

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/346657947>

# Pandemi Döneminde Yönetim & Strateji & Liderlik

Book · October 2020

CITATIONS  
0

READS  
545

## 3 authors:



**Himmet Karadal**  
Aksaray University

84 PUBLICATIONS 441 CITATIONS

SEE PROFILE



**Muhsin Halis**  
Kocaeli University

14 PUBLICATIONS 12 CITATIONS

SEE PROFILE



**Gözde Mert**  
Nişantaşı University

60 PUBLICATIONS 207 CITATIONS

SEE PROFILE

**Editörler**

Prof. Dr. **Himmet KARADAL** & Prof. Dr. **Muhsin HALİS** & Dr. **Gözde MERT**

*Pandemi Döneminde*  
**YÖNETİM**  
&  
**STRATEJİ & LİDERLİK**

***Covid-19 – Girişimcilik - Toplum 5.0 – Performans - Kriz Yönetimi***  
***Yönetimsel Takdir - Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlılık***  
***Esnek Çalışma Sistemleri - Açıkça Konuşma Davranışı***

Copyright © Bu kitabın yayın hakları Atı Yayınları'na aittir. Eserin hukuki sorumluluğu, yazarının kendisine aittir. Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım amacıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımı yapılamaz.



**AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI**

**ISBN 978-605-7604-31-6**

***Pandemi Döneminde***  
**YÖNETİM & STRATEJİ & LİDERLİK**

Yayın No: 171

<b>Editörler</b>	<b>Prof. Dr. Himmet KARADAL</b> <b>Prof. Dr. Muhsin HALİS</b> <b>Dr. Gözde MERT</b>
<b>Kapak</b>	<b>Öğr. Gör. Bahar AKBULAK</b>
<b>Düzenleme, Ofset Hazırlama</b>	<b>Dr. Gözde Mert</b>
<b>ISBN</b>	978-605-7604-31-6
<b>Yayıncı Sertifika No</b>	17815
<b>Matbaa Sertifika No</b>	17815
<b>Yayıncı Türü</b>	Uluslararası Yayınevi
<b>Baskı Tarihi</b>	2020
<b>Baskı Cilt</b>	HÜNKÂR ORGANİZASYON Balabanağa Mh. Büyük Reşitpaşa Cd. Doğruman İş Merkezi No:6 Büro 5-6 Fatih/İstanbul



**AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI**

**İrtibat:** Balabanağa Mh. Büyük Reşitpaşa Cd. Doğruman İş Merkezi No:6  
Büro:5-6 Fatih/İSTANBUL  
Tel: 0212 520 72 69 - e-mail: atiyayinlari@gmail.com  
www.atiyayinlari.com.tr

**KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI**

KARADAL, Himmet; HALİS, Muhsin; MERT, Gözde 2020. **Pandemi Döneminde Yönetim & Strateji & Liderlik**. ATİ Akademi Titiz Yayınları, İstanbul.  
Türkçe

Yazar: Prof. Dr. Himmet KARADAL; Prof. Dr. Muhsin HALİS; Dr. Gözde MERT

1. Basım EKİM 2020, 368 s. 160x240mm

ISBN 978-605-7604-31-6

1. Covid-19 2. Pandemi 3. Yönetim 4. Strateji 5. Liderlik

Kitap > Sosyal Bilimler > İşletme > Yönetim

## SUNUŞ

***Pandemi Döneminde YÖNETİM & STRATEJİ & LİDERLİK*** isimli bir kitap yayın hayatına giriyor. Kitabın **editörleri ve yazarları** başta olmak üzere, Covid 19, yönetim, strateji ve liderlik konularına **ilgi duyanlar** için sevindirici bir gelişmedir. Nitekim bu kitap, alana katkı sağlama girişimi niteliği taşımaktadır. Araştırmacı ve akademisyen meslektaşlarımızın daha fazla katkı sağlamalarına açık bir alandır. Konuya **farklı açılardan yaklaşan yeni çalışmaların yapılması** yararlı olacaktır.

Pandemi, tüm dünyada kamu yöneticilerini, girişimcileri ve özel sektör yöneticilerini strateji geliştirmeye ve liderlik etmeye sevk ediyor. Covid 19, etkin bir şekilde yönetilmesi gereken, liderlik gerektiren **stratejik** bir konudur. Covid 19 genellikle olumsuz algılanıyor. Pandemi sadece **tehditler** açısından değil **fırsatlar** açısından da irdelenmelidir. Acaba pandemi hangi fırsatlar sunuyor? Konunun girişimcilik ve inovasyon açısından da ele alınması gerektiği aşikardır.

Pandemi tüm dünyada her bireyi ve organizasyonu/kurumu derinden etkilerken, **bilgi eksikliği veya bilgi ihtiyacı** artıyor. Bilgi eksikliğine katkıda bulunmak da öncelikle bilim insanlarının fonksiyonu ve sorumluluğudur. Bu sorumluluk anlayışı, kitabın en önemli motivasyon kaynağıdır. Bu kitap **36 yazar** tarafından **15 bölüm** olarak sunuldu. Bildiri olarak sunulan her çalışma, **3 editör ve en az 2 hakemin** değerlendirmeleriyle yeniden geliştirildi. **Yazar olarak** katkıda bulunan kıymetli bilim insanı meslektaşlarımıza teşekkür ederiz. Bu kitap onların **akademik girişimleriyle** ortaya çıktı.

27 farklı ülkeden bilim insanlarının bir araya gelerek eserlerini sunduğu **5. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresi** bu kitabın ortaya çıkmasına zemin hazırladı. Editörler tarafından kongrede sunulan tam metin bildirimler arasından seçilerek hakem sürecine alınan çalışmalar, bu kitabın kaynağını oluşturdu. Akademik katkı ve yeni işbirliklerinin geliştirilmesi bakımından katkılarda bulunan **EMI kongre kurullarındaki her meslektaşımıza** teşekkür ederiz.

36 akademisyen yazar tarafından 15 bölümün yer aldığı bu kitabın organize edilmesi ve hakem süreçlerinin titizlikle yürütülmesi hiç kuşkusuz Dr. Öğretim Üyesi **Gözde MERT** sayesinde gerçekleşti. Kendilerine şükranlarımı sunuyorum. Onun kararlılığı bu kitabı yayın aşamasına taşıdı. Yürüttüğümüz her çalışmada olduğu gibi bu kitapta da motive edici ve destekleyici katkıları için saygıdeğer Dekanımız **Prof. Dr. Muhsin HALİS'e** ziyadesiyle teşekkür ederiz.

