

Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısının Motivasyona Etkisi: Hibrit Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Nonverbal Immediacy and Spatial Perception on Motivation: A Study on White-Collar Hybrid Workers

Yavuz ÇAKIR  ^a

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Bölümü, Ankara, Türkiye.
yavuz.cakir@ogr.hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Hibrit Çalışma
Sözsüz Yakınlık
Mekân Algısı
Motivasyon
Öz Belirleme Kuramı

Amaç – Bu araştırmanın amacı, hibrit çalışma modelinde görev yapan beyaz yaka çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algısının motivasyon düzeylerine etkisini Öz Belirleme Kuramı bağlamında incelemektir

Yöntem – Araştırmada nicel yöntem kullanılmış, Türkiye’de hibrit çalışan beyaz yaka çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplamda 332 katılımcının verileri analiz edilmiştir. Sözsüz yakınlık ve mekân algısı bağımsız değişkenler, motivasyon ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Hibrit çalışma memnuniyeti kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. Analiz için yeterli olacak minimum örneklem büyüklüğü, G*Power programı ile yapılan güç analizi sonucu belirlenmiştir. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Gönderilme Tarihi 2 Eylül 2025
Revizyon Tarihi 28 Kasım 2025
Kabul Tarihi 4 Aralık 2025

Bulgular – Analizler sonucunda, hibrit çalışma memnuniyetinin etkisinin kontrol edildiği koşulda, sözsüz yakınlık ve mekân algısının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Özellikle mekân algısı sözsüz yakınlığa göre çalışan motivasyonunda daha güçlü bir belirleyici olarak öne çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları, kurumların hibrit çalışma düzeninde çalışan motivasyonunu artırmak için sözsüz yakınlık ve mekân algısını güçlendirme yönünde stratejiler geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Tartışma – Sonuçlar, hibrit çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonunu artırmak için hem fiziksel hem de psikolojik iletişim ve mekân düzenlemelerinin önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının dikkate alınarak, motivasyonlarının ve dolayısıyla iş performanslarının pozitif yönde artmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Araştırma, hibrit çalışma modelinde sözsüz yakınlık, mekân algısı ve motivasyonun birlikte ele alınması yönüyle literatüre katkı sağlamaktadır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Hybrid Work
Nonverbal Immediacy
Spatial Perception
Motivation
Self-Determination Theory

Purpose – The aim of this research is to examine the effect of nonverbal immediacy and spatial perception on the motivation levels of white-collar employees working in a hybrid work model, within the context of Self-Determination Theory.

Design/methodology/approach – A quantitative method was used in the research, and data were collected via a survey from white-collar employees working hybrid in Türkiye. Data from a total of 332 participants were analyzed. Nonverbal immediacy and spatial perception were considered as independent variables, while motivation was considered as the dependent variable. Hybrid work satisfaction was included in the model as a control variable. The minimum sample size sufficient for analysis was determined as a result of the power analysis performed with the G*Power program. The data were analyzed using the SPSS program.

Received 2 September 2025
Revised 28 November 2025
Accepted 4 December 2025

Results – The analyses revealed that, when the effect of Hybrid Work Satisfaction was controlled, nonverbal immediacy and spatial perception had significant and positive effects on employee motivation. In particular, spatial perception emerged as a stronger determinant of employee motivation than nonverbal immediacy. The results of the research indicate that organizations should develop strategies to enhance nonverbal immediacy and spatial perception to increase employee motivation in hybrid work environments.

Discussion – The results demonstrate that both physical and psychological communication and spatial arrangements are important for increasing employee motivation in hybrid work

Article Classification:
Research Article

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 28.08.2025 tarihli E-11054618-302.08.01-376789 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Çakır, Y. (2025). Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısının Motivasyona Etkisi: Hibrit Çalışan Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3184-3200.

environments. It is considered that by taking into account employees' nonverbal immediacy and spatial perception, their motivation and thus job performance can be positively increased. The research contributes to the literature by considering nonverbal immediacy, spatial perception and motivation together in the hybrid working model.

1. Giriş

Tarih boyunca insanların yaşayış şekillerini değiştiren, hareketlerine yön veren, yeni buluşlar icat edilmesine yol açan, hatta bütün yaşamı tamamen değiştiren olaylar yaşanmıştır. Milattan önce 10.000'li yıllarda Buzul Çağı'nın son bulmasıyla nasıl Tarım Devrimi yaşanmış ve yerleşik hayatın temelleri atılmışsa; 18. Yüzyılda İngiltere'de ortaya çıkan Sanayi Devrimi sonrası yaşanan gelişmeler de bugünün gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerini doğurduğu gibi işletmelerin günümüze kadar evrilerek daha insan odaklı olmasına neden olmuştur.

Dünya varoluşundan beri hiç bitmeyen bir değişim içerisinde. Bu durum insanlık için her zaman iyi bir şekilde olmasa da onları değişime zorlamıştır. Dünya tarihinde insanları derinden etkileyen olaylardan birisi de hiç şüphesiz COVID-19 salgınıdır. Salgından sonra bütün dünyada evde karantina süreçleri başlatılarak; sağlıktan işe, aile hayatına kadar yaşamın birçok alanında salgının etkileri olmuştur (Saladino vd., 2020; Elhinnavy, 2023). COVID-19 pandemisi süresince bireylerin seyahat davranışları; kamu sağlığı üzerindeki etkileri ve bireylerin enfekte olma riski algıları nedeniyle değişim göstermiştir (Parady vd., 2020). Zorunlu karantina döneminin ardından bazı kişiler eski işyerlerine ve rutin programlarına geri dönse de diğerleri uzaktan çalışmayı ve esnek çalışma düzenlerini tercih etmeye devam etmiştir. Bazı araştırmalar, pandeminin sona ermesinin ardından toplumların iş düzenlerindeki büyük değişimin kısmen tersine döneceğini öngörürken, diğer araştırmalar uzaktan çalışmanın büyük olasılıkla "yeni normal" haline geleceğini ileri sürmüşlerdir (Iogansen vd., 2025).

COVID-19 pandemisi, çalışma düzenlerindeki değişimlerin önemli bir katalizörü olarak hareket etmiştir (Galanti vd., 2021; Kikstra vd., 2021; Okubo, 2022). Pandemi sonrası gözlemlenen önemli bir değişiklik, çalışanların geleneksel ofis ortamı ile evden ya da diğer yerlerden çalışmayı harmanlamasına olanak tanıyan hibrit çalışma modelinin benimsenmesi olmuştur (Tao vd., 2024). Hibrit çalışma, çalışanların çalışma ortamları ve programları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayan, iş ve yaşam dengesinin iyileştirilmesine, işe gidip gelme süresinin azaltılmasına ve iletişim, iş birliği ve üretkenlik açısından daha kişiselleştirilmiş benzersiz zorluklara yol açan esnek bir çalışma yapısıdır (Rani ve Rakesh, 2025).

