

# JOURNAL OF ORGANIZATIONAL **BEHAVIOR REVIEW**

Yıl / Year: 2021, Cilt / Volume: 3, Sayı/ Issue: 2





# JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2021, Cilt/Volume: 3, Sayı/Issue: 2

**Journal of Organizational Behavior Review**, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

**Journal of Organizational Behavior Review**, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

**Journal of Organizational Behavior Review**, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019

**EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF**

**Doç. Dr. Sema POLATCI**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

sema.polatci@gop.edu.tr

**Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ**

*İstanbul Üniversitesi*

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Öğr. Gör. Dr. Fatih SOBACI

**WEB SİTESİ / WEBSITE**

[www.jobreview.net](http://www.jobreview.net)

**BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD**

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. A. Selami SARGUT

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Prof. Dr. Aşkın KESER

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Aykut BERBER

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Prof. Dr. Çiğdem KIREL

Prof. Dr. Ela ÜNLER

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN

Prof. Dr. Fatih ÇETİN

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Prof. Dr. Faruk ŞAHİN

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. Nejat BASIM

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Prof. Dr. Soner TASLAK

Prof. Dr. Suna TEVRUZ

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

Doç. Dr. Aslı BEYHAN ACAR

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Doç. Dr. Ece OMA Y

Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK

Doç. Dr. Güven ORDUN

Doç. Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU

DEMİRER

Doç. Dr. Murat GÜLER

Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

Doç. Dr. Mustafa KARACA

Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Doç. Dr. Saman ATTIQ

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

Doç. Dr. Turhan ERKMEN

Doç. Dr. Yasin ROFCANİN

Dr. Öğr. Üyesi Feride EŞKİN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DEĞİRMENCİ

Dr. Öğr. Üyesi Ömer ÇETİN

Dr. Öğr. Üyesi Syed Asim SHAH







*Journal of Organizational  
Behavior Review  
(JOB Review)*

*Cilt/Vol.: 3, Sayı/Is.:2  
Yıl/Year: 2021*

**CİLT 3 SAYI 2 (Temmuz 2021) HAKEMLERİ  
REFEREES OF VOLUME 3 ISSUE 2 (July 2021)**

Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Prof. Dr. Fatma GÜRBÜZ

Prof. Dr. Gulzhanat TAYAUOVA

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Doç. Dr. Mustafa KARACA

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZÇALIK

Dr. Öğr. Üyesi Fatma KORKMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Handan AKKAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DİNÇ

Dr. Öğr. Üyesi Sefer DARICI

Dr. Öğr. Üyesi Serol KARALAR

Öğr. Gör. Dr. İlknur ÇEVİK TEKİN

**İÇİNDEKİLER / CONTENTS**

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
1	<b><i>How to Transform Crises into Opportunities for Businesses: An Innovative Application During the Pandemic</i></b> <i>İşletmeler İçin Krizler Fırsata Nasıl Dönüştürülür: Pandemi Döneminde Yenilikçi Bir Uygulama</i> <i>Aysel ARSLAN &amp; Çetin BEKTAŞ</i>	121-138
2	<b><i>Örgütsel İletişime Birey Cephesinden Bakış: Çalışanların Bireylerarası İletişim Becerilerinin Performans Algularındaki Rolü</i></b> <i>An Overview of Organizational Communication from Individual's Perspective: The Role of Interpersonal Communication Skills on Employees' Performance</i> <i>Eylem ŞİMŞEK</i>	139-152
3	<b><i>İşletmelerde Kriz Yönetimi ve COVID-19 Pandemi Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği</i></b> <i>Crisis Management in Businesses and an Evaluation of the COVID-19 Pandemic Process: The Example of the Eti Maden Operations General Directorate</i> <i>İzzet GÜMÜŞ &amp; Menderes KANDEMİR</i>	153-184
4	<b><i>Türkiye’de 1992-2020 Tarihleri Arasında “Mutluluk” Başlıklı Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi</i></b> <i>Content Analysis of Postgraduate Theses Entitled “Happiness” Between 1992-2020 in Turkey</i> <i>Zümral GÜLTEKİN &amp; Melike TURHAN</i>	185-206
5	<b><i>“Yönetici ve Muhalif” : Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Statüsünün Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri</i></b> <i>“Manager and Dissenter” : The Effects of Perceived Organizational Support and Employee Status on Organizational Dissent</i> <i>Konuralp SEZGİLİ</i>	207-221

---

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
6	<i>Social, Cultural, Emotional Intelligence and Entrepreneurial Intention: A Research on Generation Z</i>	222-240
	<i>Sosyal, Kültürel Duygusal Zeka ve Girişimcilik Eğilimi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma</i>	
	<i>Güven ORDUN &amp; Cem Güney ÖZVEREN &amp; Kamil MERCİMEK</i>	

---



## How to Transform Crises into Opportunities for Businesses: An Innovative Application During the Pandemic

Aysel ARSLAN<sup>1</sup>

Çetin BEKTAŞ<sup>2</sup>

### Abstract

In today's business world where competition is at the forefront, it is necessary to keep up with the rapid changes and developments. Businesses strive to do so through product innovation, sometimes their processes and sometimes making a dramatic change to their whole operating model. In this way, they have the opportunity to improve themselves and address their customers more effectively. Innovation management studies are significant for the sustainability of businesses and can be carried out at any stage of the business cycle. The coronavirus (covid-19) pandemic plagued all over the world in 2020 negatively affected the activities of many businesses. Despite the crisis, some businesses have demonstrated successful practices in various fields. In this context, the study aims to reveal how crises can be turned into opportunities within the framework of the gains of innovation management for businesses. Within the scope of innovation management, Abdi İbrahim Pharmaceuticals' practices regarding the Use of Most Innovative Human Resources (HR) Technology in Pandemic Period in 2020 were included in the study. In this study, one of the qualitative research methods, case analysis method was used. The data were analyzed using the content analysis method. In the light of the findings, it has been discovered that the innovative methods put forth by the company for its employees have received positive feedback and that they were effective in motivating them. The company has won the Golden Stevie Award in 2020 with these applications. The Stevie Awards are one of the world's leading business awards. In the study, the ways and methods employed by the company in this success will be examined.

**Keywords:** Innovation, Innovation Management, Organization, Crisis, Pandemic Period

### İşletmeler İçin Krizler Fırsata Nasıl Dönüştürülür: Pandemi Döneminde Yenilikçi Bir Uygulama

#### Öz

Rekabetin ön planda olduğu günümüz iş dünyasında hızla yaşanan değişim ve gelişmelere ayak uydurmak gerekmektedir. İşletmelerin değişim ve gelişmelere ayak uydurma çabaları bazen ürün yeniliğinde, bazen süreçlerinde bazen de işletmenin tümünde yenilik yapmaları ile kendini göstermektedir. Bu sayede işletmeler kendilerini geliştirme imkanına sahip olmakta, müşterilerine daha etkin bir şekilde hitap edebilmektedirler. Yenilik yönetimi çalışmaları işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir ve işletmenin içinde bulunduğu her dönemde gerçekleştirilebilir. 2020 yılında tüm dünyada görülen koronavirüs (covid-19) pandemisi bir çok işletmenin faaliyetlerini olumsuz etkilemiştir. Krize rağmen bazı işletmeler çeşitli konularda başarılı uygulamalar sergilemişlerdir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, yenilik yönetiminin işletmeler açısından kazanımlarını çerçevesinde krizlerin nasıl fırsata nasıl dönüştürülebileceğinin ortaya konmasıdır. Araştırmada yenilik yönetimi kapsamında Abdi İbrahim İlaç Firmasının 2020 yılında Pandemi Döneminde En Yenilikçi İnsan Kaynakları (İK) Teknolojisi Kullanımı konusundaki uygulamalarına yer verilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden durum/vaka araştırma deseni kullanılarak hazırlanan çalışmada, veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda işletmenin pandemi döneminde çalışanlarına yönelik olarak oluşturduğu yenilikçi yöntemlerin onların motivasyonunda etkili olduğu ve olumlu

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Ondokuz Mayıs University, Health Services Vocational School, [aysel.arslan@omu.edu.tr](mailto:aysel.arslan@omu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4973-7957>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa University, Economics and Administrative Faculty, [chetin.bektas@gop.edu.tr](mailto:chetin.bektas@gop.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-0078-3469>

*geribildirimler alındığı tespit edilmiştir. Ayrıca işletme bu uygulamaları ile 2020 Stevie ödüllerinden Altın Stevie ödülünü kazanmıştır. Stevie Ödülleri, dünyanın önde gelen iş ödüllerindedir. Araştırmada işletmenin bu başarısında izlediği yol ve yöntemler incelenecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, YenilikYönetimi, Organizasyon, Kriz, Pandemi Dönemi

## **Introduction**

In the 21st century when change is inevitable, many developments have been taking place in the political, economic, social, and technological fields in the world. These developments affect organizations and force them to differentiate. Organizations must improve themselves to be able to survive and thrive in a constantly changing and evolving environment.

Innovation in organizations is a concept related to the mission, vision, culture, and strategy of the organization. Therefore, it requires a broad perspective. The power of organizations to use their existing capabilities is effective in innovation management. However, it is obvious that organizations that grow and develop rapidly in today's conditions attach importance to research and development activities, which makes the innovation activities of organizations step up. The common aspect of organizations that attach importance to innovation studies is that they focus not only on internal environmental factors but also follow the changes and developments in the external environment. Innovation studies carried out in order to respond to changing, developing, and increasing demands and needs in organizations gain importance in terms of their sustainability. If the innovation studies carried out in organizations are employed effectively in times of crisis, they will alleviate the consequences of crisis. Innovation management can be applied in organizations as an efficient strategic response to a crisis. In fact, innovation management offers some organizations the opportunity to turn the current crisis into an opportunity. For this reason, both private and public sector gain competitive power thanks to innovation management.

### **1. The Concept and Types of Innovation for Business**

#### **1.1. The Concept of Innovation**

The concept of innovation is derived from the Latin word "innovatus". Considering its derivation, it means "the introduction of new methods in the social, cultural, and administrative environment" (Elçi, 2012: 14). To put it simply, innovation involves the use

of new ideas. Innovation is often confused with the invention. There is a difference between innovation and invention. Innovation is not the same as invention; an invention may not necessarily lead to innovation (Neely and Hii, 1998: 8). For organizations, innovation is ‘the transformation of new ideas into economics’. Within this framework, innovation is the management of thought development, production of new product development, or production method or equipment, and marketing activities (Savaşçı, 2004:517).

The concept of innovation was first defined as "the driving force of development" by Joseph Schumpeter, an economist, and political scientist. Schumpeter defined “innovation” as follows (1934): The introduction of a new product or a new feature of an existing product to the market, which is not yet known to customers, putting the new production method into practice. Besides, the opening of a new market, the finding of a new source for the supply of raw materials or semi-finished products is innovation. Schumpeter emphasizes that entrepreneurs disrupt the balance in the market and create continuous dynamism in the economy thanks to their innovative role (Schumpeter, 1934: 4). According to Schumpeter, in order for creative destruction to occur in the current economic order, a new technology, product, market, production process or organizational structure should be an alternative to existing products and organizational practices in the market (Döm, 2006: 5). Kanter (1983) defines innovation as a method that contributes to problem-solving in organizations. Practices such as reorganization in organizations, reducing costs, improving communication, bringing product teams together are all innovations (Kanter, 1983: 201). According to Porter (1990), innovation is an important factor for businesses to achieve competitive advantage. Innovation in business requires having market knowledge and promoting technological innovation in its infrastructure and processes. Besides, businesses can accelerate the pace of innovation by placing their headquarters and other key operations where there are concentrations of buyers, important suppliers, or specialized factor-creating mechanisms, such as universities or laboratories. It is better for businesses to develop the existing materials instead of outsourcing and relying on foreigners to overcome disadvantages, which means innovation for them (Porter, 1990: 20). Innovation is a coping strategy that has a sustainable effect and can make the company stronger for the future (Wenzel and et al., 2020: 12).

## **1.2. Types of Innovation**

Most modern definitions of innovation, seen as an outcome of a process, are based upon two determinant attributes. The first of these is the degree of innovation of a change.

The other is the degree of usefulness or success of that innovation. The concept of 'innovation' makes the same sense to the world, nations, organizations (Granstrand and Holgersson, 2020: 2). Types of innovation are classified in many different ways. The factors affecting the classification in terms of organizations can be listed as the frequency and degree of innovation, its effect on the business value, and customer benefit. The most common classification is product and process innovations and radical and incremental innovations (Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007: 516).

### **1.2.1. Product and Process Innovation**

Product is anything that is put on the market for consumption, use, acquisition, or consideration to meet a desire and need, including products, physical objects, services, spaces, organizations, and ideas. In short, the product is the value offered to the customer. In this sense, product innovations are offered to customers to fulfill their needs (Tek, 1991: 239, Bülbül, 2003: 80). For this reason, it is necessary to know the customer needs and to follow the changes in their needs closely. Product innovation aims to produce new goods or new services. Thus, organizations constantly make internal and external environmental analyzes and form their strategies. To introduce new products, marketing and sales, finance, production, and R&D departments, which are particularly engaged in innovation in organizations, do not only benefit from the continual knowledge clusters within the business. Besides, it devises new products and new service designs with the effects of the external environment. In creating a new product, it is important to respond to internal and external factors in time as well as correctly perceiving and evaluating them (Trott, 2002: 218). The process is the totality of activities that provide an output that creates value for customers from one or more kinds of inputs and enables it to reach customers (Hammer and Champy, 1994: 32). In this sense, process innovation covers production, distribution, and delivery stages. Thanks to the developing and changing technologies in the 21st century, the product production systems and methods of organizations have also been changing. Organizations have to reflect new production techniques to their processes. The purpose of process innovation is not only to increase efficiency in the use of energy, raw materials, materials, and labor. Process innovation can be applied in all areas that will benefit the business. For example, it is also a process innovation to use new methods to minimize business accidents that degrade the business (Özgün, 2009:155). Thanks to process innovation, businesses will have the opportunity to develop new products, bring dynamism

to new markets and increase their initiatives. Besides, considering the gains obtained through process innovation, it is observed that enterprises reach higher levels of productivity, lower costs, and increased profit and employment capacities (Şengün, 2009:66).

Product and process innovations are interrelated concepts. For example, process innovation can lead to product innovation. Similarly, product innovation can lead to process innovation (Neely and Hii, 1998: 8). Today's competitive environment encourages organizations to take on product and process innovations. The outcome of product innovation is a new product to be launched. The profit level to be obtained as an outcome of this new product is a factor that promotes product innovation. The main outcome of process innovation is a reduction in the cost level of a company. The steeper the slope of the profit function of a company to its cost level, the greater its innovation incentive (Boone, 2000: 552).

### **1.2.2. Crisis Era and Radical Innovations**

Innovation in organizations occurs with the creation of new methods and techniques or the adaptation of existing methods to organizational conditions. Organizational innovation is the application of a new organizational method in the business practices and procedures of the company. For example, a change in business practices, a change in the organization of the workplace, or a change in its external relations can be given. Besides, the use of a new internal communication system (intranet) or the application of a new costing system can be cited as examples of organizational innovation (Bay and et al., 2018: 396). In organizations, innovation has a triple dimension including knowledge, know-how, and organizational coordination (Coriat, 2001:5). When the organization grows to a certain extent, innovation becomes a must. Trying to preserve the traditional structure of the organization results in low productivity and slow response speed. Such changes in the structure will have a positive effect on the innovative performance and competitiveness of the company. Innovative businesses need a flatter and more focus on network structure. The structure of an organization must be ready to meet the innovation need in the nick of time (Xu and et al., 2007:19). Incremental innovation in organizations is accomplished by adding some improvements to an existing product and removing some features from it. Radical innovation is the transformation of completely different products, processes, and methods, designed to replace existing ones, into social and economic benefits. Incremental innovations appear as improvements, changes, or additions to radical innovations. Incremental innovations cause radical innovations to develop and mature more



over time, allowing them to be transformed into more added value. In this sense, incremental innovations can be considered as the continuation and complement of radical innovations. For example, the mobile phone was considered as a radical innovation in the years when it was launched. Later, such features as the radio, camera, the internet, etc. have been added over time, which are called incremental innovations (Demirci and et al., 2012: 19). Businesses that intend to introduce radical innovations must have entrepreneurial characteristics. These features summarize such behaviors as (Gibb, 2000: 24):

- Ability to search for opportunities and understand them,
- Taking the initiative,
- Solving problems creatively,
- Having an autonomous administration,
- Taking on the responsibility of the product and all transactions,
- Knowing the details of products and processes,
- Having effective communication,
- Bringing things together creatively,
- Having good judgment to calculate risks.

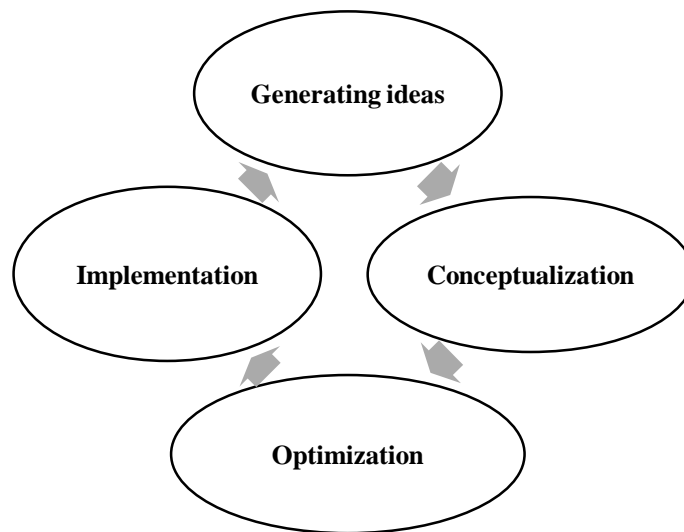
Incremental product innovation refers to small changes, which help to improve its performance, reduce its costs and increase its desirability. Since it does not require high investments, that frequently implemented innovation form is not as exciting as the radical one, but it is just as important. Radical innovations are more difficult and costly to create. However, radical innovations are necessary to keep pace with development. Radical innovations bring new domains and new paradigms and create a potential for major changes. As a result, they both bring innovation (Norman and Verganti, 2013: 84). However, in times of crisis, radical innovations can be life-saving. Unexpected situations in businesses can bring about radical changes. Also, customer demands, needs, and expectations may differ during the crisis period (Barnes and et al., 2020: 130). Businesses that turn this situation into an opportunity will be successful by making a difference compared to others. New services, system solutions, organizational and institutional changes in the organization emerge especially through changing organizational structures, rules, and attitudes (Paech, 2007: 128). Innovation will have a positive effect if it is designed, in the nick of time, to respond to the current situation in organizations.

## **2. Innovation Management Process in Times of Crisis**

Innovation management and value accretion process are not based on the efforts of a single entrepreneur or business, and thus stakeholders can be an important source of innovation for businesses. Research engaging on innovation today focuses on how companies can benefit from this innovation source (Leliveld and Knorringa, 2018:13). Innovation management requires vision and strategy. Also, there is a need for organizational conditions and culture that facilitate the emergence and implementation of ideas, and appropriate processes to apply innovation (Bel, 2010: 47). In the past, innovation was considered only as of the focus of large companies; however, today there is a growing body of research that any business can be innovative regardless of its size or sector (S.Sultan and W.I. Sultan, 2020: 1070). The important thing is that businesses have the power and ability to innovate at any stage of the business cycle. Times of crisis are the most difficult times for businesses, which require a critical response to sudden and unforeseen disruptions. Innovation work is driven through customized services to meet the demands of customers. However, innovations introduced in times of crisis may require the transformation of the available resources within the restrictions (Heinonen and Strandvik, 2020: 103). According to Mitroff and Alpaslan (2003), crises in businesses can be divided into two categories. The first is economic problems such as changes in the demands of customers, a rapid increase in costs, and natural accidents such as fires or earthquakes. Companies often know how to prepare for these crises. They can defend themselves against them by using downsizing strategies and risk management techniques such as security planning and insurance. The second category includes deliberate evil actions such as bombing, kidnapping, and cyber-attacks, and unexpected abnormal phenomena such as pandemics and drought that can affect the whole world. Companies, especially those operating in developing countries, are always at risk (Mitroff and Alpaslan, 2003: 6). Companies must always be proactive to deal with these risks. While reactive strategies can have a positive effect on reducing the costs of a company, a combination of proactive and reactive strategies will be effective in times of crisis (Alonso-Almeida and et al., 2015: 1656). Companies should determine their strengths and weaknesses against possible crises. Besides, the effects of the crisis will be rapidly lessened by putting new ideas into practice in a conscious organization on innovation management. However, companies need to develop more creative solutions and innovations with fewer resources in times of crisis. Therefore, a business must know the innovation management process very well.

Considering literature, although there are different innovation process steps, the innovation process in organizations is generally a process that starts with ideas, continues with their maturation, and ends with their implementation. At the end of the process, feedback is evaluated and the success of innovation practices is assessed. According to the innovation model developed by Basadur, the innovation management process consists of four consecutive stages;

**Figure 1.** Innovation Management Process



Source: (Basadur, 2003:8)

Regardless of whether goods or services are produced in the organization, the success of the planned innovation is achieved through solid steps. Its feasibility must be evaluated before an innovation is put into practice. Therefore, innovation management consists of consecutive stages and these are innovation processes introduced in organizations have many purposes, as follows (Kuczmarski and et al, 2000: 141);

- Identifying ideas that can lead to innovation,
- Establishing systematic structural attitudes for innovations in an organization,
- Defining a legal framework with the internal and external opportunities of an organization,
- Defining the financial and strategic goals in order to improve the innovation efficiency of an organization.

## **2.1. Generating Ideas**

The innovation process is a process that starts with the generation of ideas and ends with the implementation of these ideas. Thus, the idea generation stage is an indispensable part of the innovation process. Initially, the type of idea put forward is not important; it could be a new market, a new technology, or a new product idea. An idea that turns into a successful new product or finds a new way to solve a problem may not be understood in the first place (Buijs, 2007: 2015). Good ideas are the raw material of innovation. The idea put forward requires a different approach to solve a problem or make the most of any opportunity. At this stage, insights are suggested and preliminary projects are drawn. In brainstorming sessions, one of the most common practices for generating ideas, individuals from a wide variety of fields interact by offering solutions for a specific problem or opportunity (Nagano and et al., 2014: 67). The transformation of an idea into a product, process, or service is carried out with a wide range of knowledge. Consequently, there is a need for interaction between different actors and different disciplines. In this way, people pursue new ideas with their insights, worries, and desires, and shape the decisions to be made in the process of transforming these ideas into value. Innovation as a process begins by getting ideas from employees and then evaluating them to determine which ones have the greatest potential to add value to the organization. This first part of the innovation process called the "idea management process", is based on the creation of new concepts that are compatible with an organization's purpose, vision, strategy, goals, and needs (Bassati and Ajhoun, 2013: 551). While creating these new concepts, the external environment should also be evaluated, opportunities and threats should be taken into account. According to Drucker (1985: 35), there are seven sources in the formation of new ideas in organizations. The first four sources are internal, as follows:

- Unexpected occurrences: unexpected success or failure
- Incongruity: the differences between the actual state and the existing state
- Process need
- Industry and market structure change

Besides, the sources that include changes outside the business or industry are as follows:

- Demographics
- Changes in the perception, attitudes, and mood of individuals
- Scientific or non-scientific new knowledge

They are a source of inspiration for generating new ideas. In this way, an innovation opportunity emerges in organizations, and a map of ideas is created.

## **2.2. Conceptualization**

At this stage, ideas are presented concretely by putting them into action and implementing them. This stage is the stage where job descriptions and requirements related to ideas are identified and thus being analyzed. At the conceptualization stage, which is the stage at which ideas are defined, ideas are illustrated through such techniques as pictures, writing, drawing, etc. so that they can be easily understood by everyone. Conceptualization is seeing the big picture clearly. At this stage, the convenience that ideas provide and difficulties that may be encountered come out, and thus opportunities and problems are accurately and creatively defined (Basadur, 2003: 9).

## **2.3. Optimization**

At this stage, the potential benefits and risks of the innovation are examined. At this stage, all units, as well as the Research and Development (R&D) department in the organization, take an active role and perform the tasks assigned to them effectively (Aygen, 2006: 54). In this way, it is decided whether the innovation can be implemented in the organization or not. Benefit-cost analyzes are made with optimization studies, and the benefits of innovation to the organization are evaluated. The gains of the organization are not only evaluated physically or financially but also moral gains such as reputation and respect. The optimization stage is the stage at which all kinds of measurements, reviews, and evaluations are made, and it is decided whether innovation will be implemented in the organization or not.

## **2.4. Implementation**

At this stage, the innovation created is put into practice, produced, or implemented. In this way, innovation is tested in terms of performance, quality, consumer expectations as well as congruence with internal and external environmental conditions. Thus, the gains of innovation in terms of profit, benefits, and social benefits are provided. The feedback obtained is evaluated. Success and positive results achieved through innovation increase the motivation of the organization. This motivation drives the organization to different innovation work. Therefore, the innovation process continues successively.



### **3. An Innovative Implementation Research in Times of Crisis**

#### **3.1. Purpose of the study**

This study examines an innovation implementation developed during the coronavirus (covid-19) epidemic that affected the whole world in 2020. It has been tried to explain that businesses can make innovations within the framework of needs in every period. In the study, innovation management, process, and gains are cited with an example of a company. In the study, the internal communication project of the Abdi İbrahim Pharmaceutical Factory ‘‘Health for your Home’’ (Evine Sağlık) was shown as an example of innovation management practice. Abdi İbrahim Pharmaceutical Factory won the Golden Stevie Award from the 2020 Stevie Awards in the category of 'The Most Innovative HR Technology Use in the Period of Pandemic' with its internal communication project 'Health for Your Home'. The study examines the ways and methods followed by the company in this success story. In this way, it is shown that innovation work can last despite obstacles. The study aims to be useful to scientists as well as being an example for other sectors and organizations that conduct innovation work.

#### **3.2. Scope of the study**

Within the scope of the study, innovation management and process in organizations were examined, Turkish Pharmaceutical International Company Abdi İbrahim which achieved success as a result of its innovation implementation was cited. Abdi İbrahim pharmaceutical company has been providing services in the pharmaceutical industry since 1912. The company has won awards for its many successful applications. One of them is the Golden Stevie Award. In the study, the innovative applications of the company during the pandemic period were examined. The findings obtained were evaluated and analyzed. Innovation management is an ongoing process. In the process of the 2020 coronavirus (COVID-19) pandemic, the success of an award-winning business was analyzed and it was intended to support the work of businesses on innovation management.

#### **3.3. Study Method**

As the method of the study, one of the qualitative research methods, the case research design was used. Qualitative data provide depth and details through direct quotes, and careful description of situations, events, interactions, and observed behavior (Labuschagne, 2003: 100). In the study, Abdi İbrahim Pharmaceutical Company's "Health for Your Home" internal communication project was examined within the scope of innovation management

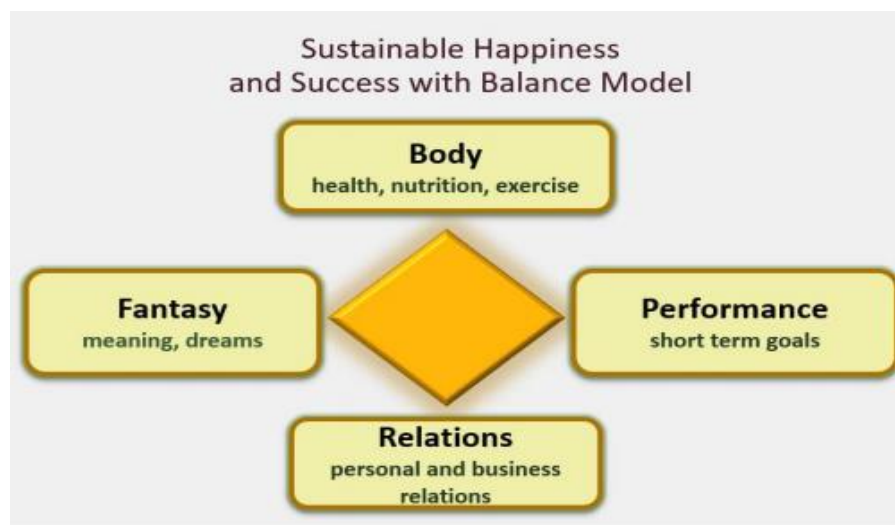
during the pandemic period. With this project, the company was awarded the Golden Stevie Award in the category of “The Most Innovative HR Technology Usage during Pandemic Period”. The data in the study consist of information and documents provided by interviewing the human resources department of Abdi İbrahim pharmaceutical company. The obtained data were analyzed using the content analysis method. The qualitative content analysis examines data that are the product of data collection techniques for details and depth rather than measurement (Forman and Damschroder, 2008: 41). The data collected within the scope of the study were analyzed and reported in detail.

### **3.4. Study Findings**

Within the scope of the measures taken against the coronavirus (COVID-19) pandemic, which has become a major problem in the world and our country, the vast majority of employees worked from home for about 3 months or went to the office in turn. Abdi İbrahim Pharmaceutical Company's Human Resources department established 3 Committees to help employees spend their time at home efficiently, keep their motivation high, and ensure their health and safety, through the "Those Who Make Life Better" work. Two of these committees were responsible for making decisions regarding employees' health and safety. The other was responsible for the engagement and motivation of employees, referred to as "Generation Y". This committee is a volunteer-based committee that consists of Generation Y and aims to increase the happiness and loyalty of the employees at Abdi İbrahim. This Committee, in collaboration with the Human Resources and Corporate Communications teams, launched the "Health for Your Home" internal communication project on March 30, 2020, through the Microsoft Teams digital communication platform. While designing the concept of health for your home, it was inspired by the commonly used expression “Eline Sağlık” (God bless your hands) in Turkish. The phrase “Eline Sağlık” means “wish health and well-being to the person who does something beautiful by hand”. The company has used this expression by changing it to health in your home in this period when our spirit, physical health, and relationships are threatened and similar concerns are shared and aimed to bring health to the homes of its employees. During the COVID-19 process, Abdi İbrahim Pharmaceutical Factory continued production on-site, while the central office employees were working from home. With the "health for your home" internal communication project, the aim is to maintain spiritual integrity and personal development while balancing the psychology of the employees to adapt to the "new

norm". Thus, based on the balance model focusing on mental and physical health, the "health for your home" project was launched. The balance model is a method used to realize the present moment, reduce stress in life, and manage emotional, cognitive, and behavioral processes that can be destructive. According to this model, what we eat and drink, our physical movements, emotions, and thoughts significantly affect every aspect of our lives. The balance model focuses on body, fantasy, relationships, and performance. The unity and vitality of the mind, soul, and body are essential in the model. The model is shown in Figure 2 below.

**Figure 2.** Sustainable Happiness and Success with Balance Model



Source: (Abdi İbrahim Company Human Resources Unit, 2020)

In this project, Microsoft Teams was used as an important tool to reach employees and their families. With this communication channel, the internal experts and special guest speakers from many different disciplines participated every week. Live broadcasts are constantly updated in light of the feedback obtained through employee feedback surveys. Employees attended live broadcasts with their questions and comments. In this context, 108 live broadcasts were made; 44 of them were the sub-concept of health for your mind, 37 were the sub-concept of health for your body, 19 were the sub-concept of health for your soul and 8 were the sub-concept of health for your hand. The total number of users participating in live broadcasts exceeded 20 thousand and the total number of interactions exceeded 80 thousand.

In order to increase the participation of employees in the "Health for your home" project and to get their opinions, 3 surveys (pre, during, and post) and 1 focus group study

were conducted within the scope of the process. At the beginning of the COVID-19 process, when the project was launched, it was initially intended to learn the specialties of the employees through a survey. In this way, their participation in the live broadcast was encouraged. In the survey study conducted in the first month of the project, suggestions about the frequency, time, and content of live broadcasts were welcomed. It was requested to evaluate the training sessions conducted and to offer suggestions. At the end of the project, in line with the reduction of the epidemic during the COVID-19 pandemic, the employees were asked to express their opinions about the "Health for your home" project before new changes in our working life. In this sense, the following questions were asked and answered. (172 employees participated in the survey).

a) How would you rate our content so far? (1 to 5, 1: lowest, 5: highest) The health content of the home project was voted by 95% of employees and was rated 3 or more. The average score is 3.67.

b) Would you like "Health for your home" broadcasts to continue? 72% of the employees who participated in the survey wanted the "Health for your home" project to continue.

c) What topics and contents should be included in live broadcasts? 52% of the employees participating in the survey stated that they would like to see the career development content, and 15% stated that they would like to see the social content.

Besides, the employees were asked to make their suggestions, requests, and complaints, and positive feedback were obtained.

#### **4. Conclusion and Recommendations**

Today, organizations that adapt to changing and developing environmental conditions are seen to be successful. The innovations made in production, marketing, and technical work by these organizations are noticeable. The variability in customers' preferences and expectations accelerates innovation work in organizations. Studies on innovation in organizations should be carried out in a planned manner. In this sense, the concept of innovation management gains importance in organizations.

In this study, the "Health for Your Home" internal communication project implemented by Abdi İbrahim Pharmaceutical Company during the coronavirus (COVID-19) pandemic within the framework of innovation management was examined. With this

project, it is aimed to maintain the spiritual integrity and personal development of the employees while keeping their psychology in balance to adapt to the "new norm". Therefore, based on the balance model that focuses on mental and physical health, the "Health for your home" project was launched. In the balance model, the unity and vitality of the mind, soul, and body are essential. In this context, 108 live broadcasts were made. 44 of them were the sub-concept of health for your mind, 37 were the sub-concept of health for your body, 19 were the sub-concept of health for your soul, and 8 were the sub-concept of health for your hand. The total number of participants in live broadcasts exceeded 20 thousand and the total number of interactions reached 80 thousand. Also, 3 surveys (pre, during, and post) and 1 focus group study were conducted within the scope of the process. The feedback obtained from the surveys shaped the project and also proved the success of the project. With this project, the company was awarded the Golden Stevie Award in the category of "The Most Innovative HR Technology Usage during Pandemic Period". Stevie Awards are one of the most prestigious awards in America, given to successful projects around the world every year since 2002.

Change is a must for success in organizations. Innovation is an important part of change and it should be permanent. In organizations, innovation management and internal and external environment are carefully monitored, and innovation work is carried out and adopted in a planned manner. In this sense, Abdi İbrahim Pharmaceutical Company's internal communication project "Health for Your Home" in 2020 is very important. With this project, the company aimed to maintain the spiritual integrity and personal development of its employees while balancing their psychology in order to adapt to the "new norm" during the pandemic. They carried out the project using information and communication technology and achieved success. The company acted effectively in crisis management by introducing new applications for its employees in the coronavirus (COVID-19) pandemic crisis. The company turned the crisis into an opportunity thanks to its human resources project. The project received an award in the category of "The Most Innovative Use of HR Technology during Pandemic Period". With this award, the company demonstrated that innovation management practices can be applied under all conditions and success can be achieved. The support provided by the managers and all units of the company is important in innovation management practices. Although the evaluation of innovation work during the pandemic period with a single company creates a limited perspective in our study, it is hoped that the



study will give an idea to many businesses and scientists who carry out research on innovation management.

**Funding Statement:** “This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial or not-for-profit sectors.”

**Ethical approval:** “All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Helsinki declaration and its later amendments or comparable ethical standards.”

## REFERENCES

- Alonso-Almeida, M. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641–1661.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Bir Ampirik Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). S.Ü.SBE, Konya.
- Barnes, D. C., Mesmer-Magnus, J., Krallman, A., Scribner, L. L., & Guidice, R. M. (2020). Customer delight during a crisis: understanding delight through the lens of transformative service research. *Journal of Service Management*, <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0146>.
- Basadur, M., (2003), Reducing Complexity in Conceptual Thinking Using Challenge Mapping, *Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 2003 (2), 5-28.
- Bassiti, L. , Ajhoun, R. (2013), Toward an Innovation Management Framework: A Life-cycle Model with an Idea Management focus, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(6), 551-559.
- Bay, M., Akpınar S. ve Selamet A. A. (2018), Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler: Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (5), 392-405.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47–60. <https://doi.org/10.1002/joe.20308>.
- Boone J. (2000), Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation, *The RAND Journal of Economics*, 31(3), 549-569.
- Buijs, A., J. (2007), Innovation Leaders Should be Controlled Schizophrenics, *Creativity and Innovation Management*, 16 (2), 203-210.
- Bülbül H., (2003), *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Coriat, B. (2001). Organizational Innovation In European firms: A Critical Overview Of The Survey Evidence. *The globalizing learning economy*, Oxford University Press, Oxford, New York, 195-219.
- Demirci, A.E., C. Uzkuurt, N. Işık, N. Aluftekin, H. Göktepe, E. Akdeve (2012). *Yenilik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602.
- Döm Serpil (2006), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Drucker, P. (1985), *Innovation And Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Elçi Ş., (2012), İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı. S. Karaata (Ed.) *Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk* online kitap içinde (bölüm 2), Ege Genç İşadamları Derneği, Erişim: <https://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf> (08.11.2020).

