

DOI: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/52/77-84>

Almaz Erbay

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru
<https://orcid.org/0009-0007-4889-2182>
almazerbay@gmail.com

Pandemiyadan sonrakı dövrdə iş modelləri, şəxsiyyət tipologiyaları və təşkilati davranış nəticələri arasındakı yeni dinamikaların elmi təhlili

Xülasə

Bu tədqiqat pandemiyadan sonrakı dövrdə formalaşan yeni iş modellərini — məsafədən, hibrid və ofis əsaslı formaları — şəxsiyyət tipologiyaları (A və B tipləri) və təşkilati davranış nəticələri (psixoloji təhlükəsizlik, psixoloji dayanıqlılıq, özünə yadlaşma) kontekstində elmi əsasda təhlil etməyi qarşısına məqsəd qoymuşdur. Qlobal pandemiya iqtisadi və sosial strukturlarla yanaşı, idarəetmə mədəniyyətində də köklü dəyişikliklər yaradaraq çeviklik, rəqəmsallaşma və uzaqdan əməkdaşlıq anlayışlarını müasir iş həyatının əsas elementlərinə çevirmişdir.

Artıq “işin harada görülməsi” deyil, “necə təşkil olunması” təşkilati uğurun əsas meyarıdır. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, psixoloji təhlükəsizlik və dayanıqlılıq səviyyələri daha çox təşkilati iqlimdən — liderlik üslubu, ədalətli idarəetmə və sosial dəstəkdən — asılıdır, özünə yadlaşma isə işin forması və fərdi sosial ehtiyaclarla daha sıx bağlıdır. A tipi şəxslər məsafədən və ya hibrid iş modellərində muxtariyyətdən faydalanarkən, B tipi şəxslər daha sosial və kollektiv ofis mühitlərində uğurlu olurlar.

Bu fərqliliklər göstərir ki, “hamıya eyni model” yanaşması artıq effektiv deyil; fərdiləşdirilmiş iş strategiyaları və insan mərkəzli idarəetmə müasir təşkilati dayanıqlığın əsasını təşkil edir. Araşdırma nəticə etibarilə pandemiya sonrası əmək mühitində şəxsiyyət fərqliliklərinin, psixoloji rifahın və inklüziv mədəniyyətin strateji prioritetə çevrilməsinin zəruriliyini vurğulayır.

Açar sözlər: *pandemiya, iş modelləri, şəxsiyyət tipologiyaları, psixoloji təhlükəsizlik, psixoloji dayanıqlılıq, özünə yadlaşma*

Almaz Erbay

Azerbaijan State University of Economics
PhD in Economics
<https://orcid.org/0009-0007-4889-2182>
almazerbay@gmail.com

Scientific Analysis of New Dynamics Between Post-Pandemic Work Models, Personality Typologies, and Organizational Behavior Outcomes

Abstract

This study aims to scientifically analyze the new work models that emerged in the post-pandemic era—remote, hybrid, and office-based forms—within the context of personality typologies (Types A and B) and organizational behavior outcomes (psychological safety, resilience, and self-alienation). The global pandemic not only transformed economic and social structures but also reshaped management culture, making flexibility, digitalization, and remote collaboration key elements of modern work life.

Today, the primary measure of organizational success is not where the work is done but how it is organized. The findings indicate that levels of psychological safety and resilience are largely determined by organizational climate—including leadership style, fair management, and social

support—whereas self-alienation is more closely related to the form of work and individual social needs. Type A individuals benefit more from autonomy in remote or hybrid models, while Type B individuals tend to perform better in social and collective office environments.

These differences demonstrate that a “one-size-fits-all” approach is no longer effective; personalized work strategies and human-centered management are fundamental to modern organizational resilience. Ultimately, the study emphasizes the necessity of prioritizing personality differences, psychological well-being, and inclusive culture in the post-pandemic work environment.

Keywords: *pandemic, work models, personality typologies, psychological safety, resilience, self-alienation*

Giriş

Pandemiyadan sonrakı dövr qlobal miqyasda işin təşkili, idarəetmə mədəniyyəti və əmək münasibətlərinə dair ənənəvi anlayışların yenidən nəzərdən keçirildiyi bir mərhələ olmuşdur. *COVID-19* böhranı nəticəsində tətbiq olunan kütləvi məsafədən iş təcrübəsi təşkilatların çeviklik, dayanıqlılıq və innovasiya qabiliyyətlərini real şəraitdə sınaqdan keçirmiş, işin “yer” anlayışını deyil, “məna və məqsəd” anlayışını ön plana çıxarmışdır. Bu dəyişikliklərlə birlikdə iş modelləri — məsafədən, hibrid və ofis əsaslı formalar — fərqli psixososial reallıqlar və idarəetmə çağırışları doğurmuşdur.