Nitekim kapak tasarımı estetik gerektiriyor. Öğr. Gör. **Bahar AKBULAK** Emegini esirgmeden kitabın kapak tasarımını yaparak yayın aşamasına gelmesine katkıda bulundu. Sevgili meslektaşımıza teşekkürü bir borç biliriz. Tabiatıyla çalışmamızın yayımlanmasını sağladıkları için ATİ Akademi Titiz Yayıncılığın yetkilisi **İbrahim PALALI** beyefendiye ve çalışma **ekibine** ziyadesiyle teşekkür ederiz.

Alan yazına ve meslektaşlarımıza, öğrencilerimize ve konuyla ilgilenen her okuyucusuna faydalı olmasını temenni ederim...

**Prof. Dr. Himmet KARADAL**  
**Aksaray - Ekim 2020**

## ÖN SÖZ

Muhtelif iletişim teknolojileri aracılığıyla eski alışkanlıklarını uzaktan yaşamaya çalışan veya market alışverişi yapmak yerine online mağazalardan sipariş vererek ihtiyaçlarını gidermeye çalışan veya evindeki çalışma odasından işyerindeki toplantılara katılan herkes Covid-19 krizinin bir birey olarak davranışlarımızı ne kadar derinden değiştirdiğini anlamaktadır. Kendimizi eve kapattığımız süre içinde hayatımızda meydana gelen değişikliklerden ne kadarı kalıcı olacak? Pandemi sürecinde yeni şeyler keşfettik mi? Krizin bize öğrettiği neler var? Bunların cevapları zaman içinde yavaş yavaş belirlenecek! Mesela, daha önce müşterisi olduğumuz kurumlarla ilişkimiz değişti mi? Sadık müşterisi olduğumuz kurumlarla ilişkilerimiz nasıl değişti? Hijyen duyarlılığımız arttı, ev ekonomisinin önemli olduğunun farkına vardık ve bazı temel toplumsal ve yaşamsal değerlere dönüş yaptık.

Pandemi ile birlikte birey, yaşamında olduğu kadar iş yaşamında da değişiklikler oldu. Öyle görünüyor ki dijital alışveriş konusundaki deneyimlerimiz bu sektörün hacmini artıracak, kargo şirketleri, lojistik firmaları nakliye konusunda yeni açılımlar ve yeni yaratıcı girişimlere kapı aralayacak.

Güvenli fiziksel mesafe nedeniyle evde kalma zorunluluğu bireyin alışveriş alışkanlıklarını değiştirdi. Covid-19 ile geçen birkaç ayda, çevrimiçi tüketici alışverişi birçok kategoride önemli ölçüde arttı. Tüketicilerin çevrimiçi alışveriş yapma niyeti, özellikle temel ürünler ve ev eğlencesi kategorilerinde artmaya devam ediyor. Daha da ilginç, tüketiciler Covid-19 krizinden sonra bile çevrimiçi alışveriş yapmaya devam edecek. Çevrimiçi alışveriş yapanların sayısında beklenen büyüme bir çok sektörü kapsıyor: Reçetesiz satılan ilaçlar, bakkaliye, ev gereçleri ve kişisel bakım ürünleri gibi temel ürünleri alanında artış çevrim içi alışverişte artış oldu. Kendisine daha fazla zaman ayırmaya başlayan kadınların da ilgisini

çeken pazarlarda, cilt bakımı, makyaj, giyim, takı ve aksesuarlar gibi kategorilerde de, online pazarın büyüdüğü gözlemlendi.

Kuşaklar arası alışveriş farklılıkları anlamlı bir şekilde belirginleşti. Yeni ortaya çıkacak iş tarzlarında da kuşaklar arası yetenek farklılıkları belirleyici olacak gibi görünüyor. Çevrimiçi alışverişin, alışverişte duygu parametresini ortan kaldırması tüketicilerin alışkın olduklarından farklı marka denemesine ve marka değiştirmesine yol açtı. Tüketiciler daha önce görülmemiş oranlarda marka değiştirdi. Fiziksel olarak kapanan mağazalar, değişen öncelikler, yeni bir alışveriş davranışı denemek gibi yeni faaliyetlerde artışa neden oldu. Çevrimiçi alışveriş yapanlar, kullanılabilirlik, rahatlık ve paketleme, taşıma kalitesi gibi yeni kalite değerleri oluşturdular. Pazarlamacılar ürün ve hizmet kullanılabilirliğini sağlamak için lojistiği yenilikçi bir şekilde yönetme ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır.

Tüketiciler, sağlık ve güvenlik endişeleri nedeniyle alışveriş yapma şekillerini değiştirmektedir. Bu dönemde hijyen ve hijyen güvenirliliği önemli bir endişe kaynağı olarak ortaya çıktı. Mağazalar ve hizmet işletmeleri sadece hijyen protokollerine uymakla kalmayıp (tüketiciler ve çalışanlar için kapsamlı temizlik ve maskeler vs.), aynı zamanda bu prosedürleri izlediklerini etkili bir şekilde duyurmaları da önemli hale geldi.

Tüketiciler, hijyen endişeleri nedeniyle davranışlarını değiştirmeye çoktan başladı. Hijyeni artıran teknolojiler, özellikle de yiyecek ve bakkaliye ürünleri teslimatı ve temassız faaliyet uygulamaları artıyor.

Korona ile birlikte eve kapanan bireyler dünyayı hoyratça kullandıklarının farkına vardılar. Neredeyse vazgeçilmez alışkanlıklara dönüşen bir çok tüketim unsurunun aslında olmasa da olur olduğunun farkına varıldı. Doğanın kirletildiği, tüketimin bir ibadet gibi kutsandığı, başkalarının yaşamını tehdit edecek kadar acımasız rekabetin farkına varıldı. Tüketicilerin büyük bir kısmı harcamalarını azalttı ve özellikle gereksiz harcamalarını azaltmaya devam edecekleri bekleniyor. Genel tüketici harcamalarının

düşmekte ancak temel kategorilerde harcama yapma niyeti artmaya devam ediyor. Giysi ve ayakkabı dolaplarının gereğinden fazla dolu olduğunun farkına varıldı ve bu harcama kalemlerinde gerileme başladı.