Günümüzde çalışma biçimlerindeki dönüşüm, bireylerin fiziksel ve dijital ortamlarda deneyimlediği sözsüz yakınlık ve mekânsal algıları daha belirgin hale getirmiştir. Özellikle hibrit çalışma sistemini benimseyen firmalarda, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Literatürde hibrit çalışma, Öz Belirleme Kuramı ve motivasyon konulu araştırmalar bulunmasına rağmen hibrit çalışma modelinde motivasyonu etkileyen faktörler olarak sözsüz yakınlık ve mekân algısının alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede, hibrit çalışma ortamında görev yapan beyaz yakalıların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının, hibrit çalışma memnuniyeti etkisinin kontrol edildiği koşulda, Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyon düzeylerine etkileri araştırılacaktır. Araştırmanın bulgularıyla yöneticiler ve işverenler için hibrit çalışma ortamlarının daha verimli ve motive edici hale getirilmesine yönelik yol gösterici öneriler geliştirilmesi, böylece hem çalışan memnuniyetinin hem de kurumsal performansın artırılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde araştırmanın değişkenleri ile ilgili literatüre yer verilecek, yöntem bölümünde hibrit çalışma modelinde görev yapan beyaz yaka çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının iş motivasyonuna etkisi analiz edilecektir. Devamında bulgular, sonuç ve tartışma, teorik katkı bölümleri paylaşılacaktır. Çalışma, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler kısmı ile son bulacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hibrit Çalışma

İşletmelerdeki dijital dönüşümün insanlara etkisi, COVID-19 salgını sırasında uzaktan çalışmanın büyük ölçüde yayılmasıyla giderek daha alakalı hale gelmiştir. COVID-19 kısıtlamaları sonrası uzaktan çalışmaya geçiş ve dijitalleşmeye doğru eğilim, özellikle çalışma ortamı, organizasyonel inovasyon yetenekleri ve ofis çalışanlarının refahı ve performansı olmak üzere sosyal sürdürülebilirlik açısından ofis çalışmaları üzerinde benzeri görülmemiş bir etkiye sahip olmuştur (Chafi vd., 2022). Bu şekilde son yıllarda uzaktan çalışma giderek daha popüler hale gelmiştir. Hibrit iş yeri, aynı anda hem evden çalışmayı hem de ofis ortamından çalışmayı içerir. Hem fiziksel hem de dijital çalışma alanı konseptine sahip olan çalışanlara esneklik sunar. Bu yeni çalışma kültürü, her çalışanı ve çalışma ortamını destekler (Rani ve Rakesh, 2025). Hibrit çalışma modeli, geleneksel ofis içi çalışmayı ve ofis dışı uzaktan çalışmayı birleştiren bir iş düzenini temsil eder (Cook vd., 2020; Beno, 2021; Lenka, 2021).

Mortensen ve Haas (2021) ve Bloom (2021)'e göre hibrit çalışmayı uygulamak, uzaktan çalışmanın getirdiği faydaları geleneksel ofis tabanlı kurulumun faydalarıyla birleştirdiği için çalışanlara, daha fazla esneklik, işe gidip gelmede daha rahatlık ve düşük karbon ayak izi olacağı için avantajlı sayılabilir. Ofis temelli çalışma düzenlemeleri ise iş birliği ve koordinasyon kolaylığı, organizasyon kültürü oluşturma ve daha fazla yenilikler sağlanması bakımından avantajlı olacaktır (Mortensen ve Haas, 2021; Çiçek, 2021; Teng Calleja vd., 2023).

Hibrit çalışmanın dezavantajları ise sosyal izolasyon, işkoliklik ve teknoloji eksikliğine bağlı stres (Ipsen vd., 2020; Molino vd., 2020; Spagnoli vd., 2020; Zito vd., 2021); meslektaş desteğinin kaybı (Kotera ve Correa Vione, 2020); iş-yaşam bulanıklığının psikolojik yükü (Chung vd., 2020; Kotera ve Correa Vione, 2020); ve enformel iletişimde azalmadır (Fay, 2011; Fay ve Kline, 2011; Blanchard, 2021; Mortensen ve Haas, 2021; Mazzei vd., 2023).

Hibrit çalışma modelinin çalışanlara iş yerinde özerklik kazandırmak, işle ilgisi olmayan dikkat dağınıklıklarının etkisini azaltmak ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmek gibi çeşitli avantajları olmasına rağmen (Xie vd., 2019), ampirik araştırmalar bu modellerin çalışanlar üzerinde çeşitli baskılar yarattığını göstermektedir. Bunlara ek olarak hibrit çalışma modeli çalışanların aynı anda birden fazla görevi yerine getirmesini teşvik edebilir, bu da farklı görevler arasında geçiş yaparken artan bilişsel taleplere yol açar (Xie vd., 2019; Chu ve Chou, 2024). Diğer bir husus ise hibrit çalışma çatışmalara yol açabilir ve kurumsal kültürü zayıflatabilir. Özellikle çalışanlar fiziksel bir ofiste birlikte çalışmadığında, alt kültürlerin oluşması ve kültürel uyumun eksikliği görülmektedir (Hopkins ve Bardoel, 2023). Ayrıca hibrit çalışma modeli, çalışanların bilgi güvenliği sorunlarını ele alırken teknik becerilerini geliştirmelerini gerektirir; yani, çalışanlar şirket binası dışında çalışırken gizli şirket belgelerini korumalıdır ve bu da yeni teknolojiler veya yazılımlar öğrenmeyi zorunlu kılar (Hopkins ve Bardoel, 2023). Son olarak, ofiste çalışmaya kıyasla, çalışanların hibrit çalışma modelinde erteleme davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olması ve şirket ya da yöneticiler tarafından daha fazla izlenmeleri ile karşılaşabilirler (Wang vd., 2021). Bu nedenle, bu tür esnek çalışma modelleri, başlangıçta çalışanlara çekici görünebilir, ancak zamanla çalışanlara ve organizasyonlara önemli zorluklar çıkarabilir (Spreitzer vd., 2017; Chu ve Chou, 2024).

2.2. Hibrit Çalışma ve Motivasyon

Motivasyon, bireyin öğrenme davranışlarını yönlendiren, zaman içinde değişebilen, farklı güdüsel kaynaklardan beslenen ve bireysel farklara duyarlı olunmasına sebep olan; duygularla, zamanla, bireysel etkenlerle ve bağlamla şekillenen dinamik bir süreçtir (Umetomo ve Tsutomu, 2023).

Motivasyonun kaynakları ve sonuçları hakkındaki tartışmalar, organizasyon bilimleri ve popüler medyada devam etmektedir. Liderlik stilleri, refah, iş tasarımı ve diğer eğilimler gibi, iş motivasyonunun temelindeki gizemleri açığa çıkarmayı amaçlayan açıklamalar gelir ve geçer açıklamalardır. Araştırmacıların ve uygulayıcıların, ihtiyaçların, değerlerin, adaletin, ödüllerin ve bilişsel durumların da motivasyonu etkilediğini kabul etmeleri gerekir (Shaw, 2025). Bugün birçok işletme hibrit çalışma ekseninde hem şirket karlılığını hem de çalışanların iş motivasyonlarını gözeterek önlem alma gayreti içerisinde. Bu organizasyonlar, iş ve sağlık motivasyonu açısından hem yüksek kaliteli performansı (dolayısıyla karlılığı) hem de çalışanların gelişmesini teşvik eder. Aslında, yüksek kaliteli çalışan motivasyonu ve sağlığı, karşıt amaçlar olmaktan ziyade, birçok modern araştırmacının önerdiği gibi (Doshi ve McGregor 2015; Mackey ve Sisodia 2014; Pink,

2009) uzun vadeli organizasyonel sağlığa, müşteri memnuniyetine ve sadakatine ve finansal başarıya katkıda bulunabilir (Deci vd., 2017). Birçok çalışma, işyeri de dahil olmak üzere çeşitli yaşam alanlarında motivasyon biçimlerinin varlığını desteklemiştir (Gagne ve Deci, 2005). Tablo 1’de alinyazındaki bazı araştırmalar ve bulguları gösterilmiştir.