- Forman, J. and Damschroder, L. (2007), Qualitative Content Analysis, Jacoby, L. and Siminoff, L.A. (Ed.) *Empirical Methods for Bioethics: A Primer* (Advances in Bioethics, Vol. 11), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 39-62.
- Gibb, A. (2000). Corporate Restructuring And Entrepreneurship: What Can Large Organisations Learn From Small? *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), 19–35. doi:10.1080/146324400363509
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystems: A Conceptual Review And A New Definition. *Technovation*, 90, 102098.
- Hammer M., Champy J. (1994). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çeviren: Gül Sinem, 3. Baskı Sabah Kitapları, İstanbul.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing Service Innovation: COVID-19 As A Catalyst For Imposed Service Innovation. *Journal of Service Management*. doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0161.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation For Productivity In The American Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Kuczarski, T., Middlebrooks, A., ve Swaddling J. (2000). *Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders*, NTC Business Books. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), Article 7. Retrieved 5 January 2009, from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-1/labuschagne.html>
- Leliveld, A., Knorringa, P. (2018). Frugal Innovation and Development Research. *The European Journal of Development Research* 30, 1–16 (2018). <https://doi.org/10.1057/s41287-017-0121-4>.
- Mitroff, I. and Alpaslan, M.C. (2003), Preparing For Evil, *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 4, pp. 109-15.
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). Innovation Management Processes, Their Internal Organizational Elements And Contextual Factors: An investigation In Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 63-92.
- Neely A., Hii J. (1998). Innovation And Business Performance: Aliterature Review. *The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge*, 0-65.
- Norman, D. A., Verganti, R. (2013). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78–96.
- Özdaşlı, K. (2005). Yaratıcılık mı Yoksa Taklit mi?: Yenilik Sürecinin Başlangıç Aşamasına İlişkin Bir Analiz , *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 67-81.
- Özgün, M., (2009). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik, *Çerçeve Dergisi*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, s. 155.
- Paech, N. (2007). Directional Certainty In Sustainability-Oriented Innovation Management. In *Innovations Towards Sustainability* (pp. 121-139). Physica-Verlag HD.
- Porter M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillian.
- Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G. and Wang, Y. (2007), Total Innovation Management: A Novel Paradigm Of Innovation Management In The 21st Century, *The Journal of Technology Transfer*, 32 (1), 9-25.
- Santos, L. L., Borini, F. M., de Miranda Oliveira, M., Rossetto, D. E., & Bernardes, R. C. (2020). Bricolage as capability for frugal innovation in emerging markets in times of crisis. *European Journal of Innovation Management*, <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0225>.
- Santos-Vijande, M.L., Álvarez-González, L. (2007). Innovativeness And Organizational Innovation In Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role Of Market Turbulence. *Technovation* 27 (9), 514–532.
- Savaşçı İ. ve Kazançoğlu Y. (2004). *Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü*. 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmir, Türkiye.
- Schumpeter J. (1934). *The Theory of Economic Development*. London: Transaction Publishers.
- Şengün, M. (2009). *Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sultan, S., & Sultan, W. I. (2020). Women MSMEs In Times Of Crisis: Challenges And Opportunities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Tek, B., Ö. (1991). *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, İzmir.
- Trott, P. (2002). *Innovation Management And New Product Development*, London: Prentice Hall.
- Wenzel, M., Stanske, S. and Lieberman, M.B. (2020), Strategic responses to crisis, *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002/smj.3161.

## Örgütsel İletişime Birey Cephesinden Bakış: Çalışanların Bireylerarası İletişim Becerilerinin Performans Algılarındaki Rolü <sup>1</sup>

Eylem ŞİMŞEK<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmada çalışanların bireylerarası iletişim becerilerinin bireysel performans algılarına katkısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi İstanbul'da kurumsallaşmış özel bir hastanede çalışan 74 doktor ve hemşiredir. Eksik veriler ve uç yanıtlayıcılar çıkarılarak toplam 68 katılımcının verisi analiz edilmiştir. Bireylerarası iletişim becerileri ölçeği (Korkut, 1996) ve bireysel performans ölçeği (Borman & Motowidlo, 1993; Boffort & Hatrup, 2003) veri toplama araçlarıdır. Nicel paradigma kapsamında betimsel model, ilişkisel model, nedensel karşılaştırmalı model kullanılmıştır. İletişim becerileri ölçeğinin Korkut'un (1996) çalışmasındaki gibi tek boyutlu olduğu saptanmıştır. Verilerin analizi sonucu, çalışanların iletişim becerileri ve performans değerlendirmelerinin olumlu eğilimde olduğu tespit edilmiştir. İletişim becerileri ile bireysel performans ( $r = .335, p \leq 01$ ), görev performansı ( $r = .285, p \leq 01$ ) ve bağlamsal performans ( $r = .348, p \leq 01$ ) arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır. İletişim becerileri sırasıyla bireysel performanstaki varyans değişiminin %11'ini, görev performansında %8'ini ve bağlamsal performansta %12'sini açıklamaktadır. İletişim becerilerinin en çok bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Performans hedefine ulaştıran seçme, yerleştirme, eğitim çalışmalarında iletişim becerilerine odaklanılması ve söz konusu becerilerin geliştirilmesi önemlidir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel iletişim, İletişim becerileri, Bireysel performans, Bağlamsal performans, Sağlık sektörü.

## *An Overview of Organizational Communication from Individual's Perspective: The Role of Interpersonal Communication Skills on Employees' Performance*

### Abstract

This study aimed to determine the contribution of interpersonal communication skills on employees' individual performance. The sample consisted of 74 doctors/nurses working in an institutionalized private hospital in Istanbul. Data of the 68 participants were analyzed by excluding outliers data and missing data. Interpersonal communication skills scale (Korkut, 1996) and individual performance scale (Borman & Motowidlo, 1993 Boffort & Hatrup, 2003) are used as data collection instruments. The quantitative paradigm, including descriptive, relational, and casual comparative models were employed. Communication skills scale was found to be one-dimensional as of Korkut's (1996) study. According to results, employees' performance evaluation and communication skills have a positive trend. Communication skills are positively and significantly correlated with individual performance ( $r = .335, p \leq 01$ ), task performance ( $r = .285, p \leq 01$ ), and contextual performance ( $r = .348, p \leq 01$ ). Communication skills as a variable explains respectively, 11 % of the variance on individual performance, 8 % variance on task performance and 12% variance on contextual performance. Communication skills have been determined most effective on contextual performance. Focusing and developing the communication skills is important, during the selection, placement and training activities, leading to performance goals.

**Keywords:** Organizational communication, communication skills, individual performance, contextual performance, task performance, health sector.

<sup>1</sup> Bu makale 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde (Kayseri) sunulmuştur.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Muharip Hava Kuvveti Komutanlığı, ekocarslan@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-3032-7613>

## 1. Giriş

İnsan toplumsal bir varlıktır. Çevresindeki diğer insanlarla çeşitli gereksinimlerle iletişimde bulunmaktadır. Toplumsal ilişkiler sistemi bağlamında iletişime ilişkin bireylerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve toplumsal iletişim sınıflandırması yapılmaktadır (Erdoğan,2005:23) Grup, örgüt ya da toplumdaki iletişim pratikleri, bireylerarası iletişim deneyimlerinden ayrı düşünülemez. Bireylerarası iletişim, bireyin yaşam deneyimlerinin en önemli belirleyicilerindedir. İletişim becerileri ise tüm iletişim katmanlarında iletişim pratiklerinin kalitesinin göstergesidir.

Bir örgütün verimliliği ve gelişimi insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır (Entezari, 2014). Örgütlerin temel amacı yüksek performans gösteren bireylerle çalışmaktır. İletişim becerileri, insan kaynakları çalışmalarında en çok istenen özelliklerdendir. İletişim becerileri bazı performans değerlendirmelerinde bizzat performansın bir boyutu olarak ele alınabilmektedir (Campbell, Wise, & Mc Henry, 1990). Bu çalışmada, birey odaklı yaklaşımla bireylerin sahip oldukları bireylerarası iletişim becerilerinin bireylerin performans algılarına katkısı sorgulanmaktadır.

### 1.1. Örgütsel İletişim

İnsan sosyal bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Bireyler yaşamda bir bütünün parçası olup yalıtılmışlığa değil iletişimde bulunmaya uygun yapıya sahiptir. Bireylerin yaşamı genellikle iş yaşamı ve iş dışındaki yaşam olarak sınıflanmakla birlikte etkileşim ve iletişim yaşamın hemen her anında gerçekleşmektedir.

Örgüt, ortak ve önceden belirlenmiş amaç doğrultusunda tasarlanmış, işbirliğine dayanan, toplumsal ve açık bir sistem (MEB, 2012) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim ise söz konusu amaçları yerine getirebilmek için birden çok bireyin toplanarak biçimsel ve biçimsel olmayan her türlü etkinliğin paylaşımıdır (Karakoç, 1989). Örgütsel iletişimin işlevleri genel olarak; bilgi verme, düzenleme, bütünleştirme, yönetim, ikna etme, kimlik oluşturma, eğitime ve sosyalleşme olarak açıklanmaktadır (Akyürek, 2002). Örgütsel iletişim, örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde yaşamsal öneme sahiptir. Hartog, Boon, Verburg ve Croon'un (2013) bir firmanın 2063 çalışanı, 449 yöneticisi ve 119 branşını kapsayan çalışmasında, tüm insan kaynakları uygulamalarına yönelik yönetici ve çalışanların algılarında iletişim kalitesinin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel iletişim tanımlarında örgütsel iletişimin işlevlerinin genellikle örgüt açısından tanımlanması dikkat çekicidir. Oysa örgütsel iletişimin birey cephesi de vardır. Örgütsel iletişimin bireysel cephesi, örgüt ve birey arasında uyum sağlandığında ve amaçlar ortak olduğunda çok ayırt edilmeyebilir. Ancak örgütsel iletişimin aksaması, hem birey hem de örgüt açısından bazı olumsuzlukları doğurmaktadır. Örneğin, örgütsel iletişim sürecinde birey korku, önemsenmeme gibi düşüncelerle zaman zaman kendisini kasıtlı olarak geri çekerek, işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgeyebilmektedir. Bu durum örgütsel sessizlik olarak kavramsallaştırılmıştır (Morrison & Milliken, 2000: 706). Birey örgütsel iletişim sürecinde pasif görünse bile aslında aktif olumsuz etkiler yapabilmektedir. Bireyin örgütsel iletişim sürecindeki rolünün ihmal edilmesi, bireye önem verilmemesi ve bireylerarası ilişkilerdeki sorunlar (Fletcher & Watson, 2007) örgüt içindeki bilgi akışını engelleyebilmektedir. Bilgi akışının gereği gibi gerçekleşmemesi ise örgütü büyük felaketslere sürükleyebilmektedir.

Örgütsel iletişim disiplinlerarası bir sosyal bilim alanı olarak oldukça parçalı ve karmaşık yapıdadır (Baker, 2002). Biçimsel-biçimsel olmayan (Gürüz & Eğinli, 2008: 178), dikey-yatay-çapraz iletişim sınıflandırmaları (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005: 71), örgütün bürokratik, rol, görev ya da birey kültürüne sahip yapısı (Boseman & Phatak, 1989), güçlü-zayıf ya da baskın-alt kültürlerin oluşumu (Akıncı, 1998) örgütsel iletişime farklı bakış açıları getirmektedir. Ancak örgütsel iletişime ilişkin sınıflandırmaların ortak noktası, hepsinin genellikle bireylerarası ilişkilerin ve bilgi alışverişinin nasıl şekillendiğine dayanmasıdır. Bireylerarası ilişkilerin kalitesi üstlerle, çalışma arkadaşlarıyla, astlarla iletişimi, iletişim iklimini, örgütle bütünleşmeyi, geribildirimi, bilgi paylaşımını belirleyen en önemli unsurlardandır.

Örgütler, çalışanlarının iletişimi sayesinde sürekli olarak yeniden yapılırlar ve kendisini yeniden üretir. Semboller, mesajlar, etkileşim, ilişkiler, ağlar vb. örgütsel iletişimin ilgi alanındaki konulardır. Örgüt içindeki biçimsel olmayan (informal) ilişkilere ilişkin araştırmalar biçimsel (formal) olanlarla karşılaştırıldığında görece daha azdır (Johansson, 2007). Örgütsel iletişim bireysel-örgütsel hedefler, resmi olan-resmi olmayan örgüt yapısı, yaratıcılık-zorunluluk, savunmacı-destekleyici iklim, iç-dış iletişim, iş-özel yaşam vb. karşıtlıkları bağlamında (Chung, 2008) hem bireysel hem de örgütsel cepheden değerlendirilmelidir.



İş yaşamındaki ilişkiler, örgütsel iletişimin önemli bir boyutudur. İşyerindeki ilişkiler verimlilik ve performansı etkilemektedir (Örücü & Kanbur, 2008). Örgütteki iletişim ağları, bireylerin birbirleriyle etkileşim ve bilgi paylaşım mekanizmalarını tetiklemekte ve bireylerin işleriyle ilgili gerekli bilgiye ulaşmasını sağlayarak performansına katkıda bulunmaktadır (Cross & Cummings 2004). Olumlu bir iletişim ortamının oluşturulması ve olumlu ilişkiler, adalet algısını (Lee, 2001), bağlılığı (Hoof & Ridder, 2004; Yenen, Öztürk & Kaya, 2014), iş doyumunu (Karcıoğlu, Timuroğlu & Çınar, 2009) ve iş motivasyonu (Gürüz vd., 1998: 8) artırmaktadır.

Örgütsel iletişimin katkısı yalnızca örgütle sınırlı değildir. Örgütsel iletişim aynı zamanda bireye sosyal bir kimlik kazandırmaktadır. Örgütsel iletişim, sosyalizasyon sürecinde kim olduğumuz ve kim olmadığımızı şekillendirmektedir. (Postmes, 2003) Eroğluer (2011), örgütsel iletişim ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, ücret ve işin niteliği boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu rapor etmiştir. Örgütsel iletişimin bireyin yaşamındaki rolü üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel iletişimin birey için tahmin edilenin çok üzerinde önemi olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişi, çalışanların yaşam doyumunda/mutluluğunu belirlemede zenginlik, kariyer, medeni durum gibi demografik değişkenler ve kişilik yapısından daha önemlidir (Şimşek, 2011). Proctor (2014) verimli örgütsel iletişim deneyimlerinin daha olumlu tutumlar geliştirilmesine, iş doyumunun ve mutluluğunun artmasına neden olduğunu belirtmektedir. Ek olarak bilgilendirilen ve karar verme sürecine dâhil edilen çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte, kendilerine güvenleri ve doyumları artmaktadır. Daha çok dinleyen ve iletişim kuran yöneticiler, örgütsel iletişim kalitesini yükseltmektedirler.

İletişim teknolojilerinin gelişimi, hizmet sektörünün yaygınlaşması, üretim sektörü çalışanlarının daha çok takım çalışması, uyuma gereksinim duyması örgütsel iletişimi her zamankinden daha önemli hale getirmiştir (Baker, 2002). Bireylerin iletişim süreçlerindeki rolünü daha aktif olarak değerlendiren ve iletişime örgüt açısından değil birey açısından bakan çalışmalara da gereksinim duyulmaktadır. Bu amaçla bireyin örgütsel iletişimdeki rolüne odaklanılmıştır.

### **2.1. Örgüt yaşamında bireylerarası iletişim becerileri**

Tubs ve Moss (1974) bireylerarası iletişim için; iletişim sürecine katılanların belirli yakınlıkta olması, tek yönlü değil karşılıklı mesaj alışverişi olması ve bu mesajların sözlü ve sözsüz nitelikte olması gerektiğini belirtmektedir (aktaran: Dökmen, 1994: 24). Dökmen

(1994: 26) bireylerarası iletişimdeki yüz yüze olma şartına katılmamaktadır. Bireylerarası iletişim bu bağlamda sözlü ve sözsüz iletişim olarak sınıflandırılmaktadır.

Sözlü iletişim dil ve dil ötesi eşdeyişle neyin nasıl söylendiğiyle ilgilenmektedir. Sözsüz iletişim ise yüz ve beden dili mesajları, bedensel temas, mekân kullanımı ve kullanılan araçlar olarak sınıflanmaktadır. Nitekim iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ağ toplumu yapısı bireylerarası iletişime ilişkin yüzyüze olma şartını kendiliğinden ortadan kaldırmıştır. Bireyin sosyal paylaşım ağlarından diğer bireyleri hesabına eklemesi ya da silmesi, içerik paylaşma, yorum yapma gibi eylemler bireylerarası iletişimin belki başlamasında değil ama sürdürülmesinde etkili olmaktadır (Öztürk & Akgün, 2012).

Bireylerarası iletişim kalitesini belirleyen unsurlar kendini tanımak, karşısındakini tanımak, anlamak, anlatmak, anlaşmak olarak ifade edilmektedir (Gürüz, 2005: 22). İletişim becerileri, sözlü iletişim, sözsüz iletişim, dinleme, kendini ifade etme, konuşma, kendini açma, güven sağlama, çatışmaların çözümü, dinleme ve tepki verme gibi alanlarda incelenmektedir (Johnson, 1993). Etkili dinleme, kendini ifade edebilme, karşısındakini anlama ve kendisini onun yerine koyabilme, sözel ve sözsüz mesajları algılayabilme becerileri, temel bireylerarası iletişim becerilerindedir (Rutherford, Mathur & Quinn, 1998).

İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme olarak da özetlenebilmektedir (Baker & Shaw, 1987; Egan 1994, aktaran: Korkut, 2014). Korkut (2014) iletişim becerilerinin hangi becerileri içerdiğine ilişkin alanyazında bir uzlaşma olmadığını belirtmektedir. İletişim becerilerini etkili dinleme ve etkili (sözel ya da sözel olmayan) tepki verme olarak sınıflandırmaktadır.

İletişim genellikle bilgi alışveriş süreci olarak tanımlanmaktadır. Oysa bu tanım iletişim için oldukça eksik ve sınırlıdır. İletişimin amaçlarından birisi ortak anlamları oluşturabilmek ya da karşı tarafı etkileyebilmektir. İletişim becerileri kaynak ile alıcı arasındaki ortak referans çerçevesinin anlaşılmasında ve geliştirilmesinde önemlidir. İletişim becerisi mesaj paylaşımı sürecinde doğru kodlamayı ve kodaçımını yapabilmek, uygun geribildirim verebilmek, etkili kanalı kullanmak, gürültünün olumsuz etkilerini algılayabilmek ve iletişim sürecinden soyutlayabilmek, kaynak ve alıcıyı, eşdeyişle kendini ve karşısındakini tanımak ve anlamakla ilişkilidir. İletişim becerileri yardımıyla birey karşısındaki bireyin kodladığı mesajı daha iyi çözebilmekte ve farklı alternatifleri değerlendirerek uygun davranış ve tutumları iletebilmektedir (Korkut, 1996). Mevlana'nın

“körler çarşısında ayna satma, sağırlar çarşısında gazel okuma” dizeleri iletişim becerilerinin iletişim sürecindeki rolünü vurgulamaktadır.

Örgütlerde özellikle farklı rol ve statülerde (ast-üst-paydaş gibi) iletişim beklentileri farklıdır. İletişim becerileriyle bireylerin çevrelerindeki ipuçlarını değerlendirerek rol ve beklentilere uygun sağlıklı tutum ve davranışları göstermesi gereklidir. Birey eğer kendisini ve duygularını ifade etmekte zorlanıyorsa, karşısındakini anlayamıyorsa, sorun çözme becerilerinden yoksun ise genellikle yaşam deneyimleri olumlu yönde olmayacaktır. Bu tür bireyler çalışma yaşamlarında da daha izole, yalnız ve mesleki ve kariyer gelişiminde dezavantajlı olacaktır. İletişim becerileri ile saldırganlık davranışları arasındaki ilişkinin yüksekliği dikkat çekicidir ( $r=-.60$ ) (Kurtyılmaz, 2005). Sorun çözme becerileri ise örgütsel stresin göstergeleri olan depresyon ve kaygıyla ilişkilidir (Flett vd., 1996).

## 2.2 Bireylerarası İletişim Becerileri ve Performans İlişkisi

Örgütler yüksek performans gösteren bireylere gereksinim duymaktadır. Performans genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunu nicel ve/veya nitel olarak değerlendirmeyi ifade etmektedir (DPT, 2006). Performans, görev ve bağlamsal performans boyutlarıyla ele alınmaktadır. Görev performansı, işle ilgili görevlerin gerçekleştirilmesini değerlendirmektedir. Bağlamsal performans ise görev dışında kalan ancak örgüte yararlı olan faaliyetlerin değerlendirilmesiyle ilişkilidir.

Hiçbir kurum ya da organizasyon, performansı ne olursa olsun, çevresindeki bireylerle sorunlu ilişkileri olan işgörenlerle çalışmak istememektedir. McLaughlin (1992) olumlu tutumlar, davranışlar, sorumluluk ve adaptasyon gösteren, iletişim kuran, öğrenmeye devam eden, düşünen ve diğer bireylerle çalışabilen bireylerin daha tercih edilir olduğunu ortaya koymuştur. Pek çok yabancı kökenli çalışmada bireylerarası ilişkiler ve iletişim temel istihdam becerilerinin ilk sıralarında yer almaktadır (Oneil, Allred & Baker, 2014: 18).

Yöneticiler, örgütteki bireylerin öteki bireylerle uyumlu, barışçı bir ortamda çalışması beklentisindedir. Çalışanlar arasında sorun, kavga, çatışma yerine yardımseverlik, işbirliği gibi olumlu tutum ve davranışlar performans değerlendirmelerinde dikkate alınmaktadır. Bireylerarası iletişim becerileri, bireylerin karşılaştıkları sorunların etkin olarak çözümünde önemli role sahiptir. İletişim becerilerinde yeterince gelişme sağlayamayan bireyler daha az uyum göstermektedir (Dodge & Price, 1994; Elliott &

Gresham, 1993). Kurtyılmaz (2005) iletişim becerilerindeki yetersizliğin bireylerin saldırganlık gibi örgüt içindeki olumsuz davranışların en önemli belirleyicilerinden olduğunu ve saldırganlığı artırdığını rapor etmiştir. İletişim becerilerinin, bireylerin problem çözme becerileriyle ilişkili olduğunu ve birbirinden ayrılması güç yapılar olduğunu belirtmektedir.

İletişim örgüt yaşamında da içerik ve ilişki boyutlarında değerlendirilebilir. İletişim becerilerinin en önemli iki yönü, bireyin kendini ifade edebilmesi ve diğer bireyleri anlayabilmesi ve ilişkileri düzenleyebilmesidir (Korkut, 1996). İlişkiler çoğunlukla içeriği de belirleyebilmektedir. Bireyin kendini ifade edememesi ya da uygun tepkiler verememesi bireylerarası ilişkilerde sorunlara neden olmaktadır. Bireylerarası ilişkilerdeki sorunların içerik akışını da etkileyebileceği, bilgi akışındaki eksikliklerin örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyeceği ve genel bireysel ve örgütsel performansı da düşüreceği açıktır (Bowen, 1997). Bu bağlamda iletişim becerileri bireylerin örgüt yaşamındaki deneyimlerini şekillendiren unsurlardandır. Buna karşın iletişim doyumu, iletişim kalitesi gibi kavramlarla örgütsel iletişim pratikleri değerlendirilmesine rağmen bireysel anlamda ve örgütsel bağlamda iletişim becerilerine ağırlık verilmediği görülmektedir. İletişim becerileri genellikle psikolojik danışma ve eğitim alanlarında odaklanılan konulardır. Oysa çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi örgütsel iletişimin gelişimi anlamına gelmektedir.

Örgütsel iletişimin performansla ilişkisi bilinmektedir (Campbell vd., 1990; Jui, Colin & JungUao, 2006; Pincus, 1986; Snyder & Morris, 1984). Çalışmalarda örgütsel iletişim çoğunlukla örgüt yapısına, amaçlarına ya da kültürüne bağlı olarak değerlendirilmektedir. İletişimin aracı değişken olarak performansla ilişkisinin ele alınması da yaygındır (Pettit, Goris & Vaught, 1997) İletişim; örgütteki genel iletişimin pratiklerinin değerlendirilmesi ya da ast-üst iletişimi bağlamında ele alınmaktadır. İletişim, doğrudan performansın bir boyutu olarak da görülebilmektedir. Erkuş ve Günlü (2009) iletişim tarzlarının iş performansına ilişkin ilişkileri incelikleri çalışmalarında aktif iletişim tarzının hem öz yeterliliği hem de iş performansı belirlediğini tespit etmiştir.

Uçar ve Kızılaslan (2017) örgüt içi iletişim becerilerinin işgörenlerin performansı ile güçlü bir korelasyonu olduğunu ( $r=.48$ ), performans üzerinde %23 varyans açıkladığını belirlemiştir [ $F(1,104) 31.159, p <.001$ ]. Bireylerarası iletişim kalitesinin, bireylerin kendi

performans algılarını ne ölçüde yordadığına ilişkin Türk kültürüne özgü dolaysız bir çalışmaya rastlanmamıştır.

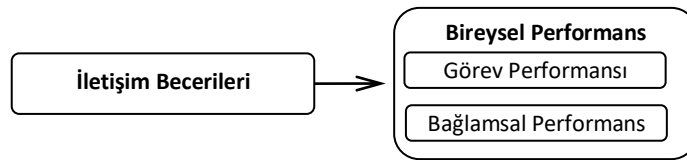
### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık sektöründe bireylerarası ilişkilerin kalitesinin bireyin görev ve bağlamsal performans değerlendirmelerindeki rolünü incelemektir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- Bireylerarası iletişim becerileri ile görev ve bağlamsal performans değerlendirmeleri arasında nasıl bir etkileşim bulunmaktadır?
- Bireylerarası iletişim becerileri, görev ve bağlamsal performans üzerinde bir varyans açıklamakta mıdır?

### 3. Araştırma Yöntemi

Bireylerarası iletişim kalitesi ile performans değerlendirmeleri arasındaki etkileşimi sorgulayan bu çalışmada nicel paradigma kapsamında betimsel, ilişkisel ve nedensel karşılaştırmalı model kullanılmıştır. Betimsel model kapsamında örnekleme ilişkin betimsel istatistik sonuçları (örneklem büyüklüğü, minimum ve maksimum puanlar, ortalamalar ve standart sapmalar) rapor edilmiştir. İlişkisel model kapsamında; bireylerarası iletişim kalitesi ve algılanan performans arasındaki korelasyon tabloları sunulmuş ve analiz edilmiştir. Nedensel karşılaştırmalı model kapsamında ise; demografik verilere (bağımsız değişken) göre iletişim becerileri ve performans algılarındaki farklılıklar varyans analizleriyle test edilmiştir. Regresyon analizleriyle bireylerarası iletişim kalitesinin ve demografik verilerin bireysel performansı ne ölçüde yordadığı belirlenmiştir. Değişkenler ve alt boyutlarını içeren araştırma modeli Şekil 1.'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.1 Evren ve Örneklem:

Araştırma sağlık sektöründe çalışan sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. İstanbul'da kurumsallaşmış özel bir hastane çalışan 74 katılımcının verisi 2020 yılı

öncesinde toplanmış olup bu nedenle etik kurulu raporu istenmemiştir. Verilerin toplandığı kurumdan gerekli izin alınmıştır. Eksik veriler ve uç yanıtlayıcıların verileri ayıklanmıştır. Öncelikle verilerin doğruluğu kontrol edilmiş, eksik verisi olan 2 katılımcının ve  $z < -3,29$  ve  $Z > 3,29$  aralığındaki 4 tek değişkenli uç yanıtlayıcının verisi silinmiştir. Temel regresyon ve varyans analizi varsayımları olan normallik ve doğrusallık (linearity) test edilmiştir. Varsayımlar karşılanmaktadır. Toplam 68 katılımcının verisi analize alınmıştır.

### **3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak bireylerarası iletişim becerileri ölçeği ve bireysel performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

**Bireylerarası iletişim becerileri ölçeği:** Korkut (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli Likert tipinde olup “tamamen katılıyorum=5” seçeneği ile “kesinlikle katılmıyorum=1” aralığında 25 maddeden oluşmaktadır. Toplam puan arttıkça bireylerarası iletişim becerileri artmaktadır. Ölçeğin tek faktör yapısı altında toplandığı belirtilmiştir. Geçerlik çalışması yapılan örneklemin öğrenci olması nedeniyle iletişim becerilerinin ayrışmamış olabileceği ifade edilmiştir. Bu çalışmada yapılan faktör analizinde de ölçek maddelerinin tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Ancak faktör analizinin küçük bir örnekleme yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ölçeğin iç tutarlığı Cronbach alpha= .80, test yeniden test güvenilirliği .76dır (Korkut, 1996). Bu çalışmada bireylerarası iletişim becerileri ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı .897’dir. Örneklem sayısının yüksek olmasının ve uç yanıtlayıcıların verilerinin çalışma dışında bırakılmasının özgün çalışmanın güvenilirlik katsayısı ile farkı oluşturduğu düşünülmektedir.

**Bireysel performans ölçeği:** Borman ve Motowidlo (1993) ile Beffort ve Hatrup (2003) tarafından geliştirilmiş ve Karakurum (2005) tarafından Türkçeye uyarlamıştır. Toplam 11 ifadeden oluşan bireysel performans değerlendirme ölçeği, “tamamen katılıyorum=5” seçeneği ile “kesinlikle katılmıyorum=1” aralığında tasarlanmıştır. Ölçek bireysel performans görev performans ve bağlamsal performans boyutlarıyla ölçmektedir. Toplam puan arttıkça algılanan bireysel performans artmaktadır. Ölçeğin geliştirildiği özgün çalışmada görev performansının iç tutarlığı Cronbach alpha= .94, bağlamsal performansın iç tutarlılığı Cronbach alpha= .71’dir. Bu çalışmada bireysel performans ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı ise .792 olarak hesaplanmıştır. Görev ve bağlamsal performansın Cronbach alpha katsayısı değerleri sırasıyla .757 ve .71’dir.



#### 4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde iletişim becerileri ve bireysel performans algısı ölçeklerine yönelik sırasıyla faktör analizi, betimsel istatistik, korelasyon ve regresyon sonuçları rapor edilmiştir. Örgütsel sessizlik, kişilik ve yaşam doyumu Bireylerarası iletişim becerileri ve bireysel performans değerlendirmelerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Ölçeklerin minimum-maksimum puanları, ortalama değerler ve standart sapmalar incelenmiştir. Bireylerarası iletişim becerisi toplam puan ortalaması ( $M=4.22$ ,  $SS=.35$ ) olarak belirlenmiştir. Bireysel performans algısı ortalaması da ( $M=4.29$ ,  $SS=.38$ ) oldukça yüksektir. Görev performansı ( $M=4.29$ ,  $SS=.38$ ) ile bağlamsal performans ( $M=4.29$ ,  $SS=.38$ ). Katılımcıların genel olarak hem iletişim becerisi hem de bireysel performans bağlamında kendileri hakkında olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bireyler arasında en çok görüş farklılığı bağlamsal performansa ilişkindir.

**Tablo 1.** İletişim Becerileri ve Bireysel Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistiği

Ölçekler	n	Min.	Mak.	Ort.	Std.Sap.
İletişim Becerileri	68	3,46	4,96	4,2259	,35186
Bireysel Performans	68	3,45	5,00	4,2917	,37651
Görev Performansı	68	3,50	5,00	4,3179	,40157
Bağlamsal Performans	68	3,00	5,00	4,2218	,45078

Araştırmanın temel değişkenleri bağlamında yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre iletişim becerileri ile bireysel performans arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır ( $r= .335$ ,  $p\leq.01$ ). İletişim becerilerinin bireysel performansın alt boyutlarından bağlamsal performans ile ( $r= .348$ ,  $p\leq.01$ ) görev performansına oranla ( $r= .285$ ,  $p\leq.01$ ) daha güçlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.** İletişim Becerileri ile Bireysel Performans ve Alt Boyutları İlişkisi

	1	2	3	4
(1) İletişim Becerileri	1.0000	.335**	.285*	.348**
(2) Bireysel Performans		1.000	.964**	.773**
(3) Görev Performansı			1.000	.576**
(4) Bağlamsal Performans				1.000

İletişim becerilerinin, bireylerin performans algılarındaki ne ölçüde varyans açıkladığına ilişkin olarak bir seri adımsal regresyon analizi yapılmıştır. İletişim becerilerinin bağımsız değişken olarak alındığı analizlerde ilk olarak bireysel performans bağımlı değişken olarak atanmıştır. Tablo 3’de sunulan analiz sonucuna göre örgütsel

iletişim becerisi ortalamalarındaki değişiklikler sonucunda bireysel performans ortalamaları da anlamlı ölçüde değişmektedir [F (1,66) = 8.320, p<.01]. Başka bir deyişle iletişim becerileri arttıkça bireylerin performansların ilişkin algıları da olumlu olmaktadır. İletişim becerileri bireysel performanstaki varyansın %11.2'sini açıklamaktadır.

**Tablo 3.** İletişim becerilerinin bireysel performans üzerinde açıkladığı varyansa yönelik regresyon analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
1	,335 <sup>a</sup>	,112	,098	,313	6,176 2,884	,000 ,005

İkinci olarak iletişim becerileri bağımsız, görev performansı ise bağımlı değişken olarak adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.'de sunulmuş olup iletişim becerisi arttıkça görev performansı da anlamlı olarak artmaktadır [F (1,66) = 5.834, p <.05]. İletişim becerileri görev performansındaki varyansın %8.1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.** İletişim becerilerinin görev performansı üzerinde açıkladığı varyansa yönelik regresyon analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
2	,285 <sup>a</sup>	,081	,067	,250	7,022 2,415	,000 ,018

Son olarak iletişim becerilerinin bağımsız, bağlamsal performansın bağımlı değişken olduğu bir adimsal regresyon analizi yapılmış olup Tablo 5'de sunulmuştur. İletişim becerileri ortalamalarındaki farklılık bağlamsal performans ortalamalarında da anlamlı farklılığa neden olmaktadır [F (1,66) = 9.076, p <.01]. İletişim becerileri bağlamsal performansındaki varyansın %12.1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 5.** İletişim becerilerinin bağlamsal performans üzerinde açıkladığı varyansa yönelik regresyon analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	β	t	p
3	,348 <sup>a</sup>	,121	,108	,271	8,054 3,013	,000 ,004

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada sağlık sektöründe çalışan bireylerin iletişim becerilerinin bireysel performans algılarındaki rolü korelasyon, regresyon ve varyans analizleriyle incelenmiştir. Sağlık sektörü, bireye odaklanan yapısı gereği iletişime duyarlıdır. Çalışanların iletişim becerileri ve performans algılamaları negatif eğilimli dağılımlıdır. Genellikle bu boyutlarda kendileri hakkında olumlu değerlendirmeler yapmışlardır.

Korelasyon analizleri sonucuna göre iletişim becerileri, bireysel, görev ve bağlamsal performansla ilişkilidir. İletişim becerileriyle en güçlü ilişki bağlamsal performans boyutundadır. Bu durum görev performansında standart jargon ve davranış kalıplarının kullanılması ile açıklanabilir. Bağlamsal performans görev performansına göre daha incelikli ve yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Bağlamsal performansın ögesi kendi görevi olmadığı halde başkalarına yardım etmek, diğer bireylerin sosyalleşmesine, gelişimine katkıda bulunmak olup bu eylemler için gelişmiş iletişim becerilerine sahip olmak önemlidir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iletişim becerileri tüm performans boyutları ortalamalarında anlamlı değişim yaratmaktadır. İletişim becerilerinin en çok bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu ve %12 varyans açıkladığı belirlenmiştir. İletişim becerileri, durumsal performans üzerinde 8 ve bireysel performans üzerinde %11 varyans açıklamaktadır. Bu durum iletişim becerilerinin yüksek performans gösterebilecek adayları belirlediği şeklinde yorumlanmaktadır.

Abdurrahman (2018) pazarlama çalışanları örneğinde benzer şekilde bireylerarası iletişim kapasiteleri ve iş motivasyonlarının performansı olumlu etkilediğini belirlemiştir. Biryanto, Matindas ve Sarma, (2018) temel iletişim becerileri ile kamu çalışanlarının performansı arasında anlamlı ve güçlü ilişki tespit etmiştir. küresel organizasyonlarda etkili iletişim, bilgi toplama, üstün bireylerarası iletişim becerileri ile iletişim ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygun kullanımının doğru kombinasyonunu içermektedir. Etkili iletişimin rekabet avantajı verimlilik, yenilikçilik, müşteri tepkisi ve halkla ilişkiler konusunda rekabet avantajı getirdiği ifade edilmiştir.(Nwabueze & Mileski, 2018)

Örgütsel iletişimin tasarımında bireylerarası iletişim pratiklerinin kalitesine ve çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesine odaklanılmalıdır. Özellikle kapsamlı iş analizleri yapılarak gereksinim duyulan becerilerin belirlenmesi ve her türlü insan kaynakları sürecinde dikkate alınması hem örgütü hem de bireyleri örgütü zenginleştirecektir.

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki

deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

## **KAYNAKLAR**

- Abdurrahman, N. H. (2018) The effect of interpersonal communication skills and work motivation on performance of marketing employee. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.29), 190-195.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Akyürek, R. (2002). *Kurumsal iletişim yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational communication*. Chapter 13. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
- Bart van den Hooff & Jan A. de Ridder, (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117 – 130.
- Beffort, N. & Hatrup, K. (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8, (1), 17-32.
- Borman, W.C. & Mottowidlo, S.J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance” In Schmitt N. ve Borman W.C. (eds.) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass., 71-98.
- Boseman , G. & Phatak, A. (1989). *Strategic management: Text and cases*. New York: Wiley.
- Biryanto, S , A. V., Matindas, K., & Sarma, M. (2018). The influence of communication skills toward job performance of the state civil apparatus. *Journal Studi Pemerintahan*, 9(3), 393-419
- Campbell J. P., Wise, L. L., & Mc Henry, J. (1990). Identifying optimal predictor composites and testing for generalizabilty across jobs and performance factors. *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- Campbell J.P., Wise, L.L. & Mc Henry, J. (1990) Identifying optimal predictor composites and testing for generalizabilty across jobs and performance factors. *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Den Hartog D.N., Boon C., Verburg R.M., & Croon M.A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test, *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Egan, G. (1994). *Psikolojik danışmaya giriş*. Akkoyun F. (Çev), Ankara: Form Ofset
- Entezari, A. (2014). Explain destructive role of organizational silence and ways out of this matter. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 8(7), 857-862.
- Erkuş, A. & Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121 -136.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007) Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities, *Organization Articles*, 14(2), 155-174.
- Gürüz, D. & Eğinli, A. T. (2008). *İletişim becerileri, anlamak- anlatmak-anlaşmak*. Ankara: Nobel.
- Johansson C. (2007). Research on organizational communication: The case of Sweden. *Nordicom Review*, 28 (1) 1,93-110.
- Jui, C., Colin, S. & JungUao, H. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.