Müasir təşkilatlarda əməkdaşların iş təcrübəsi yalnız texnoloji infrastruktur və prosedur qaydalarla deyil, eyni zamanda şəxsiyyət tipologiyaları, sosial ehtiyaclar və psixoloji rifah göstəriciləri ilə formalaşır. A və B tipli şəxsiyyətlər arasında motivasiya, stressə qarşı reaksiya və sosial bağlılıq baxımından fərqliliklər işin təşkilində fərdiləşdirilmiş yanaşmanın vacibliyini ortaya qoyur. Artıq müəssisələrin strateji üstünlüyü standartlaşdırılmış iş qaydalarından çox, müxtəlif şəxsiyyət və ehtiyaclara uyğun mühitlərin yaradılmasından asılıdır.

Bu araşdırma pandemiyadan sonra formalaşan yeni iş modelləri ilə şəxsiyyət tipləri arasındakı əlaqələri psixoloji təhlükəsizlik, dayanıqlılıq və özünə yadlaşma kontekstində tədqiq edərək, həm nəzəri, həm də tətbiqi baxımdan müasir təşkilat psixologiyasına töhfə verməyi hədəfləyir. Tədqiqat fərdi xüsusiyyətlərin və təşkilati kontekstin qarşılıqlı təsirini araşdırmaqla, işin yeni dünyasında insan amilinin yenidən mərkəzə qaytarılmasının zəruriliyini vurğulayır.

Tədqiqat

Tarix boyu qlobal pandemiyalar yalnız səhiyyə sistemlərini deyil, eyni zamanda iqtisadi, sosial və təşkilati strukturları da köklü şəkildə dəyişdirmişdir. Xüsusilə *COVID-19* pandemiyası müasir dövrün ən genişmiqyaslı və çoxşaxəli böhranlarından biri kimi müəssisələrin dayanıqlılıq, çeviklik və uyğunlaşma qabiliyyətlərini ciddi şəkildə sınağa çəkmişdir. İstehsal proseslərinin dayanması, təchizat zəncirlərində yaranan qırılmalar, işçi qüvvəsinin davamiyyətsizliyi və tələbatdakı kəskin dəyişikliklər bir çox sektorda əməliyyat sabitliyini pozaraq iqtisadi sistemlərdə dərin struktur gərginliklər yaratmışdır. Bununla belə, bəzi təşkilatlar rəqəmsal transformasiya və avtomatlaşdırma texnologiyalarına yönəlmiş strateji sərmayələr vasitəsilə böhrandan çıxış yolları formalaşdırmış, çevik idarəetmə modellərini tətbiq etməklə dayanıqlı fəaliyyət strukturlarını bərpa etməyə nail olmuşlar (Atılğan, 2020, pp. 29–32).

Pandemiyanın təsirləri iqtisadi sistemlərlə məhdudlaşmamış, eyni zamanda təşkilatların sosial, mədəni və psixoloji strukturlarında da qalıcı dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Məsafədən iş, hibrid iş və elastik iş saatları kimi yeni əmək formalarının yayılması əməkdaşların təşkilatla münasibətlərini və mənsubiyyət hisslərini yenidən müəyyənləşdirmişdir. Bu prosesdə iş-həyat balansı, motivasiya, psixoloji təhlükəsizlik və təşkilati dəstək kimi anlayışlar əmək münasibətlərinin əsas dəyərlərinə çevrilmişdir. Müasir dövrdə əməkdaşlar üçün maddi qazanc tək motivasiya faktoru olmaqdan çıxaraq, mənalı iş təcrübəsi, rifah və təşkilati ədalət kimi psixososial amillərlə əvəzlənmişdir (Brynjolfsson et al., 2020, p. 5).

Bu dəyişikliklər fonunda rəqəmsal transformasiya müəssisələrin strateji prioritetinə çevrilmişdir. İnformasiya və kommunikasiya texnologiyalarının (İKT) inkişafı nəticəsində işin məkan asılılığının azalması, bulud əsaslı sistemlərdən və onlayn əməkdaşlıq platformalarından geniş istifadə əmək təşkilinə yeni paradigma gətirmişdir. Ənənəvi ofis anlayışı tədricən öz yerini virtual, çevik və nəticə-

yönümlü iş modellərinə vermişdir. Bu transformasiya yalnız işin harada həyata keçirildiyini deyil, həm də onun necə, nə vaxt və kim tərəfindən yerinə yetirildiyini dəyişdirərək idarəetmə sistemlərini yenidən formalaşdırmışdır (McKinsey, 2020).

Lakin məsafədən iş modellərinin genişlənməsi bir sıra psixososial və təşkilati problemləri də ön plana çıxarmışdır. Rəqəmsal platformalara həddindən artıq bağlılıq nəticəsində yaranan “rəqəmsal yorğunluq”, iş və şəxsi həyat sərhədlərinin bulanıqlığı, sosial təcrid və komanda ruhunun zəifləməsi əməkdaşlarda tükənmişlik və yadlaşma riskini artırmışdır. Buna görə də müasir təşkilatlar yalnız texnologiyaya infrastrukturun gücləndirilməsinə deyil, həm də əməkdaşların psixoloji rifahını və sosial bağlılığını qorumağa yönəlmiş dəstək mexanizmlərinin qurulmasına diqqət yetirməyə başlamışdır (Aksu, 2023, pp. 208–209).