Tablo 1: Hibrit Çalışma ve Motivasyon ile İlgili Çalışmalar

Araştırma	Hibrit Çalışma ve Motivasyon ile İlgili Bulgular
Bentley vd., (2016)	Örgütsel destek, memnuniyet ve motivasyonu artırırken; izolasyon motivasyonu azaltır
Chafi vd., (2021)	Hibrit çalışma esneklik ve özerklik sağlayarak bireysel performansı ve motivasyonu artırır
Klaser vd., (2023)	Esneklik türleri ve iş bağımlılıkları motivasyonla doğrudan ilişkilidir
Bell vd., (2023)	Liderlik tarzları motivasyonel iklimi etkiler. Hibrit ortamda yeniden yapılandırma gerekliliği vurgulanır
Mazzei vd., (2023)	Algılanan destek ve sosyal izolasyon, yeni çalışanların motivasyonunu etkiler
Kökoğlu (2023)	İş-aile-yaşam dengesi ile motivasyon arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir
Kaur ve Mandal (2024)	Hibrit modelde iş-aile çatışması daha azdır; bu da motivasyonu olumlu etkilemektedir
Farivar vd., (2024)	Sürekli bağlantı algısı, sınır yönetimi davranışlarıyla motivasyonu şekillendirir

Kaynak: Luring ve Jonasson, 2025

Bu çalışmada hibrit çalışma ortamında motivasyonun nasıl şekillendiğini anlamak için Öz Belirleme Kuramı’nın temel ilkelerine odaklanılacaktır.

2.3. Öz Belirleme Kuramı (Self Determination Theory)

Öz Belirleme Kuramı (ÖBK) (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2000), küresel olarak psikolojik ihtiyaçları ele alarak, insanların örgütlerde psikolojik ihtiyaç tatmini yaşadıkları ölçüde motive olacaklarını ve iyi oluş göstereceklerini öne sürmektedir (Deci vd., 2001). Teori yetkinlik, özerklik ve ilişkililik ihtiyaçları olmak üzere üç evrensel psikolojik ihtiyaç ortaya koyar ve bu ihtiyaçların karşılanmasına izin veren çalışma ortamlarının hem işe katılımı hem de psikolojik iyi oluşu kolaylaştırdığını öne sürer (Deci vd., 2001). Özerklik bireyin kendi davranışlarını düzenleme, kendi değerleriyle uyumlu kararlar alma ve dışsal baskılardan uzak durma ihtiyacıdır. Yeterlik, bireyin fiziksel ve sosyal çevresinde ustalık kazanma, etkili olma ve zorluklarla başa çıkma ihtiyacıdır. İlişkililik ise diğer insanlarla bağ kurma, güven, aidiyet ve yakınlık hissetme ihtiyacıdır (Deci ve Ryan, 2000).

Deci (2020)’ye göre işveren ve yöneticiler; çalışanların ilişkililik bağlamında başkalarıyla bağ kurma, sosyal olarak kabul görme ve destek alma gibi ihtiyaçlarını karşılamak için ekip çalışması ortamları kurmalıdır. Liderler çalışanlarla samimi ve destekleyici ilişkiler kurmalı, adaletli ve herkesi kapsayan örgüt kültürü geliştirilmelidir. Yeterlik bağlamında; çalışanların bir işi başarma becerilerini geliştirmesini ve kendini etkili hissetmeleri sağlanmalı, görev dağılımı yetkinliklere göre yapılarak anlamlı yapıcı geri bildirimlerde bulunulmalıdır. Özerklik bağlamında ise çalışanlara kendi seçimlerini yapabilme, davranışlarının kontrolünü elinde tutma gereksinimlerini teşvik etme, yönetimsel ve örgütsel olarak güven ortamını sağlamaları gerekmektedir.

ÖBK iki kapsayıcı motivasyon türü önermektedir: içsel ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon, ilginç ve eğlenceli olduğu için kendi iyiliği için bir şey yapmak olarak tanımlanır. Dışsal motivasyon, dışarıdan gelecek olan maddi kazanımlar (ödül, prim, vb.) için bir şeyler yapmak olarak tanımlanır. Bu maddi nedenler, motivasyonun ne kadar içselleştirildiğine bağlı olarak farklılık gösterebilir (Gagne vd., 2010). ÖBK içsel motivasyon ve içselleştirmenin doğal eğilimler olmasına rağmen, insanların bu doğal eğilimleri desteklemek için yeterli hissetmeleri (yani, çevreleri üzerinde ustalık deneyimi), otonom olmaları (yani, irade deneyimi; kendi davranışlarının eylemcisi gibi hissetme) ve başkalarıyla ilişkili hissetmeleri (yani, aidiyet duygusu) gerektiğidir (Deci ve Ryan, 2000; Gagne ve Hewitt, 2024). Dışsal motivasyon, bireyin bir davranışı içsel hazdan değil; ödül kazanma, ceza almama ya da tanınma gibi dışsal güdülerle gerçekleştirmesidir (Huijie ve Haidong, 2025).

Gagne vd., (2014) çalışmalarında motivasyonu altı alt boyutta tanımlamıştır. Bu motivasyon şekilleri aşağıdadır:

- Motive Olmama (Amotivasyon): İşe yönelik hiçbir motivasyonun olmama durumudur.
- Maddi Olan Dışsal Düzenlemeler: Parasal ve maddi kazançlar için çaba harcanması durumudur.
- Sosyal Olan Dışsal Düzenlemeler: Başkalarının takdir, övgü ve isteklerini yerine getirmek için çalışma durumudur.
- İçer Yansıtılmış Düzenleme: Suçluluk, utanç veya ego baskısı nedeniyle işte çaba harcama durumudur.
- Tanımlanmış Düzenleme: İşin değerini ve anlamını benimseyerek, kişisel olarak önemli gördüğü için çalışma durumudur.
- İçsel Motivasyon: İşin kendisinden keyif almak, ilginç ve zevkli olduğu için çaba harcama durumudur.

Bu çerçevede ÖBK insanların yalnızca dışsal ödül ve baskılarla değil, özerklik, yeterlik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasıyla içsel olarak motive olduklarını; dışsal motivasyonun ise bu ihtiyaçlar desteklendiğinde içselleştirilerek daha özerk ve sürdürülebilir hale geldiğini ifade eden, motivasyonu bir süreklilik çerçevesinde açıklar. Yani motivasyon; motivasyonsuzluk → dışsal düzenleme → içe yansıtılmış düzenleme → tanımlanmış düzenleme → içsel motivasyon hattında giderek daha özerk hale gelen bir süreklilik üzerinde açıklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005).

Hibrit çalışmada sözsüz yakınlık ve mekân algısı olgularının motivasyonu etkileyebilecek konulardan olduğu düşünülmektedir; çünkü bireyler hem ofiste hem de ofis dışında çalışırken içinde buldukları mekanlardan etkilenmekte ve insanlarla etkileşim yöntemleri değişmektedir. Özellikle Covid 19 salgınından sonra bireyler bu konuda daha hassas davranışlar sergilemeye başlamışlardır.

2.4. Sözsüz Yakınlık

Kişiler arası ilişkilerde sözsüz yakınlık, bireyler arasındaki psikolojik ve fiziksel mesafenin azalmasına katkı sağlayan önemli bir iletişim biçimidir. Araştırmalar, jestler, mimikler, göz teması ve ses tonu gibi sözsüz davranışların, insanlar arasında güven, samimiyet ve aidiyet duygularını güçlendirdiğini göstermektedir (Andersen, 1979; Richmond vd., 2003). Özellikle bir kişinin karşısındakine yönelmesi, gülümsemesi veya başını sallaması ilişkisel sıcaklık ve yakınlık hissini artırır (Chesebro ve McCroskey, 2001; İnak-Gönyeli, 2023).

Sözsüz iletişim, duyguların ve tutumların aktarılmasında sözel iletişimden daha etkili olabilmektedir. Mehrabian (1971), bireylerin olumlu duygular besledikleri kişilere fiziksel olarak daha yakın olma eğiliminde olduklarını ve bu yakınlığın çoğunlukla sözsüz yollarla ifade edildiğini belirtmiştir. Sözsüz yakınlık göstergeleri arasında jestler, mimikler, dokunma ve mekânsal mesafe gibi unsurlar yer alır (Gregersen, 2006; Derakhshan, 2021). Kişiler arası etkileşimlerde kullanılan sözsüz mesajlar, ilişkilerin kalitesini ve etkileşimin derinliğini olumlu yönde etkileyebilir (Gabrys-Barker, 2018). Ses tonunun etkili kullanılması, konuşma sırasında yapılan vurgular ve göz teması, kişiler arası iletişimi güçlendiren başlıca faktörlerdendir (Hsu, 2010; Liu, 2021).