- Karabey, C. & Karcioğlu, F. (2008). Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 25-42
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Dergisi*, 6, 81-90.
- Karakurum, M. (2005). The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization. (Unpublished master thesis). Ankara: METU.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K. & Çınar, O. Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi. *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Korkut, F. (1996). İletişim becerilerini değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Güvenirlilik ve geçerlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.
- Korkut-Owen & Bugay (2014). İletişim becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51- 64.
- Kurtuluş, Y. (2005). *Öğretmen adaylarının saldırganlık düzeyleri ile akademik başarıları, iletişim ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66. d
- McLaughlin, M. (1992). *Employability skills profile: What are employers looking for?(Report 81-92-E)*. Ottawa, ON: Conference Board of Canada.
- MEB. (2012). *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri: Örgüt iletişimi*. [http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/%C3%96rg%C3%BCt%20ileti%C5%9Fim.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C3%96rg%C3%BCt%20ileti%C5%9Fim.pdf)
- O'Neil, H.F., Allred, K. & Baker, E. (2014). Review of workforce readiness theoretical frameworks. In H.F O'Neil (ed) *Workforce readiness: Competencies and Assessment*, New York: Lawrence Erlbaum.
- Örücü E & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Pettit, J.D., Goris, J.R. & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Postmes, T. (2003). A social identity approach to communication in organizations. In Social Identity at Work. *Developing Theory for Organizational Practice*. 81-99 (Eds. S.A.Haslam, D.V.Knippenberg, M.J.Platow, N. Ellemers). Newyork: Psychology Press.
- Proctor, C. (2014). *Effective organizational communication affects employee attitude, happiness, and job satisfaction*. (Unpublished master thesis). Utah, USA: Southern Utah University
- Snyder, R.A. & Morris, J.H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 101-122
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. & Erdönmez, C. (2005). *İşletme becerileri grup çalışması*. Ankara: Nobel.
- Uçar, S. & Kızılaslan, H.A. (2017) Örgüt içi iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkileri. *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*, 3(2), 180-194.
- Yenen, V.Z., Öztürk H. & Kaya, Ç. (2014). The effects of organizational communication on organizational commitment and an application. *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(3), 9-23.

## İşletmelerde Kriz Yönetimi ve COVID-19 Pandemi Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği

İzzet GÜMÜŞ<sup>1</sup>

Menderes KANDEMİR<sup>2</sup>

### Öz

Dünya genelinde COVID-19 salgını yaygın bir pandemi oluşturan ve yaşamı ciddi manada tehdit eden bir hal almıştır. Hastalığın seyri ve yayılımı dikkate alındığında konunun sadece tıbbi olarak değil; insan sağlığı, eğitim, ekonomi, tarım, turizm, sosyokültürel, etik ve ahlaki ve aynı zamanda hukuki açıdan bir takım olumsuz etkilerinin olabileceği tahmin edilmektedir. Pandemi gibi büyük çaplı krizler bireylere, topluma ve örgütlere önemli sorumluluklar getirir. Bu süreçte pandeminin olumsuz etkilerini en aza indirerek krizi doğru yönetmek adına kamuya önemli görevler düşmektedir. Bu çalışmada, işletmelerin kriz yönetiminde benimsemiş oldukları mevcut anlayışla, pandemi sürecinde ortaya çıkan krizi nasıl yönettikleri irdelenmiştir. Güncel literatür taranarak mevcut durum ortaya konularak, nitel araştırma yöntemleri olan; doküman inceleme, gözlem ve görüşme yöntemi uygulanmıştır. Çalışma ile Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün COVID-19 krizini nasıl yönettiği ve 'BOREL' marka dezenfekte ürünü nasıl ürettiğiyle ilgili süreç incelenmiştir. Ayrıca İşletmenin, pandemi öncesi 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat ve pandemi sonrası 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs olmak üzere 3 aylık süreçte pandemiden dolayı oluşan müşteri talep ve şikâyetleri ile ürün satışlarındaki talepte daralma olup olmadığı analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pandemi, COVID-19, Kriz Yönetimi, Eti Maden.

### ***Crisis Management in Businesses and an Evaluation of the COVID-19 Pandemic Process: The Example of the Eti Maden Operations General Directorate***

#### **Abstract**

The COVID-19 epidemic has become a worldwide widespread pandemic and threatens life seriously. Considering the course and spread of the disease, the issue is not only medical; but also it is estimated that there may be some negative effects on human health, education, economy, agriculture, tourism, socio-cultural, ethical and moral as well as legal aspects. Large-scale crises such as the pandemic; introduce important responsibilities on individuals, society and organizations. In this process, government has significant duties in order to manage the crisis correctly by minimizing the negative effects of the pandemic. In this study, it is examined how businesses manage the crisis that emerged during the pandemic process with the current understanding they have adopted in crisis management. By scanning the current literature, the existing situation is presented and qualitative research methods; document analysis, observation and interview methods were applied. With the study, the process of how the General Directorate of Eti Maden Operations manages the COVID-19 crisis and how it produces the 'BOREL' brand disinfectant product has been examined. In addition, it has been analyzed whether the business has faced any contraction at the product sales as well as the customer demands and complaints during the 3-month period before the pandemic, namely 2019 December, 2020 January, 2020 February, and post-pandemic 2020 March, 2020 April and 2020 May.

**Keywords:** Pandemic, COVID-19, Crisis Management, Eti Maden.

<sup>1</sup> Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, igumus@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3782-3663>

<sup>2</sup> Dr., Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, mendereskanemir42@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4706-9641>



## 1. Giriş

İlk olarak 2019 yılı Aralık ayında Çin’de görülen koronavirüs (COVID-19) küresel ölçekte hayatın tüm alanlarını etkileyen bir krize dönüşmüştür. Bu krizi daha önce dünyanın yaşamış olduğu; 1929, 1973, 1979 ve 2008 yıllarında karşılaşılan ekonomik ve finans kaynaklı krizlerden farkı kılan sağlık yönü ağır basan bir kriz olmasıdır. Bundan dolayı sonuçları da diğer krizlerde ki gibi sadece ekonomik olarak değil insanların alışlagelmiş hayat düzenlerini de alt-üst eden sosyal bir boyuta erişmiştir. Yaşanan bu krizde ekonomiden ziyade insan hayatının kurtarılmasına odaklanılmıştır. Bu sebeple bulaşın yayılımını önlemek ve salgını kontrol altına almak için insanların sosyal etkileşimini en aza indirmek hedeflenmiştir (Aykaç & Murat, 2020:92).

II. Dünya Savaşı’nın ekonomik etkisine benzetilen, Çin’in dışında dünyanın çeşitli ülkelerine de eş zamanlı olarak yayılan ve binlerce insanın ölümüne neden olan koronavirüs, Dünya Sağlık Örgütü’nce (DSÖ) 30 Ocak 2020 tarihinde acil durum olarak ilan edilmiştir. COVID-19’un bulaşmış olduğu ülkeler, bulaşın hızını azaltmak ve bulaşla mücadele etmek için sosyal ve ekonomik anlamda büyük çaba göstermiştir. Devletler, bulaşın etkisini en aza indirmek için öncelikli olarak sınırlarını kontrol altına alma uygulamaları başlatmıştır. Vatandaşlarına mecbur kalmadıkça sokağa çıkmamalarını, çıkanların ise maske takarak fiziki mesafeyi korumaları önerilmiştir. Ancak alınan tedbirler yetersiz kalınca bulaş devam etmiş ve akabinde sokağa çıkma yasağı ve karantina gibi sıkı önlemler alınmıştır (Nicola vd., 2020:185).

Türkiye’de, 11 Mart 2020 tarihinde görülen ilk COVID-19 vakasıyla birlikte, 18 Mart 2020 tarihinde ilk ölüm yaşanmıştır (Sertdemir, 2020:21). Koronavirüs vaka sayısında her geçen gün artış devam etmiştir. Alınan tedbirler kapsamında okullar tatil edilerek sınırlar kontrol altına alınmış ve yurt dışından giriş yapanların evlerinde 14 gün karantinada kalmaları istenmiştir. 18 yaş altı için ve 65 yaş üstü için sokağa çıkma kısıtlaması getirilmiş, birçok kamu kurumu uzaktan çalışmaya geçmiş, kronik rahatsızlığı olanlar idari izinli sayılmıştır. Bunun yanı sıra lokantalar, kafeler, kuaförler vb. işletmeler kapatılmıştır (Nakiboğlu & Işık, 2020: 768). COVID-19 salgınının insanların iş ve sosyal hayatını sınırlandırdığı, bununda ekonomiye olumsuz etkisi olduğu söylenebilir. İşletmelerin salgın hastalık nedeniyle beklemedikleri bir anda hazırlıksız olarak krizle karşı karşıya kaldığı ve ekonomik anlamda da etkilendiği görülmüştür. Buna rağmen krizin potansiyel fırsatları da beraberinde getirdiği, bazı kurumsal işletmelerin ise krizi fırsata çevirme imkânı bulunduğu bilinmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'nin kurumsal işletmelerinden birisi olan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (Eti Maden) afetler karşısında (deprem, salgın hastalıklar vb.) oluşan riskleri ne derece etkin yönettiği ve iş sürekliliğini nasıl sağladığının araştırılması amaçlanmıştır. İşletmenin kriz sürecini en az iş kaybıyla nasıl sağladığı ve birçok işletme krizden olumsuz etkilenirken Eti Maden'in krizi nasıl yönettiği ve BOREL dezenfektan markasının nasıl ortaya çıktığıyla ilgili araştırma yapılmıştır.

## 2. Covid-19 Salgınının Ortaya Çıkışı Ve Yayılımı

Koronavirüs ailesinin yeni üyesi olarak ortaya çıkan COVID-19 Çin'in Wuhan eyaletinde 2019 Aralık ayı sonu itibariyle görülmüştür. Yarasadan bulaştığı düşünülen virüsün; yüksek ateş, yorgunluk, öksürük, solunum güçlüğü, boğaz, kas ve eklem ağrıları hastalığın belirtileri olarak bilinmektedir (Nakiboğlu & Işık, 2020:769).

2019 yılı sonunda görülen ve salgına dönüşen koronavirüsün yayılımını engelleyebilmek amacıyla Çin Hükümeti 23 Ocak 2020'de benzeri görülmemiş bir halk sağlığı mücadelesi başlatarak Wuhan şehrini karantinaya almıştır. Bununla birlikte şehre yapılacak havayolu uçuşlarını ertelemiştir. Wuhan'a bir hafta içerisinde yeni hastaneler yapılmış ve şehrin ekonomisi neredeyse durma noktasına gelmiştir. Çin hükümeti halka maske ve ilaç dağıtımını yaparak halkın evlerinden çıkmaması için mücadele etmiştir. Salgının tüm ülke düzeyine yayılması diğer pek çok şehirde karantinaya alınmasına neden olmuştur (Ji Tuo vd., 2020:1458).

Çin'de ortaya çıkan Covid-19 virüsü, 2020 yılı Mart ayı itibariyle 100'den fazla ülkeye yayılarak etkisi altına almıştır. Mart ayı itibariyle koronavirüsün yayılım hızı Çin'de düşerken İran, İtalya ve Güney Kore'de artmıştır. Avrupa ülkelerinde de hızla yayılan ve ölümlere neden olan virüs salgının küresel boyutlara ulaştığını göstermiştir. Mart ayı sonuna gelindiğinde ise 192 ülke Covid-19 ile savaşır hale gelmiştir (Macit & Macit, 2020:102).

### 2.1. COVID-19'un Küresel Anlamda Ekonomik Etkisi

II. Dünya savaşından sonra ilk defa küresel anlamda 2008-2009 krizinde dünya ekonomisi üzerinde daralma yaşanmıştır. Bu defa, COVID-19'un etkisiyle 2020 yılında da dünya ekonomisinde daralma yaşanacağı öngörülmüştür. Ancak bu daralmanın boyutları ise farklı şekilde gelişecek senaryolara bağlı görünmektedir (Duran & Acar, 2020:64).

COVID-19 salgını, küresel bazda arzı da büyük anlamda azaltmıştır (İvanov, 2020:136). Salgından etkilenen ülkelerin üretimlerinde durma, tedarik zincirlerinde kopma,

piyasalara güvende bir çöküş ve tüketimde ise keskin bir düşüş yaşandığı söylenebilir. Pandeminin etkisi uzun yıllar sürecek kadar büyük olarak görülmektedir (Karakas, 2020:545). Bundan dolayı geleceğe yönelik ekonomik tahminlerde bulunmanın güç olduğu söylenebilir. Pandeminin giderek yayılması Türkiye’yi de tedbir almaya yöneltmektedir. Bu tedbirler ise ağırlıklı olarak insan sağlığı üzerinde yoğunlaşmakta olup aynı zamanda birçok işletmenin geçici olarak kapatılmasına, seyahat hareketliliğinin kısıtlanmasına, finansal anlamda piyasalarda belirsizliğe, kargaşaya, güven erozyonuna yatırım ve üretim anlamında yüksek derecede belirsizliğe neden olduğu söylenebilir.

COVID-19’da piyasalar darbe almış, petrol fiyatları düşmüş, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri resesyona beklentisi içine girmiştir. Küresel piyasaları etkisi altına alan COVID-19, küresel piyasalara entegre olan Türkiye ekonomisini de olumsuz etkilemiştir (Soylu, 2020:177). Salgın, üretimin düşmesi ile birlikte ticaretin azalması sonucu küresel tedarik zincirini etkilemiştir. Çin’in küresel anlamda tedarik zincirine katkısı çok büyük olduğundan dolayı 2020 Ocak ayı itibariyle tüm dünyada üretim olumsuz manada etkilenmeye başlamıştır. Çin’deki sanayi ve hizmet sektöründeki daralma 2020 Ocak itibariyle azalmaya başlamıştır. Tüm bu yaşananlar sadece Çin’de değil 2020 Mart itibariyle diğer dünya ülkelerinin de koronavirüs tedbirleri almaları neticesinde, üretim ve talep zincirlerinde bozulmaya neden olmuştur (Şanlı, 2020:610). Tüm ülkelerin salgınla mücadele kapsamında, ortaya çıkan sağlık masraflarını, virüsün yayılımını durdurmak amacıyla faaliyetlerini durduran firmaların tazminini, vatandaşların gıda vb. temel ihtiyaçlarını, zarar gören sektörleri mali anlamda desteklemek zorunda kaldığı söylenebilir.

## **2.2. Türkiye’nin COVID-19’la Mücadelesi**

COVID-19 salgınıyla Türkiye’nin mücadelesi ilk vakanın görüldüğü tarih olan 11 Mart 2020’den önce olmuştur. Koronavirüsün Çin’de görülmesi ve ardında da Türkiye’nin komşusu olan İran’ı da etkisi altına almasıyla birlikte Türkiye’yi bir dizi önlemler almaya yöneltmiştir. Sağlık Bakanlığınca 6 Ocak 2021’de koronavirüse karşı çalışma yürütmek üzere operasyon merkezi kurulmuştur. 10 Ocak 2021’de ise koronavirüsle ilgili kararlar almak için Hükümete bu süreç içerisinde tavsiyeleriyle yol gösterecek 35 kişilik uzman kişilerden oluşan bilim kurulu oluşturulmuş ve ilk COVID-19 rehberi hazırlanmıştır. 20 Ocak’ta havalimanlarında dış ülkelere gelen yolcuların ateşlerinin ölçülmesiyle, aynı gün ilk şüpheli vaka tespit edilmiştir. 31 Ocak’ta Türk Hava Yolları, Çin’in dört bölgesine uçuşları durdurmuştur. 1 Şubat’ta ise Çin’deki vatandaşlarımız Türkiye’ye getirilerek, Ankara’da 14 günlük karantina süreci başlatılmıştır. 3 Şubat itibariyle Çin’den tüm uçuşlar

durdurulmuştur. 23 Şubat'ta İran'da salgının yayılmasından dolayı İran'la hava, kara ve demiryolu ulaşımları da durdurulmuştur. 1 Mart'ta Irak ile olan kara sınırımız kapatılmıştır. Tüm bu süreçler yaşanırken, Türkiye'de ilk COVID-19 virüsü 11 Mart'ta tespit edilmiştir (Budak & Korkmaz, 2020:66).

12 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığınca COVID-19'la mücadele kapsamında koronavirüs zirvesi düzenlenmiştir. Zirvenin ardından alınan önlemler kamuoyuyla paylaşılmıştır. Zirvenin ardından alınan başlıca önlemler şunlardır:

- Okullar tatil edilerek uzaktan eğitim sürecine geçilmesi,
- Yurt dışına görevlendirilen kamu çalışanlarının görevlerinin iptal edilmesi,
- Spor müsabakalarına seyirci alınmaması,
- Altyapı olarak uygun olan mesleki ve teknik Anadolu liselerinde cerrahi maske ve dezenfektan üretimi yapılması,
- Vatandaşların yoğun olduğu yerlere dezenfektan konulması,
- Almanya, İspanya ve Fransa dâhil dokuz Avrupa ülkesine havayolu ulaşımının durdurulması,
- Hastane ziyaretlerinin sınırlandırılması,
- Kamuda çalışan engellilere, 60 yaş üstü personele, hamilelere ve süt izninde olanlara 12 gün idari izin verilmesi,
- Özel kreşlerin, gündüz bakımevlerinin ve özel çocuk kulüplerinin tatil edilmesi,
- Askerlerin çarşı izinlerinin iptal edilmesi,
- Cuma namazlarının ve camilerde cemaatle namaz kılınmaması,

gibi kararlar alınmıştır (Erdem, 2020:380-381).

### 2.3. COVID-19'un Türkiye'deki İşletmelere Olan Etkisi

COVID-19 krizi küresel bir kriz niteliği taşımaktadır. Küresel nitelikte olan ve dış kaynaklı bu krizin işletmelerce öngörülebilmesi güçtür. Salgın hastalık kaynaklı bu krizin etkilerini öngörebilecek ve örgütsel olarak önlem alabilecek işletmelerin sayısı oldukça sınırlıdır. Buna rağmen erken önlem alan, dış çevreden gelebilecek tehditleri öngörebilecek durumda olan kurumsal işletmeler riski minimize edebilir. COVID-19'dan kaynaklı kriz, işletmelerin daha önce yaşamış oldukları krizlerden oldukça farklıdır. Çünkü koronavirüsü işletmelerin tam olarak kontrol altına almaları dış kaynaklı olması nedeniyle neredeyse imkânsıza yakındır. Koronavirüsten kaynaklı krizin kontrol altında tutulabilmesi, hükümetin alacağı eylem planlarının etkinliğine ve küresel bazlı eylemlere bağlıdır (Wang vd., 2020:214). COVID-19 küresel dünyanın yaşadığı en büyük krizlerden biridir. Bu kriz döneminde yaşanan gelişmeler bir yandan küresel anlamda devletlerin birlikte hareket

etmelerini sağlarken diğer yandan ulusal anlamda krizlere karşı hazırlıklı olmanın, planlamanın ve kriz iletişiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle gelecekte yaşanabilecek krizleri önceden tahmin ederek, ulus olarak şimdiden önlem alabilmek kriz ile baş etmede hayati önem taşımaktadır. Bunu başarabilmenin en önemli araçlarından birisi de dünya genelinde birçok ülkede, kamu ve özel sektörde proaktif bir önlem olarak uygulanan kriz senaryolarıdır (Darıcı, 2020:280-281).

Kriz ekonomi ve işgücü piyasalarında şok etkisi yaratmış durumda olup sadece arzı değil aynı zamanda talebi de etkilemiştir. İlk olarak Asya'da başlayan üretim aksamaları diğer ülkelerin tedarik zincirlerine de yayılmıştır. Özellikle havacılık, turizm ve ağırlama sektörleri başta olmak üzere, ölçeklerine bakılmaksızın tüm işletmeler gelirlerinde büyük düşüşler yaşamış, bazıları ise iflaslar ve iş kayıpları gibi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır (<https://www.ilo.org>).

Pandemi nedeniyle işletmelerinin birçoğunun tam ve/veya kısmi kapanma yoluna gittiği, özellikle sanayi sektörü başta olmak üzere ticarete büyük kayıplar yaşandığı görülmektedir. Birçok markanın ve perakendecinin güvenlik ve sağlık başta olmak üzere, işgücü, tedarik zinciri, tüketici talebi, nakit akışı, satış ve pazarlamada kısa vadede fazlasıyla zor bir süreçle karşı karşıya kalması bu salgının en olumsuz sonuçları arasındadır. Pandemi sonrası süreçte ise yatırıma yönelik eğilimlerde düşüş yaşanacağı ve sermayeyi korumaya yönelik tedbirlere ilginin artacağı, dolayısıyla ekonomideki büyüme oranının azalacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Bayar, 2020:87).

### **3. İşletmelerde Kriz Yönetimi**

Günümüz işletmeleri faaliyetlerini hızlı bir şekilde değişen ekonomik, teknolojik, ticari, ekolojik ve sosyal bir çevre içerisinde sürdürmektedir. Sürekli değişken olan bu ortamların bir dizi belirsizlikleri de beraberinde getirmesi, krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Krizler beklenmedik bir zamanda meydana gelen ve acele cevap verilmesi gereken, işletmelerin amaç ve işleyiş düzenini tehdit eden, önleme ve uyum mekanizmalarını olumsuz etkileyen unsurlardır. Bu unsurların önlenerek etkilerinin minimize edilmesi ve bu krizlerden yeni fırsatlar yaratılması işletmenin yeteneği ve krizi iyi bir şekilde yönetmesiyle mümkün olur (Ünlüöner & Çeti, 2019:110).

Krizler oluşmadan önce bir takım sinyaller gönderir, krize ait bu sinyallerin üzerinde durulmaması ve bu sinyallerin krize yol açacağına bilinmemesi sonucunda krizler oluşur. Kriz oluşmadan önce krizin belirtileri olan kriz sinyallerinin alınması, oluşabilecek krize

karşı hazırlık ve korunma, kriz ortaya çıktıktan sonra krizin kontrol altına alınması, normal duruma dönebilmek için hazırlıkların tamamlanması ve krizden çıkarım elde ederek öğrenme ve değerlendirme olmak üzere kriz yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Sezgin, 2003:191).

Kuruluşlar, krizleri etkili bir şekilde yönetebilmek için kriz yönetim sürecinin tüm adımlarını ve aşamalarını bilmelidir. Kriz yönetim süreci beş aşamadan geçer bunlar; planlama, önleme, müdahale, kurtarma ve öğrenmedir (Varışlı, 2020:137). Kriz yönetim süreci, işletmeleri tehdit edecek olası sorunların belirlenmesi, uygun tepki türlerinin saptanması, krizle başa çıkacak önlemlerin uygulanması ve verilen tepkilerin değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir (Mitroff & Shrivastava,1987:291).

### 3.1. Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi

Krizler, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da içinde barındırır. Kriz zamanında fırsatları öngörmek, mevcudu geliştirmek ve sonuçlarını görebilmek kriz yönetiminin aslını oluşturur. Kötü kriz yönetimi ise, mevcudu kötü algılayarak kötüleştirmeme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetimi bir süreçtir. Bu süreçte, başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesi gerekir. Bunun için planlı, düzenli ve eşgüdümsel bir çaba sarf edilmesi gereklidir (Sezgin, 2003:190). Yönetim alanında her kriz bir problem olarak algılanır ve her problemin de bir krizin habercisi olduğu söylenebilir.

Bir işletmenin stratejileri ve kriz planları ne kadar tutarlı ve güçlü olursa olsun işletmenin iç çevresini teşkil eden iç müşterilerinin yani çalışanlarının güvenini ve desteği olmazsa o kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesin de başarı sağlanamaz. Örgüt kültürünün içselleştirilmesi, örgütsel amaçların benimsenmesi, örgütte aidiyet duygusunun oluşması çalışanların maddi ve manevi yönden tatmin edilmesine ve pozitif anlamda motive edilmesine bağlıdır (Fidan & Gülsünler, 2003:471).

İşletmelerin krizlerin üstesinden gelebilmesi ve krizi yönetebilmesi için öncelikle kriz yönetimini bilmesi ve kurum kimliğine yansıtması gerekir. Kurum kendi kimliğini belirlerken her an bir krizin çıkabileceğini bilmeli ve buna göre önlemler almalıdır. Kriz planlaması ve krizlere karşı hazırlıklı olmayan işletmeler, kriz anında ve kriz yönetiminde muhtemelen önemli zorluklarla karşılaşacak ve krizden olumsuz olarak etkilenerek akabinde dağılmada yaşayabilecektir (Spillan & Hough, 2003:403).



Etkili bir kriz yönetimi için işletmeler krizlere karşı önceden hazırlıklı olmalı ve krizlere karşı plan yaparak, geleceğe ilişkin iletişim odaklı bir kriz senaryosu modeli oluşturmalıdır (Darıcı, 2020:281). Potansiyel kriz durumlarını önceden belirleyen ve bunlara karşı tedbir alan, nasıl başa çıkılacağıyla ilgili senaryolar geliştiren işletmeler kriz yönetiminde başarı sağlayacaktır. İşletmeler oluşabilecek krizlere karşı gerektiği kadar kaynak ayırarak alt yapı sistemlerini oluşturmalı ve donanımlı olmalıdır. Krizlerle başa çıkmanın en önemli unsurlardan biride işletme yönetiminin krizlere karşı hazırlıklı olması ve kriz yönetimi konusunda yetenekli olmasıdır (Tekin, 2016:123).

### **3.2. İşletmelerin Krizi Fırsata Çevirme Becerileri**

Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve dünya ülkelerini etkisi altına alan pandemi krizi makro anlamda ülkelerin, mikro anlamda da işletmelerin ekonomilerini olumsuz derecede sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Arslan & Bayar, 2020:90). İşletmeler faaliyetleri boyunca az ya da çok bir şekilde krizle karşı karşıya kalmaktadır. Gerek iç, gerekse dış kaynaklı bu krizler işletmeleri hem yönetsel hem de ekonomik olarak olumsuz şekilde etkilemektedir. İşletmelerin meydana gelen krizleri yöneterek korunması ve hatta krizleri fırsata çevirmeleri ise kriz yönetiminde ne kadar başarılı olduklarının kanıtıdır. İşletmeler, oluşturmuş oldukları kriz yönetim ekipleri ve kriz yönetim planlarıyla krizden dolayı oluşacak olumsuz durumları en aza indirmeyi ve krizi işletme açısından fırsat haline çevirmeyi amaç edinmelidir (Mitroff & Shrivastava, 1987:285).

İşletmelerin amaçlarını, kaynaklarını ve değerlerini tehdit eden krizler, işletmenin varlığını sürdürmemesine neden olabilirler. Bu nedenden dolayı çalışma hayatında kriz yönetimi oldukça önemli bir konudur. Dolayısıyla işletmelerin acil çözümler üreterek krizi kontrol altına almaları gerekir. Krizler iyi yönetilirse çeşitli fırsatlarında ortaya çıkmasına aracılık ederler (Sarı & Sarı, 2020:51-52).

İşletmeler kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yani tüm kriz yönetimi boyunca kurumsal itibarlarını ve marka değerlerini korumayı amaçlar, kriz boyunca sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla itibarlarını ve marka değerlerini kriz öncesindeki durumlarından daha yükseğe taşıyabilirler. Örneğin kriz dönemi boyunca kuruluşun hedef kitleye karşı daha önce fark edilmemiş, arka planda kalmış olumlu özellikleri ön plana çıkartılarak, hedef kitlenin kuruluşa yönelik olumlu bakışının devam etmesi sağlanabilir (Tekin, 2015: 125).

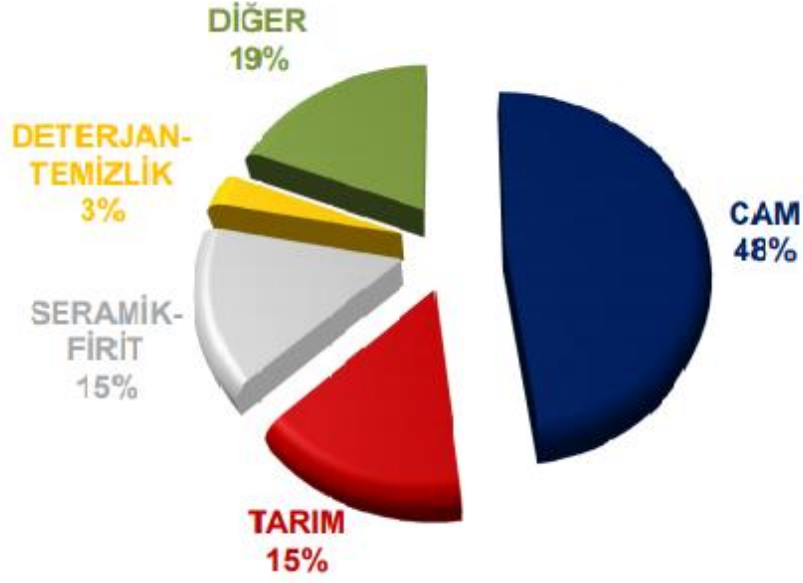
İşletmelerin rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarını ve yeteneklerini etkin kullanması gerekir (Crick & Crick, 2020:209). İşletmelerin iyi organize edilmiş, ayrıca değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez insan kaynağına sahip olmaları, krizi fırsata çevirmelerindeki en büyük avantajları olarak görülebilir.

#### 4. Eti Maden

Eti Maden, 85 yılı aşkın birikimiyle Türkiye'nin madencilik alanında faaliyet gösteren öncü kuruluşudur. Mevcut alanı bor olan ve bor madenini işleyerek Ülke refahına katkıda bulunma misyonuyla Türkiye'deki kolemanit, üleksit ve tinkal bor cevherlerini Kırka-Eskişehir, Emet-Kütahya, Kestelek-Bursa ve Bandırma, Bigadiç-Balıkesir'deki tesislerinde işleyerek yurt dışı temsilcilikleri ve iştirakleri kanalıyla 100'den fazla ülkeye pazarlamaktadır. Eti Maden, ihracat ve lojistik faaliyetleriyle global bir şirket konumundadır (Eti Maden, Faaliyet Raporu, 2019:6-7).

Eti Maden, 17 çeşit bor ürünü üreten, hem ürün çeşitliliği anlamında hem de farklı özelliklerde ürünlere sahip ve aynı zamanda istenilen ve talep edilen ürünleri de üretebilen bir kuruluştur. Başlıca ürettiği ürünler: Etibor-48, Boraks Dekahidrat, Borik Asit, Boraks Pentahidrat, Bor Oksit, Etibor-68, Etidot-67, Kolemanit ve Üleksit'tir. Eti Maden'in en çok sattığı bor ürünü ise boraks pentahidrat, borik asit ve öğütülmüş kolemanittir. Bor ürünlerinin en çok kullanıldığı alan cam sektörüdür. Seramik sektöründe de kullanılan bor ürünleri genellikle frit ve sırlarda kullanılmaktadır. Çimentonun özelliklerini iyileştirmek amacıyla da kullanılan bor, demir dışı metal sanayinde ergitmeyi hızlandırıcı madde ve koruyucu cüruf oluşturuçu olarak da kullanılmaktadır. Bor, son dönemde kaya gazı sektöründe ve diğer alanlarda da kullanılmaya başlamıştır (Eti Maden, Stratejik Planı, 2019-2023:49).

**Grafik 1:** Bor Ürünlerinin Sektörel Tüketimi



**Kaynak:** Bor Sektör Raporu, Eti Maden 2020. s. 7.

Grafik 1 de, bor ürünlerinin sektörel tüketimine bakıldığında %48'i cam, %15'i tarım, %15'i frit ve %3'ü de temizlik sektöründe olmak üzere toplam bor kullanımının %81'lik kısmı bu alanlarda tüketilmektedir. Diğer tüketim alanları ise metalürji, kimya, madeni yağ, alçıpan, selülozik izolasyon ve çatı kaplama gibi sektörlerde tüketilmektedir.

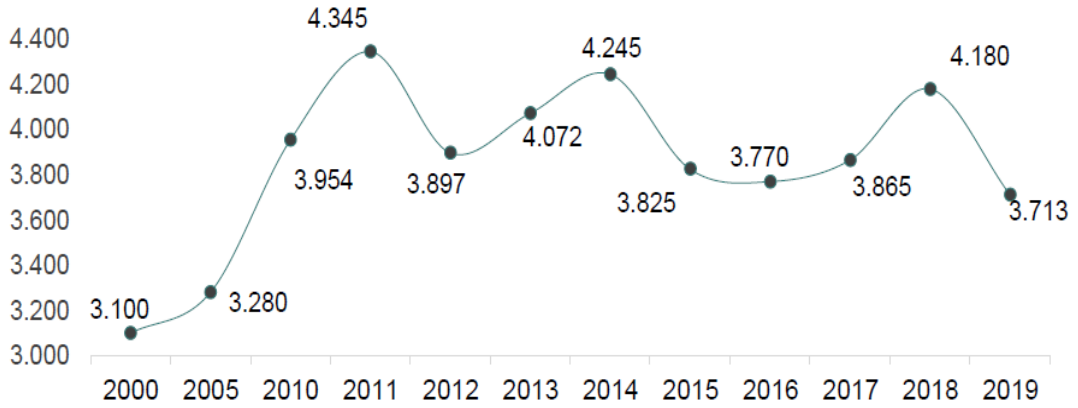
Eti Maden, 2019 yılında bor ürünleri ihracatının yaklaşık %53'ünü Asya Bölgesine, %29'unu Avrupa'ya ve %16'sını da Amerika'ya yapmıştır. Yurt içi satışlarının ise %34'ünü temizlik malzemesi, %28'ini cam ve %21'ini ise seramik sektörüne yapmıştır. Türkiye'de son yıllarda özellikle temizlik ve tarım sektörü olmak üzere bor ürünlerinin kullanımının arttırılmasına yönelik olarak çalışma yürütülmektedir. Doğal bor minerallerinden yararlanılarak petrol ve fosfat içermeyen, insan sağlığına ve çevreye zarar vermeyen "BORON" markası adıyla temizlik ürünü geliştirilmiş ve piyasaya sunulmuştur. 2019 yılında ürün geliştirilerek renkli ve beyaz ürünlerin kullanımına yönelik sıvı ve toz olarak dört yeni ürün daha pazara arz edilmiştir (Eti Maden, Bor Sektör Raporu, 2020:4).

Eti Maden, borun geleceğini tasarlayan bir kurum olarak, borun tarım alanlarında da kullanımı için AR-Ge projeleri sonucunda borlu gübre olan "Etidot-67" ürününü geliştirerek pazara sunmuştur. Türkiye'de ve dünyadaki tarım alanlarında toprak kalitesini, verimi ve bitki gelişimini olumlu anlamda etkileyen, meyve ve bitki kalitesini artıran Etidot-67, %67 oranında boroksit içermektedir (<http://www.etimaden.gov.tr>).

#### 4.1. Dünya Bor Tüketimi

Dünya üzerinde sanayileşmenin ve teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda bor madeninin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dünya üzerinde en yüksek bor rezervine sahip ülkeler Türkiye, Rusya ve ABD olarak sıralanabilir. 2017 yılı verilerine göre dünyadaki bor üretim miktarı 5,7 milyon ton olarak bilinmektedir. Dünyada ki bor tüketim oranı ise 2000 yılında 3,1 milyon tonken 2014 yılında bu oran 4,3 milyon tona yükselmiştir. 2018 yılında ise bu oran 4,18 milyon ton civarına ulaşmıştır. 2019'da ise dünya üzerinde ekonomik anlamda bir yavaşlanma yaşanmış olup 2018 yılında ki ekonomik büyüme oranı %3,7 iken 2019'da bu oran %2,9 olarak gerçekleşmiştir. Genel anlamda dünya üzerindeki olumsuz ticari ve ekonomik gelişmelerinde etkisiyle özellikle Çin başta olmak üzere diğer bölgelerde de bor tüketimi azalmıştır. 2019 yılında ki bor tüketim oranında bir önceki yıla göre yaklaşık olarak %11 civarında bir daralma yaşanarak bu oran 3,71 milyon ton civarına gerilemiştir (Eti Maden, Bor Sektör Raporu -Mayıs 2020, sayfa:20). Aşağıda şekil 1'de 2000 yılı ile 2019 yılları arasında ki dünya bor ürünlerinin tüketim değişim oranları gösterilmektedir.

Şekil 1: Yıllara Göre Dünya Bor Ürünleri Tüketimi (bin ton)



**Kaynak:** Eti Maden, Bor Sektör Raporu -Mayıs 2020, sayfa:20.

Şekil 1'de görüldüğü üzere 2000 yılında 3,100 milyon ton olan dünya bor tüketimi, 2011 yılında 4,345 milyon tona yükselmiştir. 2011 yılında en yüksek seviyeye ulaşan bor tüketimi sonraki yıllarda inişler ve çıkışlar yaşamıştır. 2014 yılında 4,245 milyon ton iken 2018 yılında 4,180 milyon tona, 2019 yılında ise 3,713 milyon tona gerilemiştir.

2019 yılı bor tüketimi 3,71milyon ton olmuştur. Borun sektörel bazda tüketimi %48 oranında cam sektöründedir. Cam sektörü en yüksek oranda bor tüketilen alandır. Cam sektörünü ise %15 oranla tarım, %15 oranla seramik-frit ve %3 oranla da temizlik

sektöründe tüketilmektedir. Diğer %19'luk kısmı ise bor bileşikleri, kimya, metalürji, izolasyon, madeni yağ vb. sektörler oluşturmaktadır (Eti Maden, Faaliyet Raporu, 2019:58-59).

#### **4.2. Eti Maden de COVID-19 Kriz Yönetimi**

COVID-19 salgını çok kısa süre içerisinde tüm dünyayı sararak pandemiye dönüşmüştür. Bireylerin fiziksel yaklaşımını ve iletişimini de etkileyen koronavirüs, küçük işletmeleri olduğu kadar kurumsal işletmeleri de doğrudan etkileyerek ani tedbirler alıp çözümler üretmeye zorladığı görülmüştür.

Türkiye'de 11 Mart 2020 tarihinde ilk COVID-19 koronavirüs vakası İstanbul Tıp Fakültesinde görülmüştür (<https://qha.com.tr>). Virüsün Türkiye'de görülmesiyle beraber, kamu düzeni ve toplum sağlığı açısından salgından dolayı oluşan riski yönetme, sosyal izolasyonu temin etme, hastalığın yayılım hızını kontrol altına alma ve fiziki mesafeyi koruma amacıyla bilim kurulunun tavsiyeleri ve Sağlık Bakanlığının almış olduğu tedbirlerin kamuoyuna açıklanmasıyla birlikte Eti Maden de bir dizi önlemler alınmıştır.

Eti Maden çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini her zaman öncelik olarak görmüş, çalışanlarını salgından korumak için ilk önce hijyen ve mesafe önlemlerini uygulamaya almıştır. Öncelikli olarak bilim kurulunun tavsiyeleri doğrultusunda işyeri hekimi tarafından çalışanlara eğitim verilerek bilgilendirilmiştir. İş yeri hekiminin tavsiyesi üzerine, 10 litre suya 1 litre çamaşır suyu (sodyum hipoklorit NaClO) katılarak ofis masaları, kapı kolları ve yerlerin temizliğinde uygulanması sağlanmış olup salgın döneminde hijyenin önemi konusunda temizlik çalışanları bilgilendirilmiştir.