Pandemiyadan sonra ən çox yayılan modellərdən biri olan hibrid iş sistemi məsafədən və ofisdə işləməni birləşdirərək həm təşkilat, həm də əməkdaş baxımından çeviklik təmin etmişdir. Bu model iş-həyat balansı ilə təşkilati səmərəlilik arasında optimal tarazlıq yaratmağı hədəfləyir. Müəssisələr üçün əməliyyat xərclərinin azalması, istedad bazasının genişlənməsi və əməkdaş məmnuniyyətinin artması kimi üstünlüklər təmin edən bu sistemin səmərəli fəaliyyəti üçün güclü rəqəmsal infrastruktur, aydın kommunikasiya protokolları və ədalətli performans qiymətləndirmə mexanizmləri zəruridir (Tenderis & Kazdal, 2023, p. 5).

Liderlik anlayışı da bu kontekstdə köklü dəyişikliklərə məruz qalmışdır. “Rəqəmsal liderlik” modeli empatiya, çeviklik və kommunikasiya bacarıqları ilə texnologiyaya savadlılığı birləşdirərək müasir idarəetmə mədəniyyətinin əsas göstəricisinə çevrilmişdir. Rəqəmsal mühitdə liderlərin vəzifəsi əməkdaşlar arasında etimad, mənsubiyyət və şəffaflıq iqlimini qorumaq, nəticəyönümlü iş sistemlərini ədalətli şəkildə idarə etməkdir. Bu kontekstdə performans qiymətləndirmə meyarları prosessual deyil, nəticə əsaslı yanaşmalarla əvəz olunmuşdur (Kocakula, 2022, pp. 84–86).

İqtisadi müstəvidə pandemiya qlobal əmək bazarında struktur dəyişikliklərə gətirib çıxarmışdır. Xidmət və pərakəndə sektorlarında daralma müşahidə olunarkən, rəqəmsal xidmətlər, səhiyyə, təhsil və e-ticarət sahələrində məşğulluq artmışdır. Rəqəmsal bacarıqlara malik fərdlər üçün yeni imkanlar yaranmış, lakin texnologiyaya resurslara çıxışı məhdud olan qruplar bu imkanlardan bərabər şəkildə yararlanıb bilməmiş, beləliklə “rəqəmsal uçurum” problemi daha da dərinləşmişdir.

Müasir çevik iş formaları yalnız iqtisadi səmərəlilik deyil, həm də sosial davamlılıq baxımından əhəmiyyətliyə. Fərqli həyat şəraitlərinə uyğun elastik iş saatları və məsafədən işləmə imkanları, xüsusilə qadınlar, fiziki məhdudiyyətli şəxslər və ailə baxım öhdəliyi daşıyan əməkdaşlar üçün məşğulluqda inklüzivliyi artırır. Lakin sərbəst və layihə əsaslı məşğulluq modellərinin artması ənənəvi sosial təminat mexanizmlərini zəiflədir və gəlir sabitliyini azalda bilər (Aksu, 2023, p. 209).

Bütün bu dəyişikliklər təşkilatların idarəetmə fəlsəfəsini və mədəniyyətini yenidən formalaşdırmışdır. Rəqəmsal transformasiya yalnız texnologiyaya proses deyil, eyni zamanda sosial və mədəni adaptasiya mərhələsidir. Gələcəyin təşkilatları üçün uğur meyarı texnologiyaya yeniliklərlə yanaşı, əməkdaşların rifahını, psixoloji təhlükəsizliyini və etik dəyərləri qoruyan idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılmasından asılı olacaqdır.

Bu çərçivədə təşkilati dəstək və ədalət şüurunun gücləndirilməsi yadlaşmanın azalması, psixoloji təhlükəsizlik və davamlılığın yüksəldilməsi üçün əsas şərtlərdən biridir. Dərk edilən təşkilati dəstək (*Perceived Organizational Support*) işçilərin əməyinin dəyərləndirildiyini hiss etməsinə, özünü təşkilatla eyniləşdirməsinə və könüllü səy göstərməsinə təkan verir. Eyni zamanda paylayıcı, prosedural və qarşılıqlı (interaksional) ədalətin gücləndirilməsi həm ədalətsizlikdən qaynaqlanan yadlaşmanı azaldır, həm də psixoloji təhlükəsizlik iqlimini möhkəmləndirir (Colquitt, 2001, pp. 386–400).

