağlamaktadır. Makalede tez modelinden tamamen farklı değişkenler ile bu değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanan analizler içermektedir. Veri toplama süreci için etik onay, Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından (Tarih: 31.01.2025; Karar No: 2025/01-15) verilmiştir. Etik Kurul kararına ilişkin resmî belgeler talep edilmesi hâlinde sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Abdulwasiiu, A. A. (2024). Managing diversity, equity and inclusion through human resources management to enhance organizational profitability. *Fuoye Journal of Management Sciences*, 1(1), 1-20.
- Adamchik, V., & Sedlak, P. (2024). Gender and organizational commitment: Evidence from a nationwide survey in Poland. *Central European Management Journal*, 32(4), 515-533. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0201>
- Al, B. (2025). Hybrid work and sustainable employment: A study on female employees in Türkiye. *Romaya Journal*, 5 (Special Issue), 177-200.
- Alarebi, A., Vetbuje, B., Alzubi, A. B., & Iyiola, K. (2025). Using family work balance to reduce unsafe behavior among new-generation construction workers from the Turkish context. *Buildings*, 16(1), 1-28. <https://doi.org/10.3390/buildings16010031>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48(6), 1-34. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The role of hybrid-working in improving employees' satisfaction, perceived productivity, and organizations' capabilities. *Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 206-222. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45632>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 471-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Asılkazancı, E., & Özbâğ, G. K. (2025). Liman İşletmelerinde X ve Z Kuşağı Çalışanların Kurumsal Aidiyet Algılarının Kültürel Boyutlar Teorisi Temelinde Karşılaştırılması *Pearson Journal*, 8(33), 323-340. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.17058190>
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Bacarra, R., & Decenorio, N. (2022). The hybrid work model: benefits, challenges & strategies for companies. *Res Militaris Social Science Journal*, 12(6), 2426-2433.

- Baker, D. (2021). *The future of work could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?* Master Thesis, KTH Royal Institute Technology, Stockholm.
- Banerjee, R., Bharati, T., Fakir, A. M. S., Qian, Y., & Sunder, N. (2024). Gender differences in preferences for flexible work hours: experimental evidence from an online freelancing platform. *The IZA Institute of Labor Economics*. 17434, 1-54. The IZA Institute of Labor Economics. <https://docs.iza.org/dp17434.pdf>
- Barrero, J. M., Bloom, W., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *Becker Friedman Institute, Working paper*, 1-68.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* içinde (ss. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Beno, M. (2022). Differences between managing face-to-display workers and in-house workers (hybrid work model): A qualitative study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 30-40. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0033>
- Bıyıklı, F. (2025). Kriz, esneklik ve yeni normal: pandemi sonrası türkiye’de aile-iş dengesi ve örgütsel uyum süreçleri. *Diyanet İlmi Dergisi*, 61(4), 1761-1792. <https://doi.org/10.61304/did.1767642>
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). "Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: a review of the literature", Proceedings of the 19. Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August 15-17.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice* (Research Report No. 99). IZA Institute of Labor Economics. <https://www.iza.org/publications/r/216/verbreitung-und-auswirkungen-von-mobiler-arbeit-und-homeoffice>
- Brewer, A. M. (2000). work design for flexible work scheduling: barriers and gender implications. *Gender, Work & Organization*, 7(1), 33-44. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00091>

- Carr, J. C., Marshall, D. R., Michaelis, T. L., Pollack, J. M., & Sheats, L. (2023). The role of work-to-venture role conflict on hybrid entrepreneurs' transition into entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 61(5), 2302-2325. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082455>
- Catana, Ș.-A., Toma, S.-G., Imbrișcă, C., & Burcea, M. (2022). Teleworking impact on wellbeing and productivity: a cluster analysis of the romanian graduate employees. *Frontiers in Psychology*, 13(856196), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196>
- Chung, H. (2024). *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*. European Commission, (ss. 1-112). (Publications Office of the European Union). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/42fd7201-e68c-11ee-8b2b-01aa75ed71a1/language-en>
- Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., & Seo, H. (2021). Covid-19, flexible working, and implications for gender equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), 218-232. <https://doi.org/10.1177/08912432211001304>
- Chung, H., & Van Der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Cisco. (2025). *Navigating Hybrid Work Strategies in the Evolving Workplaces*. Cisco Global Hybrid Work Study 2025, (ss. 1-34). <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Newyork: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Curzi, Y., Fabbri, T., & Pistoressi, B. (2020). The stressful implications of remote e-working: evidence from Europe. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 108-119. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p108>
- Czerwińska-Lubszyk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the workplace – a generational perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 100-114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>