Evdeki zamanlarının çoğunu ev içi faaliyetlere, medyaya ve haberlere harcayan bireyler, ev içi üretimi de kapsayan yeni hobiler keşfetmeye başladılar. Önceleri evde bir gün bile kalmaya tahammül edemeyenlerin evde daha fazla zaman harcama niyeti güçlendi. Popüler çevrimiçi eğlence platformlarının kullanımı hızla arttı. Evden konserler, evden eğitimler, online oyunlar, sanal sporlar kendisine daha fazla zaman ayrılan aktiviteler oldu.

Hatta birçok birey ev dışındaki düzenli aktivitelere geri dönme konusunda endişeli. Piyasalar yeniden normale dönerken, tüketicilerin önemli bir kısmı ev dışında düzenli faaliyetlerine dönme hususunda hâlâ tereddütlü. Bir kuaför salonuna, spor salonuna veya restorana gitme konusunda endişe duyulmakta.

Tüketici davranışı, sonraki normalleşme süreci boyunca önemli ölçüde değişiklik gösterecektir. Perakendeciler, tüketici davranışındaki değişiklikler karşısında stratejilerini ve uygulamalarını yeni normlara uyum sağlayacak şekilde ayarlamak zorunda kalacaklar. Ayrıca, sonraki normal eğilimlerin her birine yapılan vurgu, hedef tüketiciye göre değişeceğinden, markaların hedef kitlelerini ve tüketici segmentlerini yeniden değerlendirmesi ve yeniden önceliklendirmesi önemli hale gelecektir.

Pandemi, aynı zamanda işletmeler ve yöneticileri için de bir yığın değişiklik getirmektedir. Şimdiye kadar karşılaştıklarından farklı olarak, çalışanların nasıl çalıştığı, müşterilerin nasıl davrandığı, tedarik zincirlerinin nasıl işlediği ve hatta nihayetinde iş performansının neye göre ölçüleceği gibi bir çok konunun yeniden ele alınması gerekecek. Yeni dönemle yüzleşen yöneticiler, hızlı bir şekilde liderlik tarzlarını değiştirmek zorunda kalacaklar. Değişim zorunlu olarak meydana gelmiş olsa da bu bir krizin ötesinde büyük bir potansiyel ihtiva etmektedir. Kriz sonrası dönem için yöneticilerin, “yaptığımız şeyi yapalım” rahatlığına geri dönmek

yerine, kendimi ve ekibimizi, potansiyelimizi birlikte yeniden değerlendirmek için bu dönüm noktasının nasıl kullanılacağını düşünmeleri gerekecek.

Cesur adımlar atmak, yöneticilerin yüksek performans elde etmeleri için hayati önem taşımakta. Bir, iki cesur hamle yapmak, değişimle başa çıkma olasılığını ciddi düzeyde artırır. Yöneticilerin isteklerini yeniden ayarlamalarına yardımcı olmak için üzerinde düşünmeleri gereken bir çok soru vardır. Yeni hedeflerimiz neler olacak, bulunduğumuz yerden daha ileriye gitmek için nelere ihtiyaç duyuyoruz? Yeni hedeflerimizi başarmak için paydaşlarımızla birlikte hangi değerlerimizi güncellememiz gerekiyor? Yapmamız gereken zihniyet değişikliğinin muhtevası nedir? Bu gün sahip olduklarımızın hangilerini geleceğe taşıyabiliriz? Geleceğe dönük olarak, "yapılacaklar" listesindekileri yönetme imkan ve ihtimali ne düzeydedir? Bu sorumluluğu nasıl üstleneceğiz ve diğer paydaşların taşıdığı bu sorumluluğu tanımalarına nasıl yardımcı olacağız?

Birçok yönetici, salgın sırasındaki liderlik ve ekip yönetimi hakkında yeni şeyler öğrendi. Yöneticiler, kendilerini, kamu kurumları, tedarikçiler, ortaklar ve çalışanlar ile koordinasyon içinde buldular. Çalışanlarının, var olan ama belki de gözden kaçan özelliklerini ve yeteneklerini fark ettiler. Çoğu iş tanımı, beceri ve deneyim açısından normal koşulların beklenenlerini içerirken Covid-19 sırasında yöneticiler, kişiliğin, karakterin ve iş tanımında değinilmeyen diğer özelliklerinin ve niteliklerinin kritik önemini fark ettiler. Yeni yönetici adayları ararken onlarda arayacağımız farklı özelliklerin neler olduğunu keşfettik. İşletme için liderler seçme, eğitme, koçluk yapma, takdir/tanıma ve ödüllendirme için bakış açımız değişikliğe uğradı. Pandemi sırasında öğrendiklerimizin bir sonucu olarak liderlerde ilave olarak farklı bir şey arayacak mıyız? Geleceğe dönük olarak hangi niteliklerinin önemli olduğunu kavramak için şimdi neler yapmalıyız? Bu nitelikleri geliştirme, ödüllendirme ve terfi ettirmeyi kurumsallaştırmak için insan kaynakları politikalarımızla nasıl bütünleştirebiliriz?

Bu dönemdeki diğer bir kritik hususu ise daha önce karşılaşmadığımız ve bilmediğimiz konularda karar vermek zorunda olmamızdır. Yöneticiler olarak bizden hiç eğitimini almadığımız konularda karar almamız isteniyor. Örneğin, yöneticilerin çok azının çalışanların genel sağlığı konusunda bilgisi varken iş yerine, mesaiye ve ofise dönmenin ne zaman güvenli olduğuna karar vermeleri isteniyor. İnsan hayatı konusunda ciddi sonuçları olan zorlu kararlar almaları gerekiyor.

Covid-19'dan dolayı bütün yaşam alanlarında köklü değişimler gerçekleşiyor. Bu değişimlerin yıkıcı veya yaratıcı sonuçları, yok olan ve yeni doğan iş uygulamalarına, farklı inovasyonlara ve yeni açılımlara fırsatlar yaratıyor. Öyle görünüyor ki Covid'in bu etkilerinin yaşamlara, geçim kaynaklarına ve özellikle iş uygulamalarına yönelik tehditleri devam edecek. Bu nedenle, bu yeni durumun yarattığı yeni problemlerin çözümüne katkı sunmak için bilim adamlarına, akademisyenlere ve araştırmacılara düşen sorumluluk artmıştır.