Bilim kurulunun tavsiyeleri ve Cumhurbaşkanlığının 19 Mart 2020 tarihli ve 2020/3 sayılı Genelgesine göre yapılacak toplantılar ve aktiviteler ertelenmiştir. Buna istinaden 2019 yılında planlanmış olan ve Emet Bor İşletme Müdürlüğü/ Kütahya'da 30 Mayıs 2020 tarihinde düzenlenecek olan "Ulusal Yerüstü Maden Tatbikatı" ileri bir tarihe, daha sonrada 2021 yılına ertelenmiştir.

2020/3 sayılı Genelge yayımlandıktan hemen sonra üst yönetim talimatıyla Genel Müdürlük ve İşletme Müdürlükleri dâhil tüm birimler bilgilendirilerek Cumhurbaşkanlığı kararı ile ülke genelinde ohal ve/veya sokağa çıkma yasağı durumunda uygulamaya geçirilmek üzere uzaktan ve ofisten çalışacak personel için birimlerden çalışma yapmaları istenmiştir. Buna yönelik olarak da "acil durum yönetim komisyonu organizasyon planı" hazırlanmıştır. Hazırlanan plan, Cumhurbaşkanlığı kararı ile Türkiye genelinde ohal ve/veya

sokağa çıkma yasağı durumunda Eti Maden’de uygulamaya geçirilecek bir plan olarak 19 Mart 2020 tarihinde hazırlanmıştır (Eti Maden, İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi, 2020).

Koronavirüs salgınından korunmaya yönelik kırk maddelik kontrol listesi hazırlanarak iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kontrol ekibi tarafından (İSG birim sorumlusu, İSG uzmanı, sağlık personeli) ilgili birim sorumlularına sorular yöneltilerek, görülen eksiklikler giderilmiştir. Koronavirüsle ilgili bilgilendirme afişleri ve levhalar tedarik edilerek uygun yerlere asılmıştır. İşyerinin girişi dâhil, asansör alanları, asansörlerin içi, yemekhane vb. alanlara da sosyal mesafeyi belirtmek amaçlı stickerler yapıştırılmıştır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Birimince işyerlerinde salgına karşı alınacak önlemler belirlenmiştir. Buna göre, işyerinde salgınla etkin mücadele için “hazırlık ekibi” kurulmuş olup görevleri aşağıda belirtilmiştir (Eti Maden, Koronavirüs Eylem Planı, 2020).

- İşyerinde alınacak tedbirlerle ilgili çalışmalarını yürütmek.
- İşyerinde hijyen ve temizlik konusunda ki çalışmalarını yürütmek.
- Kurum içi ve dışı iletişimi koordine etmek.
- Acil eylem planının güncelliğini sağlamak.

Ayrıca mevcut olan “acil eylem planı” salgınına göre güncellenerek çalışanlar bilgilendirilmiş ve plan doğrultusunda ne yapmaları gerektiğinin farkında olmaları sağlanmıştır.

Buna göre;

- İşyerlerinde sağlık kuralları doğrultusunda temizlik ve hijyen standartları en üst seviyeye çıkarılmıştır.
- Sağlık Bakanlığının tavsiye kararlarına uyularak gerekli ek önlemler alınmıştır.
- İşyerlerine girişten itibaren çalışanların mümkün olduğunca yakın temasta bulunmaları, araç-gereç ve ekipmanların ortak kullanımını önlenmiştir.
- Çalışanların işlerine başlamadan önce ve iş süresi boyunca belli aralıklarla en az 20 saniye ellerini su ve sabun ile yıkamaları söylenmiştir.
- Çalışma ortamının, yüzeylerin, ekipmanların ve diğer öğelerin belli aralıklarla temizlenerek dezenfekte edilmesi dâhil temizlik uygulaması düzenli olarak sürdürülmüştür. Çalışma alanları dâhil tuvalet, lavabo, banyo, kapı kolları, merdiven korkulukları, yemekhane, yatakhane, dinlenme alanları gibi ortak kullanılan alanlarda hijyen kuralları uygulanmıştır.
- Turnikeler ve parmakla giriş-çıkışlar iptal edilmiş, fiziksel temasta bulunulmayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.
- Çalışanların, diğer çalışanların masalarını, telefonlarını ve diğer çalışma araçlarını kullanmalarını engellenmiştir.



- Koronavirüs ve hijyen konusunda farkındalığın artırılması için iç bültende bilgilendirmeler yapılmış olup afiş ve bildiriler görsel olarak sürekli yayınlanmıştır.
- İş amaçlı yurt dışında olup dönenlerin 14 gün karantinada kalmaları sağlanmıştır. İş yerlerine ziyaretler kısıtlanmıştır.
- Servis araçlarında fiziki mesafe kuralı uygulanmış, gerekli yerlerde servisler artırılmış olup araçlarda dezenfektan ve maske bulundurulması zorunlu hale getirilmiştir.
- İşyerlerinde klimalar çalıştırılmamış, ofislerin doğal yolla havalandırılması sağlanmıştır.
- Yemekhanede hijyen sağlanmış, yemek masaları ikişer kişi oturacak şekilde düzenlenmiş, masalara şeffaf bölmelerden paneller konulmuştur. Yemekhanede yoğunluğu önlemek için yemek saati yarım saat daha uzatılmış ve paket servis uygulanmıştır.

Eti Maden’de koronavirüse karşı alınan hijyen ve fiziki mesafe tedbirlerinin yanı sıra, virüsle mücadelede önemli bir yere sahip olan maske kullanımının İstanbul, Bursa ve Ankara’da da 2020 Haziran ayının son haftası itibariyle zorunlu hale getirilmesiyle birlikte çalışanlar için maske alımı yapılmıştır. Birimleri kanalıyla ofis çalışanlarına günlük iki adet, sahada çalışanlarına ise ihtiyaçları doğrultusunda maske verilmiştir.

Kurumsal bir firma olan Eti Maden tüm krizlerde olduğu gibi COVID-19 krizini de başarılı bir şekilde yöneterek, ilk defa pandemi kriziyle karşılaşmasına rağmen, bilim kurulunun önerilerini, Sağlık Bakanlığının tavsiyelerini dikkate alarak, krizi yönetmiştir (Eti Maden, İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi, 2020).

### **4.3. Eti Maden’in Borlu El Dezenfektan Üretimi**

COVID-19 virüsünün 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de görülmeye başlamasıyla birlikte salgına karşı tedbir almak amacıyla 12 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığına koronavirüsle mücadele kapsamında zirve düzenlenmiştir. Zirvede alınan kararların içerisinde yer alan;

- Altyapısı uygun olan mesleki ve teknik anadolu liselerinin cerrahi maske ve dezenfektan üretimi yapacak hale getirilmesi,
- Vatandaşların yoğun olduğu yerlere dezenfektan konulması,

maddeleri, salgın döneminde maskeye ve dezenfektana olan ihtiyacı ortaya koymuştur.

Bundan dolayı, salgınla birlikte artan dezenfektan talebinin karşılanması ve merdiven altı sağlıksız koşullarda üretimin de önüne geçmek amacıyla sağlık alanında geniş bir kullanım alanı bulunan bor ürünlerinin antibakteriyel ve antifungal özelliklerinden

yararlanılarak bor katkılı dezenfektan üretilmesi için Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN) laboratuvarlarında Eti Maden işbirliği ile bor katkılı dezenfektan üretimi çalışmaları başlatılmıştır (<https://www.boren.gov.tr>).

Yapılan çalışmalar neticesinde içeriğinde etil alkol, borik asit, boraks dekahidrat, gliserin, aloe vera, lavanta yağı ve çay ağacı yağı bulunan antibakteriyel, antifungal dezenfektan formülü geliştirilmiştir. Bor katkılı dezenfektanın test aşaması başarı ile tamamlanmış ve kendi içerisinde numuneler kullanılmıştır. Ürün, antibakteriyel ve antifungal özelliklerinden dolayı hijyeni sağladığı gibi, diğer uygunsuz dezenfektanların kullanımını sonucu cilt üst tabakasında oluşan hasarlar oluşmamış cildi besleyen ve aynı zamanda cildin korunmasına katkı sağladığı görülmüştür.

Türkiye’de salgının görülmeye başlamasından sonra hijyen açısından artan talep üzerine dezenfektan ihtiyacının karşılanması açısından “Borlu El Dezenfektanı”nın numuneleri BOREN tarafından Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına sunulmuştur. Bakanlık aracılığıyla Cumhurbaşkanlığına ulaşan “Borlu El Dezenfektanı” bir kabine toplantısında değerlendirilmiş ve dezenfektan açığını kapatmak üzere üretilerek vatandaşların kullanımına sunulması talimatı verilmiştir.

Eti Maden ve BOREN’in ortak çalışmasıyla geliştirilen sıvı el dezenfektanı “BOREL” markası ile Eti Maden tarafından, Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumuna yapılan başvuru sonucu 4 Nisan 2020 tarihinde ruhsat alınmıştır. “Borlu El Dezenfektanı” olan “BOREL” Sağlık Bakanlığının onayından sonra piyasada oluşan dezenfektan açığını kapatmak üzere üretilmeye başlanmıştır. “BOREL” markası ile piyasaya çıkan ürün ilk etapta pandemi döneminde sağlık ve güvenliği kesintisiz sürdüren kamu çalışanlarına ulaştırılmış ve Eti Maden’in kurumsal pazarlama ağı kullanılarak piyasaya arz edilmiştir. Türkiye’de tüketiciler tarafından beğenilen ürün kısa zamanda marka olmuştur.

Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 krizi, makro açıdan Türkiye ekonomisini mikro açıdan da faaliyet gösteren işletmeleri olumsuz anlamda etkilemiştir. İşletmeler kriz döneminde sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla itibarlarını ve marka değerlerini korumaya çalışmışlardır. Kriz yönetiminde başarılı olan işletmeler ayakta kalabilmiştir.

Eti Maden böyle bir kriz döneminde kurumsal bir firma olmasının da avantajını kullanarak hem krizi etkin bir şekilde yönetmiş hem de kriz döneminde ihtiyaç olan bir ürün

üretmiştir. Pandemi döneminde en çok ihtiyaç duyulan el dezenfektanı üzerinde BOREN’le işbirliği içerisinde çalışarak “Borlu El Dezenfektanı” ürünü olan “BOREL”i üreterek ürün gamına (yelpazesine) yeni bir ürün daha eklemenin haklı gururunu yaşamıştır.

## **5. Araştırma**

### **5.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi**

Bu çalışmada, COVID-19 salgınının Dünya Sağlık Örgütü’nce pandemi ilan edilmesiyle birlikte işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak, afet ve acil durumlarda oluşabilecek riskleri yönetebilmek için faaliyetlerini ve acil durum eylem planlarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalan işletmelerin pandemi döneminde uygulanması gereken yönetim biçimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma için, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulundan 11.03.2021 tarihinde 2021-08-09 karar no ile etik kurul izni alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve araştırmaya veri sağlamak için de Eti Maden’in 12 yöneticisiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde işletmenin acil durum eylem planları, pandemi sürecinde ki bilgilendirme yolları ve salgınla mücadele hazırlık ekibinin çalışmaları incelenmiş ve pandemiye yönelik açık uçlu soru formu oluşturulmuştur. Yöneticilerle yapılan görüşme esnasında, oluşturulan soru formunda ki sorular sorulmuş olup yöneticilerin cevapları not tutularak kayıt altına alınmıştır.

### **5.2. Araştırmada Elde Edilen Bulgular**

Pandemi öncesi 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat ve pandemi sonrası 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs olmak üzere 3 aylık süreçte müşteri talep ve şikâyetlerinde herhangi bir olumsuz durum oluşmamıştır. Bu dönemde ticaret dolayısıyla ekonomi olumsuz etkilenmiş azalan sanayi üretimi sonucu küresel anlamda bor pazarında daralma yaşanmıştır.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler ve yönetici görüşleri gizlilik esasları doğrultusunda isim verilmeden analiz edilmiştir. Yönetici isimleri Y1, (yönetici, 1) Y2, Y3 diye sıralanmıştır. Sorular yöneticilerin tamamına sorulmamıştır. Yöneticilere sorulan sorular farklılık göstermekte olup yöneticilerin branşlara göre farklı sorular yöneltmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

#### **5.2.1. İşyerinde COVID-19 Salgınında Alınan Önlemlere İlişkin Görüşler**

Bu konuyla ilgili görüşme formundaki soru, “İşyerinde COVID-19 salgınına karşı maruziyet riskinin azaltılması için ne gibi tedbirler alındı ve uygulandı?” şeklindedir. Bu

soru, Y1, Y4, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y1 yöneticisi; “pandemi ilan edildiği ilk günden itibaren birim yöneticileriyle günlük toplantılar düzenlenmiş olup HES kodu uygulanmasının yanı sıra maske mesafe ve hijyen kurallarına riayet edilmiştir. 60 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olan çalışanlarımıza idari izin verilmiştir. Ayrıca çalışanlara esnek çalışma yöntemi uygulanmıştır. Servis araçları %50 kapasite ile koltuklarda tek kişinin çapraz oturacağı şekilde düzenlenmiştir. Bilgilendirme eğitimi verilerek çalışanlar bilgilendirilmiştir.” demiştir.

- Y4 yöneticisi; “pandemi ile birlikte genel müdürün başkanlığında günlük koordinasyon toplantıları yapılarak; üretim, lojistik ve satış faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi için planlar yapılarak uygulanmaya alınmıştır.” demiştir.

- Y9 yöneticisi; “yemekhane, misafirhane ve hizmet binalarının girişlerinde ateş ölçümü yapılmış, gelen misafirlere HES kodu sorgulaması yapılmıştır. Çalışanların ve misafirlerin çıkışlarda maske ve mesafe kurallarına uymaları konusunda uyarı levhaları ve işaretlemeler yapılmıştır.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “servis araçları, idari bürolar ve sık temas noktalarının dezenfektan işleri yapılmıştır. Yemek saatleri esnetilerek yoğunluk azaltılmıştır. Temassız kart okutma işlemi uygulanmıştır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “Cumhurbaşkanlığının ve Sağlık Bakanlığının 2020 Yılı Mart ayından itibaren yapmış olduğu açıklamalar ve İçişleri Bakanlığının genelgesi kapsamında; işletme müdürlüğünde çalışan personele yönelik maske alımına gidilmiş, işletme içinde el dezenfektan kullanım noktaları oluşturulmuş, uyarı ve ikaz etiketleri asılmıştır.” demiştir.

- Y12 yöneticisi ise; “işletme içinde uyarı ve ikaz levhaları asılmıştır. Maske, mesafe ve hijyen kuralları uygulanmış olup, işe girişlerde araçlar durdurularak personelin ateşleri ölçülmüştür. Araçlar, bürolar, ortak kullanım alanları ve temas noktaları sık sık dezenfekte edilmiştir. İşe girişlerde ateş ölçümü yapılmış, içeri girişler temassız olacak şekilde ayarlanmıştır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Türkiye’de pandemi ilan edildiği ilk günden itibaren Genel Müdürün Başkanlığında tüm birim amirlerinin katılımı ile günlük koordinasyon toplantıları yapılarak,

pandemi döneminde salgının yayılma riskini minimize ederek üretim, satış ve lojistik faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi için planlamalar yapılarak uygulanmaya başlanmıştır.

Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığının genelgesi doğrultusunda çalışanlarımızdan 60 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olanlar idari izinli sayılarak, diğer çalışanlara da esnek ve uzaktan çalışma yöntemi uygulanmıştır. Çalışan personele yönelik maske alımı yapılmış, işletme içerisinde el dezenfektan kullanım noktaları oluşturulmuş, sosyal mesafeye dikkat edilmiştir. Uyarı ve ikaz etiketleri yapıştırılmış, yemek saati süresi uzatılarak yemekhanelerde yemek masaları iki kişinin kullanılacağı şekilde düzenlenmiş, masa üstüne bölmeli paneller yaptırılmıştır. Yemekhanede tek kullanımlık tabak, çatal, kaşık vb. malzemeler kullanılmıştır. Servis araçları %50 kapasite ile koltuklarda tek kişinin çapraz oturacağı şekilde düzenlenmiştir. Araçlar, bürolar, ortak kullanım alanları ve temas noktaları sık sık dezenfekte edilmiştir. İşe girişlerde ateş ölçümü yapılmış, içeri girişler temassız olacak şekilde ayarlanmış, çalışanlara bilgilendirme eğitimi verilerek bilinçlendirilmiştir.

### **5.2.2. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Yapılması Gereken Yasal Zorunluluklarla İlgili Görüşler**

Yasal zorunluluklarla ilgili soru ise “6331 sayılı Kanun kapsamında işyerinizde COVID-19 nedeniyle yapmanız gereken yasal zorunluluklar nelerdir?” şeklindedir. Bu soru Y4, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y4 yöneticisi; “Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının pandemi döneminde yayınlamış oldukları genelge, rehber ve kılavuzlara uyulması için kurum içi saha gözetim-denetim ve iş başı bilgilendirmeleri yapılmıştır. Salgının maruziyetinin risk değerlendirmesi yapılmıştır. Belirlenen risklere yönelik düzeltici önlemler alınarak sağlıklı çalışma ortamı sağlanmıştır. Kurallara uyulması, hijyene dikkat edilmesi ve farkındalığın artırılması için eğitimler düzenlenmiştir. Çalışanlara COVID-19’a bağlı semptom oluşması halinde test yaptırarak sonuçlarının alınmasına kadarki süreçte izolasyonda kalmaları sağlanmıştır. COVID-19 virüsüne enfekte olmuş veya temaslı vakaların süreci takip edilmiştir. Tüm çalışanlara dağıtılmak üzere standartlara uygun cerrahi maske temin edilerek dağıtımı yapılmıştır.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “iş sağlığı ve güvenliği kurulunda COVID-19 konusunda görüşülerek kararlar alınmakta, afiş ve broşür ile bilinç düzeyi artırılmakta, saha denetimleri yapılarak birebir görülen aksamalar ikaz edilerek düzeltilmekte, temel kural olan maske, mesafe ve temizlik konusunda gerekli sistemler ortaya koyarak uygulaması sağlanmaktadır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “6331 sayılı Kanun kapsamında işyeri hekimimiz ve iş güvenliği uzmanlarımız gerekli saha kontrolleri yapmaya ve COVID-19 kapsamında eksik olduğunu gördükleri malzeme ve işlerin uygun halde yapılması için çalışmaktadırlar.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “ 6331 sayılı Kanun kapsamında Sağlık Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı genelgelerine uyum sağlanmaktadır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının pandemi döneminde yayınlamış oldukları genelge, rehber ve kılavuzlara uyulması için kurum içi saha gözetim-denetim ve iş başı bilgilendirmeleri yapılmıştır. Salgınının maruziyetinin risk değerlendirmesi yapılmıştır. Belirlenen risklere yönelik düzeltici önlemler alınarak sağlıklı çalışma ortamı sağlanmıştır. Kurallara uyulması, hijyene dikkat edilmesi ve farkındalığın artırılması için eğitimler düzenlenmiştir. Çalışanlara COVID-19’a bağlı semptom oluşması halinde test yaptırarak sonuçlarının alınmasına kadarki süreçte izolasyonda kalmaları sağlanmıştır. COVID-19 virüsüne enfekte olmuş veya temaslı vakaların süreci takip edilmiştir. Tüm çalışanlara dağıtılmak üzere standartlara uygun cerrahi maske temin edilerek dağıtımı yapılmıştır.

### 5.2.3. COVID-19 Salgınının Tedarik Zincirine Etkisiyle İlgili Görüşler

Salgının tedarik zincirine etkisiyle ilgili, “COVID-19 salgını tedarik sürecinizi nasıl etkilemiştir?” soru Y1, Y2, Y3, Y7, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y1 yöneticisi; “yatırımı devam eden tesisler için malzeme tedarikinden kaynaklı olarak firmalar süre uzatımı istemiştir. Ülkelerin sınırlarını kapatmalarından kaynaklı olarak ürün sevkiyatı konusunda konteyner sıkıntısı çekilmiştir. Buda fiyatları etkilemiştir.” demiştir.

- Y2 yöneticisi; “Eti Maden köklü ve kurumsal bir firma olmasından dolayı kriz ve acil durumlara karşı her zaman hazırlıklıdır. COVID-19’un tüm dünyayı etkisi altına alması



pandemi ilan edilmesine neden olmuş, bundan dolayı ülkeler diğer ülkelerle olan sınırlarını kapatmıştır. Buda tedarik konusunda işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Ancak kurumumuz stoklu çalıştığı için üretimin aksamayacağı şekilde stok planlaması yapılmıştır. Ayrıca fabrikalar için gerekli olabilecek her hangi bir ithal parçaya bağlı kalmama adına yerli ürün temini politikası izleyerek işletmenin gerek duyabileceği birçok ürünün iç piyasadan temin edilmesi üretimi aksatmamış olup tedarik konusunda da sıkıntı yaşatmamıştır.” demiştir.

- Y3 yöneticisi; “küresel ve yerel kısıtlamalar, kapanmalar, takip eden süreçte bunların yayılması ve kapalı sınırlar nedeniyle tedarik zinciri olumsuz etkilenmiştir.” demiştir.

- Y7 yöneticisi; “pandemiye bağlı olarak sınırların kapanmasından ve pandemi döneminde e-ticaretin artış göstermesi, gemi ve konteyner tedarikinde sıkıntı oluşturmuştur. Çin’den ABD’ye ve Asya’dan ABD’ye ticaret yoğunlaşmış olup ürün ihracatı için konteyner kiralama zorlukları yaşandığı gibi, arz ve talepten ötürü konteyner fiyatlarında da artışlar yaşanmıştır. Ambalaj ve palet için yurt dışından yarı mamul tedariki sağlanamadığından ambalaj ve palet temininde sıkıntılar yaşanmıştır.” demiştir.

- Y9 yöneticisi; “2020 yılı Mart ve Nisan ayında hijyen malzemelerinin tedariki konusunda kısa bir süre aksaklık yaşandı.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “genel olarak faaliyetleri olumsuz etkileyecek bir durum olmamıştır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “pandemi sürecinde genel anlamda süreci etkileyecek bir durumla karşılaşılmamıştır.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “sınırların kapanmasından kaynaklı sorun oluşturmayacak şekilde de olsa gemi ve konteyner kiralama tedarikinde sıkıntı oluşmuştur.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Yatırımı devam eden tesisler için firmalar süre uzatımı istemiştir. Ürün sevkiyatı konusunda, ülkelerin sınırlarını kapatmasından kaynaklı konteyner sıkıntısı çekilmiştir. Buda konteyner fiyatlarının artmasına neden olmuştur. Ülkelerin sınırlarını kapatmaları tedarik konusunda işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Ambalaj ve palet için yurtdışından yarı mamul tedariki sağlanamadığından ambalaj ve palet temininde sıkıntılar yaşanmıştır. Genel anlamda tedariklerde faaliyetleri çok olumsuz etkileyecek bir durum oluşmamıştır.

#### 5.2.4. İşletmenin COVID-19'dan Nasıl Etkilendiğiyle İlgili Görüşler

Bu problem ile ilgili görüşme formundaki soru, “İşletme COVID-19'dan nasıl etkilenmiştir?” şeklindedir. Bu soru Y1, Y2, Y4, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y1 yöneticisi; “Eti Maden kurumsal bir işletme olduğu için kriz yönetimi konusunda becerisi vardır. Ancak salgın küresel boyutta olduğu için sektörde daralma yaşanmış olup daralmadan kaynaklı olarak ürün satışlarında düşüş olmuştur.” demiştir.

-Y2 yöneticisi; “öncelikle insan hayatını tehdit eden bir salgın olması ülkeler arası sınırların kapanmasına neden olmuştur. Sınırların kapanmasından kaynaklı talepte daralma yaşanmıştır.” demiştir.

- Y4 yöneticisi “yüz yüze toplantılar, iş seyahatleri, yurtdışı iş seyahatleri ertelenmek zorunda kaldı. Bunlara bağlı bazı saha uygulamaları, test ve devreye alınması gereken işlemler ertelendi.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “çalışma düzeninde zaman zaman farklı uygulamalar olmuştur. Ancak taahhütler ve satış sevkiyatlarında her hangi bir olumsuzluk yaşanmamıştır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “işletme müdürlüklerimizdeki üretime bağlı kilit personellerin işe devamlılıkları ve işi takipleriyle üretimde bir aksama meydana gelmemiştir.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “işletmemizin çalışma düzeninde farklı uygulamalar yaşanmış olup, işletmeyi olumsuz etkileyecek bir durumla karşılaşılmamıştır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Eti Maden kurumsal bir işletme olduğu için kriz yönetimi konusunda becerisi vardır. Ancak COVID-19'un insan hayatını tehdit eden bir salgın olması ülkeler arası sınırların kapanmasına neden olmuştur. Bundan dolayı sektörde daralma yaşanmış, daralmadan kaynaklı olarak ürün satışlarında düşüş yaşanmıştır. Yüz yüze toplantılar, yurtdışı ve yurtiçi iş seyahatleri ertelenmek zorunda kalmıştır. Çalışma düzeninde zaman zaman farklı uygulamalar olmuştur. İşletme müdürlüklerindeki üretime bağlı kilit personellerin işe devamlılıkları ve takipleri ile üretimde her hangi bir aksama meydana gelmemiştir. Taahhütler ve satış sevkiyatlarında her hangi bir olumsuzluk yaşanmamıştır.

### **5.2.5. İşletmenin Salgına Karşı Geliştirmiş Planıyla İlgili Görüşler**

Bu problemle ilgili görüşme formundaki soru, “Yönetimin salgına karşı geliştirmiş bir müdahale planı var mıdır?” şeklindedir. Bu soruya Y1, Y4, Y10,Y11 ve Y12 yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

-Y1 yöneticisi; “esnek ve uzaktan çalışma konusunda planlama yapılarak, personelin uzaktan ve esnek çalışması sağlanmıştır.” demiştir.

- Y4 yöneticisi; “üretim, satış ve lojistik faaliyetleri aksamadan uzaktan dönüşümlü ve esnek çalışma modellerini etkin kullanarak, çalışanlara ücret kaybına yol açmadan ve iş barışını bozmadan kesintisiz faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanmıştır.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “salgına karşı bir eylem planımız yoktu. Ancak salgın sürecinde bir eylem planı hazırlayarak plan dahilinde uygulama yapılarak süreç yönetilmiştir.” demiştir.

- Y 11 yöneticisi; “salgına karşı bir eylem planımız yoktu. Yönetimin oluşturmuş olduğu plan uygulanarak salgınla mücadelede bulunulmuştur.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “yönetim olarak alınması gerekli her tür tedbir ve önlemin alınmasında öncelik ve gerekli kolaylık mevzuatlar kapsamında sağlanmıştır. İşletmede COVID-19 sorumlusu belirlenmiş, onun takibinde gerekli düzenlemeler sağlanmıştır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Esnek ve uzaktan çalışma konusunda planlama yapılarak, personelin uzaktan ve esnek çalışması sağlanmıştır. Üretim, satış ve lojistik faaliyetleri aksatılmadan dönüşümlü olarak ve iş barışı bozulmadan kesintisiz olarak sürdürülmesi sağlanmıştır.

### **5.2.6. İşletmenin İş Sürekliliğini Korumak için Hangi Araçlara Yönelindiğiyle İlgili Görüşler**

Bu konuyla ilgili görüşme formundaki soru, “İş sürekliliğini korumak ve devam ettirebilmek adına hangi araçlara yönelilmiştir?” şeklindedir. Bu soru, Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Genel olarak yöneticiler bilgisayar ve uzaktan erişim alt yapısı ile uzaktan ve esnek çalışma modellerine yönelindiğini söylemişlerdir.

### 5.2.7. Tüketici Talepleriyle ilgili Görüşler

Bu konuyla ilgili soru, “Tüketici taleplerinde değişiklik ya da azalma yaşandı mı?” şeklindedir. Bu soruya, Y1, Y2, Y3, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Genel olarak yöneticiler, salgının tüm dünyayı etkisi altına almasından kaynaklı olarak tüketici taleplerinde değişiklik ve azalma yaşandığını söylemişlerdir.

### 5.2.8. Uzaktan Çalışma ve Kriz Sonrası Uygulanabilirliğiyle ilgili Görüşler

Bu soru, “Uzaktan çalışma maliyet tasarrufu sağlamış mıdır, kriz sonrasında da uygulanabilir mi?” şeklindedir. Bu soru, Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

-Y1 yöneticisi; “fazla bir maliyet tasarrufu sağladığı söylenemez. Uzaktan çalışmanın madencilik sektörü için uygun olmadığı söylenebilir.” demiştir.

-Y2 yöneticisi; “Uzaktan çalışma azda olsa bir maliyet tasarrufu sağlamıştır.” demiştir.

-Y5 yöneticisi; “ölçülmediği için evet ya da hayır diyemeyiz.” demiştir.

- Y6 yöneticisi; “maliyet tasarrufu sağlamıştır. Kriz sonrasında da uygulanabilir.” demiştir.

- Y7 yöneticisi; “maliyet tasarrufu sağlamamıştır. Ancak kriz sonrasında da kısmen de olsa uygulanabilir.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “bu konu teknik bir çalışma ile ortaya konulması gereken bir konu olmakla birlikte, maliyet tasarrufu sağlayacağı söylenebilir.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “üretim odaklı bir işletme olduğumuz için ve yıllık bazda bağlantılar yapıldığından aşırı bir maliyet tasarrufu sağlamadığı söylenebilir.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “kısmen de olsa tasarruf sağladığı söylenebilir. Ancak üretim odaklı işletmelerde uygulanmasının doğru olmayacağını söyleyebilirim.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Yöneticiler fazla olmasa da bir tasarruf sağladığını ve kriz sonrasında da kısmen de olsa uygulanabileceğini yönündedir.

### **5.2.9. Salgının Dijital Dönüşümü Etkileyip Etkilemediği İle ilgili Görüşler**

Salgının dijital dönüşümü etkileyip etkilemediğiyle ilgili soru, “COVID-19, dijital dönüşüm için kırılma noktası olabilir mi?” şeklindedir. Bu soru, Y1, Y2, Y6, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Genel olarak yöneticiler salgının dijital dönüşüm için kırılma noktası olacağını söylemiştir.

### **5.2.10. Salgının İşletme Strateji ve Hedeflerini Etkileyip Etkilemeyeceği İle ilgili Görüşler**

Bu konuyla ilgili soru, “Salgın, işletmenin büyüme stratejisini ve hedeflerini değiştirecek mi?” şeklindedir. Bu soru Y1, Y2, Y3, Y5, Y8, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

-Y1 yöneticisi; “etkilemiştir, ancak büyüme stratejisini ve hedeflerini değiştirmemiştir.” demiştir.

-Y2 yöneticisi; “etkilemiştir” demiştir.

-Y3 yöneticisi; “Salgının büyüme stratejisini ve hedeflerini kısa vadeli olarak etkileyeceği söylenebilir.” demiştir.

-Y5 yöneticisi; “salgının büyümeyi ve hedeflerini etkilediği söylenebilir.” demiştir.

- Y8 yöneticisi; “Kuruluşumuz 2020 yılı bütçesinde satış miktarı hedefi olarak 2.225.000 ton öngörülmüştür. Ancak, koronavirüs kaynaklı oluşan kısıtlamalar, üretim azalmaları ve buna bağlı olarak talep düşüşleri nedeniyle 2020 yılında toplam bor ürünleri satış miktarı 1.734.000 ton olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte salgının dünya genelinde kontrol altına alınması, insan sağlığına tehdit oluşturmayacak düzeye indirilmesi ve küresel ekonomide iyileşme süreçlerinin zamanlamalarına ait belirsizlikler nedeniyle, 2021 ve sonraki yıllarda da bor ürünlerine olan küresel talepte de bir önceki yıla kıyasla düşüş yaşanabileceği tahmin edilmektedir. Bu durumun, kuruluşumuz bor ürünleri satış miktarı hedeflerini bir miktar olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Ancak, söz konusu durum büyüme stratejimizde ciddi bir değişiklik yaratmayacaktır. Yatırımlarımız devam etmektedir.

Diğer yandan, bu dönemde pandemi ile mücadele sürecinde öncelikle ve özellikle vatandaşlarımızın ihtiyacının karşılanması amacıyla BOREN tarafından geliştirilen ve Kuruluşumuz tarafından ülkemizin temizlik sektöründe faaliyet gösteren firmalarının altyapı

ve imkanları kullanarak BOREL el dezenfektanı, BORTAM yüzey dezenfektanı ürünleri üretilerek halkımızın kullanımına sunulmuştur.” demiştir.

-Y10 yöneticisi; “salgının devam etmesi halinde strateji ve hedefleri etkileyeceği söylenebilir.” demiştir.

-Y11 yöneticisi; “etkileyecektir.” demiştir.

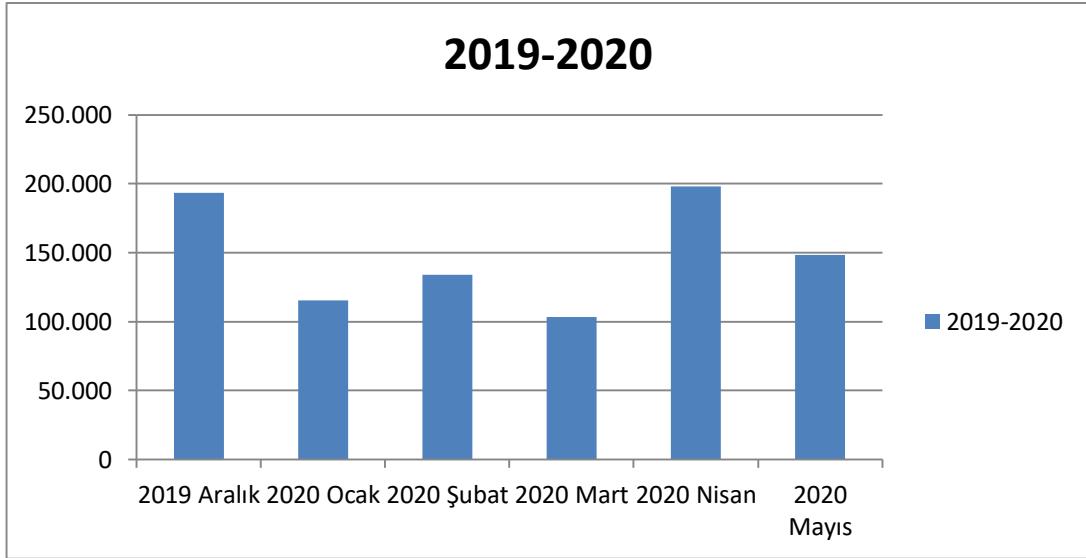
-Y12 yöneticisi; “salgının hedefleri etkileyeceği söylenebilir.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Salgının büyüme stratejisini ve hedeflerini kısa vadeli olarak etkileyeceği, pazar payını koruyarak orta ve uzun vadede büyüme stratejisindeki hedeflerine ulaşmak için gerekli planlama çalışmalarının yürütüleceği yönündedir.

### 5.3. İhracat

Dünyanın en büyük bor rezervine sahip olan Türkiye, yüksek derecede bor üretimi yapan bir ülkesidir. Dünya bor talebinin %56’sı Eti Maden tarafından sağlanmaktadır. İhracat edilen bor ürünleri arasında boraks dekahidrat ve pentahidrat, borik asit, bor oksit, susuz boraks, çinko borat, öğütülmüş kolemanit ile üleksit ve DOT’tur. Şekil 3’te COVID-19 salgınının ilk görüldüğü 2019 Aralık ayından itibaren; 2020 Ocak, 2020 Şubat, 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs aylarında yapılan ihracat miktarları görülmektedir.

Şekil 3: Aylar itibariyle salgın dönemindeki ihracat oranları



Şekil 3’e göre Eti Maden’in salgının ilk görüldüğü tarih olan 2019 Aralık ayını takip eden oranı 2020 Ocak ayına göre ihracat -%40 oranında azalmış görülmektedir. 2020 Şubat



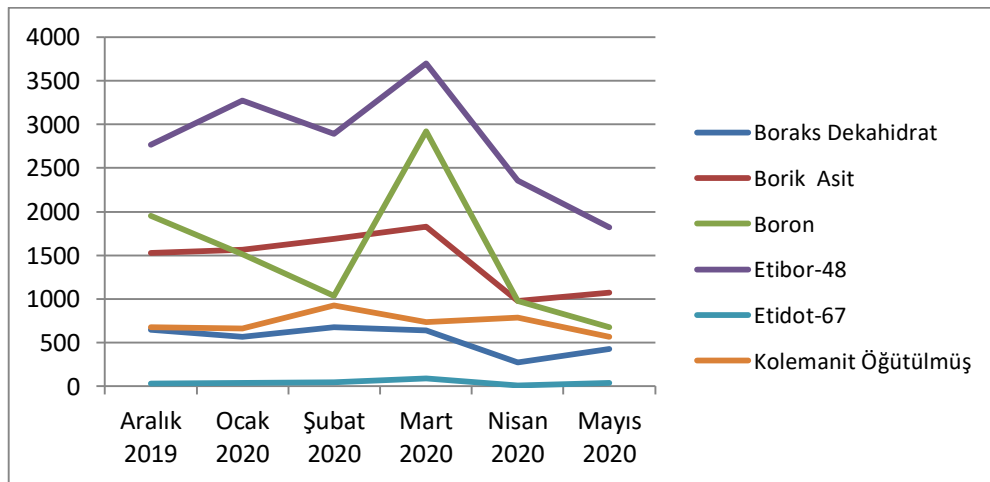
ayında ise %16 oranında artmıştır. COVID-19 salgınının pandemi ilan edilmesiyle birlikte 2020 Mart ayında ihracat miktarında -%22 oranında azalma olmuştur. 2020 Nisan ayında ise ihracat oranı %91 oranında artmış, 2020 Mayıs ayında -%25 oranında azalmıştır. Buna göre 2019 Aralık ayı ile 2020 Nisan ayı hariç, salgının görüldüğü 2019 Aralık ayı ile pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından 2020 Mayıs ayına kadarki süreçte COVID-19 salgını bor satışlarını olumsuz anlamda etkilemiştir.