- Çiftçi, D. Ö. (2022). The new way of working: hybrid work model. Ofluoğlu, G. (Ed.), *Current Approaches in Management and Organization in the Process of Globalization* içinde (ss. 131-146). Ankara: İksad Publishing House.
- Demirel, Z. H. (2021). Çalışma hayatında geleceğin insan kaynağı: alfa kuşağı. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1798-1827. <https://doi.org/10.26466/opus.895924>
- Diaz, A. M., Salas, L. M., Piras, C., & Suaya, A. (2024). Gender disparities in valuing remote and hybrid work in Latin America [Working Paper]. *Inter-American Development Bank Gender and Diversity Division*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/299417/1/1888967870.pdf>
- Dutahatmaja, A. (2025). The influence of hybrid working model on employee engagement through work-life balance on millennial generation employees. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(4), 5757-5768. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.7961>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. America: American Psychological Association, <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Eurofound. (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Eurofound Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/069206>
- Eurofound. (2023). The Future of Telework and Hybrid Work (European foundation for the improvement of living and working conditions). Eurofound Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/234429>
- Eurofound & ILO. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Eurofound Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/372726>

- Eurostat. (2020). EU labour force survey ad hoc module 2019 on work organisation and working time arrangements: Quality assessment report : 2020 edition. Eurostat Publications Office. <https://doi.org/10.2785/71618>
- Farndale, E., E. Beijer, S., J.P.M. Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and Organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2014-0015>
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>, Erişim Tarihi: 12.05.2026.
- Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. England: Sage.
- Fleychuk, M., Moyseyenko, I., & Khudyakova, T. (2019). The phenomenon of leadership in the modern world. Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019), Prague, Czech Republic, March 23–24. <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.12>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: an empirical study. *American Sociological Review*, 19(2), 164-175. <https://doi.org/10.2307/2088398>
- Gökçe, Ç., & Bolat, O. İ. (2025). Örgütlerde hibrit çalışma modeli üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 58-80.
- Gökçe, Ç., & Seymen, O. (2025). Çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimi ve kolektif yeterlik ilişkisi: çok kültürlü takımlar bağlamında sosyal bilişsel kuramdan hareketle bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 26(1), 154-183. <https://doi.org/10.24889/ifede.1567651>
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: x ve y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Grönlund, A., & Öun, I. (2022). A more equal deal? Employer-employee flexibility, gender and parents' work-family tensions in Sweden. *Work*, 73(3), 843-856. <https://doi.org/10.3233/WOR-210668>
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*, 14(21), 1-22.

- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: a qualitative review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9187-3>
- Guadagno, R. E., Muscanell, N. L., Rice, L. M., & Roberts, N. (2013). Social influence online: The impact of social validation and likability on compliance. *Psychology of Popular Media Culture*, 2(1), 51-60. <https://doi.org/10.1037/a0030592>
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57. <https://doi.org/10.18394/iid.80342>
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who Is a mentor? a review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304. <https://doi.org/10.1177/0149206310386227>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Harley, J. N. (2024). Fostering a culture of belonging within women working in a hybrid environment. Doctorate Thesis, Pepperdine University, Malibu.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hasgöl, F., & Çağatay, A. (2026). Örgütsel sağlık politikası algısı ve işten ayrılma niyeti: cinsiyetin etkileşimsel rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 14(1), 99-117. <https://doi.org/10.22139/jobs.1699035>
- Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 393-398. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00072.x>
- Hernandez, J. G. (2025). A Comparative Analysis of Remote and Hybrid Work: The Experiences of Generation X and Generation Z in the Public Sector. Masters Degree, California State University, California.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>