Motivasiya baxımından *Özünü-Müəyyənətmə Nəzəriyyəsi* (*Self-Determination Theory*) mühüm çərçivə təqdim edir. Bu nəzəriyyəyə görə, muxtariyyət, bacarıqlılıq və mənsubiyyət ehtiyacları qarşılandığında psixoloji təhlükəsizlik və davamlılıq güclənir (Deci & Ryan, 2000, pp. 227–268). Muxtariyyət işçinin qərar vermə prosesinə təsir imkanını artırır; bacarıqlılıq hissi (ustalıq) uğur yaşantıları ilə möhkəmlənir; mənsubiyyət isə sosial dəstək kanalları vasitəsilə emosional sabitlik yaradır.

İşin dizaynına dair Hackman və Oldham modelinə əsasən, bacarıq müxtəlifliyi, işin bütövlüyü, əhəmiyyəti, muxtariyyət və geribildirim kimi struktur elementlər mənalı iş təcrübəsini gücləndirərək yadlaşmanı azaldır və daxili motivasiyanı artırır (Hackman & Oldham, 1976, pp. 250–279). Müasir dövrdə “iş ustalığı” (*job crafting*) yanaşması vasitəsilə əməkdaşların öz rollarını yenidən formalaşdırması və tələblər-resurslar balansını (*JD-R modeli*) optimallaşdırması tükənmişliyin qarşısını alır, işə bağlılığı artırır (Tims & Bakker, 2010, pp. 173–186).

Liderlik səviyyəsində transformasiyaedici və xidmətkar liderlik modelləri dəstəkləyici iqlim, ədalət və öyrənən təşkilat mədəniyyətini təşviq edir. Transformasiyaedici liderlər vizion və ilhamla mənalı iş yaradır, xidmətkar liderlər isə empatiya və səlahiyyətləndirmə yolu ilə psixoloji kapitalı (ümid, optimizm, səbat, özünəinam) gücləndirirlər.

İnsan resursları idarəçiliyində isə integrasiya yanaşmaları zəruridir:

1. Şəffaf və vaxtında geribildirim verən performans sistemləri;
2. Psixoloji təhlükəsizlik və davamlılıq üzrə təlim-mentorluq proqramları;
3. Ədalətli və inklüziv karyera inkişaf mexanizmləri;
4. İş-həyat balansını qoruyan rifah siyasətləri (“rəqəmsal ayırma”, psixoloji dəstək, elastik saatlar);
5. Hibrid komanda əməkdaşlığı üçün struktur protokollar.

Bu yanaşma həm yadlaşmanın əsas mənbələrini hədəfləyir, həm də təşkilati bağlılığı və performansını sisteməlik şəkildə gücləndirir.

Nəhayət, davamlı inkişafın təmin olunması üçün ölçmə və diaqnostika mexanizmləri vacibdir. Psixoloji təhlükəsizlik üçün Edmondson şkalası, davamlılıq üçün *Connor–Davidson (CD-RISC)*, tükənmişlik üçün *Maslach Burnout Inventory*, işə bağlılıq üçün *Utrecht Work Engagement Scale*, təşkilati bağlılıq üçün *Meyer–Allen modeli* kimi alətlərdən istifadə edilməlidir (Nembhard & Edmondson, 2006; Connor & Davidson, 2003).

Təşkilat mədəniyyəti səviyyəsində *Schein modeli* göstərir ki, artefaktlar, bəyan edilən dəyərlər və əsas fərziyyələr arasında uyğunluq yaranmadıqda psixoloji təhlükəsizlik deklarativ səviyyədə qalır. Buna görə də rəhbərlik “soruşan liderlik” (*humble inquiry*), şəffaflıq və hesabatlılıq vərdişlərini gündəlik təcrübəyə çevirməli, mərkəzləşmə və sərt iyerarxiya kimi yadlaşma mənbələrini aradan qaldırmalıdır.

Pandemiya sonrası iş mühitinin çevik və rəqəmsal xarakter alması, təşkilatlarda yalnız struktur və texnoloji deyil, eyni zamanda psixososial və davranış yönü dəyişiklikləri də aktuallaşdırmışdır. Bu kontekstdə şəxsiyyətin təşkilati mühitdə rolu, fərdi performans göstəriciləri ilə məhdudlaşmır; o, həm də təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına, komanda dinamikasının keyfiyyətinə və lider–əməkdaş münasibətlərinin davamlılığına birbaşa təsir göstərir. Müxtəlif şəxsiyyət tiplərinin eyni təşkilat daxilində fəaliyyət göstərməsi bir tərəfdən yaradıcılıq və innovasiya potensialını artırır, digər tərəfdən isə dəyərlər toqquşması, kommunikasiya problemləri və qərarvermə fərqləri səbəbindən konflikt riskini yüksəldir. Buna görə də müasir idarəetmə yanaşmaları fərdi fərqlilikləri balanslaşdırmaq və bu müxtəlifliyi sinerjiyə çevirmək üzərində qurulur.