#### 5.4. Yurt İçi Satışlar

Eti Maden'in iç piyasaya sunmuş olduğu bor ürünlerinin tüketildiği başlıca sektörler; cam, temizlik (BORON), firit, tarım, yalıtım ve demir çelik olarak görülmektedir. Bunların haricinde ilaç ve kozmetik, refrakter malzeme, dericilik olmak üzere birçok farklı sektörlerde de bor ürünleri tüketilmektedir.

2019 yılında Eti Maden'in yurt içine satmış olduğu bor ürünü 101 bin ton olarak gerçekleşmiştir. Yurt içi satışlarda %34 payla ilk sırayı temizlik sektörü alırken, onu %28 oranla cam sektörü ve %21 oranla seramik sektörü izlemektedir. 2019 yılında bor tüketim kapasitesinde ve bor tüketen kuruluşlarda önemli oranda bir değişiklik izlenmemiştir. Şekil 4'te 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat, 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs aylarında satılan ürün miktarları yer almaktadır.

Şekil 4: 2019 Aralık ve 2020 Mayıs Ayları Arasındaki Ürün Satışları



Şekil 4'te Eti Maden'in iç piyasaya satmış olduğu toplam bor ürünleri miktarı verilmiştir. Yurt içine satılan ürünlerde %41 ile Etibor-48 ilk sıradadır. Etibor-48'i %21 ile borik asit, %18 ile Boron ve %10 ile öğütülmüş kolemanit takip etmektedir. Diğer ürünlerin payı da %10 civarındadır. Şekil 4'e göre yurt içi bor ürün satışlarında pandeminin ilan

edildiği Mart ayından sonra düşüş yaşanmıştır. Bunun nedeni de pandemiyle birlikte sanayide yaşanan durgunluktan kaynaklı olduğu söylenebilir.

### 5.5. Müşteri Talepleri

COVID-19 salgınının ilk görüldüğü 2019 Aralık ayından, 2020 Ocak ve Şubat aylarına kadar ki süreçte 28 adet, pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından, 2020 Nisan ve Mayıs aylarına kadarki süreçte ise toplam 36 adet ürünlerle ilgili farklı talepler gelmiştir. Gelen talepler müşteri temsilcileri tarafından kısa süre içerisinde cevaplandırılmıştır.

Müşteri şikâyetleriyle ilgili salgının ilk görüldüğü 2019 Aralık ayından, 2020 Ocak ve Şubat aylarına kadarki süreçte kalite şikâyetleriyle ilgili 8, ambalaj şikâyetleriyle ilgili 20 olmak üzere toplam 28 adet şikâyet gelmiştir. Pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından, 2020 Nisan ve Mayıs aylarına kadarki süreçte ise kaliteyle ilgili 9 ve ambalaj şikâyetleriyle ilgili ise 27 olmak üzere toplam 36 adet müşteri şikâyeti gelmiş olup şikâyetler müşteri temsilcilerince ilgili bölümlere yönlendirilerek sonuçlarıyla ilgili müşterilere en kısa sürede geri dönüşler sağlanmıştır.

## 6. Sonuç

Krizler beklenmedik zamanda ortaya çıkan, işletmeleri olumsuz olarak etkileyen ve acil müdahale gerektiren olaylardır. Krizler birçok faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Salgın hastalıklarda krize neden olan olaylardan biridir. Toplumun tüm kesimini hatta dünyayı da etkisi altına alabilirler.

Son zamanda yaşanan ve insan sağlığını etkileyen COVID-19 salgını gibi krizleri en az zararla atlattık, kısa sürede üstesinden gelebilmek ve krizi fırsata çevirebilmek etkili ve zamanında müdahale gerektiren bir yönetim stratejisiyle mümkündür.

COVID-19 pandemi süreci Türkiye'deki işletmelerin salgın hastalıklardan dolayı oluşan krizlere karşı ne kadar hazırlıklı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Kriz yönetim sürecinin ne kadar önemli olduğu, kriz zamanında nasıl strateji geliştirileceği gibi konular işletmeler tarafından tecrübe edilmiştir.

COVID-19 salgını ile insanların iş ve sosyal hayatı sınırlandırılmış bununda ekonomiye olumsuz etkisi olmuştur. İşletmeler salgın hastalık nedeniyle beklemedikleri bir anda hazırlıksız olarak krizle karşı karşıya kalmış ve ekonomik anlamda etkilenmiştir. Bazı kurumsal işletmelerde ise krizi fırsata çevirmişlerdir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin kurumsal işletmelerinden birisi olan Eti Maden'in, afetler karşısında (deprem, salgın hastalıklar vb.) oluşan riskleri ne derece etkin yönettiği ve iş sürekliliğini nasıl sağladığı ortaya konulmuştur. İşletmenin kriz sürecini en az iş kaybıyla nasıl sağladığı ve birçok işletme krizden olumsuz etkilenirken Eti Maden'in krizi nasıl fırsata çevirdiği ve BOREL dezenfektan markasının nasıl ortaya çıktığıyla ilgili süreç incelenmiştir. Ayrıca pandemi öncesi 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat ve pandemi sonrası 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs olmak üzere 3 aylık süreçte pandemiden dolayı oluşan müşteri talep ve şikâyetleri ile ürün satışlarındaki talepte daralma olup olmadığı analiz edilmiştir.

Çalışmada görüşme tekniği kullanılarak 12 yönetici ile görüşülmüş ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar işletmenin COVID-19 pandemi krizini nasıl yönettiğini ortaya koymuştur.

Buna göre; Türkiye'de pandemi ilan edildiği ilk günden itibaren Genel Müdürün Başkanlığında diğer birim yöneticileriyle birlikte günlük koordinasyon toplantıları yapılarak, üretim, satış ve lojistik faaliyetlerini aksatmadan salgının yayılma riskini minimize ederek işlerin yürütülmesi planlanmıştır. Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığının genelgesi doğrultusunda hareket ederek, esnek ve uzaktan çalışma yöntemi uygulanmıştır. COVID-19 salgınının başlangıç sürecinde çalışanlara bilgilendirme eğitimi verilerek bilinçlendirilmiştir.

6331 sayılı Kanun kapsamında yapılması gereken yasal zorunluluklar gereği; Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının pandemi döneminde yayınlamış oldukları genelge, rehber ve kılavuzlara uyularak kurum içi saha gözetim-denetim ve işbaşı bilgilendirmeleri yapılmıştır. Salgınla ilgili risk değerlendirmesi yapılarak acil durum eylem planı hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Belirlenen risklere yönelik düzeltici önlemler alınarak sağlıklı çalışma ortamı sağlanmıştır.

Pandemi tüm işletmelerde olduğu gibi Eti Maden'in de tedarik zincirini etkilemiştir. Yatırımı devam eden tesisler için firmalar süre uzatımı istemiştir. Ürün sevkiyatı sırasında, ülkelerin sınırlarını kapatmalarından kaynaklı olarak konteyner sıkıntısı çekilmiş, konteynere olan talep artışı konteyner kiralama fiyatlarının artmasına neden olmuştur. Yarı mamul tedariki sağlanamadığından ambalaj ve palet temininde sıkıntılar yaşanmıştır. Genel anlamda tedariklerde faaliyetleri çok olumsuz etkileyecek bir durum oluşmamıştır.

Eti Maden'in kurumsal bir işletme olmasından kaynaklı olarak salgın döneminde kriz yönetimi konusunda becerisini ortaya koymuştur. Ancak COVID-19'un insan hayatını tehdit eden bir salgın olması ülkeler arası sınırların kapanmasına neden olmuş, bundan kaynaklı sektörde daralma yaşanmış, daralmadan kaynaklı olarak da ürün satışlarında düşüş yaşanmıştır. Çalışma düzeninde zaman zaman farklı uygulamalar olmuştur. İşletme müdürlüklerindeki üretime bağlı kilit personellerin işe devamlılıkları ve takipleri ile üretimde her hangi bir aksama meydana gelmemiştir. Taahhütler ve satış sevkiyatlarında her hangi bir olumsuzluk yaşanmamıştır.

İş sürekliliğini sağlamak amacıyla bilgisayar ve uzaktan erişim alt yapısı kullanılarak esnek ve uzaktan çalışmayla ilgili planlama yapılmış olup işletmede esnek ve uzaktan çalışma modeli uygulanmıştır. Uzaktan çalışmanın fazla olmasa da bir tasarruf sağladığı, uzaktan çalışmanın salgın sonrasında kısmen de olsa uygulanabileceği ve dijital dönüşüm için ise bir kırılma noktası olabileceği söylenmiştir.

Salgının işletmenin büyüme stratejisini ve hedeflerini kısa vadeli olarak etkileyeceği, pazar payını koruyarak orta ve uzun vadede büyüme stratejisindeki hedeflerine ulaşmak için gerekli planlama çalışmaları yürütülmüştür. Salgından kaynaklı tüketici taleplerinde değişiklik ve azalma yaşandığı söylenmiştir.

Buna göre; 2019 Aralık ayı ile 2020 Nisan ayı hariç, salgının görüldüğü 2019 Aralık ayı ile pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından, 2020 Mayıs ayına kadarki süreçte COVID-19 salgını bor ihracat satışlarını olumsuz anlamda etkilemiştir. Pandemiyle birlikte yurt içi bor ürün satışlarında ise pandeminin ilan edildiği 2020 Mart ayından sonra sanayide yaşanan durgunluktan kaynaklı düşüş yaşanmıştır.

Müşteri talepleriyle ilgili olarak ise, pandeminin görüldüğü 2019 Aralık ayından, 2020 Şubat aylarına kadarki sürede kaliteyle ilgili 8 adet ve ambalajla ilgili olarak da 20 adet şikâyet talebi oluşturulmuştur. 2020 Mart ayından, 2020 Mayıs aylarına kadarki süreçte de yine kaliteyle ilgili 9 adet ve ambalaj şikâyetiyle ilgili 27 adet olmak üzere toplam da 36 adet müşteri şikâyeti gelmiştir. Gelen müşteri şikâyetleri müşteri temsilcilerince ilgili birimlere yönlendirilerek sonuçlarıyla ilgili olarak müşterilere en kısa sürede geri dönüşler sağlanmıştır.

COVID-19 salgınının 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye'de görülmeye başlamasıyla birlikte hijyen açısından artan dezenfektan talebinin karşılanması ve merdiven altı sağlıksız

koşullarda üretimin de önüne geçmek amacıyla bor katkılı dezenfektan üretilmesi için Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN) laboratuvarlarında Eti Maden işbirliği ile bor katkılı dezenfektan üretimi çalışmaları başlatılmıştır.

Eti Maden ve BOREN'in ortak çalışmasıyla geliştirilen sıvı el dezenfektanı "BOREL" markası ile Eti Maden tarafından, Sağlık Bakanlığına müracaat edilerek ruhsatı alınmıştır. "BOREL" Sağlık Bakanlığının onayından sonra piyasada oluşan dezenfektan açığını kapatmak üzere üretilerek piyasaya arz edilmiştir. Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 krizi, makro açıdan Türkiye ekonomisini mikro açıdan da faaliyet gösteren işletmeleri olumsuz anlamda etkilemiştir. İşletmeler kriz döneminde sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla itibarlarını ve marka değerlerini korumaya çalışmışlardır. Kriz yönetiminde başarılı olan işletmeler ayakta kalabilmiştir.

Eti Maden böyle bir kriz döneminde kurumsal bir firma olmasının da avantajını kullanarak hem krizi en iyi şekilde yönetmiş hem de kriz döneminde en çok ihtiyaç duyulan el dezenfektanı üzerinde BOREN'le işbirliği içerisinde çalışarak "Borlu El Dezenfektanı" ürünü olan "BOREL"i üreterek ürün gamına (yelpazesine) yeni bir ürün daha eklemiştir.

Bu çalışma için, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulundan, 11.03.2021 tarih ve 2021-08-09 karar nosu ile etik kurul izni alınmıştır. Ayrıca makale akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazılmış olup yararlanılan tüm eserler kaynakçada gösterilmiştir.

### **Kaynakça**

- Arslan, İ. & Bayar, İ. (2020). Covid-19 Salgını, Ekonomik Etkileri ve Küresel Ekonominin Geleceği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19.COVID-19 Special Issue: 87-104.
- Aykaç, M. & Murat, G. (2020). COVID-19 ve Emek Piyasaları: Etkiler ve Muhtemel Yönelişler. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 91-122.
- Bayar, M. (2020). COVID-19'un İşletmelere Etkileri, (Edt. Erdal Şen, Duygu Hıdıroğlu, Osman Yılmaz). *COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* içinde s. 85-101, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Budak, F. & Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79.
- BOR SEKTÖR RAPORU. (2020). Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Mayıs, 1.
- Crick, J. M. & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*.
- Darıcı, S. (2020). Kriz Senaryoları Nedir? Türkiye-ABD'nin Karşılaştırmalı Analizi ve İletişim Odaklı Bir Kriz Senaryo Modeli Önerisi. *Turkish Studies*, 15(4), 277-294.
- Duran, M. S. & Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Ettikleri: COVID-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67.
- Erdem, İ. (2020). Koronavirüse (Covid-19) Karşı Türkiye'nin Karantina ve Tedbir Politikaları. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 377-388.

- ETİ MADEN, Faaliyet Raporu. 2019.
- ETİ MADEN, Stratejik Planı, 2019-2023.
- Fidan, M. & Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10: 465-475.
- <http://www.etimaden.gov.tr/etidot-67>. Erişim Tarihi: 16.10.2020.
- <https://qha.com.tr/haberler/turkiye-de-ilk-koronavirus-vakasinin-tespit-edilmesinin-uzerinden-tam-bir-yil-gecti/308630/>. Erişim Tarihi: 02.04.2021.
- <https://www.boren.gov.tr/Haber/yeni-el-dezenfektanimiz-borel/205> Erişim Tarihi: 01.11.2020.
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms\\_740193.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf) Erişim Tarihi: 12.10.2020.
- Ivanov, D. (2020). Predicting The Impacts Of Epidemic Outbreaks On Global Supply Chains: A Simulation-Based Analysis On The Coronavirus Outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136: 101922.
- ETİ MADEN. İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi. 09.10.2020.
- Ji, T.; Chen, H.-L.; Xu, J.; Wu, L.-.; Li, J.-J; Chen, K. & Qin, G.. (2020). Lockdown Contained The Spread Of 2019 Novel Coronavirus Disease In Huangshi City, China: Early Epidemiological Findings. *Clinical Infectious Diseases*, 71(6) 1454-1460.
- Karakaş, M. (2020). Covid-19 Salgınının Çok Boyutlu Sosyolojisi ve Yeni Normal Meselesi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 40(1), 541-573.
- Macit, A. & Macit, D. (2020). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Covid-19 Pandemisinin Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 100-116.
- Mitroff, I. I.; Shrivastava, P.; Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Nakiboğlu, A. & Işık, S. (2020). Kovid-19 Salgınının Ekonomi Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de İşletme Sahipleri Üzerinde Bir Araştırma. *Turkish Studies*, 15(4), 765-789.
- Nicola, M.; Alsafi, Z.; Sohrabi, C.; Kerwan, A.; Jabir, A. A.; Losifidis, C.; Agha, M. & Agha, R.. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: a review. *International journal of surgery*, 185-193.
- Sarı, E. & Sarı B. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Sertdemir, A. (2020). Türkiye’nin Koronavirüsle Mücadele Performansı Üzerine Bir Değerlendirme. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Soylu, Ö. B. (2020). Türkiye ekonomisinde COVID-19’un sektörel etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 169-185.
- Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses:: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.
- Şanlı, O..(2020). Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri ABD Ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5) 597-634.
- Tekin, Ö. F. (2016). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Tunçsiper, B. & Dikili, G.. (2010). Küresel Ekonomik Kriz Çerçevesinde İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(14) 1-14.



- Ünlüönen, K. & Çeti, B. (2019). Salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 22(2) 109-128.
- Varışlı, N. (2020). COVID-19'un İşletmelere Etkileri, (Edt. Erdal Şen, Duygu Hıdıroğlu, Osman Yılmaz), *COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* içinde s. 131-148, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Wang, Y.; Hong, A.; Li, X. & Gao, J.. (2020). Marketing İnnovations During A Global Crisis: A Study Of China Firms' Response To COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220.

## Türkiye’de 1992-2020 Tarihleri Arasında “Mutluluk” Başlıklı Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi

Zümrâl GÜLTEKİN<sup>1</sup>

Melike TURHAN<sup>2</sup>

### Öz

*Bu çalışmanın amacını kökeni Antik çağ’a kadar dayanan “Mutluluk” kavramının, Türkiye’de 1992-2020 yılları arasında hazırlanan tezlere nasıl yansımalarını tespit etmek oluşturmaktadır. Araştırma verilerini, YÖK Tez Veri tabanı üzerinden “Mutluluk” kavramı taraması sonucunda elde edilen lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Bu tarama sonucunda 251 tez incelenmiştir. Veriler Maxqda 2020 nitel yazılım programı kullanımıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Veri seti üzerinde yapılan detaylı okumalar sonucunda kodlamaların; tezlerin yılı, türü, üniversite, enstitü ve anabilim dalı dağılımı, örneklem büyüklüğü, örneklem grubu özellikleri ve tezlerdeki mutluluk kavramı olarak 9 ana tema altında yoğunlaştığı görülmüştür. Analiz sonuçlarının dikkat çeken bulgularında, tezlerin en fazla 2019 yılında yazıldığı ilk 10 yılda ise sadece 5 tezin yazılmış olduğudur. Tezlerin çok büyük bir kısmı Yüksek Lisans tezidir (n=218). Mutluluk kavramının ağırlıklı sosyal bilimler enstitüsünde (n=167) yazılan tezlerde ön plana çıktığı, ana bilim dalı noktasında ise Felsefe ve Din Bilimleri (n=48) dalının yoğunlukta olduğu görülmüştür. İşletme bölümünde ise sadece 13 tezin yazıldığı tespit edilmiştir. Konu ile ilgili hemen hemen her üniversitede tez yazıldığı belirlenmiştir. Sonuçlar mutluluk kavramının birçok farklı bakış açılarıyla ele alındığını; özellikle felsefi ve pozitif psikoloji boyutunun ön plana çıktığını göstermektedir. Yerli literatür taraması sonucunda mutluluk kavramının ağırlıklı nicel araştırma yöntemleri ve teorik olarak ele alındığı görülmüştür. Bu noktada bu çalışmada mutluluk kavramı nitel analiz bakış açısıyla ele alınarak; lisansüstü tezlerdeki gelişim seyrinin ortaya koyulması aracılığıyla bu alanda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara yol göstereceği olacağı öngörülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Mutluluk, Lisansüstü, Tezler, İçerik Analizi.

## Content Analysis of Postgraduate Theses Entitled “Happiness” Between 1992-2020 in Turkey

### Abstract

*The aim of this study is to determine how the concept of Happiness, which dates back to the Antiquity, is reflected in the theses prepared between 1992-2020 in Turkey. In the study, 251 theses were examined. The data were subjected to content analysis using the Maxqda 2020 qualitative software program. As a result of detailed readings on the data set, the encodings; It has been seen that the theses are concentrated under 9 main themes as the year, type, distribution of university, institute and department, sample size, sample group characteristics and the concept of happiness in the theses. The striking findings of the analysis results are that only 5 theses were written in the first 10 years, and the theses were written at the most in 2019. Most of the theses are Master's thesis (n=218). The concept of happiness has come to the fore in the theses written in the institute of social sciences (n=167). On the other hand, it was seen that the branch of Philosophy and Religious Sciences (n=48) was the main branch of science. It was determined that only 13 theses were written in the*

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Alaçam Meslek Yüksek Okulu, zumral.gultekin@omu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4032-4651>

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Amasya Üniversitesi, Gümüşhacıköy Hasan Duman Meslek Yüksek Okulu, melike.cetiner@amasya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6030-8184>

*department of business administration. It has been determined that almost every university has written thesis on the subject. The results show that the concept of happiness is handled from many different perspectives; shows that especially the philosophical and positive psychology dimensions come to the fore. As a result of the domestic literature review, it has been seen that the concept of happiness is discussed mainly in quantitative research methods and theoretically. At this point, in this study, the concept of happiness is discussed from the perspective of qualitative analysis; It is foreseen that it will guide the researchers who are considering working in this field by revealing the developmental course of the postgraduate theses.*

**Keywords:** *Happiness, Postgraduate, Theses, Content Analysis.*

## 1.Giriş

Mutluluk kavramı ile ilgili çalışmaların temeli Eski Yunan'a kadar dayanmaktadır. Antik çağlardan günümüze kadar "Nasıl mutlu olunur?" sorusuna cevap aranmıştır. Özellikle günümüzde tüketimin artması, koronavirüs pandemisi insanlardaki mutsuzluğu etkilemektedir. Dolayısıyla insan davranışları ile ilgilenen her bilim dalı mutluluk kavramını araştırmaya başlamıştır. Ayrıca bugün Youtube'a girip "mutlu olmak" ile ilgili hazırlanmış videoları sorguladığınızda bu konuda yüzlerce video olduğu, kitap satış sitelerine girildiğinde son dönemde "mutluluk" başlıklı yazılmış kitap sayısının yoğunluğu kavramın önemini bir kez daha vurgulamıştır. Günümüzde mutluluk konusuna olan ilginin artmasında elbette pozitif psikolojinin önemli bir payı olduğu söylenebilir. Pozitif psikoloji psikolojinin unutulmuş kısmına odaklanmanın gerekliliğini vurgularken, psikolojinin sadece olumsuz hastalıkları ve zayıflıkları inceleyen bilim olmaktan çıkıp, aynı zamanda bireylerin potansiyellerine, güçlü yönlerine yönelme gerekliliğini savunmuştur (Topuz, 2014). Dolayısıyla pozitif psikolojiyle beraber mutluluk ilk defa bilimsel olarak incelenen ve evrensel olduğu düşünülen bir kavram haline gelmiştir (Çevik, 2020).

Antik çağdan itibaren araştırılan mutluluk kavramının, Türkiye'de de ne düzeyde olduğu 2003'ten beri düzenli olarak Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2020) tarafından ölçümlenmiştir. TÜİK "mutluluk, yaşam memnuniyeti" anketleri ile Türk milletinin mutluluğunu ölçmektedir. Genel mutluluk düzeyinin son 5 yılda oranları 2016'da %61,3, 2017'de %58, 2018'de %53,4, 2019'da %52,4 ve son olarak 2020'de %48,2 şeklinde tespit edilmiştir. 2020 yılında oranın bu kadar düşmesinde elbette ki koronavirüs pandemisinin büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Genel Mutluluk düzeylerinden sonra Türk milletinin iş memnuniyeti düzeyinin ne olduğu merak edilmiş ve yine TÜİK verilerinden yararlanılmıştır. 2016 yılında çok memnun ve memnun diyenlerin oranı %80,4, 2017'de %80,7, 2018'de %80,4, 2019'da %78,3 ve son olarak 2020'de %74,8 olarak tespit edilmiştir. Koronavirüs

pandemisinin işteki mutluluğa yansıdığı da görülmektedir. Pandemi ile “uzaktan çalışma” bu verilere göre çalışanların memnuniyetini düşürmüştür.

Dünya mutluluk raporu (Helliwell vd., 2020) incelendiğinde ise dünyanın en mutlu ülkesinin Finlandiya, 2.sırada ise Danimarka olduğu görülmüştür. Aynı raporda (Burger, vd., 2020), kent yaşayan insanlarla kırsalda yaşayan insanlar arasındaki mutluluk düzeyine bakılmıştır. Kent yaşamı hem istihdam fırsatları hem de sosyal imkânlarla ve kamu hizmetlerine erişim açısından daha yüksek bir yaşam kalitesi sunsa da artık kırsalda yaşayan insanların kentte yaşayan insanlardan daha mutlu olduğu gözlemlenmiştir.

Her geçen yıl mutluluk düzeyinin düşmesi araştırmacıların mutluluk araştırmaları yapmalarına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar ile ilgili bilgi edinebilmek için Türkiye’deki en geniş veri tabanlarından birisi olan Dergipark’tan faydalanılmıştır. Bu noktada mutluluk ile ilgili hazırlanmış Mart 2021’e kadar yapılmış çalışmalar dikkate alınmıştır. Dergipark’ın arama kısmına “mutluluk” yazılmış ve toplam çıkan araştırma sayısının 867 çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmaları 493 tanesi 2003-2017 yılları arasında yapıldığı, 474 tane çalışmanın ise 2018-2021 yılları arasında yapıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmaların 46 tanesi eğitim bilimleri, 37 tanesi din bilimleri, 23 tanesi psikoloji alanındadır. Sağlık bilimleri ve hizmetlerinde ise sadece 18 tez yazılmıştır. Çalışmaların çok büyük bir kısmı sosyal bilimler alanındadır.

Bu analizler ve araştırmalar ışığında hazırlanan bu çalışmanın amacı da araştırmacıların bu kadar ilgisini çeken “Mutluluk” kavramının, Türkiye’de 1992-2020 yılları arasında lisansüstü tezlere nasıl yansıdığını tespit etmeye çalışmaktır. Yazın tarandığında mutluluk ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmüş ancak lisansüstü tezlerinin analiz edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, çalışmanın önemini artırmaktadır. Araştırma sonuçlarının, ilerleyen yıllarda “Mutluluk” ile ilgili yazılacak tezlere de yön verecek olması aynı zamanda çalışmanın nitel analiz bakış açısıyla ele alınması, kavramın lisansüstü tezlerdeki durumunun tespit edilmesi ve gelecek araştırmacılara gelişim seyri noktasında boşlukların değerlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Lyubomirsky (2007) mutluluğu, neşe tatmin ya da refah ile yaşamdan duyulan memnuniyetin bir birleşimi olarak tanımlamaktadır. Stoa felsefesi öncülerinden Seneca,

“Mutlu Yaşam Üzerine” adlı kitabında, “yargısı doğru olan mutludur, her ne olursa, mevcut durumda başına gelen şeylerden memnun olan, kendi koşullarına uyum sağlayan, koşulların yarattığı her duruma aklın rehberlik ettiği insan mutludur” demiştir (Seneca, 2020). Russell (2020) “Mutlu Olma Sanatı” adlı kitabında rekabet, can sıkıntısı, yorgunluk, çekememezlik ve başkalarının ne diyeceğini düşünmenin insanı mutsuz edeceğini, sevgi, aile, keyif, iş ve hobilerin insanı mutlu eden unsurlar olduğunu açıklamıştır. Lyubomirsky ve arkadaşları (2005) sürdürülebilir bir mutluluk için önerdikleri modelde, yaşam koşullarının %10, yaşam amacının olması %40, genetik özellikler ve kişiliğin ise %50 oranında mutluluğu etkilediğini ifade etmişlerdir. Ancak Sheldon ve Lyubomirsky (2021:153) yapmış oldukları en güncel çalışmalarında 16 yıl önce yaptıkları çalışmandan itibaren bugüne kadar mutlulukla ilgili çok yol kat edildiğini, bu oranların kullanılabilirliğini yitirse de sürdürülebilir mutluluk ile ilgili temel önermenin hala güncelliğini koruduğunu belirtmişlerdir. Mutluluk; erdemle, bilmekle, bilinçle, sevmekle, iletişim ve empati kurmakla, doğaya ve insana saygı duymakla ve yardımseverlikle elde edilebileceğini ileri süren araştırmacılar da mevcuttur (Keleş, 2020). Günümüzde mutluluk üzerine birçok çalışma yapan Diener (2000) ise, mutluluk için başkalarını sevmek, hedonik zevkler ya da bireyin kendisiyle ilgili içe bakışın (self-insight) önemli olduğunu ifade etmiştir.

Mutluluk, kişinin yaşamını kendi değerleri doğrultusunda anlamlı ve huzurlu bir şekilde algılama süreci olarak da ifade edilebilir. Bu süreci etkileyen farklı değişkenler mevcuttur. Bu değişkenler kişiden kişiye farklılaşacağı gibi, farklı devletlerde, farklı coğrafyalarda ya da farklı değerlere sahip toplumlarda da değişkenlik göstermektedir (Şeker, 2009:117) .

Mutluluk her ne kadar farklı tanımlarda olsa da hayatın (Veenhoven & Dumludağ 2015) ve insan davranışlarının (Sapmaz & Doğan, 2012) nihai hedefi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu birey mutlu bir yaşam için çalışmakta ve birçok politika yapıcı ise daha fazla sayıda kişi için daha fazla mutluluk hedeflemektedir. Bu mutluluk arayışı, mutluluğun koşullarının anlaşılmasını gerektirdiği için Batı düşünce tarihinde çok ilgi görmüştür. Mutluluk araştırması uzun zamandır felsefe araştırmacıları için bir araştırma alanı olmuştur. Ampirik mutluluk ölçülerinin olmaması nedeniyle, konuyla ilgili önermeleri kontrol etmek mümkün olmamıştır. Dolayısıyla mutluluk anlayışı spekülasyon ve belirsiz olarak kalmıştır. Son 10 yılda, sosyal bilimlerin getirdiği anket araştırma yöntemleri bu konuda bir atılım

getirmiştir. Güvenilir mutluluk ölçüleri gelişmiş, bunun sayesinde önemli bir bilgi birikimi oluşmuştur (Veenhoven, 2012: 63).

Mutluluk konusu Antik Çağdan itibaren merak edilmiştir. Ancak 1940'lı yıllarda başlayan yaşam memnuniyeti ve mutluluk üzerine araştırmalar günümüze kadar devam eden ve birçok araştırma merkezi tarafından çeşitli yöntemlerle değerlendirilen bir konu olmuştur (Şeker, 2009: 122). Akademik çalışmalarda da konu farklı disiplinlerde araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Konuyla ilgili yerli yazındaki en yeni çalışmalar şu şekildedir. Keleş (2020) iletişim ve empatinin mutluluk üzerinde büyük bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Fidan (2020) öğretmenler üzerine yürütmüş olduğu çalışmasında, öz-liderliğin mutluluk üzerine etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayan (2020) ise mutluluğun atılganlık ve genel erteleme davranışına etkisini araştırmıştır. Araştırma üniversite öğrencileri üzerinde yürütülmüş ve mutluluğun atılganlık davranışının sadece olumlu duygular boyutunu etkilediği, genel erteleme davranışını tüm boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Aytaç ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada, iş güvenliği uzmanlarının duygusal iyi oluş düzeylerinin mutluluk ve yaşam tatminine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Çelebi ve Çelebi (2020) 211 katılımcıdan oluşan çalışmalarında bireylerin bazı demografik değişkenlere göre mutluluk düzeylerini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, cinsiyet, medeni durum, sosyo ekonomik yapı ve çocuk sahibi olmaya bağlı olarak mutluluğun farklılaştığını tespit etmişlerdir. Akduman (2020) kuşaklararası mutluluğun farklılaşp farklılaşmadığını araştırdığı çalışmasında, 1980 sonrası doğan y kuşağının ve 2020 sonrası doğan z kuşağının mutluluk düzeylerinin, bebek patlaması kuşağı ve x kuşağından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Yabancı yazında ise yapılan en yeni çalışmalar şu şekildedir. Yang ve Ma (2020), Koronavirüs pandemisinin mutluluğa etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın önemli sonuçlarından birisi salgın ile ilgili bilgi sahibi olanların daha mutlu olduğudur. Başka bir çalışmada (Aknin vd., 2020), başkalarına yardım yapmak için harcanan paranın insanları daha mutlu ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Mutluluk ekonomisi” ile “mutluluk ve ekonomi” ilişkisini araştıran çalışmalar da yazında yer almaktadır (Öztürk & Suluk, 2020; Aydın, 2020; Veenhoven & Dumlıdağ, 2015; Şeker, 2009). Ayrıca TUIK’in yaşam memnuniyeti anketlerini ele alarak mutluluk düzeyinin

tespiti ile ilgili yapılan çalışmalar yazında oldukça fazladır (Kızılgöl & Öndes, 2020; Beşel, 2015; Babadağ vd., 2009; Selim, 2008).

Yazında “İş’te Mutluluk” başlıklı çalışmalar da mevcuttur. Keser (2018) İş’te mutluluğu ölçtüğü çalışmasını 3978 kişi üzerinde yürütmüştür. Çalışma sonucunda katılımcıları %67’si iş’te mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Özdemir ve arkadaşları (2020), 260 alışveriş merkezi üzerinde yürütmüş oldukları çalışmalarında Singh ve Aggarwal (2018)’in 12 ifadeli İş’te mutluluk ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını yapmışlardır. Kır ve arkadaşları (2020) öğretmenlerde şükürün işyeri mutluluğa etkisini araştırdıkları çalışmalarında, şükürün işyeri mutluluğuna pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Polatçı ve Ünüvar (2021) Türk kültüründe çalışanların iş’te mutluluklarını ölçmek için “İş’te Mutluluk” ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçeğin uzun formu 36 ifade ve 4 boyuttan oluşurken, kısa formu 8 ifadeden oluşmaktadır.

Günümüzde tüketimin artması ile birlikte “tüketim ve mutluluk” ilişkisini araştıran çalışmalarında olduğu görülmüştür. Aktaş ve arkadaşları (2018) üniversite öğrencilerinin tüketim ve mutluluk arasındaki ilişkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak bu değişkenler arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Aktaş ve arkadaşları (2020) yapmış oldukları başka bir çalışmada, ortalama tüketim ile mutluluk arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yazında yapılan bu çalışmaya benzer lisansüstü tezlerin içerik analizini yapan bazı çalışmalar şu şekildedir (Dilek vd., 2018; Koşar, 2018; Kınık & Sevda, 2018; Kervankıran & Şardağ, 2019; Erdem Aydın vd., 2019; Karakuş, 2020; Akyar & Sarıkaya, 2020).

### **3. Araştırma Yöntemi**

Mutluluk Antik çağdan beri dikkat çeken bir konudur. İnsanın nasıl mutlu olacağı hem filozoflar hem de bilim insanları tarafından merak edilmiştir. Geçmiş her ne kadar eskiye dayansa da bilimsel çalışma olarak ele alınması oldukça yenidir. Veenhoven & Dumludağ (2015) yapmış oldukları çalışmada 1960’a kadar dikkate alınacak sayıda bir çalışmanın olmadığını, bu tarihten sonra yapılan çalışma sayısının hızlı bir şekilde artış gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışmanın amacı, kavramın Türkiye’de önemli bilimsel çalışmalar olarak nitelendirilen lisansüstü tezlerine yansımalarını tespit etmektir.

Bu çerçevede çalışmanın analizine dayanan bu kısımda; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi’ne kayıtlı lisansüstü tezlerdeki mutluluk kavramının ele alınış

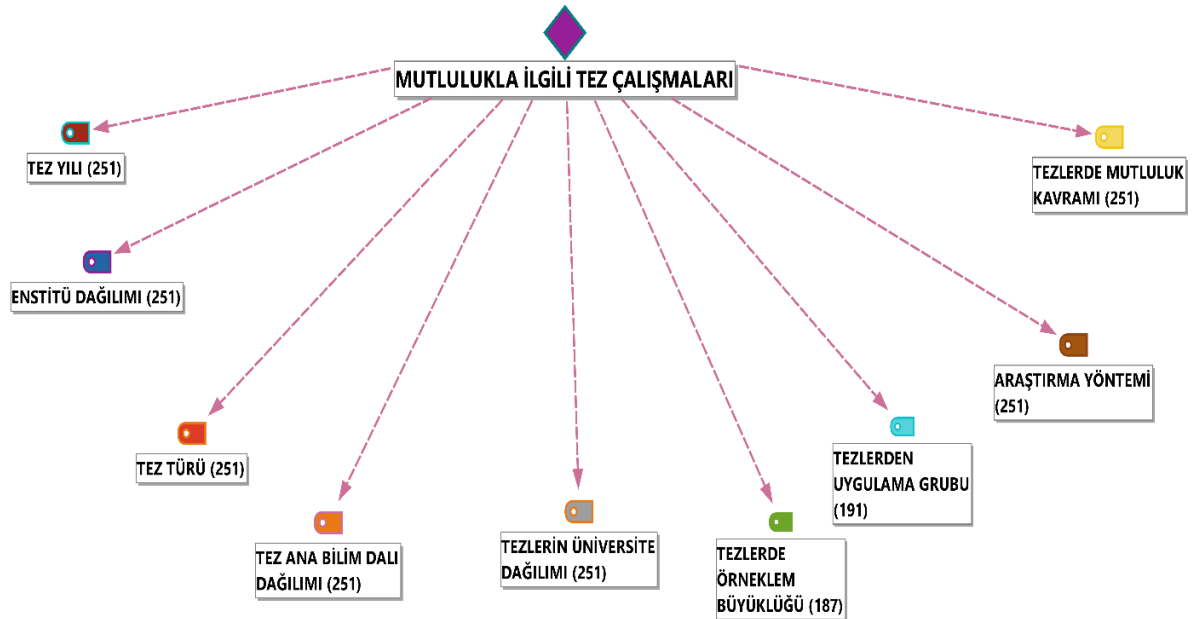


şeklini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmanın veri seti, tezlerdeki mutluluk çalışmalarını anlama ve açıklama eğilimiyle; YÖK tez veri tabanına kayıtlı tezlerden oluşmaktadır. Veri seti, veri kaynağında detaylı aramada “Mutluluk” yazılarak arama sonuçlarındaki toplam 251 kayıtlı belge elde edilerek; analiz noktasında tüm veriler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sürecinde yöntem olarak nitel araştırma kullanılmıştır Nitel araştırma verilerin görüşme, doküman veya gözlem yoluyla toplanarak olayları, kişi ya da süreçleri; anlama ve yorumlama süreci olarak ifade edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Çalışmanın amacı doğrultusunda, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel içerik analizi; metin verilerinin kod, tema veya örüntülerin ortaya koyulması sürecidir (Hsieh & Shannon, 2005: 1278). Bu noktada veri kaynağından elde edilen belgelerin analizi Maxqda 2020 lisanslı temin edilen nitel analiz programında yapılmıştır.