- Hüseyinli, N., & Hüseyinli, T. (2016). Çocuk bakımının kadın işgücü üzerinde etkileri ve hukuki düzenlemeler. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(34), 108-108. <https://doi.org/10.25294/auibfd.308032>
- ILO. (2021). Working from home From invisibility to decent work. International Labour Office. (ss. 1-276), https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_765806.pdf
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: the future of work. B. A. Khan, M. H. S. Kuofie, & S. Suman (Eds.), *Advances in Educational Technologies and Instructional Design* içinde (ss. 28-48). Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2022). Influence of gender diversity on employee work engagement in the context of organizational change: evidence from bangladeshi employees. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(3), 1-19. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.294099>
- Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in south korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37. <https://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID -19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9-18. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>
- Kayabaşı, C. (2025). Kuşaklararası iletişimde farklılıklar ve uyum stratejileri: derleme. *International Journal of Social Sciences*, 9(40), 27-42. <https://doi.org/10.52096/usbd.9.40.03>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Khan, I. A., & John, C. (2025). Unveiling the Workforce Renaissance: How Hybrid Work Models, Employee Engagement, and Technology 4.0 Shape Employee Performance. *Management Studies*, 13(4), 186-201. <https://doi.org/doi:%2010.17265/2328-2185/2025.04.005>
- Khatun, N. (2021). Applications of normality test in statistical analysis. *Open Journal of Statistics*, 11(01), 113-122. <https://doi.org/10.4236/ojs.2021.111006>

- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Koksal, M. H. (2019). Differences among baby boomers, Generation X, millennials, and Generation Z wine consumers in Lebanon. *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 456-472. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2018-0047>
- Kumar, A. S., & Das, J. B. (2022). The Impact of “Hybrid-Work Model” on Job Satisfaction. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 12(1), 71-82.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
- Lenka, R. (2021). Unique hybrid work model- the future of remote work. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt*, 18(7), 2687-2697.
- Low, M. P., & Memon, M. A. (2023). The interrelations between micro-level CSR, job engagement and organizational engagement during the COVID-19 pandemic: A PLSpredict model assessment. *Human Systems Management*, 42(4), 369-390. <https://doi.org/10.3233/HSM-220086>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research: Generational Differences In The Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Makwana, D., Engineer, P., Dabhi, A., & Chudasama, H. (2023). Sampling methods in research: a review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 7(3), 762-768.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. Paul Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* içinde, (ss. 276-322). London: Routledge & K. Paul.
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Marcus, J., Aksoy, E., Bolat, O. I., & Bolat, T. (2023). Null effects of age and gender on worker well-being, work-family conflict and performance while working remotely during the Covid-19 pandemic. *Journal of Managerial Psychology*, 38(8), 671-686. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2023-0158>

- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: a gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Mellor, J. A. (2025). Gender, Generational Cohort, and Work Location as Predictors of Employee Engagement. Doctorate Thesis, Minneapolis, Capella University.
- Microsoft. (2021). Work Trend Index: 2021 Annual Report: The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready? Erişim Tarihi: 12.05.2026. <https://assets-c4akfrf5b4d3f4b7.z01.azurefd.net/assets/2023/09/f53eb991-1e21-4e5b-87de-cd70b9b660b4-WTIVisualGuide.pdf>
- Moore, J. (2006). Homeworking and work-life balance: Does it add to quality of life? *European Review of Applied Psychology*, 56(1), 5-13. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2005.02.013>
- Mullally, J. (2022). Are there generational differences in employee engagement during the COVID-19 pandemic and the ensuing blended working environment in the Irish Civil Service as assessed through communication and job satisfaction? Master Thesis, Dublin: National College of Ireland.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: a purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1-6. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nagori, R., & Lawton, N. R. (2024). The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: Perspectives for HRD practice. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 8(2), 83-99. <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2024-0010>
- Nikiforova, E. G., Safina, A. A., Vakhitova, R. I., & Ponamareva, D. R. (2025). The role of theory of generations in the organization's personnel management system. Mantulenko, V. (Ed.) *Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development* içinde, (ss. 458-465). Switzerland: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_62
- Novel, N. J. A., & Tresna, P. W. (2025). The Perspectives of generation z on the future work and workplace. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(2), 539-554.