Şəxsiyyət əsaslı komanda formalaşdırma və liderlik strategiyaları bu balansın təmin olunmasında mühüm vasitə rolunu oynayır. Belə yanaşmalar işçilərin yalnız peşə bacarıqlarını deyil, həm də dəyərlərini, motivasiya istiqamətlərini və emosional sabitlik səviyyələrini nəzərə alaraq təşkilati uyğunluğu artırır. Fərqli şəxsiyyət tiplərinin məqsədyönlü şəkildə bir araya gətirilməsi, yaradıcı kollektiv qərarvermə, sosial öyrənmə və qarşılıqlı anlaşmanı gücləndirir.

Liderlik baxımından şəxsiyyət xüsusiyyətləri rəhbərlərin davranış tərzlərini, qərarvermə üslublarını və əməkdaşlarla münasibətlərinin keyfiyyətini müəyyənləşdirən əsas dəyişəndir. Yüksək ekstroversiya, açıqlıq və vicdanlılıq səviyyəsinə malik liderlər daha çox transformasiyaedici liderlik göstəriciləri nümayiş etdirərək işçiləri ilhamlandırır, yeniliklərə adaptasiyanı asanlaşdırır və mənalı iş iqlimi yaradırlar. Əksinə, yüksək nevroitiklik meyli emosional sabitliyi zəiflədir və liderin qərarvermə proseslərində qeyri-adekvat reaksiya vermə riskini artırır. Bu baxımdan, liderlərin şəxsiyyət profillərinin düzgün qiymətləndirilməsi yalnız idarəetmə keyfiyyətini yüksəltmək deyil, eyni za-

manda əməkdaşların psixoloji rifahını qorumaq üçün də vacibdir (Judge & Bono, 2000, pp. 754–756).

Təşkilat kontekstində şəxsiyyətin təsirini sistematik izah edən yanaşmalardan biri təşkilati uyğunluq nəzəriyyəsidir (*person–organization fit*). Bu nəzəriyyəyə görə, işçinin dəyərləri, inancları və davranış üslubu təşkilatın mədəniyyəti və məqsədləri ilə nə qədər uyğun gəlirsə, o qədər də yüksək motivasiya, işə bağlılıq və performans səviyyəsi müşahidə olunur. Uyğunluğun zəiflədiyi hallarda işə yadlaşma, stress və işdən ayrılma niyyətləri artır. Bu səbəbdən müasir insan resursları idarəçiliyi “dəyər uyğunluğu” və “mədəni uyğunluq” testlərini işə qəbul proseslərinə inteqrasiya edir. Bu modelər əməkdaş dövryyəsinin azaldılması, uzunmüddətli performansın qorunması və təşkilatdaxili harmoniya üçün effektiv vasitə kimi qəbul olunur.

Şəxsiyyətin motivasiya və iş məmnuniyyəti üzərindəki təsiri də təşkilati davranış elminin əsas tədqiqat istiqamətlərindən biridir. Daxili motivasiya səviyyəsi yüksək, məsuliyyətlik və emosional sabitlik göstəriciləri güclü olan fərdlər işlərini “özünü reallaşdırma” vasitəsi kimi görürlər. Bu, onların peşəkar məmnuniyyətini və davamlı performansını artırır. Əksinə, xarici motivasiya amillərinə (maddi qazanc, status, rəqabət) həddindən artıq bağlı olan fərdlərdə uzunmüddətli perspektivdə tükənmişlik və emosional məyusluq halları müşahidə olunur (Ryan & Deci, 2000, pp. 69–78). Bu səbəbdən təşkilatlar motivasiya strategiyalarını şəxsiyyət tipologiyasına uyğunlaşdırmalıdır: A tipi şəxsiyyətlər üçün nailiyyət və rəqabət yönümlü mükafatlandırma, B tipi fərdlər üçün isə stressi azaldan və yaradıcılığı təşviq edən elastik iş mühitləri daha optimal nəticələr doğurur.

Şəxsiyyətin rolu təkcə motivasiya ilə məhdudlaşmır; o, təşkilati dəyişikliklərə adaptasiya və innovasiya proseslərində də həlledici amildir. Açıq və çevik şəxsiyyət quruluşuna malik fərdlər yeni texnologiyalara, rəqəmsal platformalara və hibrid iş modellərinə daha asan uyğunlaşır, dəyişiklikləri təhlükə deyil, inkişaf fürsəti kimi qəbul edirlər. Əksinə, dəyişiklik qorxusu və emosional qeyri-sabitlik səviyyəsi yüksək fərdlər bu proseslərdə müqavimət göstərir, nəticədə həm fərdi məhsuldarlıq, həm də komanda harmoniyası azalır (Judge & Zapata, 2015). Bu səbəbdən dəyişiklik idarəçiliyi proqramlarında psixoloji dəstək, çevik öyrənmə və fərdi inkişaf modullarının daxil edilməsi vacibdir.