### 3.1. Bulgular

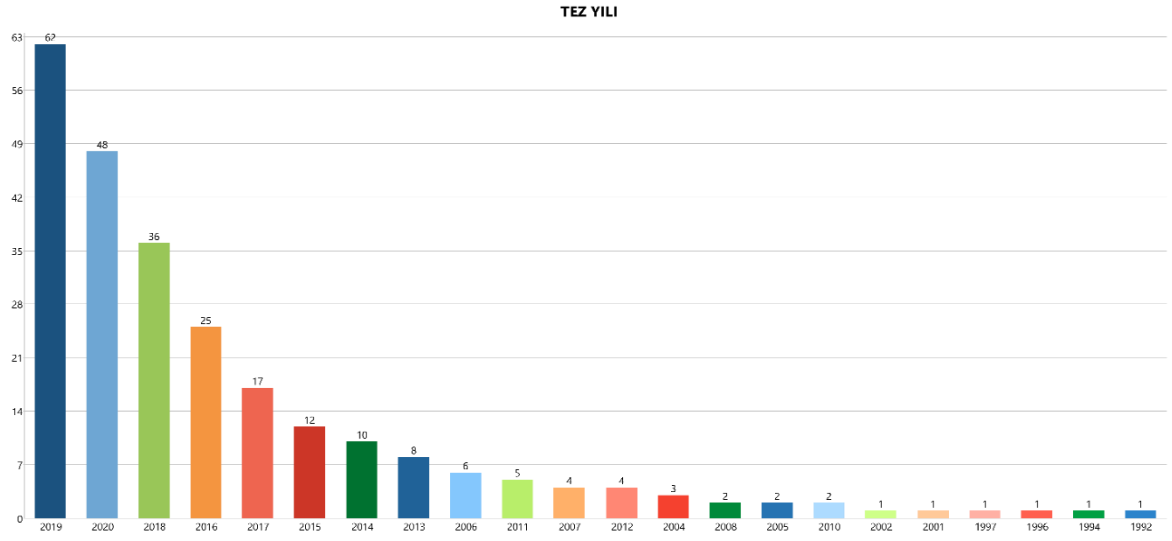
Araştırmanın bu kısmında YÖK tez veri tabanından alınan “Mutluluk” kavramı taraması sonucunda listelenen toplam 251 tez çalışması Maxqda 2020 nitel yazılım programı kullanımıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan okumalar sonucunda metinler üzerinden yapılan kodlamalar, ortak kodlamalar sonucu kategoriler ve ana temalar elde edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen çalışmanın genel temaları Şekil 1’deki hiyerarşik tek vaka modelinde gösterilmiştir.

Şekil 1. Tezlerde Mutluluk Kavramını Oluşturan Temaların Tek Vaka Modeli



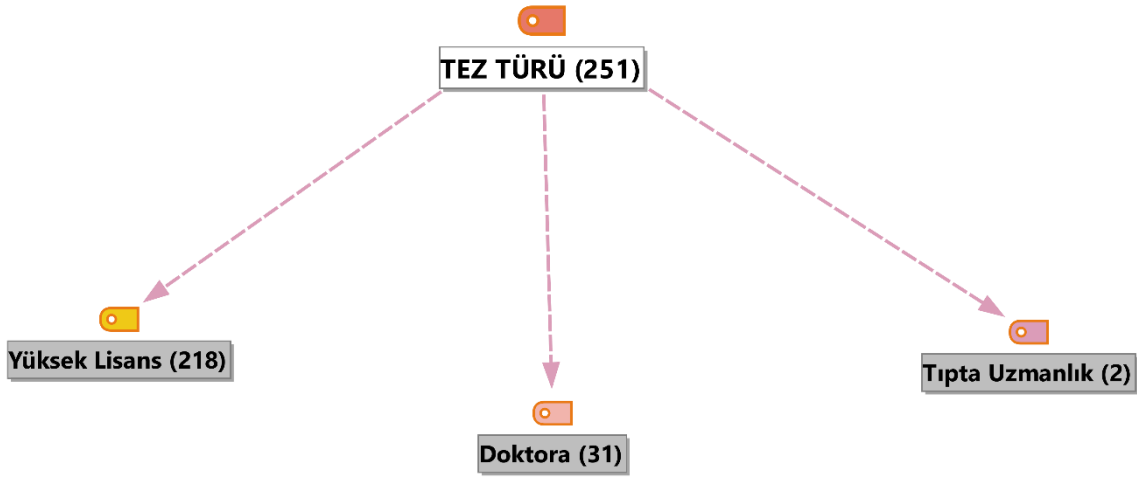
Çalışmadaki tezlerin incelenmesi sonucu yapılan kodlamaların Şekil 1’ de 9 tema altında birleştiği görülmektedir. Bu temalar; tez yılı, tez türü, tezlerin enstitü dağılımı, tezlerin üniversite dağılımları, tez ana bilim dalı dağılımı, tezlerde örneklem büyüklüğü, tezlerde uygulama grubu, tezlerin araştırma yöntemi ve tezlerde mutluluk kavramı olarak bir sonraki analizlerde kod matrisi tarayıcısı, tek vaka modeli, belge temelli frekans analizi yöntemleriyle detayları verilmiştir.

**Tablo 1.** Tez Yılı Belge Temelli Tablosu



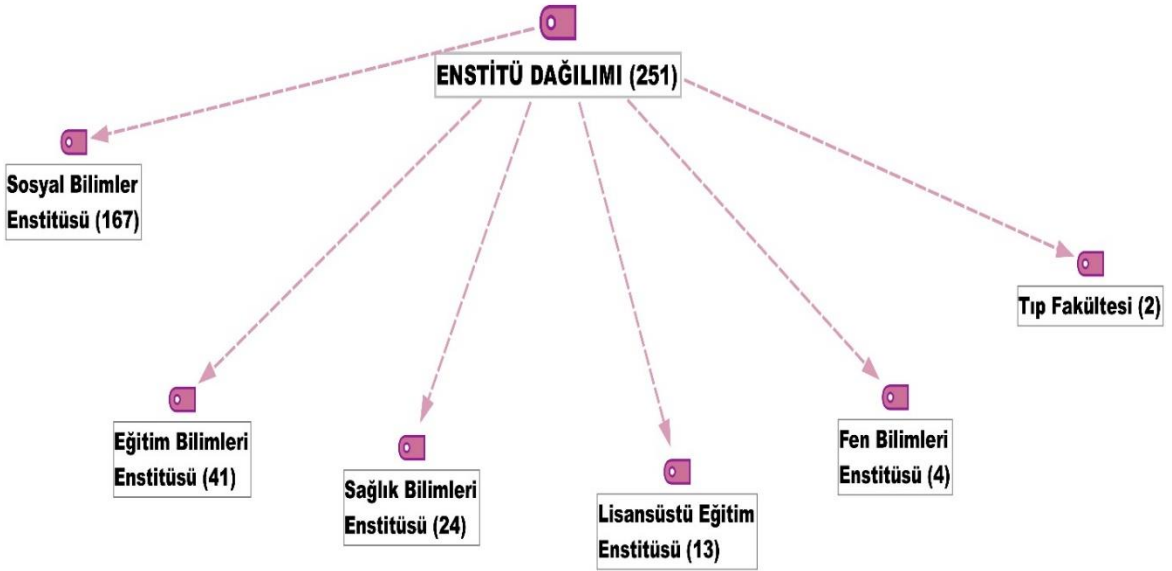
Tablo 1 incelendiğinde tezlerin ağırlıklı dağılımlarında 2019 yılının ön plana çıktığı görülmektedir. Devamında ise 2020 yılı geldiği; 2018, 2016, 2017 ve 2015’e doğru azalma eğilimi gösterdiği; özellikle ilk çalışmanın 1992’de başladığı, 1994, 1996, 1997, 2001, 2002 yıllarında tek çalışmalar halinde başladığı bulgularda dikkat çekmektedir.

**Şekil 2.** Tez Türü Dağılımı Hiyerarşik Kod Alt Modeli



Şekil 2’ de incelenen 251 tez çalışmasında ağırlıklı Yüksek Lisans düzeyinde yapıldığı; devamında ise Doktora programı geldiği görülmektedir. Tıpta uzmanlık alanında da çalışılmış olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 3. Tezlerde Enstitü Dağılımı Hiyerarşik Kod Modeli



Mutluluk kavramının Şekil 3’ teki sonuçlarına göre ağırlıklı sosyal bilimler açısından ele alındığı ve ikinci sıralamada ise eğitim bilimleri alanından yer aldığı görülmektedir. Diğer alanlara kıyasla fen bilimleri ve tıp alanlarında bu konuda daha az çalışılmış bir kavram olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 2.** Tez Ana Bilim Dalı Belge Temelli Alt Kod Tablosu

TEZ ANA BİLİM DALI DAĞILIMI	Belgeler	TEZ ANA BİLİM DALI DAĞILIMI	Belgeler
Felsefe ve Din Bilimleri	48	Çevrebilim	1
Eğitim Bilimleri	40	İslami Bilimler	1
Psikoloji	24	İstatistik	1
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	16	Doğu Dilleri ve Edebiyatları	1
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	13	Ebelik	1
İşletme	13	Kültürel İncelemeler	1
İktisat	11	Psikiyatri Ana Bilim Dalı	1
Rekreasyon Yönetimi	10	Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi	1
Klinik Psikoloji	6	Alman dili ve edebiyatı	1
Aile Hekimliği	5	Psikiyatri Hemşireliği	1
Hemşirelik 1	4	Ekonometri	1
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	3	Ekonomi Finans	1
Sosyoloji	3	Endüstri ve Örgüt Psikolojisi	1
Temel Eğitim	3	Endüstriyel Ürünler tasarımı	1
Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi	3	Uluslararası İlişkiler	1
İngiliz Dili Eğitimi	2	Geomatik Mühendisliği	1
Halk Sağlığı	2	Spor Bilimleri	1
Rus Dili ve Edebiyatı	2	Bilgi Yönetimi	1
Sağlık Yönetimi	2	Bilişim Teknolojileri	1
Sosyal Hizmet	2	Temel İslam Bilimleri	1
Eğitim Yönetimi ve Planlaması	2	Biyomedikal Mühendisliği	1
Spor Yönetimi	2	İlahiyat	1
Nörobilim	2	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	1
Turizm İşletmeciliği	2	Uygulamalı Psikoloji	1
Türk dili ve edebiyatı	2	İlköğretim	1
İletişim	2	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	0
Yabancı Dil Öğretimi	2	Kodlanmış BELGELER	251
		Kodlanmamış BELGELER	0
		ANALİZ EDİLEN BELGELER	251

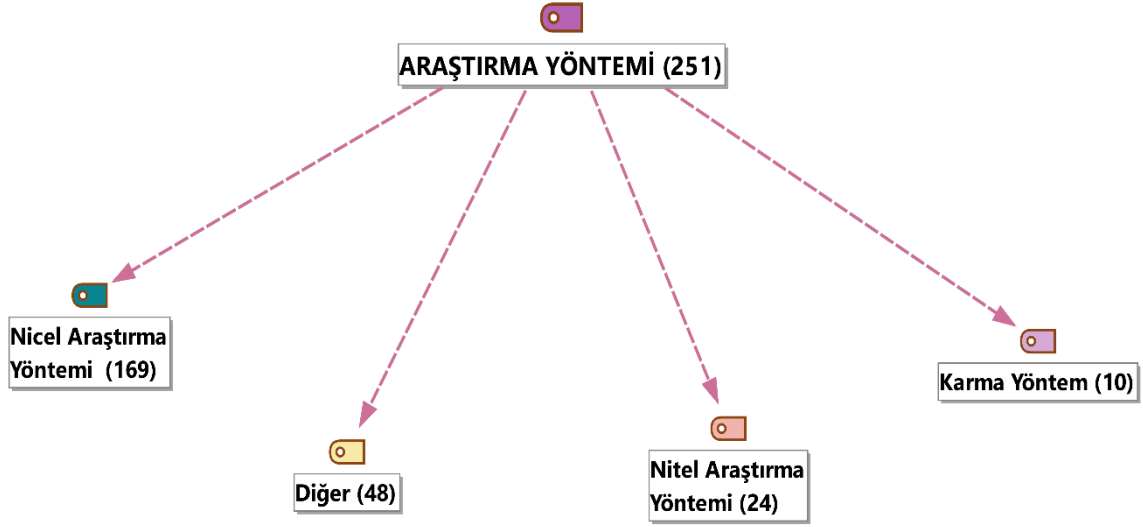
Tablo 2’ de tezler üzerinde yapılan analiz sonucu kodlamalarda ilk dikkat çeken nokta; mutluluk kavramının ağırlıklı Felsefe ve Din Bilimleri ve Eğitim Bilimleri ana bilim dallarında çalışılmış olmasıdır. Çalışma bilim dallarında yoğunluğu; Psikoloji, Beden Eğitim ve Spor Öğretmenliği, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, İşletme, İktisat, Rekreasyon Yönetimi ana bilim dalları takip etmektedir. Genel olarak bakıldığında; sağlık, ekonomi, tıp, ilahiyat, mühendislik gibi alanlarda 53 farklı ana bilim dalında çalışılmış bir kavram olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Tezlerin Üniversite Dağılımı Belge Temelli Alt Kod Tablosu

TEZLERİN ÜNİVERSİTE DAĞILIMI	Belgeler	TEZLERİN ÜNİVERSİTE DAĞILIMI	Belgeler	TEZLERİN ÜNİVERSİTE DAĞILIMI	Belgeler	TEZLERİN ÜNİVERSİTE DAĞILIMI	Belgeler
Gazi Üniversitesi	15	Süleyman Demirel Üniversitesi	3	Yaşar Üniversitesi	2	Bursa Uludağ Üniversitesi	1
Marmara Üniversitesi	14	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	3	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	2	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	1
Sakarya Üniversitesi	11	İstanbul Aydın Üniversitesi	3	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	2	Boğaziçi Üniversitesi	1
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	10	İstanbul Arel Üniversitesi	3	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	2	Ufuk Üniversitesi	1
Üsküdar Üniversitesi	9	Cumhuriyet Üniversitesi	3	Anadolu Üniversitesi	2	İstanbul Okan Üniversitesi	1
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	7	Karadeniz Teknik Üniversitesi	3	Akdeniz Üniversitesi	2	Bartın Üniversitesi	1
Bahçeşehir Üniversitesi	7	Haliç Üniversitesi	3	Hitit Üniversitesi	1	İstanbul Kültür Üniversitesi	1
Ankara Üniversitesi	7	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	3	KTO Karatay Üniversitesi	1	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	1
Atatürk Üniversitesi	6	Necmettin Erbakan Üniversitesi	3	Pamukkale Üniversitesi	1	Atılım Üniversitesi	1
Erciyes Üniversitesi	6	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	2	Kırıkkale Üniversitesi	1	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	1
Gaziantep Üniversitesi	5	Maltepe Üniversitesi	2	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1	Mardin Artuklu Üniversitesi	1
Selçuk Üniversitesi	5	Kocaeli Üniversitesi	2	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	1	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	1
On Dokuz Mayıs Üniversitesi	5	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	2	Fırat Üniversitesi	1	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	1
Dokuz Eylül Üniversitesi	5	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2	Kadir has Üniversitesi	1	Sabancı Üniversitesi	1
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	5	Galatasaray Üniversitesi	2	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi	1	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	1
İnönü Üniversitesi	5	Fatih Üniversitesi	2	Işık Üniversitesi	1	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	5	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2	Okan Üniversitesi	1	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	1
İstanbul Üniversitesi	4	Uşak Üniversitesi	2	Ege Üniversitesi	1	Kodlanmış BELGELER	251
Çağ Üniversitesi	4	İstanbul Ticaret Üniversite	2	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	1	Kodlanmamış BELGELER	0
Beykent Üniversitesi	4	İstanbul Teknik Üniversitesi	2	Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi	1	ANALİZ EDİLEN BELGELER	251
Yıldız Teknik Üniversitesi	4	Nişantaşı Üniversitesi	2	Yeditepe Üniversitesi	1		
İstanbul Bilgi Üniversitesi	4	İstanbul Gelişim Üniversitesi	2	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1		
Uludağ Üniversitesi	4	Batman Üniversitesi	2	Bülent Ecevit Üniversitesi	1		





































































Tablo 3' te görüldüğü üzere; çalışmaların ağırlıklı olarak Gazi, Marmara, Sakarya ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitelerinde ön plana çıktığı görülmektedir. Dağılımların sayısına bakıldığında 83 farklı üniversitenin olduğu, çalışmaların Türkiye'deki tüm bölgelerden üniversitelerin varlığına işaret etmektedir.

Şekil 4. Tezlerdeki Çalışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Tek Vaka Modeli



Şekil 4' te görüldüğü üzere çalışmalarda kullanılan yöntemlerin ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemi olduğu görülmektedir. Bu noktada karma yöntemler ve nicel araştırmaların lisan üstü tezlerde yöntem olarak çok fazla çalışılmadığı göze çarpmaktadır. Bu durum bir sonraki araştırmalarda yöntemlerin kullanılabilir ihtiyacına işaret etmektedir. Analizdeki bir diğer husus ise yoğunlukta ikinci sırada yer alan diğer kodlamasında; nicel, nitel ve karma yöntemlerin dışında da kavramın teorik bakış açısıyla ele alındığını göstermektedir.

**Tablo 4.** Tezlerin Uygulama Grubu Özellikleri Kod Matris Tablosu

Kod Sistemi	TEZLERDE MUTLULUK KAVRAMI	TOPLAM
✓  TEZLERDEN UYGULAMA GRUBU		191
 Yetişkin Bireyler		34
✓  Çalışan Kesim		8
 Mühendis/doktor/akademisyen/s		1
 Okul yöneticileri		2
 Sağlık çalışanı		4
 Havayolu işletmesi çalışanları		1
 Spor yöneticileri		1
 Yurt dışındaki türk eğitimciler/öğ		1
 Belediye çalışanları/memur		3
 Beyaz veya mavi yakalı çalışanla		1
 Öğretmenler		24
 Akademik personel		3
 Hastalar		4
✓  Öğrenciler		0
 Yükseköğrenim Öncesi öğrenciler		16
 Üniversite öğrencisi		44
✓  Aktivite veya eğitim katılımcıları		1
 Rekreatif etkinlikler		2
 Sağlıklı Yaşam ve Spor Merkezi k		1
 Mutluluk eğitimi katılımcıları		1
 Yaşam ve fitness merkezine üye		2
 Psikoterapisi Giriş Eğitimi'ne katılı		1
 Avrupa Gençlik Olimpik Kış Festiv		1
 Yaşlılar		3
 Kadınlar		6
 Göçmenler		1
 Gebeler		1
✓  Çocuklar		0
 10-13 yaş arasındaki çocuklar		1
 Sureyeli çocuklar		1
 6 yaş çocuk		1
 5-6 yaşlarındaki okul öncesi döne		1
 Evli Bireyler		11
 Endeksler-Veri setleri		5
Σ TOPLAM	378	378

Tablo 4' te çalışmalarda mutluluk kavramının birçok farklı grup üzerinde çalışıldığı dikkat çekmektedir. Yoğunluk olarak ilk sırada üniversite öğrencilerinin geldiği hemen



akabinde ise yetişkin bireyler üzerinde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer nokta ise; çalışan kesim üzerinde özellikle öğretmenlik mesleği grubu alanında bir yoğunluğun söz konusu olmasıdır. Genel olarak bakıldığında çalışma sahasının özelliklerinde evli bireyler, kadınlar, yaşlılar, eğitim veya aktiviteye katılanlar, çocuklar, gebeler şeklinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Tezlerde Mutluluk Kavramı Değişkenlerin Kod Matriks Tablosu

Kod Sistemi	MUTLULUKLA İLGİLİ TEZLER	TOPLAM
TEZLERDE MUTLULUK KAVRAMI		251
Düşünürlerin Bakış Açısından Mutluluk		1
Hamka		1
Rokeach		1
Râğıp el-İsfahânî		1
Platon		1
Platon ve Aristoteles		1
Nasîruddin Tûsî ve Kınalızâde		1
Kutadgu Bilig		1
Karl Marx		1
Kant		1
İbni Sina		1
İbn Miskeveyh		2
İbn Bacce ve İbn Tufeyl		1
Gazzâli		1
Farabi ve Descartes		1
Farabi		3
Epikuros		1
Epiktetos, Sokrates ve Stoa		1
Epikurosçuluk		1
Augustinus		1
Aristoteles		6
Aristo ve Farabi		1
Antik yunan felsefesi		1
Aristoteles ve Nietzsche		1
Ekonomi		16
Σ TOPLAM	299	299

Kod Sistemi	MUTLULUKLA İLGİLİ TEZLER	TOPLAM
▼  TEZLERDE MUTLULUK KAVRAMI		251
▼  İşletme/Yönetim/Organizasyon		0
Feminite-zaman perspektifi-şirket	•	1
Örgütsel mutluluk	•	13
Örgütsel sessizlik	•	1
Marka bilinirliği	•	1
İş yeri- bireysel mutluluk	•	1
Örgütsel bağlılık	•	3
Örgütsel adalet-liderlik	•	2
Yönetim	•	2
İş yaşam dengesi-işe adanma	•	1
İş tatmini	•	3
İletişim	•	2
Deneyimsel pazarlama-marka ile	•	1
Yönetimsel tarz-örgütsel mutluluk	•	1
Kurumsal yönetim	•	1
Eser inceleme	•	10
Spor	•	3
Din	•	20
Sağlık	•	8
Rekreasyon etkinlikleri	•	11
>  Eğitim	•	5
Sosyal açıdan	•	6
TOPLAM	347	347

Kod Sistemi	MUTLULUKLA İLGİLİ TEZLER	TOPLAM
TEZLERDE MUTLULUK KAVRAMI		251
Psikoloji/Pozitif Psikoloji		0
Mutluluk/algi/anlayış/düzy		16
İş anlamı-mutluluk		1
Aile desteği		1
Üzüntü		1
İrade		1
Kişilik özellikleri		2
Aile aidiyeti-manevi yönelimler		1
Umut-huzur-kişilik özellikleri-duygu		1
Sakırganlık		1
Kültürel zeka		1
Etik		1
Psikolojik yardım		1
Benlik		1
İş doyumı-tükenmişlik		1
İşten ayrılma niyetleri		1
Sosyal görünüş kaygısı		1
Kendini toparlama gücü		1
Özgürlük ve değerler		1
Kıskançlık		1
Aile içi şiddet		1
Duygular		4
Öznel mutluluk		10
Özyeterlilik-mutluluk		1
Öz duyarlılık		1
Ebeveyn rolleri-kendilik algısı		1
Anlam ve mutluluk arayışı		2
Afettme		1
Yaşam Kalitesi		4
Bilinci moda yönelimi		1
Sentetik mutluluk		1
Evlilik ve yaşam doyumunu		4
Yaratıcılık		2
Özyeterlilik-özşefkat		1
Umut		2
Zaman doyumunu		2
Spiritüel iyi oluş düzeyleri		1
Sınav başarısı		2
Stres		2
Bağlanma kuramı-önemsenme a		1
Zindelik düzeyi		1
Duygusal zeka		4
Umut-kaygı		1
Psikolojik sağlamlık		5
Otomatik düşünceler-depresyon		2
Psikolojik dayanıklılık		3
Yaşam doyumunu		10
Soyotopik kişilik-empati		1
Ölüm kaygısı-bilişsel esneklik düze		1
Psikolojik iyi oluş		3
Σ TOPLAM	361	361

Tezlerde mutluluğun birçok farklı kavramlar açısından ele alındığı Tablo 5’ te görülmektedir. Burada ilk belirtilmesi gereken nokta; mutluluk kavramının farklı disiplinler açısından ele alınması durumudur. Kavramın, farklı bilim adamları veya düşünürlerin bakış açılarından ele alarak ortaya koyulan teorik çalışmalardan; din açısından, ekonomi boyutundan, işletme/yönetim, psikoloji, spor, sağlık gibi birçok alana kadar uzanan etkisinden söz etmek mümkündür. Özellikle alanlarda öne çıkan kodlamalarda; filozofların bakış açıları, mutluluk arayışı/anlamı/düzeyi, öznel mutluluk, örgütsel mutluluk, psikolojik iyi oluş, yaşam doyumu, psikolojik sağlık gibi kavramlara vurgu yapılmıştır. Aynı zamanda mutluluğun din ve ekonomi ile ilişkisinin de vurgulanması, analizde altının çizilmesi gereken sonuçların içerisinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra mutlulukla ilgili eserlerin incelenmesi, mutlulukla eğitim ilişkisi çalışmaları, faaliyetlere/etkinliklere katılma ve mutluluk ilişkisi çalışılan kavramlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Mutluluk kavramında çalışılan değişkenlerin çeşitliliği; çalışmaların farklı disiplinler, konu ve bakış açıları kazanımlarının devam edeceğini göstermektedir. Son olarak mutluluk kavramı enstitüler bazında karşılaştırması aşağıda Tablo 6’ da çapraz analizle verilerek çalışmanın yöntem bulguları tamamlanmıştır.

**Tablo 6.** Tezlerde Mutluluk Kavramı Değişkenlerin Enstitü Dağılımı Karşılaştırması Çapraz Tablosu

	Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Fen Bilimleri Enstitüsü	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Tıp Fakültesi	Toplam
<b>TEZLERDE MUTLULUK KAVRAMI</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>167</b>	<b>2</b>	<b>251</b>
Düşünürlerin Bakış Açısından Mutluluk	1	0	1	0	30	0	32
Ekonomi	0	1	0	0	15	0	16
İşletme/Yönetim/ Organizasyon	10	0	5	0	18	0	33
Psikoloji/Pozitif Psikoloji	28	3	4	13	59	1	108
Eser inceleme	0	0	0	0	10	0	10
Spor	0	0	0	2	1	0	3
Din	1	0	0	0	19	0	20
Sağlık	0	0	0	4	4	0	8
Rekreasyon etkinlikleri	0	0	2	3	6	0	11
Eğitim	1	0	1	1	2	0	5
Sosyal açıdan	0	0	0	1	4	1	6
<b>TOPLAM</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>227</b>	<b>3</b>	<b>326</b>
<b>N = Belgeler</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>167</b>	<b>2</b>	<b>251</b>

Tablo 6’ da mutluluk kavramının enstitülerdeki çalışılma durumu karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Analizde ilk dikkat çeken nokta kavramın ağırlıklı sosyal bilimciler tarafından ele alındığı; devamında ise eğitim bilimlerinin geldiği görülmektedir. Sosyal ve eğitim bilimlerinin de pozitif psikoloji alanına yöneldiği aynı zamanda sağlık bilimlerinin de bu bakış açısında ele aldığı görülmektedir. Dikkat çeken diğer bir nokta ise; felsefe ve eser inceleme boyutunda sadece sosyal bilimler ön plana çıkmaktadır. Analizler aynı zamanda sosyal bilimcilerin kavramı birçok açıdan farklı ele aldığını göstermektedir. Fakat bu bakış açıları çeşitliliği özellikle sağlık, fen ve tıp alanlarında eksik kaldığı söylenebilir. Araştırmacıları kavramı bu alanlarda da ele alınarak farklı bakış açıları ortaya koyulabileceği düşünülmektedir.

#### **4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Mutluluk kavramı farklı disiplinlerde ve yıllarda ele alınmış; insan hayatındaki yeri ve önemi kavramı sürekli araştırmaya ve geliştirmeye açık hale getirmiştir. İnsan hayatının genel olarak değerini ifade eden mutluluk kavramının (Veenhoven, 2006); öznel yönünün ağır basması (Griffin, 2007; Gürbüz vd., 2020) bireylerin yaşam sürecinde kavramı farklı anlamlar yüklemesine neden olurken, psikoloji (Eryılmaz, 2014), sosyoloji, iktisat, tıp gibi farklı alanların merak konusunu oluşturmuştur (Şeker, 2009). Bu çerçevede araştırmada; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi’ne kayıtlı lisansüstü tezlerdeki mutluluk kavramının ele alınış şeklini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kayıtlı toplam 251 Lisansüstü teze ulaşılarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırma yönteminde nitel içerik analizi kullanılarak araştırma yürütülmüştür. Analiz sonuçları Maxqda 2020 lisanslı nitel veri analiz programı kullanımıyla elde edilmiştir.

Çalışmadaki tezlerin incelenmesi sonucu yapılan kodlamaların dokuz tema altında birleştiği görülmektedir. Bu temalar; tez yılı, tez türü, tezlerin enstitü dağılımı, tezlerin üniversite dağılımları, tez ana bilim dalı dağılımı, tezlerde örneklem büyüklüğü, tezlerde uygulama grubu, tezlerin araştırma yöntemi ve tezlerde mutluluk kavramıdır. Analizlerde kod matris tarayıcısı, tek vaka modeli, belge temelli frekans analizi ve çapraz tablo analizleri sonucu bazı dikkat çeken sonuçlara varılmış. Bu dikkat çeken sonuçlarda; çalışmaların 2015 sonrası artarak günümüze kadar devam ettiği ve en fazla yoğunluğun 2019 yılında yaşandığı; çalışmaların türünün ağırlıklı yüksek lisans tezlerinin oluşturduğu; özellikle kavramı en başta sosyal bilimciler devamında ise eğitim bilimcilerin ele aldığı; ana bilim dallarında ise felsefe ve din bilimleri, eğitim ve psikoloji alanlarının ön planda olduğu; çalışma gruplarında

ise ilk sırada üniversite öğrencileri, çalışan kesim içerisinde öğretmenler ve genel anlamda yetişkin bireyler üzerinde nicel yöntem ağırlıklı; örneklem grubu büyüklüğünde 1-300 gurubunun yoğunlukta olduğu ve son olarak Türkiye’deki hemen hemen tüm illerdeki üniversitelerde kavramın ele alındığı görülmektedir. TÜİK (2020) verileri dikkate alındığında her geçen yıl mutluluk düzeyinin düşmesi durumu, araştırmacılar tarafından mutluluğun sorgulanmaya açık bir kavram olduğunu düşündürmektedir. Bu bulgular dergiparktaki bulgularla da uyumaktadır. Dergiparkta mutluluk ile ilgili yapılmış 867 çalışmanın 474 tanesinin 2018-2021 yılları arasında yapıldığını göstermişti. Dolayısıyla tezlerinde ağırlıklı olarak 2019 yılında yapılmış olması kavramın yapılan bilimsel çalışmalarla uyumunu göstermektedir. Bir diğer dikkat çeken bulgu ise; mutluluk kavramı değişkenlerinin enstitü dağılımında, sosyal bilimcilerin kavramı birçok farklı boyutta ele almış olmasıdır. Yazında yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun sosyal bilimler alanında yapılmış olması ve sonrasında eğitim bilimleri ve din bilimlerinde çalışmaların yapılmış olması yine tezlerdeki çalışılan enstitü bilgisi ile paralellik göstermektedir. Yapılan tez çalışmalarında içerisinde felsefe, din, ekonomi, işletme, psikoloji, pozitif psikoloji, spor ve sağlık gibi alanlar olduğu görülmektedir. Özellikle İşletme alanında sadece 13 tez yazılmış olması işletme bölümünde lisansüstü tezi hazırlayacak kişilerin bu konu üzerinde çalışmaları için bir gösterge olarak görülmektedir. Çalışılan kavram yoğunlukları bakımından ikinci sırada eğitim bilimcilerin geldiği ve alanlarda ağırlıklı pozitif psikoloji açısından ele aldığı bulgular arasındadır. Kavramın çalışılan değişkenler noktasında en zayıf kalan alan ise fen ve tıp alanı bilimcileri olduğu analiz sonuçlarının dikkat çeken bir diğer noktasıdır. Dergiparkta yapılan çalışmalara bakıldığında sağlık bilimleri ve hizmetlerinde ise sadece 18 tez yazılmış olması tezler ile yazındaki çalışmaların paralellik gösterdiğinin bir kanıtıdır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çalışmada sadece başlığında “Mutluluk” geçen tezler dikkate alınmıştır. Mutlulukla benzer anlamlara gelen, psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş kavramlarına bakılmamıştır. İleride yapılacak çalışmalarda bu kavramlarında içerik analizi yapılarak mutluluk ile ilgili genel bir yorum yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada tezlerde hangi istatistiki analizlerin yapıldığına bakılmamış, nitel içerik analizi yapılmıştır. Benzer bir çalışma da nicel içerik analizi yapılarak, tezlerde kullanılan istatistik analizlerine de bakılabilir. Çalışmada elde edilen veriler tezlerden oluşturulduğu için bir yüksek lisans tezinin en iyi ihtimalle 1 yılda doktora tezinin de en iyi ihtimalle 2 yılda bittiği düşünülürse 2019 yılında yazılmış olan yüksek lisans tezlerinin geçmişinin 2018 yılına, doktora tezlerinin de

2017 yılına dayandığı söylenebilir. Dolayısıyla her ne kadar tezler 2019 yılında bitse de aslında mutluluk kavramı tez araştırmaları 2016-2017-2018 yıllarına dayandığı görölmektedir. Bu da şunu göstermektedir. Bu ve benzer çalışmaların 2 yıl aralıklarla yapılması ve hatta karşılaştırılmalı olarak yapılması lisansüstü tezi hazırlayacak araştırmacılara çalışmak istedikleri konu ile ilgili bilgi verecek ve yeni yazılan tezlerin bilime katkısının artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda farklı veri tabanları üzerinden incelenecek akademik çalışmalarında ele alınarak kavramın gelişim seyrine katkı sağlayabileceği düşünölmektedir.

#### **Kaynakça**

- Akduman, G. (2020). Mutluluk (öznel iyi oluş) kuşaktan kuşağa azalıyor mu? Mutluluğun (öznel iyi oluş) kuşaklar bazında incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(23), 274-284.
- Aknin, L. B., Dunn, E. W., Proulx, J., Lok, I. & Norton, M. I. (2020). Does spending money on others promote happiness?: A registered replication report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(2), 15–26.
- Aktaş, E., Nas, ř., & Gürbüz, E. C. (2018). Mutluluk ve tüketim arasındaki ilişki: Mersin üniversitesi iibf öğrencileri örneği. *BENGI Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 2, 86-104.
- Aktaş, E., Nas, ř. & Gürbüz, E. C. (2020). Tüketimin mutluluk üzerindeki etkisi: ukurova bölgesi örneği. *Bulletin Of Economic Theory and Analysis*, 5(1), 21-40.
- Akyar, D. & Sarıkaya, R. (2020). Türkiye’deki girişimcilik kavramına yönelik eğitim alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Faköitesi Dergisi*, 40(3), 979-1018.
- Ayan, A. (2020). Mutluluk düzeyinin atılganlık ve genel erteleme davranışı üzerine etkisi, *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10(4), 788-805.
- Aydın, H. İ. (2020). Mutluluk ve ekonomi: yaşam memnuniyeti araştırması üzerinden bazı dikkatler. *Current Research in Social Sciences*, 6(2), 135-148.
- Aytaç, S., Engin, T., & İmanlı, E. (2020). İş güvenliği uzmanlarının işe ilişkin duygusal iyi oluş hali, mutluluk ve yaşam tatmini ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 15(60), 746-758.
- Babadağ, K. K., Uyanık D. & Yılmaz, S. (2009) Yaşam memnuniyeti anketi’nin veri madenciliği süreci ile incelenmesi, *18. İstatistik Araştırma Sempozyumu*. Ankara.
- Beşel, F. (2015). 2013 yılı yaşam memnuniyeti araştırması sonuçlarının il bazlı ekonomik, sosyal ve siyasi analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 227-236.
- Burger, M., J., Morrison, P. S. Hendriks ,M., & Hoogerbrugge, M. M.(2020). Rural happiness differentials across the world. *World Happiness Report (2020)* içinden. <https://worldhappiness.report/ed/2020/urban-rural-happiness-differentials-across-the-world/>
- Çelebi, G. Y., & Çelebi, B. (2020). Bireylerin mutluluk düzeylerinin değişkenler açısından incelenmesi. *Academic Review Of Humanities And Social Sciences*, 3(1), 179-189.
- Çevik, Ö . (2020). Kültürel bir öğreti: mutluluk korkusu. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Faköitesi Dergisi*, 17(1),855-869 .
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Dilek, A., Baysan, S., & Öztürk, A.A (2018). Türkiye’de sosyal bilgiler eğitimi üzerine yapılan yüksek lisans tezleri: Bir içerik analizi alışması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(2), 581-602.



- Erdem Aydın İ., Kaya S., İşkol S., & İşcan A., (2019). Anadolu üniversitesi uzaktan eğitim bölümünde yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezlerinin içerik analizi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 9(3), 430-441.
- Eryılmaz, A. (2014). Üniversite öğrencileri için geliştirilen öznel iyi oluşu artırma programının etkililiğinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(31), 111-128.
- Fidan, M. (2020). Öz liderlik ve mutluluk arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 222-235.
- Griffin, J. (2007). What do happiness studies study? *Journal of Happiness Studies*, 8(1), 139- 148.
- Gürbüz, E., Nas, Ş., & Aktaş, E. (2020). Mutluluk ve tüketim arasındaki ilişki: Mersin üniversitesi i.i.b.f. öğrencileri örneği. *Dünya İnsan Bilimleri Dergisi*, (1), 44-65.
- Helliwell, J. F., Huang, H., Wang, S., ve Norton, M. (2020). Social environments for world happiness. *World Happiness Report (2020)* içinden. <https://worldhappiness.report/ed/2020/social-environments-for-world-happiness/>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Karakuş, S. (2020). Türkiye’de sosyal bilgiler eğitiminde kavramlar konusunda yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 61-76.
- Keleş, Ş. (2020). Mutluluk üzerine ampirik bir analiz. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(20), 156-174.
- Kervankıran, İ., & Şardağ, A. (2019). Türkiye’de turizm coğrafyası araştırmaları: Lisansüstü tezlere yönelik bir içerik analizi. *International Journal of Geography and Geography Education*, 39, 151-170.
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Kınık, A. M., & Sevda, K. (2018). Z kuşağı konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1497-1518.
- Kır, A., Kösem, Ü., Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2020). Öğretmenlerde şükürün işyeri mutluluğuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 5-18.
- Kızılgöl, Ö., & Öndes, H.(2020). 2009-2019 Döneminde Türkiye’de bireylerin mutluluk düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(4), 73-90.
- Koşar, D.(2018). Türkiye’deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 777-800.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131.
- Lyubomirsky, S., (2007). The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want. New York, NY: Penguin Press.
- Özdemir, S., Sever, M., & Acar, O. K. (2020). İşte mutluluk ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 1-10.
- Öztürk, S., & Suluk, S. (2020). Mutluluk ekonomisi: G8 ülkeleri açısından ekonomik büyüme ve mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 226-249.
- Polatçı, S., & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği (İMÖ): Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177-202.
- Russell, B. (2020). *Mutlu olma sanatı*. (Çev.Yunus Sağlamtürk). Say Yayınları. İstanbul.
- Sapmaz, F., & Doğan, T. (2012). Mutluluk ve yaşam doyumunun yordayıcısı olarak iyimserlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 63-69.
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2021). Revisiting the sustainable happiness model and pie chart: Can happiness be successfully pursued?. *The Journal of Positive Psychology*, 16(2), 145-154.
- Selim, S. (2008). Türkiye’de bireysel mutluluk kaynağı olan değerler üzerine bir analiz: Multinomial logit model. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 345–358.