- Oktar, Ö. F., & Doğan, B. (2021). Yeni kurumsal kuram bağlamında hibrit örgütlerde işe alım ve sosyalizasyon politikaları. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 7-29. <https://doi.org/10.38057/bifd.851128>
- Pagnozzi, F., Pescatore, I., Cartone, A., & Antonelli, G. (2026). Future work now: Organizational culture in hybrid work modes. *Management Decision*, 64(13), 506-534. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0164>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence: generational differences in work values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Poma, E., & Pistoiesi, B. (2024). Do women on boards break the glass ceiling or face the glass cliff? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(8), 22-45. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2022-0504>
- Prawitasari, G. (2018). The influence of generations on career choice (social cognitive career theory perspective). *Konselor*, 7(1), 15-20. <https://doi.org/10.24036/02018718464-0-00>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Radonic, M., Valentina, V., & Milosavljevic, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. *Amfiteatru Economic*, 1(58), 1-15. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/770>
- Rohmawan Rohmawan, Suharto Suharto, & Mochamad Syafii. (2025). The hybrid work model and its impact on employee engagement: a literature review study on the millennial generation. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 5(2), 106-114. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.4454>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2021). Organization Engagement: A Review and Comparison to Job Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253>
- Sanamthong, E., & Prabyai, S. (2023). A causal model of relationship between organizational climate influencing happiness at work and organization engagement. *Emerging Science Journal*, 7(2), 558-568. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-018>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, (ss. 10-24), Newyork: Psychology Press (Taylor & Francis Group).
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Shanker, A. (2022). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. *Management Insight*, 18(2), 17-20. <https://doi.org/10.21844/mija.18.2.3>
- Sharma, L. (2012). Generation Y at workplace. *Human Resource Management*, (5), 74-78.
- Siddika, B. A. (2023). Hybrid working, well-being and gender: a study on a public sector organization during the covid-19 pandemic. *Asian Journal of Social Science Studies*, 8(2), 25-44. <https://doi.org/10.20849/ajsss.v8i2.1345>
- Sluss, D. M., Van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization* içinde, (ss. 505-534), Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-016>
- Sokolic, D. (2022). Remote Work and Hybrid Work Organizations. 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Aveiro, Portugal, February 24–25
- Söner, O. (2024). Kuşaklar arası anlayış: X, Y ve Z'nin kariyer değişimleri üzerine bir inceleme. *Çekmece Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(25), 169-189. <https://doi.org/10.55483/cekmece.1587041>

- Sönmez, A. R., & Üngüren, E. (2026). Kuşak farklılıkları bağlamında iş tatmini ve işe adanmışlık ilişkisi: otel çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 10(1), 196-216. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1684747>
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004>
- Steude, D. H. (2017). Change and innovation leadership in an industrial digital environment. *Management of Organizations: Systematic Research*, 78(1), 95-107. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0018>
- Steude, D. H. (2021). Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 65-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0005>
- Sureiman, O., & Mangera, C. M. (2020). Conceptual framework on conducting two-way analysis of variance. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 6(3), 207-215. https://doi.org/10.4103/jpcs.jpcs_75_20
- Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The moderating effect of flexible work option on structural empowerment and generation Z contextual performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 1-14. <https://doi.org/10.3390/bs13030266>
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20288>
- Tian, G., Pu, L., & Ren, H. (2021). Gender differences in the effect of workplace loneliness on organizational citizenship behaviors mediated by work engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1389-1398. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S329959>
- Tran, L. (2022). *the impact of hybrid work on productivity: understanding the future of work a case study in agile software development teams*. Master Thesis, KTH Royal Institute of Technology: Stockholm. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1696127/FULLTEXT01.pdf>
- Turner, R. H. (2001). Role Theory. Turner, J. H. (Ed.), *Handbook of Sociological Theory* içinde, (ss. 233-254). USA: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-36274-6_12
- Ulufer Kansoy, S. (2025). İş-aile yaşam çatışması. M. C. Yaralı, S. Köse, H. Değirmenci Tarakçı, H. Süklün, S. Ulufer Kansoy, & B. Berberoğlu (Eds.), *Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü* içinde. Ankara: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub816.c3439>

- Ünal, Z. M., & Turgut, T. (2015). The buzzword: employee engagement. does person-organization fit have contribution on employee engagement? *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157-179.
- Valikhani Dehaghani, M., Cholmaghani, G., & Goli, M. (2013). Factors causing the glass ceiling in public organizations. *International Journal of Scientific Research in Knowledge*, 1(5), 106-115. <https://doi.org/10.12983/ijsrk-2013-p106-115>
- Vidhyaa, B., & Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295.
- Wasilczuk, J. E., & Richert-Kaźmierska, A. (2020). What potential entrepreneurs from generation Y and Z Lack-IEO and the Role of EE. *Education Sciences*, 10(11), 331. <https://doi.org/10.3390/educsci10110331>
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>
- Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the sars-cov-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Xu, J., Cedeño Laurent, J. G., Chan, V., Khiewpun, D., Purcell, W. M., Spengler, J. D., & Tomasso, L. P. (2024). Individual differences in perceived changes and impacts on well-being of working from home during the COVID-19 pandemic. *Building and Environment*, 265, 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2024.111984>
- Zhang, Y. (2024). Discrimination against women in the workplace. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 27, 135-140. <https://doi.org/10.54097/bg2b5g02>