Sözsüz iletişimin etkisi, kişilerarası ilişkilerde ve iş ortamlarında da kendini gösterir. Doğru kullanılan beden dili, güvenilirlik ve samimiyet algısını artırırken (Jones ve LeBaron, 2002; Keltner ve Kring, 1998), yanlış veya yetersiz kullanım ise iletişimde kopukluklara yol açabilir (Burgoon vd., 2014; De Paulo ve DePaulo, 1989). Özellikle çatışma anlarında, insanlar çoğunlukla sözel içerikten ziyade beden diline odaklanır (Venter, 2019; Matsumoto ve Hwang, 2012; Levine vd., 2024).

Araştırmalar, sözlü ve sözsüz iletişimin ayrılmaz bir bütün olduğunu göstermektedir. Hardison ve Pennington (2021), yüz ifadeleri ve bedensel hareketlerin, dilbilgisi ve sözcük bilgisiyle birlikte çalıştığını belirtirken, Kendon (2004) ise konuşma ve jestlerin tek bir anlam sistemi oluşturduğunu savunur. Bu bağlamda kinesikler (beden dili iletişimi) paradil (ses tonu, vurgu gibi vokal özellikler) ve proksemikler (iletişimdeki fiziksel mesafe) de iletişimin tamamlayıcı unsurlarıdır (Duncan, 1969; Leigh ve Summers, 2002; Levine vd., 2024).

Kinesikler, hem geleneksel hem de dijital ortamlarda etkili iletişimin temel taşlarından biridir (Kendon, 2004; Kress ve Van Leeuwen, 2006; Levine vd., 2024). Jestler, yüz ifadeleri, göz teması ve beden duruşu gibi fiziksel

unsurlar, mesajın doğru anlaşılmasında belirleyici rol oynar (Birdwhistell, 1955; Key, 1975; Kress, 2003; Bobkina vd., 2023). Beden dili iletişiminin işlevleri arasında duyguları, tutumları ve fizyolojik durumları aktarmak, konuşmayı düzenlemek, mesajı güçlendirmek ve dikkat çekmek yer alır (Keutchafo vd., 2002; Sajjad vd., 2023; Terneus ve Malone, 2024). Ayrıca, uygun beden dili kullanımı, ilişkilerde uyumu ve sıcaklık algısını artırırken (Bayes, 1972; Gkorezis vd., 2015), liderlik ve performans algısını da olumlu yönde etkiler (Goman, 2008; Antonakis vd., 2011; Levine vd., 2024).

Paradil, sözlü iletişimde kelimelerin ötesine geçen, sesin özellikleriyle ilgili bir iletişim biçimidir. Trager (1958), paradili, kelimelerin anlamını nitelendiren vokal özellikler olarak tanımlamıştır (Luangrath vd., 2016). Yani, bir mesajın iletiliş biçimi, yalnızca kullanılan kelimelerle değil, aynı zamanda ses tonu, vurgu, hız, duraklamalar ve sesin diğer özellikleriyle de şekillenir. Yüz yüze iletişimde paradil genellikle bilinçdışı olarak işlenir; jestler ve diğer sözsüz unsurlar gibi, sesin özellikleri de çoğu zaman farkında olmadan algılanır ve yorumlanır (Knapp vd., 2013; Luangrath vd., 2016). Bu nedenle, paradil hem görsel hem de işitsel olarak algılanabilir. Paradil, vurgu ve duraklamalar yoluyla da iletişimi zenginleştirir (Nilsson ve Waldemarson, 2017; Segerby, 2022).

Kişisel alan algısı (Proksemik), bireylerin diğer bireylerle arasındaki mesafeye göre hangi uzaklıkta rahatlıklarının artıp azalacağını ifade eder (Hall ve Hall, 1990). Hall (1966), samimi mekânın (15-45 cm) dokunma, fısıldama ve kucaklaşma gibi bazı özellikleri içerdiğini ileri sürer. Bu bölgedeki kişiler, çocuklar ve eş gibi özel ilişkileri olan belirli kişiler olarak sınıflandırılır. Daha sonra, arkadaşlar veya akrabalar arasındaki kişisel alan (45-120 cm); genellikle normal sesle konuşarak işaretlenir. Sosyal alan (120-350 cm), normalden oldukça yüksek sesle konuşarak işaretlenir. Genellikle tanıdıklarla ve tanıdık olmayan kişilerle etkileşimler sırasında kullanılır. Son olarak, kamusal alan (350-750 cm) kesinlikle yüksek ses kullanımıyla işaretlenir, bazen mikrofon ve hoparlör gibi özel bir cihaz da kullanılır. Bu alanlar genellikle seminerlerde, halka açık konferanslarda, sunumlarda vb. kullanılan yerlerdir (Setiyana vd., 2018). Proksemik yanıtlarsa, birinin diğerine yaklaşma veya ondan kaçınma derecesine göre kategorize edilebilir. Olumsuz değerlendirdiğimiz insanlardan kaçınma ve olumlu değerlendirdiğimiz insanlara yaklaşma eğilimi gösteririz (Mccall ve Singer, 2015).

Proksemikler bölgesellik, kişilerarası mesafe, mekânsal düzenlemeler, kalabalık ve fiziksel çevrenin davranışı etkileyen diğer yönleriyle ilgili mekânsal davranış çalışmasıdır (Millan-Arias vd., 2023). Buna rağmen özellikle açık ofiste çalışan bireylerin çalışma konforlarını ölçerken tek başına yeterli bir kavram olmayacaktır. Bunun nedeni, bireylerin etkilendiği etkenlerin fiziki olmasıdır ve hibrit çalışmada mekanlar sadece ofis içerisinde değil ofis dışında da önemlidir. Bu sebeple bahsedilmesi gereken konulardan birisi de mekân algısıdır.

2.5. Mekân Algısı

"Mekân algısı" kavramı, bireylerin belirli coğrafi yerlerle geliştirdikleri duygusal ve kültürel bağları içerir (Tuan, 1977; Williams ve Stewart, 1998). Mekân algısı, insanların bir yerle nasıl bağ kurduğunu, değer verdiğini ve özdeşleştiğini, ayrıca o yerin kimliklerini nasıl şekillendirdiğini gösterir (Steele, 1981; Gieryn, 2000). Bu bağlantı, bireylerin ruh sağlığı, refahı ve genel yaşam kalitesini şekillendirmede önemli bir rol oynar (Eyles ve Williams, 2008; Williams ve Patterson, 2016; aktaran Knez vd., 2018).

Mekân algısının iş yerindeki önemine ilişkin olarak literatürde yapılan araştırmalar (Sundstrom vd., 1982; Brennan vd., 2002; Danielsson & Bodin, 2009; Haapakangas vd., 2008; Evans & Johnson, 2000; Klitzman & Stellman, 1989; Pejtersen vd., 2006, aktaran Kim & Dear, 2013), açık ofiste çalışırken dikkat kaybı ve dağınıklık, çevresel memnuniyetsizlik, gürültü, mahremiyet eksikliği, baş ağrısı, stres gibi bireyleri olumsuz etkileyerek performans ve motivasyon düşüklüğüne yol açtığını göstermiştir.