Rəqəmsallaşma və avtomatlaşdırma şəraitində şəxsiyyət tiplərinin iş davranışına təsiri daha da dərinləşmişdir. A tipi fərdlər rəqəmsal mühitdə məhsuldarlıq və nəticə əldə etməyə yüksək səylə yönəlsələr də, daimi onlayn nəzarət və performans təzyiqi səbəbindən stres və tükənmişlik riski altındadırlar. B tipi fərdlər isə məsafədən işin təqdim etdiyi çeviklik və muxtariyyətdən faydalanaraq balanslı və yaradıcılığa açıq həyat tərzini qura bilirlər. Bununla belə, hər iki şəxsiyyət tipi üçün də rəqəmsal əməkdaşlıq, özünüidarəetmə və emosional tənzimləmə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi vacibdir (Sakallı, 2019, p. 15).

Ümumiyyətlə, qlobal pandemiya dövrü işin təşkilində dərin və qalıcı dəyişikliklər doğuraraq məsafədən, hibrid və ofis əsaslı modellərin eyni ekosistemdə yanaşı mövcudluğunu normallaşdırmışdır. Bu konfigurasiya yalnız əməliyyat səmərəliliyinə deyil, həm də əməkdaşların psixoloji təhlükəsizliyi, psixoloji dayanıqlılığı və özünə yadlaşma (işə yadlaşma) kimi iş nəticələrinə təsir edən yeni dinamiklər yaratmışdır. Şəxsiyyət tipləri (A və B) bu dinamiklərin fərdlər üzrə necə təzahür etdiyini anlamaqda mühüm nəzəri prizma təqdim etsə də, təşkilati mühitin real şəraitində bu təsirlərin gücü və istiqaməti empirik yoxlama tələb edir.

Bu tədqiqat məhz həmin ehtiyacdən çıxış edərək müxtəlif iş formaları ilə (məsafədən, hibrid, ofis) işçilərin şəxsiyyət tipləri (A və B) arasındakı əlaqələri psixoloji təhlükəsizlik, psixoloji dayanıqlılıq və özünə yadlaşma çərçivəsində araşdırmağı məqsəd qoymuşdur. Nəzəri əsasda psixoloji təhlükəsizlik iş yerində cəzasız danışa bilmək, səhvədən öyrənmə və komanda etimadını; psixoloji dayanıqlılıq isə stress, qeyri-müəyyənlik və təzyiq qarşısında funksionallığı qoruma gücünü ifadə edir. Özünə yadlaşma isə işin mənası ilə fərdin özünüqavrayışı arasındakı bağın zəifləməsini, emosional uzaqlaşmanı və mənasızlıq hissini ehtiva edir. Təşkilat psixologiyası ədəbiyyatı göstərir ki, bu üç göstərici həm fərdi rifahın, həm də institusional səmərəliliyin aparıcı determinantlarıdır.

Tədqiqatın alt məqsədləri dörd istiqamətdə cəmlənmişdir:

- (1) fərqli iş formalarının müvafiq psixososial nəticələrlə necə əlaqələndiyini müəyyənləşdirmək;
- (2) A/B şəxsiyyət tiplərinin bu əlaqələr üzərində mümkün moderasiya rolunu anlamaq;

(3) iş formalarının iş məmnuniyyəti, bağlılıq və motivasiya kimi proseslərdə şəxsiyyət kontekstində necə qavrandığını qiymətləndirmək;

(4) fərdi xüsusiyyətlər əsasında iş formalarının təşkilati davranışa necə əks olunduğunu göstərmək.

Bu çərçivədə müxtəlif sektorlardan təsadüfi seçmə ilə formalaşdırılmış 360 iştirakçıdan ibarət nümunə üzərində sorğu əsaslı kəmiyyət yanaşması tətbiq edilmiş, göstəricilər müxtəlif ölçmə alətləri və demoqrafik nəzarət dəyişənləri ilə toplanmışdır.

Tədqiqatın hipotezləri isə aşağıdakı kimi qruplandırılmışdır:

H1: Məsafədən (uzaqdan) işləyənlərin şəxsiyyət tipinə görə:

- a) Psixoloji təhlükəsizlik,
- b) Psixoloji dayanıqlılıq,
- c) Özünə yadlaşma səviyyəsi əhəmiyyətli fərqlilik göstərir.

H2: Hibrid çalışanların şəxsiyyət tipinə görə:

- a) Psixoloji təhlükəsizlik,
- b) Psixoloji dayanıqlılıq,
- c) Özünə yadlaşma səviyyəsi əhəmiyyətli fərqlilik göstərir.

H3: Ofisdən işləyənlərin şəxsiyyət tipinə görə:

- a) Psixoloji təhlükəsizlik,
- b) Psixoloji dayanıqlılıq,
- c) Özünə yadlaşma səviyyəsi əhəmiyyətli fərqlilik göstərir.