- Seneca, L.A. (2020). *Mutlu yaşam üzerine*. (Çev. Cengiz Çevik), *Türkiye İş Bankası Yayınları*.
- Şeker, M. (2009). Mutluluk ekonomisi. *Sosyoloji Konferansları*, 39, 115-140.
- Topuz, C. (2014). Pozitif psikoloji'ye giriş içinde: pozitif psikoloji. Hefferson, K. & Boniwell, I., Çev. Ed.: -Doğan, T., Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TUİK (2020). Yaşam memnuniyeti araştırması. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi-2020>. ErişimTarih: 05.03.2021
- Veenhoven, R. (2006). How do we assess how happy we are?, new directions in study of happiness: United States and international perspectives. *University of Notre Dame*, October 22-24.
- Veenhoven, R. (2012). Happiness, also known as “life satisfaction” and “subjective well-being”. In K. C. Land, A. C. Michalos, & M. J. Sirgy (Eds.), *Handbook of social indicators and quality of life research* (pp. 63–77). Dordrecht, the Netherlands: Springer-Verlag.
- Veenhoven, R., & Dumludağ, D. (2015). İktisat ve mutluluk. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 58, 46-51.
- Yang, H., & Ma, J. (2020). How an epidemic out break impacts happiness: Factors that worsen (vs. protect) emotional well-being during the coronavirus pandemic. *Psychiatry Research*, 289, 1-5.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). *Seçkin Yayıncılık*. Ankara.

## “Yönetici ve Muhalif”: Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Statüsünün Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri

Konuralp SEZGİLİ<sup>1</sup>

### Öz

Örgütlerde muhalefet, karar alma süreçlerinin kalitesi ve çalışanların esenliği ile güçlü ilişkileri bakımından akademik ilginin yüksek olduğu bir çalışma konusudur. Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel destek ile kurumsal ve yönetsel statülerin örgütsel muhalefet stratejileri üzerindeki etkilerini incelemektir. Diğer deyişle, farklı statülerde çalışanların kurumsal desteğe ilişkin yorumları, dikey ve yatay muhalefet üzerinde bir etkiye sahip midir? Bu soruyu yanıtlamak amacıyla, bir tarama araştırmasıyla Adana ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan tam zamanlı ücretli çalışanlardan veri toplanmıştır. Bulgular algılanan örgütsel desteğin dikey muhalefet üzerinde pozitif, yatay muhalefet üzerinde negatif etkide bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanlara ait kurumsal (kamu-özel) ve yönetsel (yönetici olan ve olmayan) statü nitelikleri de araştırma modeline dahil edilerek yöneticilik ve dikey muhalefet arasında pozitif bulgular keşfedilmiştir. İlişkinin ayrıntıları incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin dikey muhalefet üzerindeki etkisinde kamu yöneticilerinin daha yüksek bir payı olduğu ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, kurum değişkeni açısından da dikey muhalefet bağlamında anlamlı farklılıklar bulunmuş; özel sektörde çalışanların kamu kesiminde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde dikey muhalefet ifade ettiği belirlenmiştir. Diğer yandan, çalışılan kurumun türü ya da yöneticilik durumunun yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Muhalefet, Dikey Muhalefet, Yatay Muhalefet, Algılanan Örgütsel Destek, Çalışan Statüsü.

## “Manager and Dissenter”: The Effects of Perceived Organizational Support and Employee Status on Organizational Dissent

### Abstract

Dissent in organizations has been an important subject of academic research, mostly focused on the quality of decision-making processes and the well-being of employees. This article aims to examine the relationships between perceived organizational support and dissent by considering the organizational and managerial status of employees. In other words, do the perceptions of employees with different status on organizational support have an impact on upward and latent dissent? To address this, data is collected from full-time paid employees working in public and private sectors in Adana, Turkey. Findings reveal that perceived organizational support has a positive effect on upward dissent and a negative effect on latent dissent. Moreover, the organizational (public-private) and managerial (manager-employee) status of participants are included in the research model, and positive findings were revealed between manager status and upward dissent. In detail, it appears that public administrators have a higher share of the effect of perceived organizational support on the upward dissent. Similarly, significant differences were found in upward dissent in terms of the organization type; private sector employees express higher levels of upward dissent than public sector employees. However, organizational or managerial status of employees do not seem to have a significant effect on latent dissent.

**Keywords:** Organizational Dissent, Upward Dissent, Latent Dissent, Perceived Organizational Support, Employee Status.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ksezgili@atu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6301-1805>.

## Giriş

İlk örgütlü topluluklardan bu yana yönetme faaliyetlerini üstlenenler yönetilenlerin kontrolünü uğraş edinmiştir. Kontrol, kutsal kitaplardan felsefe ve yönetim metinlerine, insan yönetimine ilişkin en fazla öne çıkan temalardan biri olagelmıştır. Platon'un (2019) ideal devletinde doğruluk ilkelerine göre kontrol edilmesi gereken insan, Taylor'un (2005) ideal örgütünde verimlilik ilkeleri uyarınca kontrol edilmesi gereken çalışandır. Örgütlerde kontrolün (Ouchi & Johnson, 1978) çağları aşan tüm paradigmatik gerekçelerine rağmen insan; fikir ayrılıkları yaşayan, kimi zaman da bunu etkin ya da edilgen ihtilaf tutumlarıyla davranışlarına yansıtan bir varlıktır. Örgütlerde farklı hedef ve beklentilere sahip kişiler etkileşimde bulundukça, anlaşmazlıklar olması kaçınılmazdır (Garner, 2009). Çalışanların örgütsel süreç ve kararlarla ihtilafı, yirmi birinci yüzyıla girerken örgüt araştırmacıları için *örgütsel muhalefet*<sup>2</sup> terimi ile bir inceleme konusu haline gelmiştir.

Örgütsel muhalefet, örgütlerdeki uygulamalar, politikalar, operasyonlar üzerinde çalışanların ifade ettiği anlaşmazlık veya karşıt fikirlerden (Kassing, 1998:183) ve bilinçli itirazdan oluşan (Graham, 1983) etkileşimli bir süreçtir (Garner, 2018). Bu durumda sergilenmesi olası farklı davranışlar; örgütsel, ilişkisel ve bireysel belirleyenlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Kassing, 2011). Kassing (1998) çalışanların, bu yansımanın yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olarak algılanacağını önemseydiğini; karşılık görme olasılığını da belirlemeye çalıştığını belirtmektedir. Nihayet bunlar, muhalefeti ifade etmek üzere çalışanların seçeceği araçlar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Kassing, 1997; 1998). Örgütsel muhalefet üzerine yapılan araştırmalar, genellikle iş yerlerinde arzu edilen davranışsal sonuçlarla ilişkilendirilen değişkenlerin örgütsel muhalefetle anlamlı -dikey/açık muhalefetle doğrusal, yatay/gizli muhalefetle ters yönlü- bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Kassing & Armstrong, 2001). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, algılanan

<sup>2</sup> İngiliz dilinde “*dissent*” kelimesinin etimolojik kökeni, onaylamama ya da muvafakat göstermeme anlamında onbeşinci yüzyıl Fransız diline Latince *dissentire* kelimesinden girmekte; -*dis* (farklı) -*sentire* (hissetme, düşünme) (Words Latin Sözlüğü, <http://archives.nd.edu/words.htm#7>) köklerinden gelerek geç ortaçağ kilisesinde “yerleşik kilise doktrin ve kurallarına bağlı kalmayı reddetme” anlamında kullanılmaktadır (etymonline.com/word/dissent). *Dissent* kelimesi gerek modern anlamda gerek davranış terminolojisindeki kullanımında ve gerekse etimolojik kökeni itibarıyla aynı fikirde olmamak, onaylamamak, muvafakat göstermemek ve muhalefet etmek gibi etkin ve edilgen anlamları barındırmaktadır. Bu kelimenin Türkçe karşılığı olarak kullanımı yaygın kabul görmüş olan *muhalefet* kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.tdk.gov.tr.). Bu anlamda “muhalefet”in; işaret ettiği “karşıtlık, aykırılık” nedeniyle *dissent* kelimesinin belli bir kısmını karşılayabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte kelimenin Arapça kökeni h,l,f harfleridir; hilaf ve ihtilaf gibi “anlaşmazlık” ya da “farklı düşünme” anlamlarını barındıran kelimeler de aynı kökten türemiştir. Sonuç olarak *örgütsel muhalefet* terimi *dissent* kelimesinin belirtilen farklı anlamlarını kapsayacak biçimde anlaşılmalıdır.

örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin bazı statü değişkenlerinin (Kassing, 2000a) etkisi göz önünde bulundurularak incelenmesidir. Bu statü değişkenleri, çalışanların bağlı olduğu kurumun kamusal/özel tüzel kişiliği ile çalışanların yönetsel pozisyonudur. Bu kapsamda ilk bölümde örgütsel muhalefet, statü değişkenleri ve algılanan örgütsel desteğe ilişkin kavramsal bir arka plan oluşturulmakta, bu üçü arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir. İlerleyen bölümde analiz ve bulgulara yer verilmekte; sonuç ve değerlendirmeler ile çalışmanın temel bulguları, kısıtları ve ilerideki araştırmalar için öneriler geliştirilerek çalışma tamamlanmaktadır.

### **1.Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel muhalefet, muhalefetin kendisi ve buna karşı verilen tepkileri inceleyen iki ana tema üzerinde gelişmiştir (Kassing, 2000a; Zeng, 2017). İlk grupta araştırmacılar muhalefetin ifade edilme şeklinin kişisel kazanım içeren konuları ya da ilkesel tavrı işaret ettiğini belirterek (Graham, 1986) muhalefetin gerekçesini incelemiş, diğerleri ise ihbar gibi muhalif eylemlerin (Stewart, 1980) yöneldiği grupları odağa almıştır (Kassing, 2000a). Bu geniş çerçeve ve genelleştirmenin örgütlerde muhalefet kavramını anlamayı zorlaştırdığını belirten Kassing (1997) örgütsel muhalefeti iki aşamalı bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır: İlk aşamada çalışan örgütle uzlaşmamakta ya da ondan ayrı düşmekte, ikinci olarak bu uzlaşmazlığı ya da karşıt fikrini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle Kassing (1997), muhalefetin ifade edilmesi ile muhalefeti tetikleyen olaylar bağlamında muhalefetin deneyimlenmesini birbirinden ayırmaktadır. Kassing'e (1997) göre bu ayrım, kavramın doğru anlaşılması bakımından elzemdir; örneğin, muhalefetin fikir düzeyinde kalarak hiç dile getirilmemesi söz konusu olabileceği gibi dile getirilen muhalefetin örgüt amaçlarına katkı sağlayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Yani Kassing'in (1997; 1998) "muhalefet"i, uzlaşmama ve karşı gelme gibi farklı anlamları barındırmaktadır. Bu farklı anlamları Kassing (1998; 2002) muhalefetin ifade edilme biçimleri şeklinde somutlaştırmakta; bunları yukarı yönlü/dikey/açık (*upward/articulated*), yatay/gizli (*lateral/latent*) ve yer değiştirmiş (*displaced*) muhalefet olarak isimlendirmektedir. Kısaca dikey muhalefet, örgütsel düzenlemeleri etkileme gücüne sahip -yetkili- çalışanlara karşı muhalefetin açık ve net biçimde ifade edilmesidir. Yatay muhalefet, çalışanların agresif biçimde ifade ettikleri ya da kolektif olarak diğer muhalif çalışanlarla ihtilafı paylaştıkları durumu ifade etmektedir. Son olarak yer değiştirmiş muhalefet, iş yeri dışındaki arkadaşlar, eşler, aile üyeleri ya da yabancılara muhalefetin dile getirilmesi şeklinde betimlenmiştir (Kassing, 1998). Kassing (1997; 2002) başta olmak üzere

birçok araştırmacı muhalefeti tetikleyen belirleyenleri incelemiştir. Örgüt kültürü ve iklimi (Graham, 1986; Kassing, 2008; 2011), karar alma süreçlerine ilişkin çalışanların algıladıkları çeşitli olumsuzluklar (Goodboy vd., 2008; Kassing & McDowell, 2008), örgütsel asimilasyon ve itibar (Croucher vd., 2019), örgütsel bağlılık (Kassing, 1998), iş tatmini (Kassing, 1998), çalışanların statüsü (Kassing, 2001; Kassing & Avtgis, 1999; Kassing & DiCioccio, 2004; Kassing vd., 2015), yönetici ile ilişkiler (Kassing, 2000a; Payne, 2014), tükenmişlik sendromu (Avtgis vd., 2007) ve kişilik özellikleri (De Dreu vd., 2000; Ötken & Cenkçi, 2015) bunlar arasında sayılabilir. Sonuç olarak muhalefetin deneyimlenmesi ve muhalefetin ifade edilmesi şeklindeki ayırım, örgüt araştırmaları için birçok fırsat sunmuştur. Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ve muhalefet arasındaki ilişki, çalışanların statüsü göz önünde bulundurularak incelenmektedir.

Algılanan örgütsel destek kavramı (Eisenberger vd., 1986), çalışanlar bakımından, kuruluşlarının ihtiyaçlarını ne ölçüde desteklediğine ve yöneticiler gibi örgüt temsilcileriyle kurulan etkileşimin kalitesine bağlı olarak katkılarının ne ölçüde değer gördüğünü dikkate alarak inanç geliştirdiğini ifade eder (Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanlar bakımından örgütsel destek algısı, çeşitli açılardan örgütte çalışanlara karşı sergilenen muamele biçimlerinden etkilenebileceği gibi çalışanın bu muamelenin sebeplerini yorumlamasını da etkiler (Eisenberger vd., 1986). Eisenberg ve arkadaşlarına göre bu yorum, çalışanlar açısından hata, hastalık ya da üstün performans gibi olası durumlar karşısında örgütten göreceği desteğe ilişkin bekleyişler oluşturur. Eisenberger ve arkadaşları (1986: 504), örgütün muamelesinin çalışan tarafından olumlu ya da olumsuz değerlendirilmesinin temelinde; (a) çalışanların başkalarının davranışlarını dışsal kısıtlar yerine kişisel özelliklere bağlama eğilimi, (b) çalışanların örgütü kişileştirerek örgüt temsilcilerinin eylemlerini örgütün kendisi yapmış gibi değerlendirmesi olduğunu ileri sürmüştür. Takdir ve onaylanma duygusunun varlığı, dolayısıyla örgütsel desteğin pozitif anlamda algılanması, bekleyişlerin ve duygusal bağlılığın da yükselmesi anlamına gelir (Eisenberger vd., 1986). Rhoades ve Eisenberger (2002:703) örgütsel desteğe ilişkin meta analiz çalışmalarında adil muamele, yönetici desteği ile ödül-uygun iş koşullarının algılanan örgütsel destekle pozitif ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir. Aynı çalışmada yazarlar, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, iş yerinde pozitif duygu durumu, örgütte kalma isteği ile pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002: 709).



Çalışanlar açısından muhalefet, muhalefetin yöneticiler tarafından yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olarak algılanacağına ve bir misilleme görüp görmeyeceğine ilişkin beklentiye göre şekillenmektedir (Kassing, 1997; 1998). Yöneticileriyle kaliteli bir ilişkiye sahip olan çalışanların dikey muhalefeti daha çok kullanırken yatay muhalefeti daha az kullandıkları ifade edilmektedir (Kassing, 2001; Kassing & Avtgis, 1999). Bu ilişki aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin de artmasına sebep olabilir. Çalışanların örgütü yöneticilerle kişileştirdiği ve aynı zamanda yönetici tepkilerini örgütün tepkisi olarak düşünerek örgütsel desteği yorumladığı göz önüne alındığında; çalışanların muhalefeti sırasında buna muhatap olan yönetim temsilcilerinden misilleme görme olasılığının düşük olması için algılanan örgütsel desteğin yüksek olması gerekir (Payne, 2014). Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel destek yüksek olduğu ölçüde çalışanın olumsuz bir karşılık görmeden dikey muhalefeti ifade etmesi beklenebilir. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki gerçekleşmesi beklenir (Hipotez 1). Bununla ilişkili ve ikinci olarak, yatay muhalefet, çalışanların muhalefeti agresif biçimde ifade etmeleri ya da kolektif olarak diğer muhalif çalışanlarla ihtilafı paylaşmaları şeklinde değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması beklenebilir (Hipotez 2).

Kassing'in (1997) temel argümanlarından biri, yönetimin çalışanları süreçlere dahil etme çabaları bağlamında çalışanların potansiyel sınırlamalar (sürecin ciddiyetle yürütülmemesi, diğer çalışanların öncelenmesi vb.) tespit ettikleri taktirde muhalefet ettikleridir. Bu argüman, iki statü değişkeninin operasyonelleştirilmesi açısından anlamlıdır. Zira örgütsel süreç ve kararlara katılım konusunda çalışanların karşılaştıkları ve/veya yorumladıkları engelleyici hususların yönetsel makamlara göre yönetsel olmayan pozisyonlarda daha yoğun olacağı beklenebilir. Aynı zamanda, yönetici pozisyonunda çalışanların, bu pozisyonda çalışmayanlara göre misilleme olasılığını daha düşük değerlendireceği belirtilmektedir (Kassing, 1997; 2001). Bu durumda yönetici unvanı ile dikey muhalefet arasında pozitif bir ilişki olması beklenir (Hipotez 3a). Diğer yandan, yöneticilik örgütün belirli normlarının benimsenmesini beraberinde getirdiğinden, yatay muhalefete yönetici olmayan çalışanlarda daha sık rastlanması beklenebilir (Kassing, 2001). Dolayısıyla yönetici unvanına sahip olmama ve yatay muhalefet kullanımı arasında bir ilişki olması beklenir (Hipotez 3b). Örgüt türünün kamu ve özel sektör olarak ayrıştırılması bu alanda yapılan araştırmalarda sık rastlanılan bir durum değildir. Muhalefetin türü, katılımın niteliği olarak örgütsel demokrasinin türüne -işlevsel amaçlara ya da demokratik inanç ve



yasal zorunluluklara dayanarak var olmasına- bağlıdır (Kassing, 1997: 329). Bu bağlamda Kassing işlevsel örgütsel demokrasilerde açık muhalefetin görülebileceğini belirtmektedir. Bu noktada kamusal örgütlerde demokrasinin işlevsel gerekçeden ziyade yasa ve mevzuat düzenlemelerine dayalı olduğu, dolayısıyla kamu kurumlarında açık muhalefetin özel sektör kuruluşlarına göre daha düşük seviyede gerçekleşeceği ileri sürülebilir. Türkiye’de kamu sektörü, sivil toplum ve özel sektör arasındaki yapısal farklılıklar, muhalefet türlerinin farklılaşmasına sebep olabilecek niteliktedir. Örneğin kamu ve vakıf üniversitelerini karşılaştıran güncel bir çalışma, ilkinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Turabik, 2019). Örgütsel demokrasi ve dikey muhalefet arasında pozitif ilişkilere Türkiye’de üretilen çalışmalarda da rastlanmaktadır (örn. Ataç & Köse, 2017; Sadykova & Tutar, 2014). Bu çerçevede kurum statüsüne göre dikey muhalefetin farklılık sergilemesi, özel sektör çalışanlarının dikey muhalefet düzeyinin kamu çalışanlarından yüksek olması (Hipotez 4) beklenebilir.

## 2.Araştırma Yöntemi

Araştırma ve yayın etiğine uygun yürütülen bu araştırma, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 2021.1.5 sayılı izniyle yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Adana ilinde yerel yönetimlerde (kamu kesimi) ve hizmet sektöründe (özel sektör) görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda ve kartopu örnekleme stratejisiyle bu kuruluşlarda tam zamanlı çalışan yüz altmışaltı (N=166) kişiyle tarama araştırması yürütülmüştür. Kamu kesiminde çalışan kişi sayısı 67 (%40), özel sektörde çalışan sayısı 99’dur (%59.7). Katılımcıların 55’i (%33.1) yönetici unvanıyla çalıştığını, 111’i (%66.9) yönetici unvanı bulunmadığını bildirmiştir.

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Elektronik yolla toplanan ankette çeşitli ölçme araçlarının yanı sıra demografik sorulara yer verilmiştir. Örgütsel destek algısını ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986; 1989) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Yokuş (2006) tarafından test edilen ölçek ( $\alpha=.90$ ) kullanılmıştır. Örgütsel muhalefeti ölçmek için Kassing (1997; 2000) tarafından geliştirilen on sekiz maddeli revize ölçek esas alınmış, Türkçe’ye aktarılırken birden fazla ve farklı içerikte ölçek uyarlama çalışması yapıldığından 18 maddenin tamamı için mevcut ölçeklerden (Altınkurt & Püsküllüoğlu, 2017; Dağlı, 2015; Ergün & Çelik, 2018) yararlanılmıştır. Her iki ölçeğe ilişkin yanıtlar yedi seçenekli Likert ölçeğinde (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (7) *Tamamen katılıyorum* biçiminde istenmiştir.

Veri yapısı incelendiğinde, normal dağılım varsayımı (çarpıklık ve basıklık için test istatistiği  $\pm 1.5$  aralığında) herhangi bir dönüşüm gerektirmeden sağlanmış, çok yönlü uç değer analizinde üç gözlemin silinmesine karar verilmiş, çoklu doğrusallık, tekillik ve bağlantı ( $r < 0.8$ ,  $VIF < 2.5$ ) kontrol edilerek ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliğinin incelemesine başlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2015). Keşfedici faktör analizi ile ortaya çıkan yapıların kaynaklarını incelemek için fark testleri yapılmış, korelasyonlar incelenerek hiyerarşik regresyon yöntemiyle veri çözümü sonlandırılmıştır.

### 3. Araştırma Bulguları

Örgütsel destek algısı ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin yapı geçerliğini incelemek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör çıkartmada, değişkenleri mümkün olan en az sayıda bileşene indirmek amacıyla temel bileşenler analizi yapılmış, varimax döndürmesi kullanılmıştır (Alpar, 2017; Tabachnick & Fidell, 2015). İlk olarak örgütsel destek ölçeği için örneklem hacminin değişkenler bağlamında yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde korelasyonlar incelenirken çoklu doğrusallığı engellemek için diğerleriyle bağlantılı değişkene göre varyansı yüksek olan iki değişken silinmiştir. Oluşan yeni yapıda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk katsayısı  $KMO = .865$  olarak belirlenmiş, Barlett'in Küresellik Testi ( $776.979$ ,  $p < .001$ ) ile gözlenen korelasyon matrisinde incelemeye uygun bir yapının bulunduğu ve bu yapının analiz için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Yedi maddeden oluşan yapı, özgün ölçeğe uygun biçimde tek faktörde varyansın %66.5'ini açıklamaktadır. İkinci olarak, örgütsel muhalefet ölçeği için  $KMO = .849$  olarak belirlenmiş ve örneklem hacminin değişkenler bağlamında yeterli olduğu anlaşılmış; Barlett'in Küresellik Testi ( $855.588$ ,  $p < .001$ ) ile yapının analiz için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Özgün ölçeğe uygun biçimde iki faktörlü yapı toplam varyansın %57.1'ini açıklamaktadır. Dikey muhalefet ifadelerinden oluşan faktör beş madde, yatay muhalefet ifadelerinden oluşan faktör sekiz madde ile ölçülmüştür. Yapıların güvenilirliği Cronbach'ın alfa katsayısı ile ölçülerek ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Temel değişkenlerin korelasyonu

Değişkenler	$\alpha$	$M$	$SD$	1	2	3	4
1. Kurum		1.60	.49				
2. Yöneticilik		1.33	.47	.083			
3. Algılanan örgütsel destek	.916	4.46	1.49	.167*	.151		
4. Dikey muhalefet	.868	5.15	1.43	.174*	.302**	.360**	
5. Yatay muhalefet	.786	4.03	1.22	-.006	-.033	-.244**	.325**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, bağlı olunan “kurum” değişkeninin örgütsel destek ( $r=.167$ ,  $p<.05$ ) ve dikey muhalefetle ( $r=.174$ ,  $p<.05$ ) pozitif, anlamlı ancak düşük seviyede bir ilişki sergilediği görülmektedir. Grup ortalamalarına bakıldığında bu örneklem için özel sektörde çalışanlar bakımından gerek algılanan örgütsel destek ortalamasının gerekse dikey muhalefet ortalamalarının daha yüksek olduğu görülebilir. İkinci olarak, yöneticilik ve dikey muhalefet pozitif ve anlamlı bir ilişki sergilemektedir ( $r=.302$ ,  $p<.01$ ). Yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların dikey muhalefet ortalaması yönetici olmayanlara göre yüksektir. Bağlı bulunan kurum ve yöneticilik unvanı ile ve yatay muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak algılanan örgütsel destek ve yatay muhalefet arasında negatif, anlamlı ve zayıf bir ilişkiye rastlanmaktadır ( $r=-.244$ ,  $p<.01$ ).

Statü farklılıklarının istatistiksel önemini anlamak için ikinci olarak bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda kamu ve özel sektör grupları arasında algılanan örgütsel destek ( $t=2.17$ ,  $p=.030$ ) ve dikey muhalefet ( $t=2.26$ ,  $p=.025$ ) bağlamında anlamlı bir fark bulunduğu, yatay muhalefet ( $t=.082$ ,  $p=.938$ ) bağlamında ise anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yönetici olup olmamasına göre farklılığın istatistiksel anlamı incelendiğinde, yalnızca dikey muhalefet ( $t=4.69$ ,  $p=.000$ ) bağlamında anlamlı bir fark bulunduğu, algılanan örgütsel destek ( $t=1.95$ ,  $p=.053$ ) ve yatay muhalefet ( $t=.042$ ,  $p=.670$ ) bağlamında ise anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2.** Grup farklılıklarına ilişkin ortalamalar

Değişkenler	n	Algılanan örgütsel destek		Dikey muhalefet		Yatay muhalefet	
		M	SD	M	SD	M	SD
1. Kurum							
<i>Kamu</i>	67	4.16	1.44	4.85	1.52	4.04	1.41
<i>Özel</i>	99	4.67	1.50	5.36	1.32	4.02	1.08
2. Yöneticilik							
<i>Yönetici değil</i>	111	4.31	1.53	4.85	1.52	4.06	1.52
<i>Yönetici</i>	55	4.78	1.36	5.76	.97	3.97	.97

Bu sonuçlara göre bağlı olunan kuruma göre algılanan örgütsel desteğin ve dikey muhalefetin farklı olması istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir deyişle, özel sektörde çalışanlarda algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet düzeyi, kamu sektöründe çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksektir. Diğer yandan yöneticilik pozisyonundaki farklılık, yalnızca dikey muhalefet bakımından anlamlı sonuç üretmektedir. Yani, yönetici olanlar ( $M=5.76$ ,  $SD=.97$ ) olmayanlara ( $M=4.85$ ,  $SD=1.52$ ) göre dikey muhalefeti daha fazla kullanmaktadır.

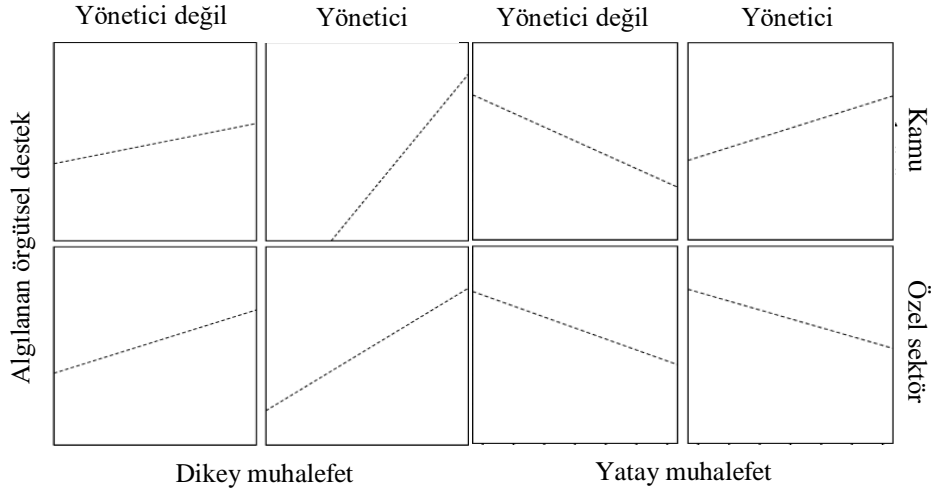
**Tablo 3.** Örgütsel muhalefet boyutlarının yordanması

	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F
<b>Dikey Muhalefet</b>				
1. aşama			.113	10.424***
Kurum	.150	2.024*		
Yöneticilik	.289	3.910***		
2. aşama			.203	13.733***
Kurum	.102	1.434		
Yöneticilik	.247	3.478**		
Algılanan örgütsel destek	.306	4.261***		
<b>Yatay Muhalefet</b>				
Algılanan örgütsel destek	-.244	-3.221	.054	10.375**

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Son olarak, yatay ve dikey muhalefetin örgütsel bağlılık tarafından yordanmasını incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. İlk olarak, dikey muhalefeti incelemek üzere, istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde bulunan kurum ve yöneticilik değişkenleri kontrol değişkenleri olarak modele eklenmiştir. İkinci aşamada, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık modele dahil edilmiştir. Tablo 3'te görülen sonuçlar, ilk aşamada kurum ve yöneticilik pozisyonunun regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını ve bu modelin dikey muhalefetteki varyansın %11.3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Analizin ikinci aşamasında algılanan örgütsel desteğin modele dahil edilmesiyle, modelin dikey muhalefetteki varyansı daha yüksek düzeyde (%20.3) açıkladığı görülmektedir. Bu modelde kurum bağı dikey muhalefetin varyansındaki değişikliği istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilememektedir. Dolayısıyla, bir bütün olarak, örgütsel bağlılık ( $\beta=.306$ ,  $p<.001$ ) ve yöneticilik statüsü ( $\beta=.247$ ,  $p<.01$ ) örgütlerde dikey muhalefet üzerinde pozitif etkilere sahiptir.

Algılanan örgütsel desteğin yatay muhalefet üzerindeki etkilerini incelemek üzere, kurum ve yöneticilik bakımından yatay muhalefet bağlamında farklılık bulunmadığı için, basit regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel desteğin yatay muhalefet üzerinde anlamlı negatif bir etkide ( $\beta=-.244$ ,  $p<.01$ ) bulunduğunu ve yatay muhalefetteki varyansın % 5.4'ünü açıkladığını göstermektedir.



**Şekil 1.** Alt gruplara göre algılanan örgütsel destek ve muhalefet türleri arasındaki ilişki

Şekil 1 incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet ilişkisinin her grupta pozitif olduğu, ancak özellikle kamuda göre yapan yöneticiler için bu ilişki miktarının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle bütün örneklem için yöneticiliğin dikey muhalefet üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, kamu yöneticilerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttığında dikey muhalefet düzeyinin de keskin biçimde yükseldiği (ve tersi) anlaşılmaktadır. Son olarak, algılanan örgütsel destek ve yatay muhalefet ilişkisi bir bütün olarak ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte Şekil 1 incelendiğinde kamu yöneticileri için algılanan destek düzeyi ve yatay muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin görüldüğü belirtilmelidir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Örgütlerde uzlaşi sağlamak ve bunu sürdürmek en önemli yönetim meselelerinden biridir. Uzlaşi sağlayacak ve muhalefetten makul sonuç alınabilecek bir çerçeve, kuşkusuz, muhalefetin ifade edilmesinin teşvik edildiği ve uyuşmayan fikrin ciddiyetle ele alındığı bir süreç tasarımı gerektirmektedir (De Dreu vd., 2000). Örgütsel karar ve süreçlerle uzlaşmama ve buna karşı çıkma gibi farklı anlamları barındıran örgütsel muhalefet, yapıcı ve yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Muhalefet düzeltici geri bildirimlerin alınabilmesi bakımından örgütler açısından değerli bir kaynak olarak ele alınmalıdır (Kassing, 2011).

Kassing'ın (1997) temel argümanlarından biri, çalışanların muhalefeti dile getirecek fırsatları arzulamasıdır. Çalışanların süreç ve kararlara katılması, onların muhatap olduğu örgütsel plan, politika ve süreçlerin artmasına sebep olacağı için dikey muhalefet olasılığı da artacaktır. Önceki çalışmalarda çalışanın duyduğu güven (Payne, 2014), yönetici-çalışan

ilişki kalitesinin yüksekliği (Kassing, 2000a) gibi faktörlerin dikey muhalefeti daha kolay ifade etmeye fırsat sağladığına ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Türkiye’de de algılanan demokratik ortam (Ataç & Köse, 2017), örgütsel güven (Şahin & Yürür, 2020), üst ile iletişimden kaynaklanan doyum (İzgüden & Erdem, 2017), örgütsel bağlılık (Yıldız, 2013), algılanan örgütsel destek (Çakır vd., 2017) ile muhalefet etme arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Yine, olumsuz yönetici davranışları (Özdemir, 2013) ve otorite algısının yüksekliği ile muhalefet arasında ters yönlü ilişkiler olduğu da ortaya konmuştur (Sadykova & Tutar, 2014). Bu çalışmada sayılan gerekçelerle algılanan örgütsel destek düzeyinin, dikey muhalefetteki değişiklikleri pozitif yönde açıklama gücüne sahip olacağı ileri sürülmüştür. Diğer yandan, aynı gerekçeyle algılanan örgütsel desteğin yatay muhalefet üzerinde negatif etkilere sahip olması beklenmiştir. Araştırma bulguları her iki hipotezi (Hipotez 1 ve 2) desteklemektedir. Algılanan örgütsel destek bir bütün olarak çalışanların açık muhalefet davranışı üzerinde pozitif, yatay muhalefet davranışı üzerinde negatif etkilere sahiptir.

Kassing’e (1997) göre yönetimin çalışanları dahil etme çabaları bağlamında çalışanlar potansiyel sınırlamalar (sürecin ciddiyetle yürütülmemesi, diğer çalışanların öncelenmesi vb.) tespit ettikleri taktirde muhalefet etmektedirler. Ancak çalışanlar muhalefeti yöneticilere dile getirdiğinde yöneticinin bunu konumuna yönelik bir saldırı olarak anlamayacağını hissetmelidir (Ergün & Çelik, 2019). Sonuç olarak muhalefetin dile getirilmesi durumunda çalışanın göreceği karşılık muhalefetin türünü değiştirmektedir. Önceki çalışmalar yöneticilik pozisyonunun muhalefeti ifade etmeyi kolaylaştırdığını göstermektedir (Kassing & Avtgis, 1999; Kassing & Armstrong, 2001; Kassing & McDowell; 2008). Yöneticilik, yukarıda ifade edildiği gibi örgütün belirli normlarının benimsenmesini beraberinde getirdiğinden, dikey muhalefetin bu statüde daha rahat ifade edilmesi beklenmiştir (Kassing, 2001). Araştırma bulguları bu hipotezi (Hipotez 3a) desteklemektedir. Bu sonuç daha önceki bazı araştırma bulgularıyla kısmi farklılıklar sergilemektedir. Örneğin Kavak ve Kaygın (2018), akademik unvan ile dikey muhalefet arasında ilişki tespit ettikleri araştırmalarında idari görevi olan akademisyenlerin muhalefet etmediklerini ve bu durumun yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin icra ettikleri görevleri ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan ilgi çekici durum, algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet ilişkisinin her grupta pozitif olduğu, ancak özellikle kamuda göre yapan yöneticiler için bu ilişki düzeyinin yüksek olduğudur. Diğer bir deyişle bütün örneklem için yöneticiliğin dikey muhalefet üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, kamu yöneticilerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttığında dikey

muhalefet düzeyinin de keskin biçimde yükseldiği (ve tersi) anlaşılmaktadır. Yani kamu yöneticilerinin dikey muhalefet davranışının algılanan örgütsel desteğe daha hassas olduğu söylenebilir. İlerleyen dönemde yapılacak çalışmalarda bu farkın kaynaklarının özellikle örgüt iklimi farklılıkları bağlamında incelenmesi önerilebilir. İkinci olarak, aynı mantıkla yatay muhalefetin yönetici olmayan statüde çalışanlarda daha sık rastlanabilir olacağı ileri sürülmüştür (Hipotez 3b). Algılanan örgütsel destek ve yatay muhalefet ilişkisi bir bütün olarak ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ne var ki çalışmanın bulguları, yatay muhalefet bakımından yönetici statüsünde bulunan ve bulunmayan çalışanlar arasında -beklendiği üzere yönetici olmayanlar lehine farklılıklar göstermesine rağmen- farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgunun altında ilginç bir durum yatmaktadır. Bulgular incelendiğinde, veri çözümlerinin genel olarak işaret ettiği yönün tersine, kamu yöneticileri için algılanan destek düzeyi ve yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ilişkiye yönelik emareler görülmektedir. Yine, örgüt iklimine dayanan araştırma tasarımlarıyla bu örüntünün açığa çıkarılabileceği düşünülmektedir.

Kassing (1997) muhalefetin türünün, katılımın niteliği olarak örgütsel demokrasinin türüne bağlı olduğunu ileri sürmüştür, işlevsel örgütsel demokrasilerde açık muhalefetin görülebileceğini belirtmiştir. Kamusal örgütlerde demokrasinin işlevsel gerekçelerden ziyade yasa ve mevzuat düzenlemelerine dayalı olduğu göz önüne alınarak, bu çalışmada açık muhalefetin özel sektör kuruluşlarında daha yüksek seviyede gerçekleşeceği, dolayısıyla örgüt türüne bağlı olarak dikey muhalefetin farklılaşacağı ileri sürülmüştür. Fark testleri, özel sektörde çalışanların dikey muhalefet düzeyinin, kamu sektöründe çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Hipotez 4). Her iki statü değişkeninin ele alındığı regresyon modelinde örgüt türünün dikey muhalefeti anlamlı biçimde etkilediğini, bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesinin sektör etkisini ortadan kaldırdığı da tespit edilmiştir.