Literatürde mekân algılarıyla ilgili yapılan çalışmaların ofis çalışmalarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir. Hibrit çalışma modelinde ise mekân sadece açık ofiste değil ofis dışındaki yerlerden de gerçekleştirilmektedir. Bu durumda ofis dışı mekânsal etkilerin de araştırılması literatüre katkıda bulunulması adına önemli görülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak sözsüz yakınlık ve mekân algısı, bağımlı değişken olarak ise Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyon alınmıştır. Hibrit çalışma memnuniyeti kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. Bu kapsamda, söz konusu değişkenlerin motivasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmek hedeflenmiştir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon Toplam skoru üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Motive Olmama üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçsel Motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Sosyal) üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Kişisel Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 6: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 7: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçe Yansıtılan Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışma ile hibrit çalışma modelinde görev yapan beyaz yaka çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının motivasyon düzeylerine etkisi analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyon düzeyleri Öz Belirleme Kuramı temel alınarak işyeri bağlamında araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de hibrit çalışma yöntemiyle çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklemi hibrit çalışma yönetimiyle çalışan beyaz yaka bireyler oluşturmaktadır. Katılımcılara kartopu ve kolayda örneklem yöntemleri birlikte kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmacı öncelikle tanıdığı kişilere çevrimiçi anket göndermiş, daha sonra bu kişilerden de anketin yayılması istenerek örneklem büyüklüğü hedeflenmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nicel araştırma yöntemi ile yapılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple çalışma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 28.08.2025 tarih ve E-11054618-302.08.01-376789 numaralı protokol ile izin alınmıştır.

Araştırmada 411 katılımcıdan çevrimiçi anket yoluyla veri elde edilmiştir. Veriler istatistiksel analizlere geçirilmeden önce, ters maddeler dahil ölçeklerin bütün maddelerine aynı cevabı işaretleyen 79 katılımcı dikkatsiz yanıtladıkları gerekçesiyle veriden çıkarılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizleri 332 katılımcının verisiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dahilinde hibrit çalışma memnuniyetinin etkisi kontrol edilirken sözsüz yakınlık ve mekân algısının motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilecek olan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi için yeterli olacak minimum örneklem büyüklüğü, G*Power programı ile yapılan güç analizi sonucu belirlenmiştir (Faul vd., 2009). G*Power programında yapılan güç analizinde, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kabul edilen değerler doğrultusunda, Tip I hata oranı (α) 0.05 ve istatistiksel güç ($1 - \beta$) 0,95 olarak belirlenmiştir. Etki büyüklüğü değeri, literatürde bulunan benzer bir çalışma olan Salem (2025)'in çalışmasında hibrit çalışma tercihinin işe devam niyeti üzerindeki açıklayıcı etkisine dair Cohen's f^2 değerinin 0,14 olarak raporlanması üzerine 0,14 olarak belirlenmiştir. Belirtilen değerlerle yapılan G*Power analizi sonucunda araştırmada beklenen büyüklükte bir etkiyi bulmak için gerekli olacak minimum örneklem büyüklüğününün 114 kişi olduğu bulunmuştur. Araştırmada elde edilen veri sayısı güç analizleri sonucu belirlenen minimum katılımcı sayısının üzerinde (332) olduğu için, örneklem büyüklüğününün yeterli olduğu görülmüştür.

Araştırmanın anket soruları demografik sorularla başlamaktadır. Bağımsız değişkenlerden sözsüz yakınlığın ölçülmesi için Richmond vd. (2003) tarafından hazırlanan ve Küçük ve İspir (2017) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan (Sözsüz Yakınlık Ölçeği) (26 soru); ofislerde mekân algısının ölçülmesi için CBE (Center for the Built Environment) tarafından geliştirilen, Kim ve Dear (2013) tarafından uyarlanan Workplace Satisfaction Scale (16 soru) kullanılmıştır. Gagne vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (19 soru) motivasyon derecelerini ölçmek için kullanılmıştır. Hibrit çalışma biçimi değerlendirmek için Yosunkaya (2023) tarafından geliştirilen 14 soruluk ölçek kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

3.4.1. Ön Analizler (Güvenilirlik Analizi ve Normallik Analizi)

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine geçilmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyeleri ve normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir; bütün ölçek ve alt boyutların Cronbach's Alpha değeri .70 alt sınırının üzerinde olduğundan dolayı tüm ölçek ve alt boyutların güvenilir ölçüm yaptığı (iç tutarlılığa sahip olduğu) belirlenmiştir (Field, 2018). Bunun yanı sıra, bütün ölçek ve alt boyutların çarpıklık ile basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması, araştırmadaki tüm değişkenlerin normal dağılım kabul edilebileceğini göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 2'de analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik ve Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Çarpıklık	Basıklık
Hibrit Çalışma Memnuniyeti Ölçeği	.919	-1.312	1.443
Sözsüz Yakınlık Ölçeği	.842	-0.572	1.639
Mekân Algısı Ölçeği	.945	-0.263	-0.550
Motivasyon Ölçeği (Toplam)	.847	-0.322	0.132
Motivasyon- Motive Olmama	.772	-1.318	1.321
Motivasyon- İçsel Motivasyon	.714	-0.477	-0.264
Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Sosyal)	.802	-0.045	-0.899
Motivasyon- Kişisel Düzenleme	.805	-0.946	0.609
Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Maddesel)	.707	-0.197	-0.701
Motivasyon- İçe Yansıtılan Düzenleme	.752	-0.921	0.421

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Düzye	f	%	Değişken	Düzye	f	%	
Cinsiyet	Kadın	201	61	Bu Şirkette Çalışma Süresi	1 yıldan az	58	17	
	Erkek	131	39		1-5 yıl	144	43	
Medeni Durum	Evli	175	53		6-10 yıl	43	13	
	Bekar	157	47		11-15 yıl	53	16	
Yaş	20 yaş altı	2	1		16-20 yıl	23	7	
	20-29	102	31		21-25 yıl	6	2	
	30-39	150	45		25 yıl ve üzeri	5	2	
	40-49	72	22		Şirket Sektörü	Finans	210	63
	50-59	6	2			Diğer Hizmet	37	11
Eğitim Durumu	Lise	25	8			Teknoloji	36	11
	Yüksekokul	43	13	Üretim		23	7	
	Lisans	214	64	Diğer	26	8		
	Yüksek lisans	47	14					
	Doktora	3	1					

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %60'ü (n=201) kadın, %39'u (n=131) erkektir. Katılımcıların %53'ü (n=175) evli, %47'si (n=157) bekarıdır. Yaş dağılımında, katılımcıların %1'i (n=2) 20 yaş altı, %31'i (n=102) 20-29, %45'i (n=150) 30-39, %22'si (n=72) 40-49, %2'si (n=6) 50-59 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyine göre, katılımcıların %8'i (n=25) lise, %13'ü (n=43) yüksekokul, %64'ü (n=214) lisans, %14'ü (n=47) yüksek lisans ve %1'i (n=3) doktora mezunudur. Şirkette çalışma süresi açısından, katılımcıların %17'si (n=58) 1 yıldan az, %43'ü (n=144) 1-5 yıl arası, %13'ü (n=43) 6-10 yıl arası, %16'sı (n=53) 11-15 yıl arası, %7'si (n=23) 16-20 yıl arası, %2'si (n=6) 21-25 yıl arası ve %2'si (n=5) 25 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Sektörel dağılımda ise katılımcıların %63'ü (n=210) finans, %11'i (n=37) diğer hizmet, %11'i (n=36) teknoloji, %7'si (n=23) üretim ve %8'i (n=26) diğer sektörlerde çalışmaktadır.

4.2. Regresyon Analizleri

Araştırmaya dair Hipotez 1-7'nin incelenmesi doğrultusunda, kontrol değişkeninin varlığı durumunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Her analiz için, analiz sonuçları yorumlanmadan önce doğrusal regresyon analizinin normallik, homoskedastisite, otokorelasyon, çoklu bağlantısızlık ve doğrusal ilişkiler varsayımlarının tamamı test edilmiş ve tamamının sağlandığı gözlenmiştir. Ardından analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Hipotez 1: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon Toplam Skoru üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmının hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Motivasyon toplam skorunu anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .038$, $F(1, 330) = 13.170$, $p < .001$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Motivasyon toplam skorunu birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .169$, $F(3, 328) = 22.212$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Motivasyon üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Motivasyon seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .172$, $p = .001$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .306$, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, Motivasyon toplam skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 4: Motivasyon (Toplam) Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart	Beta	t	p
MODEL 1	.038	13.170					<.001
(Sabit)			3.058	0.182	-	16.840	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.160	0.044	.196	3.629	<.001
MODEL 2	.169	22.212					<.001
(Sabit)			1.657	0.295	-	5.608	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.116	0.042	.142	2.743	.006
Sözsüz Yakınlık			0.232	0.070	.172	3.314	.001
Mekan Algısı			0.208	0.034	.306	6.059	<.001

Hipotez 2: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Motive Olmama üzerinde etkisi vardır.