Farklı alanlardan akademisyenlerin geniş bir yelpazede hazırlamış oldukları bu çalışma Covid-19 sürecinin meydana getirdiği problemlerin araştırılmasını konu edinmiştir. Bu konularda çalışacak araştırmacılara ve yaşamımızı şekillendiren yöneticilere rehberlik etmesi ümidiyle bu çalışmayı takdim etmenin mutluluğunu birlikte yaşıyoruz.

**Prof. Dr. Muhsin HALİS**  
**AİBÜ İletişim Fakültesi Dekanı**



# İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
SUNUŞ .....	iii
ÖN SÖZ .....	v
<b>Bölüm 1</b> Covid-19 Pandemi Döneminde Kamu Çalışanları Açısından Açıkça Konuşma Davranışının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Yönetsel Takdirin Düzenleyici Rolü ....	1
<b>Prof. Dr. Şevki Özgener</b> <b>Yeşim Tömek</b> <b>Fatmanur Onay</b> <b>Elif Gökçe Güneş</b>	
<b>Bölüm 2</b> Çalışanların Esnek Çalışma Sistemlerine İlişkin Tutumlarının Sosyo-Demografik Özellikleri Açısından İncelenmesi: Covid-19 Sürecine Bir Bakış .....	23
<b>Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan</b> <b>Öğr. Gör. Dr. Hüseyin Çiçeklioğlu</b> <b>İrem Dilara Bozkurt</b>	
<b>Bölüm 3</b> Koronavirüs (Covid-19) Girişimcilik ve Pazarlama Dünyasında Neleri Değiştirecek? .....	45
<b>Dr. Öğr. Üyesi Cihat Kartal</b> <b>Prof. Dr. Recep Yücel</b> <b>Öğr. Gör. Kübra Sağlam</b>	
<b>Bölüm 4</b> Covid-19 Pandemi Sürecinde Tüketicilerin Ürün Stoklama Davranışları: Planlı Davranışlar Teorisi Kapsamında Türkiye Pazarında Bir Araştırma .....	73
<b>Mert İnal</b> <b>Arş. Gör. Nazlı Gamze Özel</b> <b>Prof. Dr. Sima Nart</b>	
<b>Bölüm 5</b> Koronavirüs Sürecinde Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanlarda İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi .....	101
<b>Doç. Dr. Ergün Kara</b> <b>Ceren Çelik &amp; Birsen Koçak</b>	

<b>Bölüm 6</b>	Covid-19 Pandemisi Sonrası Sürdürülebilir Toplular: Toplum 5.0 .....	119
	<b>Gonca Demirel</b> <b>Ebru Öden</b> <b>Doç. Dr. İlknur Kumkale</b>	
<b>Bölüm 7</b>	Covid-19 Pandemisinde Artan İş Yükünün Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği .....	137
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Volkan Işık</b> <b>Doç. Dr. Mehmet Altınöz</b>	
<b>Bölüm 8</b>	Covid-19 Kapsamında Havaalanlarında Alınan Tedbirlerin Terminal Güvenlik Süreçlerine Etkisi: Muğla Dalaman Havalimanı'nda Bir Uygulama .....	165
	<b>Öğr. Gör. Bilgehan Özkan</b> <b>Doç. Dr. Savaş S. Ateş</b>	
<b>Bölüm 9</b>	Turistlerin Covid-19 Salgını Sonrası Havayoluna İlişkin Beklentilerinin Değerlendirilmesi .....	183
	<b>Sezgi Gedik Arslan</b> <b>Dr. Öğr. Üyesi Hacer Neyir Tekeli</b> <b>Doç. Dr. Suna Muğan Ertuğral</b>	
<b>Bölüm 10</b>	Pandemi Sürecinde Eğitim Sisteminde Girişimci Okul Yöneticileri .....	199
	<b>Halide Karabekir</b> <b>Doç. Dr. Veclal Gündüz</b>	
<b>Bölüm 11</b>	Koronavirüs Döneminde Kriz Yönetimi ve Stratejik Liderlik .....	217
	<b>Dr. Gülbeniz Akduman</b> <b>Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu</b>	

<b>Bölüm 12</b>	Covid-19 Bağlamında Bireysel Yenilikçilik ve Çevrimiçi Öğrenme .....	245
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ali Gürsoy</b> <b>Eda Görkem Akkuş</b>	
<b>Bölüm 13</b>	Covid-19 Salgın Döneminde Yalın Girişimcilik Uygulamaları .....	263
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Duygu Hıdıroğlu</b>	
<b>Bölüm 14</b>	Covid-19 Sürecinde Bir Kamu Mali Yönetim Stratejisi Olarak Vergi Tedbirlerinin Değerlendirilmesi: Türkiye İncelemesi .....	285
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mutlu Yoruldu</b>	
<b>Bölüm 15</b>	Covid-19 Salgını Sürecinde Kuzey Makedonya'daki Uzaktan Eğitim Algısı ve Durumu .....	301
	<b>Öğr. Gör. Fehmi Skender</b> <b>Öğr. Gör. İlker Ali</b>	
	<i>Editör ve Yazarların Özgeçmişi .....</i>	325
	<i>Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi .....</i>	349
	<i>Akademi Titiz Yayıncılık Uluslararası Yayıncılık Statüsü .....</i>	353



## **BÖLÜM 1**

### **COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE KAMU ÇALIŞANLARI AÇISINDAN AÇIKÇA KONUŞMA DAVRANIŞININ BAĞLAMSAK PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: YÖNETSEL TAKDİRİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Orcid: 0000-0002-9290-0596  
sozgener@nevsehir.edu.tr

**Yeşim TÖMEK**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Orcid: 0000-0001-5371-1146  
ytomkk4@gmail.com

**Fatmanur ONAY**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Orcid: 0000-0002-4741-8688  
nur\_onay@hotmail.com

**Elif Gökçe GÜNEŞ**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Orcid: 0000-0003-2999-9658  
gokcegunes50@gmail.com

## **ÖZET**

Bunalım dönemlerinde yönetsel takdirin hem açıkça konuşma davranışını hem de çalışanların bağlamsal performansını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte konu ile ilgili

kamu çalışanları üzerinde geçmişte sınırlı sayıda ampirik araştırma bulunmaktadır. Literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, Covid-19 Pandemi döneminde kamu çalışanları açısından açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide yönetsel takdirin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'deki tam zamanlı çalışan kamu çalışanları oluşturmaktadır (n=238). Bu çalışmada veriler, Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen açıkça konuşma davranışı, Sandhu ve Kulik'in (2019) çalışmalarından uyarlanan yönetsel takdir ve Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeklerinden oluşan anket yardımıyla elde edilmiştir. Açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide yönetsel takdirin düzenleyici etkisi, üç aşamalı düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, açıkça konuşma davranışının bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna karşın yönetsel takdirin bağlamsal performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetsel takdirin açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Yönetsel takdir, açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans arasındaki pozitif ilişkinin gücünü artırmaktadır. Son olarak çalışmanın bazı kısıtlarına yer verilmekle birlikte hem pandemi döneminde kamu kurumları yöneticilerine uygulamada bazı öneriler sunulmuş hem de gelecekte araştırmacılara bazı çalışma önerileri tavsiye edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetsel Takdir, Açıkça Konuşma Davranışı, Bağlamsal Performans ve Kamu Çalışanları.