Bir bütün olarak bu çalışma, algılanan örgütsel desteğe ilave olarak statü değişkenlerinin örgütsel muhalefet üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Uygulamacılar açısından örgütsel destek ve muhalefet türlerine ilişkin bulgular, iş yerinde yaratılan pozitif atmosferin çalışanların pozitif tutum ve davranışlarına aynı yönde etkilerde bulunmasını göstermesi itibarıyla anlamlıdır. Çalışma aynı zamanda çeşitli kısıtlara sahiptir. İlk olarak araştırma tek ilde ve kolayda örnekleme stratejisiyle yürütülmüştür. Çalışmada kamu özel sektör ayırımından yararlanmak istenmiş, her iki örgüt türü için farklı kuruluşlarda çalışanlardan veri toplanmıştır. Örneklem hacminin



geliştirilmesi ve kurum türlerinin daha spesifik belirlenmesi, daha belirgin sonuçların ortaya çıkmasına fırsat sağlayabilir. Son olarak, Kassing'ın (1997) muhalefeti tetikleyen olaylara ilişkin tipolojisine uygun olarak, farklı örgütsel, ilişkisel ve bireysel etkilerin çalışılması muhalefetin daha iyi anlaşılması için uygun bir zemin sağlayabilir. Örneğin örgütsel süreç ve kararlara katılıma ilişkin algılanan kurumsal atmosfer, çalışanların etki ve tepki yorumu geliştirmesi bakımından önemlidir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve iklimine (örgütsel tetikleyiciler) ve bunların alt gruplarına (ilişkisel/bireysel tetikleyiciler) ilişkin karşılaştırmalı ölçümlerin yapılması, muhalefetin katmanlı yapısının daha iyi anlaşılması açısından önemli fırsatlar sağlayabilir. Örneğin alt kültürler (Danışman & Özgen, 2008) veya etik iklim türleri (Weber & Seger, 2002) ile muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiler, statü değişkelerine ek olarak örgütlerdeki alt grupların bu stratejilerle ilişkileri bakımından ilgi çekici sonuçlar sunabilir. Yine, farklı çalışma modellerinin (Kassing, 2015) ve spesifik olarak uzaktan çalışmanın muhalefet stratejileri üzerinde etkilerinin incelenmesinin de ilgi çekici sonuçlar üretebileceği değerlendirilmektedir.

**Destek bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır

**Çıkar Çatışması:** Bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

### **Kaynakça**

- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Detay, Ankara.
- Altinkurt, Y. & Püsküllüoğlu, E.İ. (2017). Örgütsel muhalefet ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 75-86.
- Ataç, L. O. & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 117.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24 (2), 97-102.

- Croucher, S. M., Zeng, C. & Kassing, J. (2019). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*, 56 (3), 349-367.
- Çakır, V. O., Yurtseven, C. N., & Dal, S. (2017). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (3), 78-87.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 14 (53), 198-218.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (2), 277-304.
- De Dreu, C. K., de Vries, N. K., Franssen, H. & Alting, W. M. (2000). Minority dissent in organizations: Factors influencing willingness to dissent. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (12), 2451-2466.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 398-414.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. T. (2018). Dissent. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-9.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25 (4), 255-265.
- Graham, J. W. (1983). Principled organizational dissent (Doctoral dissertation, Northwestern University).
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. Barry M. Staw ve Larry L. Cummings (Yay. haz.), *Research in Organizational Behavior* (cilt 8, s. 1-52). Greenwich: JAI Press.
- İzgüden, D. & Erdem, R. (2017). Hastane çalışanlarında iletişim doyumunun örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (2), 243-272.
- Kavak, O. & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4 (1), 33-51.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48 (4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12 (2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17 (1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2000b). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17 (4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56 (3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Cambridge, England: Polity.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18 (3), 264-273.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13 (1), 100-115.
- Kassing, J. W. & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17 (2), 113-120.

- Kassing, J. W., Fanelli, S. A. & Chakravarthy, L. (2015). Full-and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 55 (4), 455-465.
- Kassing, J. W. & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25 (1), 34-43.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 293-317.
- Ötken, A.B. & Cenkci, T. (2015). Big five personality traits and organizational dissent: The moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6 (2), 1-23.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri -Ankara ili örneği. *Eğitim ve Bilim*, 38 (168), 113-128.
- Platon. (2019) Devlet. (Çev: Sabahattin Eyüboğlu & M. Ali Cimcoz), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Payne, H.J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131-140.
- Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Stewart, L.P. (1980). "Whistle blowing": Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30 (4), 90-101.
- Şahin, T. & Yürür, S. (2020). Örgütsel muhalefetin anlaşılmasında örgütsel güvenin rolü ve önemi. *Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics*, 16 (1), 17-34.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Taylor, F. W. (2005). Bilimsel Yönetimin İlkeleri. (Çev. H. Bahadır Akın), Adres Yayınları, Ankara.
- Turabik, T. (2019). Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki (*Yayınlanmamış doktora tezi*). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Weber, J. & Seger, J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41 (1-2), 69-84.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8 (6), 853-879.
- Yokuş, İ. (2006). Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Zeng, C. (2017). Employee Dissent. Stephen M. Corucher vd. (Yay.haz.), *Conflict, Mediated Message, and Group Dynamics: Intersections of Communication* içinde (s.67-80). Lexington.

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın tüm süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Bu çalışmada Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 2021 tarih ve 1.5 sayılı karar ile gerekli izinler alınmıştır.

## Social, Cultural, Emotional Intelligence and Entrepreneurial Intention: A Research on Generation Z

Güven ORDUN<sup>1</sup> Cem Güney ÖZVEREN<sup>2</sup> Kamil MERCİMEK<sup>3</sup>

### Abstract

In terms of this study, cultural, emotional, social intelligence and entrepreneurial tendency of the Z generation were examined and the effect of cultural, social and emotional intelligence on the entrepreneurial tendency was examined. In Turkey, 2563 Z generation participants from seven regions were reached, also the means for each region were shown separately. In Turkey, it has been understood that emotional intelligence in general affects entrepreneurship tendency more than social intelligence and cultural intelligence. The different means found as a result of statistical analyzes specific to Marmara, Aegean, Mediterranean, Central Anatolia, Black Sea, Eastern Anatolia and Southeastern Anatolia regions are remarkable. The relevant data for the research was collected by using the phone application. The received data was analyzed with SPSS. Based on the results of the analysis, it was determined that the average of Social Intelligence, Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Entrepreneurship Tendency of the Z generation participants throughout Turkey was above the average level. Among the Z generation participants, the emotional intelligence and cultural intelligence of those living in the Mediterranean Region were found to be significantly higher than those living in other regions. It was understood that the emotional intelligence of the participants was the most influential factor on the entrepreneurial tendency, also it was concluded that the participants with the highest score entrepreneurial tendency lived in the Aegean Region.

**Keywords:** Social Intelligence, Cultural Intelligence, Emotional Intelligence, Entrepreneurial Intention, Generation Z

### Sosyal, Kültürel Duygusal Zeka ve Girişimcilik Eğilimi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma

#### Öz

Bu çalışmada Z kuşağının kültürel zekası, duygusal zekası, sosyal zekası ve girişimcilik eğilimi incelenmiş, kültürel, sosyal ve duygusal zekanın girişimcilik eğilimi üzerine etkisi araştırılmıştır. Türkiye genelinde yedi bölgeden Z kuşağı 2563 bireye ulaşılmış, her bir bölge için ortalamalar ayrı ayrı gösterilmiştir. Türkiye özelinde genel olarak duygusal zekanın, sosyal zeka ve kültürel zekaya kıyasla girişimcilik eğilimini daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Marmara, Ege, Akdeniz, İç Anadolu, Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri özelinde yapılan istatistik analizler sonucu bulunan farklı ortalamalar ise dikkat çekicidir. Araştırma için ilgili data telefon uygulaması kullanılarak toplanmıştır. Veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarından hareketle, Türkiye genelinde Z kuşağı katılımcıların sosyal zeka, kültürel zeka, duygusal zeka ve girişimcilik eğilimi ortalamalarının orta düzeyin üzerinde olduğu saptanmıştır. Z kuşağı katılımcılardan Akdeniz Bölgesi'nde yaşayanların duygusal zekası ve kültürel zekası diğer bölgelerde yaşayan katılımcılara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Katılımcıların duygusal zekasının girişimcilik eğilimi üzerinde en fazla etkili olan faktör olduğu anlaşılmış olup, girişimcilik eğilimi ortalaması en yüksek olan katılımcıların Ege Bölgesi'nde yaşadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Zeka, Kültürel Zeka, Duygusal Zeka, Girişimcilik Eğilimi, Z Kuşağı

<sup>1</sup> Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, Orcid No: 0000-0002-8535-9594

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, Orcid No: 0000-0001-9435-6662

<sup>3</sup> 25 Proje Teknoloji Orcid:0000-0001-5937-3977

## Introduction

It is obvious that individuals born after 2000 and named as Generation Z will form a significant part of the business world very soon. This undeniable fact leads us to the question of what are the main features that distinguish the generation Z youth from other generations. The most important difference of the generation Z from other generations is that they have used the internet intensively and are still using it.

In terms of the management and psychology literature, a lot of studies are conducted about generations generational differences. Recently, it has been observed that the intention towards Generation Z has increased, and the values, habits and other characteristics of the generation Z youth continue to be investigated. According to Gardner's Theory, there are multiple intelligent styles are seven intelligent area as (Brualdi Timmins, 1996:100): Naturalistic, Logical, Bodily, Linguistic, Spatial, Musical and relational. These aeach area need some important abilities and many of them are related with social, emotional and cultural intelgence. These intelligence areas are found as related with many of jobs. While exaimining the theoretical framework of entrepreneurship, it can be understood that most of the intelgence areas are related with entrepreneurial ability. In terms of this study, only social, emotional and cultural intelligence and their effect on entrepreneurial intention will be examined.

As it is known, healthy economical situations can be maintained with high entrepreneurship actions. Many countries in the world, especially the USA, support entrepreneurship because economies with a low number of entrepreneurs are called cumbersome economies in terms of many theorists. The rule of "big fish eats small fish" has changed to "fast fish eats slow fish" in today's business world. Therefore, there is a significant need for entrepreneurs in order to catch up with technological developments quickly and to provide competitive advantage. At this point, on behalf of our country, it is a promising situation that the entrepreneurial intention of the young people who will manage the economy in the future is high. Therefore, the aim of this study is primarily to reveal the situation in Turkey and to contribute to the relevant institutions and future research on the potential actions to be taken.

### **1.The Concept of Intelligence: Emotional, Cultural and Social Intellegence**

Although the concept of intelligence is as old as human history in terms of its meaning, it was possible to emerge as a concept, to be examined and categorized much later. The concept of intelligence includes some kind of abilities, motivation or power as well as understanding the related knowledge about motivation (Wagner and Sternberg, 1985) and the goal-setting about them (Cantor & Kihlstrom, 1987; Hilgard, 1980; Mayer, 1995; Sutarso, 1998:18).

According to the study as carried out in 1921; intelligence have three elements as (Sutarso, 1998:19):

- Some abilities about problem solving, mental representation and decision making
- Ability for learning
- Adaptation to meet the demands of the environment effectively

In the organizational behavior literature, there are some studies examining the relationship between multiple intelligence skills and entrepreneurial tendencies. According to Gardner's Theory, there are multiple intelligent styles are seven intelligent area as (Garder, 1993; Brualdi Timmins, 1996:100; White, 1998):

- Logical-Mathematical
- Naturalist intelligence
- Bodily-Kinesthetic
- Linguistic Intelligence
- Musical Intelligence
- The Personal Intelligences (Intrapersonal and Interpersonal)
- Spatial Intelligence

Although the concept of emotional intelligence is as old as human being history, it emerged as a concept in the 1990s. Salovey and Mayer (1990) were the first to introduce the concept of emotional intelligence to psychology literature. Goleman is the researcher who brought the knowledge as we know about emotional intelligence today .

According to Gardner (1993), each intellegence is related with brains lef tor right lob. For instance, musical and naturalist intelligence is related with brain's right lob, on the



other hand, logical intelligence and bodily-kinesthetic intelligence related with left lob (White, 1998).

**Table 1.** The Characteristics of The Left Brain and Right Brain

<b>Left-Brain Dominance</b>	<b>Right-Brain Dominance</b>
Rarely uses metaphors	Frequently uses metaphors
Remembers names	Responds to demonstrated, illustrated, or symbolic instructions
Not good at interpreting body language	Favors intuitive problem solving
Responds to verbal instruction	Intuitive
Controls feelings	More free with feelings
Experiments systematically and with control	Fluid and spontaneous
Prefers multiple-choice tests	Prefers drawing and manipulating objects
Planned and structured	More free with feelings
Prefers multiple-choice tests	Remembers faces
Favors logical problem solving	Experiments randomly and with less restraint
Intellectual	Good at interpreting body language
Reliance on language in thinking and remembering	Makes subjective judgments
	Synthesizing reader

*Source: Riyadini, M. V. (2019). Improving Grade VII Students' Speaking Skills Through Integrating Pre-Communicative and Communicative Activities (Doctoral Dissertation, Yogyakarta State University (Adapted from Torrance, 1980 cited in Brown 2007:125)*

As Korkmaz (2000), Demirel and Tikici (2010) argued, the "entrepreneurial personality" traits and the traits of the right side of the brain are largely related. But as understood from the related studies, the left side of the brain also affects the entrepreneurial intention of person but it can be said that right side is more related in terms of this view (Demirel, Düşükcan & Ölmez, 2011:100).

Based on the information given above, it would not be wrong to say that especially emotional intelligence, social intelligence and cultural intelligence will significantly explain the entrepreneurial intention. According to the results of the study carried out by Lüthje and Franke (2003), students with high internal locus of control and risk taking characteristics demonstrate more entrepreneurial behaviors.

Another contribution has been made by Mortan to the related literature. Mortan et al. (2014) also argued that emotional intelligence has an important effect on entrepreneurial intention.



Social intelligence is a concept that has not been completely agreed upon on its definition, and there are different opinions about its sub-dimensions from different fields. Marlowe (1986) defined social intelligence as the ability to understand the emotions, thoughts, thoughts and behaviors of people, including the person herself in interpersonal situations, and to act in accordance with this perspective.

Thorndike (1920) defines social intelligence as the ability to understand others. All of the models related to social intelligence were created on the basis of this definition. In terms of this definition, empathy has the central role. In the related literature, many of scales were shaped according to different models. An important scale was composed by Silvera et. (2001). According to Silvera et al. (2001) social intelligence has three factors as:

- Social Awareness
- Social Ability
- Social Information Process

Goleman (2007:117) categorized social intelligence in two dimensions as:

- Social Awareness
- Social Facility

Social awareness refers to the perceiving and sensing the emotions and thoughts of other people. On the other hand, social facility determines the situation as a person can understand, the emotions, thoughts and intentions of other people and can use these skills for managing his social relations (Heggstad, 2008:103).

Humphrey (2013) discussed the importance of empathy on entrepreneurial intention. People with enough level of empathy can motivate people and lead easily, so they have more probability to achieve their goals. This claim can also show the importance of emotional intelligence on entrepreneurial intention as it is known that empathy may be labeled as the most important dimension of emotional intelligence.

In terms of the study conducted by Ang, Van Dyne and Koh, (2006), motivational cultural intelligence defines the motivation of the person about learning new cultural patterns and implementing them. Behavioral Cultural Intelligence describes an individual's ability to conduct appropriate behavior when encountering with people from different cultures. According to Earley and Ang (2003), cultural intelligence refers to the ability of a person in terms of adapting to the new culture. The concept was introduced by Earley and Ang (2003)

and constructed with three dimensions. Cultural intelligence was later developed and scaled in four dimensions by Ang et al. (2007) as:

- Cognitive
- Metacognitive
- Behavioral
- Motivational

Cognitive Cultural Intelligence defines the ability of learning and analyzing of elements of a new culture (Helms et al., 2014). Metacognitive Cultural Intelligence refers to the cognitive process used for understanding new culture (Earley & Ang, 2003). In terms of definition, metacognition defines a kind of strategic ability.

## **2. Entrepreneurial Intention and Z Generation**

Entrepreneurial intention defines the belief of being an entrepreneur. Based on our daily life experiences, it is possible to make a few correct predictions about the personality traits of entrepreneurial individuals. Being able to establish good relations with people, taking risks when appropriate, always trying to find something new, being psychologically resilient, not giving up, being determined and taking advantage of opportunities can be some of these characteristics. The studies in the literature have actually listed similar features.

The concept of entrepreneurial orientation (EO) was firstly conceptualized by Miller in 1983. According to the framework as Miller has dawn for the concept, entrepreneurship has three dimensions as (Rauch et al., 2009:763):

- Innovativeness
- Proactiveness
- Risk-Taking

Risk taking refers to the situation where the person takes action by taking responsibility even if there are many unknown issues, despite the possibility of encountering negative results. Proactiveness refers to the fact that the individual realizes and takes action before the potential problems or opportunities that may arise. Innovativeness defines the situation of having motivation for continuous research and gaining new projects.

The point to note here is that the concept put forward by Miller defines organizational entrepreneurship. However, the concept of "entrepreneurial orientation", which was

examined by Miller and later other researchers, emerged by Bolton and Lane (2012) with the application of the relevant concept on an individual basis. According to the results of the study implemented by Bolton and Lane (2012), individual Entrepreneurial orientation (EIO) also demonstrates three dimensions as risk-takin, proaktiveness and innovativeness.

According to Bridge and O'Neil (2012), we can separate the factors effect the entrepreneurial intention in two categories as internal and external factors. Internal factors refer to the features person has, external factors may be related with business environment, organization, family or others related with these factors. Genetic or other features as came from the history of the family also included in individual factors.

Korkmaz (2000), Demirel and Tikici (2010) argued, the "entrepreneurial personality" traits and the traits of the right side of the brain are largely related. But as understood from the related studies, the left side of the brain also effects the entrepreneurial intention of person but it can be said that right side is more related in terms of this view (Demirel, Düşükcan & Ölmez, 2011:100).

In terms of this knowledge, it would not be wrong to say that especially emotional intelligence, social intelligence and cultural intelligence will significantly explain the entrepreneurial intention. According the results of the study carried out by Lüthje and Franke (2003), students with high internal locus of control and risk taking characteristics demonstrate more entrepreneurial behaviors.

Entrepreneurs may have to work in different environments, different cultures, and meet new people. Within the framework of the studies and approaches in the literature, it can be said that the cultural intelligence and social intelligence of the individual will be significantly effective in coping with such situations effectively.

While examining the studies about Generation Z, it is seen that the main factor that determines it, regardless of the scientific field, is the internet. So who do we mean by Generation Z? The basic characteristics of each generation are affected by the events that occurred during their upbringing and the environmental conditions of the period. Information technologies are undoubtedly the most important factor affecting the children and young people of the generation Z who were born after 2000. Undoubtedly, the generation Z will constitute a significant part of the business world of the 21st century. The most basic feature that distinguishes generation Z from other generations is that the year they

were born started in the early 2000s and information technologies were used intensively in this period.

**Table 2:** General Characteristics of Generations

	<b>Builders</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>	<b>Generati on Z</b>
<b>Influencers</b>	Officers, Authority	Evidential Experts	Pragmatic Practitioner	Experiential Peers	User-generated Forums
<b>Financial Values</b>	Long-term saving Cash No credit	Long-term needs Cash Credit	Medium-term Goals savvy Life-stage debt	Credit wants Credit dependent Life-style deb	Impulse purchases E-Stores Life-long debt
<b>Learning Environment</b>	Military style Didactic & disciplined	Classroom style Quiet atmosphere	Round-table style Relaxed ambience	Cafe-Style Music & Multi-moda	Lounge room style Multi-stimulus
<b>Purchase Influences</b>	Brand emergence Telling	Brand-loyal Authoritie	Brand switches Experts	No Brand Loyalty Friend	Brand evangelism Trends
<b>Ideal Leaders</b>	Authoritarian Commanders	Commanding Thinkers	Co-ordinating Doers	Empowering Collaborator	Inspiring Co-creators

*Sources: Dries N, Pepermans R, De Kerpel E (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? J. Manage. Psychol., 23(8): 907-928. Zemke R, Raines C, Filipczak B (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace (2nd Ed). American Management Association, New York, NY <https://2qean3b1jjd1s87812ool5jii-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/03/Generations-Defined-Sociologically.pdf>*

As can be seen from Table 2, the first of the generations is baby boomers that was born between 1945-1965 and lived after the Second World War. The reason why this group is called baby boomer is the population increased a lot in that period (Mills, 1999).

It is also among the common estimates that the generation Z, which grows up when the way the media disseminates news changes and the process of accessing information becomes very short, will have more difficulty understanding other generations.

According to Pratama (2019:20), baby boomers are more collectivistic, so they have tried to perform some activities about real world with together. Generation X refers to the

people as born between 1960-1979. They are obtained as more material, individualistic and and competitive. Generation Y people can be defined as more globalist and questioning. In their time, the internet was not widely used yet, but later it started to be widely used. Therefore, those born in the last years of the relevant period have had the opportunity to use the internet more. But this interaction was valid for trying to find the sources of knowledge (Pratama, 2019:20).

Generation Z is the native of the cyber world. When they were born, internet was used frequently. They have used frequently twitter, instagram, youtube etc... for interaction. They are also more mobile, give more importance to ethical issues, realistic and unlimited (Pratama, 2019:20).

### **Method**

This study has two main reserach questions. The first one refers to whether social intelligence, cultural intelligence or emotional intelligence effect the entrepreneurial tendency of Z generation individuals more. The second question is to reveal how the averages of social intelligence, cultural intelligence, emotional intelligence and entrepreneurial tendency of generation Z individuals are distributed in seven regions in Turkey<sup>4</sup>.

In terms of the study, 2563 people participated to the research. All of the questions were designed according to a mobil phone application. Then anyone who wanted to participate could enter to the application but the rule for fullfilling the questionnaires was to be born after 2000 (because of being generation Z). The gathered data analzed with SPSS 25.

Entrepreneurial Intention Scale was composed by Güven Ordun by scanning the related literature and scales about entrepreneurial intention (McClelland, 1961; Brockhaus, 1980; Krueger, 2000; Ferreira et al., 2012 ). Before development of the scale, questions were asked to 150 people from Generation Z in terms of preliminary studies. After conducting the validation and reliability analyses, intellegence scales taken by other authors were analyzed

---

<sup>4</sup> For this research, the Department of Ethics Committee of Istanbul University was consulted, and it was considered ethically appropriate at the meeting of the relevant department dated 07.06.2021 and numbered 06. Number of the relevant ethics committee report: 223119

with 200 people for defining whether they are reliable and valid or not. After performing related analyses, all questions were composed.

Social Intelligence Scale was developed by Silvera, Martunissan and Dahl (2001) and adapted into Turkish by Güven Ordun. In terms of the study, there were three factors as:

- social ability,
- social information process
- social awareness.

Cultural Intelligence Scale was developed by Dyne, Ang and Koh (2006) and translated into Turkish by Güven Ordun. The related scale have four factors as

- Metacognition Cultural Intelligence
- Cognitive Cultural Intelligence
- Behavioral Cultural Intelligence
- Motivational Cultural Intelligence

Emotional Intelligence Scale was developed by Schutte et al. (1998) and translated into Turkish by Güven Ordun. In terms of the study, there are four dimensions as:

- Appraisal of Emotions,
- Social Skills
- Utilisation of Emotions
- Mood Regulation

### Findings

After coding the obtained data, reliability and factor analysis were conducted for each scale. In terms of Emotional Intelligence Scale, four factors were obtained and labelled as motivation, empathy, social ability and personal control. Cronbach alpha value is 0,916 and KMO value is 0,916. Table 3 demonstrates the detailed findings about the scale.

**Table 3:** Factor Analysis for Emotional Intelligence Scale

EMOTIONAL INTELLIGENCE	Motivation	Empathy	Social Ability	Personal Control
I don't find that being in a positive mood helps me come up with new ideas	.690			

I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on	.666	
When I am in a positive mood, solving problems is easy for me.	.629	
I generally don't expect good things to happen	.592	
I generally expect to fail when I try something new	.565	
When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas	.558	
I seek out activities that make me happy.	.555	
When my mood changes I see new possibilities	.555	
I know what other people are feeling just by looking at them	.764	
I tend to misread peoples' facial expressions	.727	
I find it hard to tell how someone is feeling from their tone of voice.	.696	
I find it hard to understand the non-verbal messages of other people	.503	
I prefer to keep my emotions private.	.656	
I help other people feel better when they are down	.620	
When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced the event myself.	.570	
I compliment others when they have done something well	.562	
I arrange events others enjoy	.555	
I easily recognize my emotions as I experience them	.733	
I find it hard to control my emotions	.712	
I often don't know why my emotions changes	.666	
When I experience a positive emotion, I know how to make it last.	.505	

In terms of Social Intelligence Scale, three factors were obtained and labelled as social ability, social information processing and social awareness as these factor analytic structure is the same of the original of the study. empathy, social ability and personal control. Cronbach alpha value is 0,836 and KMO value is 0,855. Table 4 demonstrates the detailed findings about the scale.

**Table 4:** Factor Analysis for Social Intelligence Scale



SOCIAL INTELLIGENCE	Social		
	Information Process	Social Awareness	Social Ability
I can anticipate the desires and wishes of others	.746		
I can predict how others will react to my behavior towards them.	.718		
I can understand other people's feelings	.713		
I can predict the behavior of others	.712		
I can understand what other people actually want to say from factors such as facial expressions and body language.	.700		
I can understand what others are trying to achieve before talking to them	.694		
I know how my actions will create feelings on others.	.646		
People's reactions to my actions surprises me.		.742	
People surprise me with their behavior		.659	
I find people incomprehensible		.638	
I can hurt others without realizing it		.629	
Others may get angry at me without giving me a chance to explain why.		.627	
I have trouble understanding other people's judgment		.563	
I have had a hard time getting along with others		.517	
It takes a lot of time for me to really get to know others.		.477	
I easily adapt to social environments			.871
I have difficulty in entering new environments and meeting people.			.857
I'm good at making friends with new people			.827
I have trouble finding conversation topics when I'm with people			.454

In terms of Cultural Intelligence Scale, four factors were obtained and labelled as metacognition, cognitive, bahavioral and motivational cultural intelligence. as this factor analytic structure is the same of the original of the study. Cronbach alpha value is 0,923 and KMO value is 0,942. Table 5 demonstrates the detailed findings about the scale.

**Table 5:** Factor Analysis for Cultural Intelligence

Cultural Intellegence	Cognitive	Motiv.	Beh.	Meta-cog.
I know the marriage systems of other cultures	.756			
I know the non-verbal communication rules and structures of other cultures	.728			

I know the cultural values and belief systems of other cultures	.716	
I know the arts and crafts of other cultures	.715	
I know the legal and economic systems and rules of other cultures	.659	
I know the rules (vocabulary, grammar, etc.) of other cultures	.620	
I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me		.782
I enjoy interacting with people from different cultures		.724
I feel confident in socializing with the citizens of that country in a foreign culture		.713
I am confident in adapting to the shopping habits of a different culture		.691
I can cope with the stress of adapting to another culture		.688
I can adapt my facial expression to the requirements of the situation when necessary for intercultural communication.		.741
I can change my non-verbal behavior (expression, body language, etc.) when necessary for intercultural communication.		.739
I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.		.724
18. I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires.		.678
I change my verbal behavior (accent, tone of voice, etc.) when a cross-cultural situation requires it.		.473
I am aware of my cultural knowledge when interacting with people from different cultures		.772
I am aware of the cultural knowledge I have in intercultural interactions		.768
I adjust my cultural knowledge when communicating with people unfamiliar with my own culture.		.695
I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.		.646

---

The developed entrepreneurial intention scale by Güven Ordun demonstrated three factors as innovation, power and stability. Cronbach Value is 0,723 and KMO value is 0,840. Table 6 demonstrates the detail values below:

**Table 6:** Factor Analysis for Entrepreneurial Intelligence Scale

<b>Entrepreneurial Intelligence</b>	<b>Novelty</b>	<b>Power</b>	<b>Determination</b>
I look for new opportunities to reach my dreams	.763		
I want to develop new and different ideas	.751		
I enjoy experiencing new and different things (food, different places)	.732		
I like to discover new places in my travels	.713		
I would like to have a job where I can use my creativity	.653		
I would like to be in a position of high authority		.454	
I prefer to be the owner of my own business rather than being a top manager in an institution.		.780	
I want to be my own boss rather than a job that offers me job security		.732	
You can only earn a lot of money if you can start your own business.		.670	
I seek independence in working life		.616	
I would like to have the decision-making power		.516	
I think that there is not much I can do about the events I encounter.			.673
It is very difficult to find an idea that has not been thought before.			.646
The economic system does not support new enterprises			.586
It makes it difficult to establish and manage a business with laws and regulations.			.580

After conducting factor and reliability analysis, correlation analysis were performed for understanding the relations between variables. Table 7 shows the correlation table:

**Table 7:** Correlation Table

	<b>Ent. Intention Novelty</b>	<b>Ent. Intention Power</b>	<b>Ent. Determination</b>	<b>Ent. Intention</b>
<b>EI Motivational</b>	,541**	,250**	,214**	,482**
<b>EI Emphaty</b>	,392**	,181**	,119**	,331**
<b>EI Social Ability</b>	,380**	,135**	,136**	,308**
<b>EI Personal Control</b>	,306**	,172**	,163**	,312**
<b>Emotional Intelligence</b>	,517**	,236**	,203**	,459**
<b>SI Social Information Process</b>	,429**	,226**	,117**	,370**

<b>SI Social Awareness</b>	,148**	-,040*	,429**	,269**
<b>SI Social Ability</b>	,338**	,143**	,219**	,340**
<b>Social Intelligence</b>	,411**	,148**	,346**	,441**
<b>CI Cognitive</b>	,249**	,120**	,034	,191**
<b>CI Motivational</b>	,473**	,168**	,158**	,378**
<b>CI Behavioral</b>	,468**	,158**	,174**	,379**
<b>CI Meta Cognitive</b>	,460**	,185**	,153**	,380**
<b>Cultural Intelligence</b>	,505**	,193**	,159**	,406**

(\* Correlation significant at ,05 level; \*\* Correlation significant ,01level; EI: Emotional Intelligence, SI: Social Intelligence, CI: Cultural Intelligence, Ent.: Entrepreneurial)

In terms of the study, means of intellegences and entrepreneurial intention were analyzed and compated eachother. Table 8 shows the related statistic

**Table 8:** Means of Each Region in terms of the Variables

	Marmara	Mediterranean	Aegean	Central Anatolia	Southeastern Anatolia	Black Sea	Eastern Anatolia	Turkey Average
<b>EI Motivational</b>	4,21	4,13	4,17	4,08	4,04	4,11	4,14	4,14
<b>EI Emphaty</b>	4,03	4,08	4,02	3,99	3,98	4,17	4,03	4,03
<b>EI Social Ability</b>	3,88	3,88	3,82	3,68	3,80	3,97	3,85	3,85
<b>EI Personal Control</b>	3,90	3,90	3,82	3,81	3,70	3,70	3,84	3,84
<b>Emotional Intelligence</b>	4,00	4,00	3,96	3,89	3,88	3,99	3,97	3,97
<b>SI Social Information Process</b>	3,91	3,96	3,94	3,89	3,86	4,09	3,93	3,93
<b>SI Social Awareness</b>	3,32	3,21	3,29	3,17	3,14	2,98	3,27	3,27
<b>SI Social Ability</b>	3,71	3,58	3,67	3,70	3,66	3,69	3,67	3,67
<b>Social Intelligence</b>	3,65	3,58	3,63	3,59	3,55	3,59	3,63	3,63
<b>Ent. Intention Novelty</b>	4,55	4,53	4,51	4,48	4,47	4,52	4,51	4,51
<b>Ent. Intention Power</b>	3,83	3,82	3,84	3,89	3,92	3,78	3,83	3,83
<b>Ent. Determination</b>	3,13	3,09	3,24	3,15	2,92	3,07	3,13	3,13
<b>Ent. Intention</b>	3,84	3,81	3,86	3,84	3,77	3,79	3,83	3,83
<b>CI Cognitive</b>	3,24	3,29	3,22	3,15	3,06	3,28	3,23	3,23
<b>CI Motivational</b>	3,98	3,95	3,98	3,93	3,88	3,83	3,98	3,98
<b>CI Behavioral</b>	4,05	4,06	4,02	3,99	3,90	4,14	4,02	4,02
<b>CI Meta Cognitive</b>	4,01	4,09	4,06	3,98	3,87	4,17	4,02	4,02
<b>Cultural Intelligence</b>	3,82	3,85	3,82	3,76	3,68	3,85	3,81	3,81

Generation Z youth people from Aegean but participants from Blacksea has the lowest point. In terms of Social Intelligence, young people from Mediterrean took the highest score and participants from Blacksea have the lowest score. While examining cultural intelligence score, participants from Aegean have the highest score and participants from Black Sea have the lowest score. In terms of Entrepreneurial Intention, participants from Central Mediterrean have the highest score. In terms of the intelligences and entrepreneurial intention, it is understood that means of Generation Z noticeably have low score in terms of Social Intelligence, so this is an issue that needs to be addressed.

## **Discussion**

Within the framework of this study, the means of social intelligence, cultural intelligence, emotional intelligence and entrepreneurial intention of Z generation participants were examined and it was tried to determine which type of intelligence had more effect on the entrepreneurial intention of young people. Considering the analyzes made specifically for the regions, it was concluded that emotional intelligence affects entrepreneurship intention more than social intelligence and cultural intelligence. This result is consistent with the studies carried out in the related literature.

Aegen Region is the place where entrepreneurial intention of Generation Z participants is highest. It is an issue that should be emphasized that the social intelligence of the Z generation participants living in the Marmara Region is higher compared to other regions. It is thought that these differences are significantly affected by the socio-demographic structure and cultural point of view of the Marmara, also it is understood that a more detailed research is needed at this point.

In order to support entrepreneurial intention, it can be stated that training programs aimed at raising awareness for different cultures and promoting cultural values and habits will support the entrepreneurial tendency. Considering the means that emerged in our country, it is obvious that trainings to develop social skills should also be given. Thus, the entrepreneurial tendency of the Z generation will also be significantly positively affected.

The fact that the means of Social Intelligence, Cultural Intelligence, Emotional Intelligence and Entrepreneurial Intention were high but social intelligence level is above the average throughout Turkey. The fact that the study was conducted during the Covid-19 period may have affected these results, but it was understood that more research should be conducted on this subject. Because the picture that emerged as a result of the analysis of these data obtained from 2563 participants shows the potential to reveal negative results both materially and morally for the future of our country. The large difference in the number of participants between some regions can be considered as a limitation of the research.

We declare that there is no conflict of interest between the authors for this study. This work has not received support from any organization such as public, commercial or non-profit organizations. All procedures performed in studies involving human participants comply with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and

the 1964 Helsinki declaration and its later amendments or comparable ethical standards. Informed consent form was obtained from all individual participants who participated in the exercise. While preparing the article, publication ethics were complied with.

On behalf of all authors, the corresponding author declares that there is no conflict of interest. For this research, the Department of Ethics Committee of Istanbul University was consulted, and it was considered ethically appropriate at the meeting of the relevant department dated 07.06.2021 and numbered 06. Number of the relevant ethics committee report: 223119

## References

- Ang, S., Van, D. L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Van, D. L., Koh, C., NG, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance, *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219-233.
- Brockhaus, R.H. (1980), Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Bridge, S., and O'Neil, K. (eds) (2013), *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business* Palgrave-Macmillan, Basingstoke.
- Brualdi Timmins, A. C. (1996). Multiple intelligences: Gardner's theory. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(10), 1-3.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and Social Intelligence*. Prentice Hall.
- Demirel, E. T., Düşükcan, M., & Ölmez, M. (2011). Çoklu zekâ alanlarının girişimcilik davranışına etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 97-105.
- Dries N, Pepermans R, De Kerpel E (2008). *Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"?* J. Manage. Psychol., 23(8), 907-928.
- Early, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, California: Stanford University Pres.
- Ferreira, J. J., Raposo, M. L., Rodrigues, R. G., Dinis, A., & do Paço, A. (2012). A model of entrepreneurial intention: An application of the psychological and behavioral approaches. *Journal of small business and enterprise development*. 19(3), 424-440
- Gardner, H. (1993) *Multiple intelligences: the theory in practice* (New York, Basic Books).
- Goleman, D. (2007). *Social intelligence*. Random house.
- Heggstad, E. D. (2008). A really big picture view of social intelligence: Social intelligence: The New Science of Human Relationships. Goleman, D. New York: Bantam Dell, 2006. 403pp. ISBN: 0-553-80352-2, \$28. *Journal of Personality Assessment*, 90(1), 102-104.
- Helms, M. M., Rutti, R. M., Lorenz, M., Ramsey, J. & Armstrong, C. E. (2014). A quest for global entrepreneurs: The importance of cultural intelligence on commitment to entrepreneurial education, *International Journal of Entrepreneurship And Small Business*, 23(3), 385-404.
- Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: cognition, affection, and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16, 107-117.
- Humphrey, R. H. (2013, The benefits of emotional intelligence and empathy to entrepreneurship, *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 287-294.



- Korkmaz, S. (2000). Girişimcilik ve üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Hacettepe Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1), 163-179.
- Krueger, N.F. (2000), The cognitive infrastructure of opportunity recognition, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-23.
- Lüthje, C. & Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT", *R&D Management*, 33(2), 135-147.
- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 52-58.
- Mayer, J. D. (1995). A framework for the classification of personality components. *Journal of Personality*, 63(4), 819-878.
- McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*, D. Van Nostrand, Princeton, NJ
- Mills, T. L. (1999), When grandchildren grow up: Role transition and family solidarity among baby boomer grandchildren and their grandparents, *Journal of Aging Studies*, Summer, 13(2), 219-239.
- Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C. & Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy, *Journal of Work and Organizational Psychology*, (30), 97-104.
- Pratama, H. (2019). *Linguistic Politeness in Online Communication*. LPMM
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Riyadini, M. V. (2019). *Improving grade VII students' speaking skills through integrating pre-communicative and communicative activities* (Doctoral Dissertation, Yogyakarta State University).
- Salovey P & Mayer JD (1990) *Emotional intelligence. imagination, cognition and personality*, 9, 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development & validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.
- Silvera, D. H., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The tromsø social intelligence scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 313-319.
- Sutarso, P. (1998). *Gender differences on the emotional intelligence inventory (EQI)*. The University of Alabama.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's magazine.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of personality and social psychology*, 49(2), 436-458.
- White, J. (1998) Perspectives on education policy: do Howard Gardner's multiple intelligences add up? (London, Institute of Education).
- Zemke R, Raines C, Filipczak B (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace (2nd Ed). *American Management Association*, New York, NY.