H4: İş formalarına (məsafədən, hibrid, ofisdən işləmə) görə:

- a) Psixoloji təhlükəsizlik,
- b) Psixoloji dayanıqlılıq,
- c) Özünə yadlaşma səviyyəsi əhəmiyyətli fərqlilik göstərir.

Empirik nəticələr hipotezlər üzrə aşağıdakı mənzərəni ortaya qoymuşdur. Birincisi, məsafədən, hibrid və ofis şəraitində çalışanların psixoloji təhlükəsizlik və psixoloji dayanıqlılıq səviyyələri baxımından anlamlı fərqlər müşahidə olunmamışdır ($p > 0,05$). Bu, H4-ün (a) və (b) alt hipotezlərinin rədd edildiyini göstərir və onu deməyə əsas verir ki, bu iki göstərici daha çox liderlik üslubu, komanda ünsiyyəti, ədalət və təşkilati dəstək kimi kontekstual amillərdən asılıdır; işin “harada” icra olunması təkbaşına fərq doğurmur. Eyni istiqamətdə, A və B tipi şəxsiyyət tiplərinin nə məsafədən, nə hibrid, nə də ofis qruplarında psixoloji təhlükəsizlik və dayanıqlılığa görə sisteməlik fərqlilik yaratmadığı da təsdiqlənmişdir; H1, H2 və H3 bütövlükdə rədd edilmişdir ($p > 0,05$). Bu tapıntı şəxsiyyətin təşkilati təcrübəyə təsirini inkar etmir, lakin onun iş forması ilə qarşılıqlı təsirinin (moderasiya effektinin) zəif və ya mühit amillərinin kölgəsində qaldığını göstərir.

İkincisi və ən önəmlisi, özünə yadlaşma göstəricisində iş formalarına görə anlamlı fərq aşkar edilmişdir (H4-c qəbul edildi; $p < 0,05$). Təsnifatlar üzrə təhlil göstərir ki, məsafədən çalışanların özünə yadlaşma səviyyələri orta hesabla daha aşağıdır; hibrid və ofis modelləri arasında isə əhəmiyyətli fərq müşahidə olunmamışdır. Bu nümunə onu göstərir ki, məsafədən işin təmin etdiyi vaxt-məkan çevikliyi, özünüidarəetmə imkanı və mənfi sosial dinamikanın (konflikt, toksik münasibətlər) filtrasiya olunması işin mənalılıq hissini gücləndirə, emosional uzaqlaşmanı isə zəiflədə bilər. Bununla belə, bu təsir hamı üçün eyni dərəcədə deyil: sosial qarşılıqlı əlaqəyə yüksək ehtiyac duyan işçilərdə məsafədən iş təcrid hissini artıraraq əks nəticə doğura bilər. Deməli, iş forması → yadlaşma əlaqəsi fərdi sosial ehtiyaclar və təşkilati tətbiqlərin keyfiyyəti tərəfindən şərtlənir.

Bu mənzərə nəzəri və praktik baxımdan bir neçə nəticə doğurur. Birincisi, psixoloji təhlükəsizlik və dayanıqlılıq “iş forması seçimi”ndən çox “iş mühitinin keyfiyyəti”nə həssasdır: şəffaf geribildirim mexanizmləri, ədalətli prosedurlar, daxilolma və iştirak, həmçinin öyrənən mədəniyyət bu göstəricilərin əsas hərəkətvericisidir. İkincisi, özünə yadlaşmanın azaldılmasında məsafədən və ya hibrid struktur daxilində real muxtariyyət, aydın rol-öhdəlik çərçivələri, asinxron əməkdaşlıq qaydaları və “rəqəmsal sərhədlər” (işdənkənar saatlarda mesajlaşma sükutu, yüklənmənin idarə olunması) kritik rol oynayır. Üçüncüsü, A/B şəxsiyyət tipləri üzrə ümumiləşdirilmiş idarəetmə reseptləri məhdud

səmərəlilik göstərir; şəxsiyyət fərqliliklərini nəzərə alan fərdiləşdirilmiş iş dizaynı (job crafting), resurs-tələb balansı (JD-R) və rifah yönü siyasətlər daha məqsədyönlü nəticə verir.

Nəticələrin tətbiqi baxımından, təşkilatlara aşağıdakı inteqrə yol xəritəsi tövsiyə oluna bilər: (1) iş forması qərarı ilə yanaşı psixoloji təhlükəsizliyi sistemə dəstəkləyən liderlik təlimləri və komanda ritualları (səhvədən öyrənmə, “bərabər səs” qaydaları, retrospektivlər) tətbiq edilsin; (2) məsafədən/hibrid komandalar üçün aydın ünsiyyət protokolları, bilik paylaşım platformaları və performansın nəticə-yönlü, ədalətli ölçümü standartlaşdırılsın; (3) yadlaşmanı monitorinq etmək üçün müntəzəm “pulse” sorğular və keyfiyyət göstəriciləri (işin mənalılığı, muxtariyyət, sosial dəstək) izlənilsin; (4) fərdi ehtiyacları uyğun çevik seçim dəstləri (ofis-günlərinin paylanması, zaman elastikliyi, rifah proqramları) təqdim olunsun; (5) “rəqəmsal ayırma” və iş-həyat balansını qoruyan institusionalaşdırılmış qaydalarla tükənmişliyin qarşısı alınsın.