**THE EFFECT OF EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR ON  
CONTEXTUAL PERFORMANCE FOR PUBLIC  
EMPLOYEES IN THE COVID-19 PANDEMIA PERIOD:  
THE MODERATING EFFECT OF MANAGERIAL  
DISCRETION**

**ABSTRACT**

In times of crisis, it thought that managerial discretion affects both employee voice behavior and the contextual performance of employees. However, a limited number of empirical studies have been found on public employees on the subject in previous period. This study designed to fill the gap in the literature. The purpose of the study is to reveal the effect of employee voice behavior on contextual performance and the moderating role of managerial discretion in the relationship between employee voice behavior and contextual performance for public employees in the covid-19 pandemia period. The sampling of the study consists of full-time public employees in Turkey (n=238). The data obtained through a questionnaire including employee voice behavior scale developed by Dyne and LePine (1998), managerial discretion scale adapted with the help of Sandhu and Kulik (2019) studies, and contextual performance scale developed by Goodman and Svyantek (1999). The moderating effect of managerial discretion in the relationship between employee voice behavior and contextual performance was tested with a three-step moderated hierarchical regression analysis. According to the findings of the research; it has been stated that employee voice behavior had a positive effect on contextual performance. However, managerial discretion has been found to have a positive but not significant effect on contextual performance. Moreover, the results of this study determined that managerial discretion has a moderating effect in the relationship between employee voice behavior and contextual performance. Managerial discretion strengthens the positive relationship between employee voice behavior and contextual performance. Finally, in addition to addressing some limitations of the study, some suggestions were given to the executives of public institutions during the pandemic

period and some research suggestions were recommended to the researchers in the future.

**Keywords:** Managerial Discretion, Employee Voice Behavior, Contextual Performance and Public Employees

## **GİRİŞ**

Bunalım dönemlerinde yönetsel takdirin hem açıkça konuşma davranışını hem de çalışanların bağlamsal performansını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak yönetim yazınında konu ile ilgili kamu çalışanları üzerinde yapılan sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır (Marsden, 2007). Kamu sektörü çalışanları açısından konu ile ilgili yazındaki bulgu eksikliğini giderme, araştırmacıları bu çalışmayı yapmaya iten gereksinimdir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de bunalım dönemlerinde kamu sektöründe tam zamanlı çalışanlar açısından açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans ilişkisini ve bu ilişkide yönetsel takdirin düzenleyici etkisini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda araştırma, “bunalım dönemlerinde kamu sektörü çalışanları açısından açıkça konuşma davranışı, bağlamsal performansı nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Yöneticilerin yüksek ve düşük düzeyde yönetsel takdir kullanması durumu, açıkça konuşma davranışının bağlamsal performans üzerindeki etkisinin şiddetinde bir değişme yaratmakta mıdır?” şeklinde sorulara yanıt aramak üzerine tasarlanmıştır. Bu bağlamda tasarlanan çalışmada, öncelikle açıkça konuşma davranışı, bağlamsal performans ve yönetsel takdirin literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonra Covid-19 pandemi döneminde araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymak için Türkiye’deki tam zamanlı çalışan kamu çalışanları üzerinde yapılan saha araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Açıkça Konuşma Davranışı**

Yönetim yazınında son yıllarda ilgi çeken konulardan biri olan açıkça konuşma davranışı; katılım yoluyla işgörenlerin ve temsilcilerinin yönetsel kararları etkileyebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Bennett, 2010: 447). Başka bir deyişle, açıkça konuşma davranışı, sorunları açığa vurmaya veya birilerini şikayet etmek için değil, iyileşme ve olumlu değişimi sağlayan isteğe bağlı bir davranıştır (Morrison, 2011: 375). Latif ve Arif'e (2018: 509) göre ise açıkça konuşma davranışı; işgörenin görüşlerini ifade etme yeteneğidir; yani işgörenlerin bir örgütte vuku bulan sorunlar veya işler hakkında söz sahibi olmasıdır.

Kendi kendine başlatılan, geleceğe odaklı, durumu veya bireyin kendisini iyileştirmeyi amaçlayan faaliyetleri ihtiva eden proaktif bir davranış olan açıkça konuşma davranışı, zorlayıcı ve teşvik edici ekstra rol davranışı şeklinde sınıflandırılabilir. Zorlayıcı açıkça konuşma davranışı, statükoyu değiştirmeye odaklanmayı ifade ederken; teşvik edici açıkça konuşma davranışı, niyette yapıcı olma anlamına gelmektedir (Morrison, 2011: 375).

Günümüzde kamu çalışanlarının kurum ortamında iş ile ilgili sorunları dile getirmekten çekindikleri ve işi iyileştirmeye yönelik görüş ve önerilerini dahi yıpranmamak adına sunmaktan çekindikleri düşünülmektedir. Bu anlayışın kamuda verimliliği düşürdüğü ve özellikle kamu kurumlarının bunalım dönemlerini sağlıklı bir şekilde atlattırmasını engelleyici rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte kamu sektöründe açıkça konuşma davranışının örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerine dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Marsden, 2007).

Örgütlerde veya kurumlarda açıkça konuşma davranışını bağlamsal faktörler (örgüt yapısı, örgüt kültürü, grubun büyüklüğü, kolektif inançlar, gözetimci açıklığı, gözetimci ile ilişkiler, liderlik tarzı ve kıdemli yöneticilerin fazla olma durumu gibi) ve bireysel

faktörler (iş tutumları, kişilik, demografik özellikler, deneyim, kıdem, istihdam şekli, statü, rol tanımları gibi) etkilemektedir (Morrison, 2011: 383). Ayrıca sosyal etkileşim ve psikolojik faktörlerin de açıkça konuşma davranışının öncülleri olduğu literatürdeki çalışmalardan anlaşılmaktadır (Chou ve Barron, 2016: 1721).