Tablo 5'te görüldüğü üzere araştırmanın 2 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Motivasyon'un Motive Olmama boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .016$, $F(1, 330) = 5.442$, $p = .020$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Motive Olmama skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .143$, $F(3, 328) = 18.275$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Motive Olmama üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Motive Olmama seviyesini Mekân Algısı anlamlı olarak etkilemezken ($\beta = .058$, $p = .264$), Sözsüz Yakınlık'ın ($\beta = .356$, $p < .001$) Motive Olmama boyutundan alınan skorlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Analiz sonucunda Sözsüz Yakınlık için bulunan β yani regresyon katsayısı pozitif olmasına rağmen, Motivasyon ölçeğinin Motive Olmama boyutuna ait sorular ölçeğin yapısı gereği ters kodlanmış olduğu için, bu analizin sonuçları pratikte Sözsüz Yakınlık arttıkça Motive Olmama durumunun azaldığı anlamına gelmektedir.

Tablo 5. Motivasyon- Motive Olmama Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart	Beta	t	p
MODEL 1	.016	5.442					.020
(Sabit)			3.548	0.280		12.653	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.159	0.068	.127	2.333	.020
MODEL 2	.143	18.275					<.001
(Sabit)			0.990	0.458		2.162	.031
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.055	0.065	.044	0.845	.398
Sözsüz Yakınlık			0.735	0.109	.356	6.761	<.001
Mekan Algısı			0.060	0.053	.058	1.120	.264

Hipotez 3: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçsel Motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırmanın 3 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli İçsel Motivasyon boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörememektedir, ($R^2 = .011$, $F(1, 330) = 3.719$, $p = .055$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, İçsel Motivasyon skorlarını anlamlı şekilde açıklayabildiği bulunmuştur, ($R^2 = .116$, $F(3, 328) = 14.303$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$).

.001). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin İçsel Motivasyon üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, İçsel Motivasyon seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .129, p = .016$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .288, p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, İçsel Motivasyon boyutu skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 6. Motivasyon- İçsel Motivasyon Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.011	3.719					.055
(Sabit)			3.017	0.287		10.522	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.134	0.070	.106	1.928	.055
MODEL 2	.116	14.303					<.001
(Sabit)			1.187	0.475		2.501	.013
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.079	0.068	.062	1.162	.246
Sözsüz Yakınlık			0.272	0.113	.129	2.417	.016
Mekan Algısı			0.304	0.055	.288	5.512	<.001

Hipotez 4: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekan Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Sosyal) üzerinde etkisi vardır.

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmanın 4 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Dışsal Düzenleme (Sosyal) boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .012, F(1, 330) = 4.053, p = .045$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Dışsal Düzenleme (Sosyal) skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .069, F(3, 328) = 8.140, p < .001, p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Dışsal Düzenleme (Sosyal) üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Dışsal Düzenleme (Sosyal) seviyesini Sözsüz Yakınlık ($\beta = -.159, p = .004$) anlamlı şekilde negatif yönde etkilerken, Mekân Algısı ($\beta = .196, p < .001$) anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, Dışsal Düzenleme (Sosyal) boyutu skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 7. Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Sosyal) Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.012	4.053					.045
(Sabit)			2.322	0.339		6.841	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.166	0.082	.110	2.013	.045
MODEL 2	.069	8.140					<.001
(Sabit)			2.835	0.577		4.917	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.205	0.082	.136	2.488	.013
Sözsüz Yakınlık			-0.397	0.137	-.159	-2.900	.004
Mekan Algısı			0.245	0.067	.196	3.660	<.001

Hipotez 5: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Kişisel Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

Tablo 8'de görüldüğü üzere araştırmanın 5 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Kişisel Düzenleme boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .030$, $F(1, 330) = 10.180$, $p = .002$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Kişisel Düzenleme skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .116$, $F(3, 328) = 14.281$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Kişisel Düzenleme üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Kişisel Düzenleme seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .194$, $p < .001$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .208$, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Mekân Algısı'nın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Sözsüz Yakınlık'a göre daha yüksek olması, Kişisel Düzenleme boyutu skorlarını Mekân Algısı'nın Sözsüz Yakınlık'tan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 8. Motivasyon- Kişisel Düzenleme Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart	Beta	t	p
MODEL 1	.030	10.180					.002
(Sabit)			3.198	0.259		12.338	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.201	0.063	.173	3.191	.002
MODEL 2	.116	14.281					<.001
(Sabit)			1.366	0.433		3.153	.002
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.138	0.062	.119	2.228	.027
Sözsüz Yakınlık			0.373	0.103	.194	3.631	<.001
Mekan Algısı			0.200	0.050	.208	3.983	<.001

Hipotez 6: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerinde etkisi vardır.

Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırmanın 6 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli Motivasyon'un Dışsal Düzenleme (Maddesel) boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörememektedir, ($R^2 = .006$, $F(1, 330) = 2.077$, $p = .150$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, Dışsal Düzenleme (Maddesel) skorlarını anlamlı şekilde açıklayabildiği bulunmuştur, ($R^2 = .072$, $F(3, 328) = 8.793$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Dışsal Düzenleme (Maddesel) seviyesini Sözsüz Yakınlık anlamlı olarak etkilemezken ($\beta = -.006$, $p = .910$), Mekân Algısı'nın ($\beta = .257$, $p < .001$) Dışsal Düzenleme (Maddesel) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkisi bulunmaktadır.

Tablo 9. Motivasyon- Dışsal Düzenleme (Maddesel) Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart	Beta	t	p
MODEL 1	.006	2.077					.150
(Sabit)			2.865	0.305		9.396	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.107	0.074	.079	1.441	.150
MODEL 2	.072	8.793					<.001
(Sabit)			2.007	0.516		3.893	<.001

Hibrit Çalışma Memnuniyeti	0.091	0.074	.068	1.236	.217
Sözsüz Yakınlık	-0.014	0.122	-.006	-0.113	.910
Mekân Algısı	0.288	0.060	.257	4.808	<.001

Hipotez 7: Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin etkisinin kontrol edildiği koşulda, Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın Motivasyon alt boyutu olan İçe Yansıtılan Düzenleme üzerinde etkisi vardır.

Tablo 10'da görüldüğü üzere araştırmancın 7 numaralı hipotezini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkeni olan Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nden oluşan birinci adımdaki regresyon analizi modeli İçe Yansıtılan Düzenleme boyutundan alınan skorları anlamlı olarak öngörebilmektedir, ($R^2 = .034$, $F(1, 330) = 11.544$, $p < .001$). Bağımsız değişkenler olan Sözsüz Yakınlık ve Mekân Algısı'nın birinci adımdaki modele eklenmesiyle oluşturulan ikinci regresyon analizi modelinin ise, İçe Yansıtılan Düzenleme skorlarını birinci modele göre anlamlı şekilde daha fazla açıkladığı bulunmuştur, ($R^2 = .127$, $F(3, 328) = 15.861$, $p < .001$, $p_{\Delta F} < .001$). Analiz sonuçlarına göre Hibrit Çalışma Memnuniyeti'nin İçe Yansıtılan Düzenleme üzerindeki etkisinin kontrol edildiği koşulda, Kişisel Düzenleme seviyesini hem Sözsüz Yakınlık ($\beta = .244$, $p < .001$), hem de Mekân Algısı ($\beta = .172$, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Sözsüz Yakınlık'ın standardize regresyon katsayısı olan β değerinin Mekân Algısı'na göre daha yüksek olması, İçe Yansıtılan Düzenleme boyutu skorlarını Sözsüz Yakınlık'ın Mekân Algısı'ndan daha fazla etkilediğini işaret etmektedir.