Elmi baxımdan, iş forması ilə psixososial nəticələr arasındakı əlaqənin şəxsiyyət tipləri üzrə ümumi moderasiyanın zəif olması iki mümkün izah təklif edir: ya təsirin ölçüsü kiçikdir və daha böyük nümunə/uzunlamasına dizayn tələb edir, ya da təşkilati kontekst (liderlik, ədalət, dəstək, mədəniyyət) bu əlaqəni üstələyərək fərdi fərqliliklərin təsirinə “sönümləşdirir”. Bu səbəbdən gələcək tədqiqatlar üçün iki istiqamət önəmlidir: (i) çoxsəviyyəli modellərlə (fərd–komanda–təşkilat) kontekstual amillərin vasitəçi və moderasiyaedici təsirlərinin sınaqması; (ii) uzunlamasına və ya yarı-eksperimental dizaynlarla iş forması dəyişikliyinə zaman üzrə psixoloji təhlükəsizlik, dayanıqlılıq və yadlaşmaya təsir trayektoriyasının izlənməsi. Bundan əlavə, A/B təsnifatından kənara çıxaraq Beş Faktorlu Şəxsiyyət Modelinin ayrıca ölçüləri (məsuliyyətlik, emosional sabitlik, açıqlıq və s.) üzrə incə-təsirlərin yoxlanılması da daha detallı tablo təqdim edə bilər.

Nəticə

Pandemiyadan sonrakı mərhələdə iş modellərinin çevikləşməsi və rəqəmsallaşması təşkilati davranışda yeni dinamikalar yaratmışdır. Bu tədqiqatın nəticələri göstərir ki, psixoloji təhlükəsizlik və psixoloji dayanıqlılıq səviyyələri iş formasından çox təşkilati iqlim, liderlik üslubu və ədalət mexanizmlərindən asılıdır. Bunun əksinə olaraq, özünə yadlaşma göstəricisi məsafədən, hibrid və ofis əsaslı iş modelləri arasında fərqli şəkildə təzahür edir və bu, fərdi sosial ehtiyacların və muxtariyyət səviyyəsinin təsiri ilə formalaşır.

Empirik dəlillər sübut edir ki, məsafədən iş, düzgün tətbiq olunduqda, işə mənalı münasibəti və emosional bağlılığı gücləndirə bilər. Lakin bu model, sosial təcridə meyilli və ya kollektiv motivasiyaya ehtiyac duyan fərdlər üçün mənfəətli nəticələr doğura bilər. Bu, təşkilatların insan resursları siyasətində “fərdiləşdirilmiş iş dizaynı” və “insan yönümlü idarəetmə” yanaşmalarının strateji əhəmiyyətini bir daha önə çıxarır.

Nəticə etibarilə, pandemiyadan sonrakı dövr üçün əsas dərs budur ki, davamlılıq yalnız texnoloji çevikliklə deyil, həm də psixoloji rifah, şəffaf ədalət və sosial dəstək balansı ilə mümkündür. Müasir təşkilatlar üçün uğurun yeni ölçüsü əməkdaşların harada işləməsi deyil, onların necə hiss etdikləri və bu mühitdə öz potensiallarını necə reallaşdırma bildikləridir. Fərdi fərqlilikləri qəbul edən, emosional sabitliyi və mənalı iş mədəniyyətini qoruyan qurumlar yeni dövrün lider təşkilatlarına çevriləcəklər.

Ədəbiyyat

1. Aksu, S. K. (2023). Çalışma hayatının dönüşümünde yeni çalışma türleri ve işyeri kavramı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(33), 204–227.
2. Atılğan, Ç. (2020). *COVID-19'un finansal raporlama ve denetim üzerindeki muhtemel etkileri*. KPMG, 29–32.
3. Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data*. NBER Working Paper Series.
4. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

5. Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.
<https://doi.org/10.1002/da.10113>
6. 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.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
7. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
8. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
9. Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
10. Koçakula, Ö. (2022). Psikolojik güvenlik bağlamında etik liderlik. *Yönetim ve Etik*, 141–171.
11. McKinsey. (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
12. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
13. Sakallı, A. E. (2019). A tipi və B tipi kişilik özelliğine sahip bireylerde iş doyumu və kazalanma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OHS Academy*, 2(1), 11–31.
14. Tenderis, A., & Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık və çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1–11.
15. Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Daxil oldu: 19.04.2025

Qəbul edildi: 06.10.2025