## **2.2. Bağlamsal Performans**

Bunalım dönemlerinde sorunların aşılması için yüksek görev performansı yeterli değil, aynı zamanda çalışanların bağlamsal performansına da ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat kamu kuruluşlarının katı hiyerarşik yapısının ve atama ile gelen yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışının bağlamsal performans açısından kısıt oluşturabileceği düşünülmektedir. Öte yandan özellikle bunalım dönemlerinde hızlı önlem almak bakımından kamu yöneticilerinin karar verme ve iş yapma süreçlerinde inisiyatif kullanma eğiliminin de bağlamsal performansı olumlu veya olumsuz etkileyebileceği beklentisi söz konusudur.

Görev performansı, biçimsel ve temel iş sorumluluklarını kapsayan, işgörenden beklenen ve gerekli işe özgü davranışlardan oluşur (Cichy, Kim ve Cha, 2009: 173). Görev performansı, teknik süreçleri yürüterek veya sürdürerek ve teknik gereksinimlerini karşılayarak örgütün teknik temeli ile doğrudan ilişkilidir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 75).

Bağlamsal performans ise; işbirliği yapma, gönüllü olarak yardımcı olma, prosedürler veya kuralları izleme, örgütsel hedefleri onaylama ve iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma gibi spesifik olarak işe ilişkin görev tanımlarının ötesine giden davranış örnekleri olarak ifade edilir (Cichy Kim, ve Cha, 2009: 73; Miller ve Werner, 2005). Bağlamsal performans; örgütün temel teknik süreçlerine katkıda bulunamamakta, fakat teknik temelin gerçekleştirildiği genel örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı sürdürmektedir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 75). Aslında bağlamsal performans, işgörenin biçimsel görev tanımında olmayan

ancak görev performansını destekleyen, çalışanın kendi isteği ile sergilemiş olduğu örgüt yararına olan davranışlardır (Yıldız ve Çakı, 2018: 70). Bağlamsal performansın kişilerarası yardımlaşma ve işe adama şeklinde iki boyutu vardır. Birinci boyut, işbirlikçi, nazik davranma ve yardımcı olma davranışlarından oluşurken; ikinci boyut ise kararlı olma, ayrıntılara odaklanma, inisiyatif kullanma, kendiliğinden talimatlara uyma, ekstra çaba harcama ve özdenetimi kapsayan davranışlardan oluşur (Ulu, 2011: 77-78).

### **2.3. Yönetmel Takdir**

Yönetmel takdir kavramı, örgütsel ekoloji ve stratejik seçim okulları arasındaki tartışmalardan doğmuştur. Örgüt ekolojistlerine göre, örgütler katılık ve meşruiyet güçleri tarafından kısıtlandıkları için yöneticilerin örgütsel eylemleri seçme konusunda çok az yetenekleri olduğunu savunmuşlardır. Stratejik seçim teorisyenleri ise, yöneticilerin örgütsel eylemlerini belirleyen öncelikli güçler olduğu konusunda tam tersi bir görüşe sahip olmuşlardır. Üst kademeler teorisinin gelişiminin bir parçası olarak, Hambrick ve Finkelstein (1987) yöneticilerin eylem serbestisi veya genişliği olarak tanımladıkları yönetmel takdir yetkisi kavramını ortaya atmışlardır. Yönetmel takdirin, kurumdaki veya örgütteki görev ortamının, iç koşulların ve hatta yöneticilerin kendilerinin bir ürünü olduğunu iddia etmişlerdir (Parker, Krause ve Devers, 2019: 262).

Hambrick ve Finkelstein'ın (1987) yönetmel takdir kavramı, yöneticilerin firmaların/kurumların çıktılarını etkileme yeteneğini teşvik eden veya engelleyen faktörleri uzlaştıran ilk biçimsel çerçeveyi oluşturmuştur. Onlar yönetmel takdiri; yöneticilerin kişisel tercihleri yoluyla firma/kurumların davranışlarını etkilemede sahip oldukları karar serbestisi veya özgürlük alanı olarak tanımlamaktadırlar.

İşletmelerde veya kurumlarda yönetmel takdir, işletmenin satış miktarı, Ar-Ge harcamalarının miktarı, reklam harcamaları, yatırımların geri dönüş oranı, işletmenin çalışanı olmayan yöneticilerin oranı, üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür,

Genel Müdür Yardımcısı ve Müdür) bireysel karar verme durumu, CEO'nun aynı zamanda Genel Müdür olması, CEO veya Genel Müdürün görev süresi ile yönetim kurulunun görev süresinin birbirine bağlı olması, üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür ve Müdür) eyleme geçmek için yönetim kurulunun onayına ihtiyaç duyma sıklığı, üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür ve Müdür) yatırım kararı verebilmek için genel kurul veya yerel yönetimlerin kurul kararlarına ihtiyaç duyma sıklığı, üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür ve Müdür) şirketin ortağı ve hissedarı olması, işletmenin kamu veya özel sektöre ait olması, kontrol odağı, yetki devri ve yönetim felsefesi gibi faktörlerden etkilenebilmektedir (Waldron vd., 2013; Gupta, Nadkarni ve Mariam, 2019; Ponomareva, 2019).

Yönetsel takdir, yöneticilerin belirli bir iş bağlamında ellerindeki stratejik seçeneklerin çeşitliliğini ifade eder. Yönetici ne kadar fazla takdir yetkisine sahipse, işletmenin veya kurumun performansını etkilemek için seçimleri konusundaki kısıtlamaları da o kadar azdır; yani kurum performansını etkilemek için o kadar fazla farklı stratejik seçeneği ve fırsatı vardır (Waldron vd., 2013: 2592).