Tablo 10. Motivasyon- İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu Üzerindeki Etkilere Dair Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişken	R ²	F	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
MODEL 1	.034	11.544					<.001
(Sabit)			3.399	0.235		14.487	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.193	0.057	.184	3.398	<.001
MODEL 2	.127	15.861					<.001
(Sabit)			1.557	0.390		3.989	<.001
Hibrit Çalışma Memnuniyeti			0.127	0.056	.120	2.271	.024
Sözsüz Yakınlık			0.425	0.093	.244	4.583	<.001
Mekân Algısı			0.151	0.045	.172	3.322	<.001

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, hibrit çalışma ortamında çalışan beyaz yaka bireylerin motivasyon düzeyleri üzerinde, sözsüz yakınlık ve mekân algılarının etkileri incelenmiştir. Buna istinaden, araştırmada bağımlı değişken olarak Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyon ve alt boyutları, bağımsız değişkenler olarak sözsüz yakınlık ve mekân algısı, kontrol değişkeni olarak ise hibrit çalışma memnuniyeti alınmıştır.

Analizler sonucunda, kullanılan tüm ölçek ve alt boyutların güvenilir ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizleri, hibrit çalışma memnuniyetinin kontrol edildiği koşullarda hem sözsüz yakınlık hem de mekân algısının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermiştir

Çalışmada, hibrit çalışma memnuniyeti kontrol edildiğinde, sözsüz yakınlık ve mekân algısının motivasyonun farklı boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, ters kodlanan "Motive Olmama" boyutunda yalnızca sözsüz yakınlık anlamlı ve negatif bir etki göstermiştir; yani sözsüz yakınlık arttıkça çalışanların motivasyon kaybı azalmaktadır. Mekân algısının ise bu boyutta anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İçsel motivasyon, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme boyutlarında her iki değişkenin de anlamlı ve pozitif etkisi görülmüş, ancak içsel motivasyonda ve kişisel düzenlemede mekân algısı, içe yansıtılan düzenlemede ise sözsüz yakınlık daha baskın bir rol oynamıştır. Dışsal düzenleme (sosyal) boyutunda, sözsüz yakınlık anlamlı ve negatif, mekân algısı ise anlamlı ve pozitif etki göstermiştir; burada mekân algısı daha

güçlü bir belirleyici olmuştur. Dışsal düzenleme (maddesel) boyutunda ise yalnızca mekân algısının anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunurken, sözsüz yakınlığın etkisi anlamlı değildir. Genel olarak, bazı motivasyon boyutlarında her iki değişkenin de etkisi varken, bazı boyutlarda yalnızca birinin anlamlı etkisi olduğu ve ters kodlanan boyutlarda etki yönünün değiştiği görülmektedir.

Sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda; sözsüz yakınlığın hibrit çalışma ortamında motivasyonu artıran önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çevrimiçi toplantılarda kamera kullanımının teşvik edilmesi, jest ve mimiklerin görünürlüğünün artırılması, ekip içi sıcak iletişimi destekleyecek dijital sosyal etkinliklerin (örneğin sanal kahve molası) düzenlenmesinin, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin birebir görüşmelerde empatik ve destekleyici beden dili kullanması, başarı ve ödüllendirmelerde sözsüz takdir yöntemlerinin (gülümseme, alkış, baş sallama, vb.) tercih edilmesi, ödül törenlerinde göz teması ve olumlu beden diliyle motivasyonun artırılması, takım toplantılarında beden dili, göz teması ve samimi ses tonu kullanımının teşvik edilmesi, sosyal etkinliklerde sıcak ve samimi iletişim ortamı oluşturulması gibi uygulamalar ile çalışanların kendilerini daha değerli ve motive hissetmelerini sağlayabileceği görülmektedir.

Mekân algısının ise çalışanların motivasyonunu hem içsel hem de dışsal olarak etkileyen bir faktör olduğu görülmüştür. Çalışanlara kendi çalışma alanlarını kişiselleştirme imkânı tanımak (masa düzeni, dekorasyon, bitki, vb.), evden çalışanlara ergonomik ekipman desteği sağlamak, ofiste sessiz, rahat ve kişisel alanlar oluşturmak gibi uygulamaların motivasyonu artırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca evden çalışanlara ofis sandalyesi, masa, monitör gibi ekipmanlar temin edilmesi, ofiste konforlu dinlenme alanları ve sessiz çalışma odaları oluşturulması, ortak çalışma alanları ve sosyal buluşma köşeleri tasarlanmasının çalışanların mekân algısını güçlendirerek motivasyonlarını destekleyebileceği görülmektedir.

Araştırmada önemli bir sonuç, hibrit çalışma modelinde sözsüz yakınlığın mekân algısına göre daha düşük seviyede anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Bu durum Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde değerlendirilecek olursa; hibrit çalışma modelinde çalışanların işyerlerindeki diğer bireylerle olan yakınlık hisleri, aidiyet duyguları gibi olguların motivasyon unsurlarını daha az anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Mekân algısının motivasyona etkisinin güçlü olması, hibrit çalışma modelinde çalışanlar üzerinde fiziksel çalışma alanlarının hala önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ofis ortamlarında çalışanların ihtiyaç ve isteklerine göre yapılacak olan iş yeri tasarımı, çalışanlar için uygun alanlar oluşturma gibi düzenlemeler hem motivasyonun hem de memnuniyetin artırılmasını sağlayacaktır. Bu çerçevede, hibrit çalışma modelinde yöneticiler veya işverenler tarafından çalışanların kendi çalışma alanlarını kişiselleştirmelerine olanak tanınması, açık ve destekleyici iletişim ortamları oluşturulması ve ekip içi etkileşimi teşvik eden mekânsal düzenlemelerin yapılmasının çalışan motivasyonunu daha olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Alınan analiz sonuçları ÖBK'ye göre incelendiğinde, çalışan bireylerin kendilerini bulunmaktan memnun hissettikleri fiziksel alanlarda daha rahat ve motive oldukları görülmektedir. Buna istinaden; motivasyonu artırmak için çalışanlara yeterliliklerini geliştirebilecek eğitim ve gelişim fırsatları sunulması, özerkliklerini destekleyen esnek çalışma modellerinin uygulanması ve aidiyet duygusunu güçlendiren takım çalışmalarının teşvik edilmesinin yanında mekân düzenlemelerinin de önem arz ettiği ortaya çıkmıştır.

Göz ardı edilmemesi gereken bir durum ise ÖBK'nun motivasyonun içsel ve dışsal sebeplerinin olduğunu savunuyor olduğudur. Çalışanların motivasyonları maaş, ödül, terfi, statü gibi dışsal faktörlerle yükseltilebilir ama bu faktörler kalıcı motivasyon için yeterli değildir (Ryan ve Deci, 1985). Çalışanların motivasyonlarının kalıcı bir şekilde yükseltilebilmesi için motive edici unsurları içselleştirmeleri gereklidir (Ryan ve Deci, 2000). Bu durum ÖBK çerçevesinde ilişkililik, yeterlik ve özerklik düzeylerinin artırılmasıyla sağlanabilir (Ryan ve Deci, 1985).