#### **2.4. Açıkça Konuşma Davranışı, Bağlamsal Performans ve Yönetsel Takdir İlişkisi**

Yönetim yazınında her üç değişkenin birbirleri ile ilişkilerine gelince; LePine ve Dyne (2001) açıkça konuşma davranışının bağlamsal performansın bir biçimi olduğunu ileri sürmüşler ve bireysel farklılıklar teorisine göre açıkça konuşma davranışının görev ve bağlamsal performansı belirleyici rol oynayabileceğini gözlemlemişlerdir. Zira yönetim dersine kayıtlı 288 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmada açıkça konuşma davranışının görev performansı ile negatif ilişkili, ancak işbirlikçi davranış ile pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Marsden'in (2007) İngiltere'de kamu okullarındaki öğretmenler ve hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada iş hedefleri ve öncelikleri, yönetim tarafından tek taraflı olarak belirlendiğinde açıkça konuşma davranışının kamu hizmetlerindeki performans ve yeniden sözleşme

yapma açısından çok zayıf bir unsur olduğu, ancak her iki tarafın değişen ihtiyaçları tam olarak dikkate alındığında güçlü bir unsur olduğu belirlenmiştir.

Detert ve Burris (2007) tarafından bir restoran zincirindeki işgörenler ve yöneticiler üzerinde liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışına dair yapılan bir araştırmada liderlik davranışının en iyi performansa sahip işgörenlerin açıkça konuşma davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Yine Liang ve Tang'ın (2010) 59 mağazanın 267 işgöreni üzerinde yaptığı çalışmada açıkça konuşma davranışının yaratıcı performansı pozitif etkilediği, ancak mağaza performansı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Öte yandan Rees, Alfes ve Gatenby (2013) hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki İngiliz firmasının 2500 çalışanı örnekleminde açıkça konuşma davranışı ile işe bağlanma arasındaki ilişkileri ve sonuçları incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre açıkça konuşma davranışının hem doğrudan hem de dolaylı olarak işe bağlanma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca üst yönetime güvenin açıkça konuşma davranışı ile işe bağlanma arasında aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Ward ve diğerleri (2016) tarafından Orta Batı ABD'deki büyük ölçekli işletmelerde çalışan astlar ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada ise açıkça konuşma davranışının boyutlarından yasaklayıcı sesin astlar açısından bağlamsal iletişim yönelimini negatif etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın yöneticiler açısından teşvik edici sesin bağlamsal iletişim yönelimini pozitif etkilediği görülmüştür.

Yönetsel takdir ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye dair görgül araştırmalara da rastlanılmamaktadır. Fakat yönetsel takdir ile firma performansı arasındaki ilişki ile ilgili az sayıda rastlanan çalışmalardan biri Finkelstein ve Hambrick (1990) tarafından bilgisayar, kimya ve doğal gaz dağıtım endüstrilerindeki işletmeler üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada üst yönetim ekibinin deneyiminin ve stratejik seçimlerinin performans üzerindeki etkisinin, yüksek takdirin olduğu endüstrilerde daha yüksek, düşük

takdirin olduğu endüstrilerde daha düşük çıktığı ortaya konmuştur (Gupta, Nadkarni ve Mariam, 2019: 856). Bir diğer çalışma Youssef, Hussein ve Christodoulou'nun (2019) 18 ülkede global ölçekte tanınmış firmaların verileri yardımıyla rekabet gücü ile yönetsel takdir ilişkisini inceledikleri araştırmadır. Bu araştırmanın bulguları, yenilikçi eylemleri olan CEO'ların yeteneği sayesinde yönetsel takdirin ulusal rekabetçiliğin doğrudan bir unsuru olduğunu ve nihai olarak ülkenin rekabetçiliğine katkıda bulunacak olan firma performansını artırdığını ortaya koymuştur.

Bu bulgular ışığında çalışmanın açıkça konuşma davranışı ve yönetsel takdir ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilere dair hipotezleri şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Açıkça konuşma davranışı bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

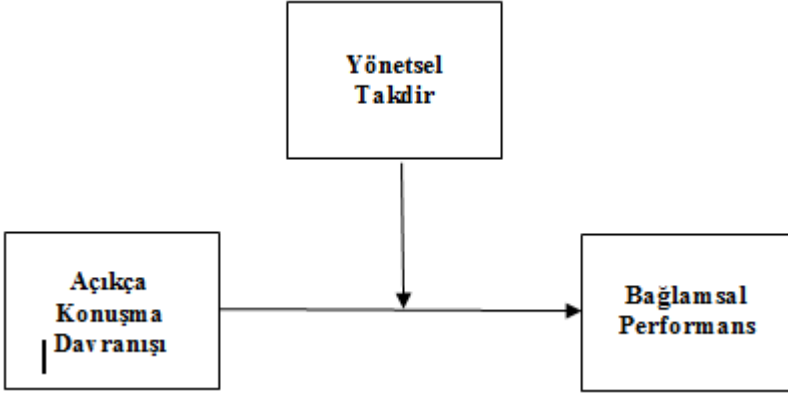
Hipotez 2: Yönetsel takdir bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Finkelstein ve Hambrick (1990) bilgisayar, kimya ve doğal gaz dağıtım endüstrilerindeki 100 işletmeden oluşan bir örneklemde, üst yönetim ekibinin görev süresi ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide yönetsel takdirin düzenleyici rolünü inceledikleri araştırmada, endüstrideki merkezi eğilimle uyumlu kararlı stratejiler izleyen, uzun süre görevde olan ve endüstri ortalamalarına yakın performans sergileyen üst yönetim ekiplerinde görev süresinin strateji ve performans üzerinde önemli bir etkiye olduğu saptanmıştır. Teori ile tutarlı olan bu sonuçların, yönetsel takdir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterdiği ve en güçlü sonuçların yöneticilerin yüksek takdir yetkisine izin veren bağlamlarda ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Yine Li ve Tang (2010) Çin'deki çeşitli imalat şirketlerinde görev yapan 2.790 üst düzey yönetici örneklemine üst kademeler teorisi ve davranışsal karar teorisinden yola çıkarak, CEO'nun kibri ile firmanın risk alma eğilimini ilişkilendirmiş ve bu ilişkide yönetsel takdir yetkisinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Bulgular, CEO'nun kibri ile firmanın risk alma eğilimi arasında pozitif ilişki olduğunu ve ayrıca CEO'nun

yönetmel takdir yetkisi daha güçlü olduğunda bu ilişkinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans ilişkisinde yönetmel takdirin düzenleyici etkisine dair hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 3: Yönetmel takdir, açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Yukarıda belirtilen yönetim yazınındaki bulgular dikkate alınarak araştırmanın modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



**Şekil 1. Kavramsal Araştırma Modeli**

## **2. METODOLOJİ**

Bu kısımda evren ve örneklem, ölçekler ve veri analiz yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de tam zamanlı çalışan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2020)’nın 2019 yılı dördüncü çeyreğindeki verilerine göre Türkiye’de toplam kamu personeli sayısı 4.644.000 kişidir. Çıngı’ya (1994) göre %95 güven düzeyinde

0.05 kitle genişliği ve +0.05 hoşgörü miktarı dikkate alınarak formül yardımıyla örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede kamuda tam zamanlı çalışan personele tesadüfi olarak 600 anket Internet tabanlı dijital ortamlardan ve elden ulaştırılmıştır. Katılımcılardan 248 anket formu geri dönmüştür. Ancak anketlerden 5 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için analize dahil edilmemiştir. Ayrıca 5 anket formunun verileri de aşırı uç değerleri ihtiva ettiğinden veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 238 kullanılabilir anket formu geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %39.6 olarak hesaplanmıştır. Bu oran araştırmanın örnekleminin, evreni temsil etme gücünün yeterli olduğuna işaret etmektedir (Özen ve Gül, 2007).