5.1. Teorik Katkı

Bu çalışma, hibrit çalışma modelinde Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde motivasyonun sözsüz yakınlık ve mekân algısı ile ele almasıyla, mevcut literatürdeki boşluğu doldurmada ve alana teorik katkı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, hibrit çalışma memnuniyeti kontrol edildiğinde hem sözsüz yakınlık hem de mekân algısının, ÖBK çerçevesinde motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermiştir. Özellikle

mekân algısının motivasyon üzerinde anlamlı bir etki göstermesi, ilerleyen araştırmalar açısından dikkate alınması gereken ve literatüre yeni açılımlar sunabilecek nitelikte önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma yalnızca Türkiye’de hibrit çalışan beyaz yaka çalışanlarla sınırlıdır. Bu nedenle bulgular, farklı ülkeler, sektörler veya mavi yaka çalışanlar için genellenemeyecektir.

Araştırma beyaz yaka çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş, veriler kartopu ve kolayda örnekleme yöntemleriyle elde edilmiştir. Bu yöntemler araştırmanın örneklem temsiliyetini sınırlayabileceği için önümüzdeki çalışmalarda farklı örnekleme yöntemleri kullanılarak daha genellenebilir veriler elde edilebilir. Katılımcıların çoğunluğunu finans sektörünün oluşturması (%63) araştırmanın genellenebilmesi yönünde kısıt oluşturmaktadır.

Buna ek olarak; veri toplanan çalışanların tek bir sektör içerisinden olması sağlanarak araştırmaların sektör bazında değerlendirilmesi sağlanabilir. Yine yapılacak olan nitel çalışmalarda derinlemesine görüşme teknikleri kullanılarak çalışanların sözsüz yakınlık ve mekân algılarının hibrit çalışma sisteminde motivasyonlarına etkileri daha detaylı incelenerek literatüre önemli katkılar sağlanabilir.

Diğer taraftan, bu çalışmada araştırmanın bağımsız değişkenlerinin motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği bulunmuş olmakla birlikte, modele başka bağımsız değişkenler eklenerek çalışan motivasyonunun açıklanma düzeyinin artırılabilmesi değerlendirilmektedir.

Öte yandan, bu çalışmada çalışanların hibrit çalışma şekillerindeki evden veya ofisten çalışma oranları ölçülmemiştir. Anketin gönderildiği firma çalışanları ile yapılan ön görüşmelerden, anketi yanıtlayanların büyük kısmının ofisten çalışma oranlarının daha yüksek olduğu tahmin edildiğinden, sözsüz yakınlık ve mekân algılarının, hibrit çalışma memnuniyeti etkisinin kontrol edildiği koşulda, motivasyonu anlamlı seviyede etkilediği düşünülmektedir. Bu çerçevede hibrit çalışma düzeylerinin motivasyona etkisinin de araştırılacağı farklı çalışmaların tasarlanabileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Bobkina, J., vd. (2023). Kinesic communication in traditional and digital contexts: An exploratory study of ESP undergraduate students. *System*, 115, 103034. <https://doi.org/10.1016/j.system.2023.103034>
- elhChafi, vd. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14, 294.
- Chu, C., & Chou, C. (2024). Hybrid work stressors and psychological withdrawal behavior: A moderated mediation model of emotional exhaustion and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 155.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., vd. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
- Deci, E. L., vd. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044943>

- Derakhshan vd., (2023). The effects of instructor clarity and non-verbal immediacy on Chinese and Iranian EFL students' affective learning: The mediating role of instructor understanding. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 13(1), 71–100. <https://doi.org/10.14746/ssllt.31733>
- Elhinnawy vd., (2023). From public to private: The gendered impact of COVID-19 pandemic on work-life balance. *Community, Work & Family*, 28(2), 291–310. <https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2265044>
- Faul, F., vd. (2009). *Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses*. *Behavior Research Methods*, 41, 1149–1160.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (North American ed.)*. SAGE.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., & Hewett, R. (2025). Assumptions about human motivation have consequences for practice. *Journal of Management Studies*, 62(5).
- Gagné, M. vd., (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (17.0 update, 10a ed.)*. Pearson.
- Hall, E., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.
- Huijie, W., & Haidong, Y. (2025). Psychological need satisfaction and autonomous motivation as predictors of readers' continuous participation in reading promotion activities in university libraries. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 30(1), 58–77.
- Iogansen, vd. (2024). Change in work arrangement during the COVID-19 pandemic: A large shift to remote and hybrid work. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 25.
- İnak-Gönyeli, S. (2023). The Turkish adaptation of Nonverbal Immediacy Scale-Self Report. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*, 5(1), 34–43. <https://doi.org/10.35365/ctjpp.23.1.04>
- Kim, J., & De Gear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26.
- Knez vd., (2018). Wellbeing in urban greenery: The role of naturalness and place identity. *Frontiers in Psychology*, 9, 491. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00491>
- Küçük, M., & İspir, N. B. (2025). Sözsüz Yakınlık Ölçeğinin Türkçe versiyonu için geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 17(3), 274–283.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35, 101044.
- Lenka, R. M. (2021). Unique hybrid work model: The future of remote work. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687–2697.
- Levine, T. R., vd. (2024). Nonverbal communication and sales performance: Do high- and low-performing sales students gesture in the same way? *Marketing Education Review*, 34(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/10528008.2023.2219667>
- Liu, W. (2021). Does teacher immediacy affect students? A systematic review of the association between teacher verbal and non-verbal immediacy and student motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 713978. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713978>
- Lu, A. H., & Guerrero, L. K. (2023). Effects of nonverbal immediacy and similarity on perceptions of likability and friendship potential: First impressions of U.S. and Middle Eastern students on Zoom. *Journal of Nonverbal Behavior*, 47(3), 321–344. <https://doi.org/10.1007/s10919-023-00427-8>
- Luangrath vd., (2017). Textual paralinguage and its implications for marketing communications. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.002>

- Mazzei, A., vd. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13, 987976.
- McCall, C., & Singer, T. (2015). Facing off with unfair others: Introducing proxemic imaging as an implicit measure of approach and avoidance during social interaction. *PLoS ONE*, 10(2), e0117532.
- Millán-Arias vd., (2023). Proxemic behavior in navigation tasks using reinforcement learning. *Neural Computing and Applications*, 35, 16723–16738. <https://doi.org/10.1007/s00521-022-07628-0>
- Rani, B. J., & Rakesh, H. M. (2025). A systematic literature review on impact of hybrid work model on productivity, collaboration and communication of women employees of IT sector in Karnataka. *International Journal of Innovative Research in Technology*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing future-ready workplaces: How Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, 11, 211. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2>
- Segeberby, C. (2022). Exploring how a university mathematics teacher's digital relational competence can be manifested: A micro-analytical study. *Education Sciences*, 12(4), 257. <https://doi.org/10.3390/educsci12040257>
- Setiyana, D., vd. (2018). [Makale başlığı]. *A Journal of Culture, English Language Teaching & Literature*, 18(2), 193–205.
- Shaw, J. D. (2025). A cautionary tale: On the adoption of self-determination theory principles for practice. *Journal of Management Studies*, 62(5).
- Tao, Y., vd. (2024). Energy, climate, and environmental sustainability of trend toward occupational-dependent hybrid work: Overview, research challenges, and outlook. *Journal of Cleaner Production*, 442, 141083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141083>
- Teng-Calleja, M., vd. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: An ecological approach. *Personnel Review*, 53(6), 1408–1424. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222>
- Terneus, S. K., & Malone, Y. (2004). Proxemics and kinesics of adolescents in dual-gender groups. **Guidance&Counselling,19*(3),118–123*. <http://www.utpress.utoronto.ca/GCentre/07784guidco.html>
- Umetomo, T., & Inagaki, T. (2023). Relationship between motivation instability and type of motivation level in university learning based on self-determination theory: A cross-lagged panel model. *Psychological Reports*, 126(3), 1516–1530.
- Yosunkaya, M. (2023). Hybrid employees approaches toward hybrid working and work–life balance: A field study. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 85, 169–198. <https://doi.org/10.26650/jspc.2023.85.1271772>