## 2.2. Ölçekler

**Açıkça Konuşma Davranışı Ölçeği:** Kamu çalışanlarının açıkça konuşma davranışı eğilimlerini ölçmek için Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen açıkça konuşma davranışı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 5’li Likert tipi olup (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum), “Kurumumuzda çalışma arkadaşlarım, çalışma grubunu etkileyen sorunlar konusunda öneri geliştirirler ve sunarlar” gibi 6 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0.89 olarak hesaplanmıştır.

**Yönetmel Takdir Ölçeği:** Kamu çalışanlarının yönetmel takdire dair algılarını ölçmek için Sandhu ve Kulik (2019) tarafından geliştirilen 6 ifadeli yönetmel takdir ölçeğinin yanı sıra araştırmacılar tarafından Türk kültürüne uygun olarak eklenen ifadelerden oluşan 10 ifadeli bir ölçekten yararlanılmıştır. Yönetmel takdir ölçeği de 5’li Likert tipidir (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sık sık, 5=Her Zaman). Ölçekteki ilk dört ifade ters verilerek analize tabi tutulmuştur. Bu ifadeler ters çevrildikten sonra ölçeğin güvenilirliği 0.79 olarak tespit edilmiştir.

**Bağlamsal Performans Ölçeği:** Kamu çalışanlarının bağlamsal performans seviyelerini ölçmek için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de 5'li Likert tipi olup (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum), “Kurumumuzda çalışanlar başarılı oldukları zaman methedilir.” gibi 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği ise 0.93 civarındadır.

Nunnaly'e (1978) göre bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için Cronbach's Alpha değerinin 0.70'üzerinde olması arzu edilmektedir. Dolayısıyla her üç ölçeğin de güvenilir olduğu söylenebilir.

Soru formunun ikinci kısmında ise katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

### **2.3. Veri Analiz Yöntemleri**

Önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekleri kapsayan soru formu (anket) yardımıyla bahsi geçen örneklemden veriler elde edilmiştir. Toplanan anketlerden eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra kayıp veri ataması yapılmıştır. Bununla birlikte Mahallabonis uzaklığının ortalama değerleri hesaplanıp aşırı uç değerleri ihtiva eden anketler veri setinden çıkarılmıştır. Veri eleme aşamasından sonra her üç değişkene ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda Tek Yönlü Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bulgular her üç değişkene ilişkin test istatistiği değerlerinin 0.050'den büyük olduğunu; yani verilerin normal dağıldığını ortaya koymuştur ( $p<0.01$ ). Son olarak normal dağılım gösteren veriler kullanılarak araştırma modeli ve hipotezleri üç aşamalı düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özellikleri ve temel araştırma bulguları yer almaktadır.

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Kamu Çalışanlarının Demografik Özellikleri (n=238)**

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde	Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş Durumu</b>		
Kadın	134	56,3	25 yaş ve aşağısı	12	5,0
Erkek	104	43,7	26-35 yaş arası	89	37,4
<b>Medeni Durumu</b>			36-45 yaş arası	77	32,4
Evli	175	73,5	46-55 yaş arası	54	22,7
Bekar	63	26,5	56 yaş üzeri	6	2,5
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>İş Deneyimi</b>		
Lise	7	2,9	1 yıldan az	5	2,1
Meslek Yüksekoku	21	8,8	1-5 yıl arası	47	19,7
Fakülte	115	48,4	6-10 yıl arası	38	16,0
Yüksek Lisans/Doktora	95	39,9	11-15 yıl arası	51	21,4
			16 yıl üzeri	97	40,8

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumların %29’unun 50 kişiden az, %26.1’inin 51-100 arası, %5.9’unun 101-150 arası, %2.9’unun 151-200 arası ve %34’ünün 201 kişi ve üzeri personel çalıştırdıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların %2.1’i kurumlarındaki çalışan sayısını belirtmemişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan kamu çalışanlarının pozisyonlarına bakıldığında; çalışanların %7.6’sının üst düzey yönetici, %4.6’sının profesör, %8.8’inin doçent, %8.4’ünün doktor öğretim üyesi, %4.2’sinin araştırma görevlisi, %8’inin öğretim görevlisi, %31.5’inin memur, %8.8’inin öğretmen, %3.8’inin işçi,

%5'inin hemşire, %7.6'sının sözleşmeli kamu çalışanı ve %1.7'sinin diğer pozisyonlarda görev yaptığı tespit edilmiştir.

### 3.2.Araştırma Hipotezlerinin Test edilmesi

Araştırma değişkenleri olan açıkça konuşma davranışı, yönetsel takdir ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri ortaya koymak için öncelikle Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	$\bar{x}$	$\sigma$	1	2	3
1. Açıkça Konuşma Davranışı	3,48	,884	1		
2. Yönetsel Takdir	3,15	,476	,131*	1	
3. Bağlamsal Performans	3,21	,805	,604**	134*	1

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü)

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü)

Tablo 2'deki korelasyon analizi bulgularına göre, açıkça konuşma davranışı ( $r=,604$ ;  $p<0.01$ ) ve yönetsel takdir ( $r=,134$ ;  $p<0.05$ ) ile bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine açıkça konuşma davranışı ile yönetsel takdir arasında ( $r=,131$ ;  $p<0.05$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Baron ve Kenny'ye (1986) göre düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımsız değişken ile düzenleyici değişken arasındaki ilişkinin, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin ve ayrıca düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olması istenmektedir. Tablo 2'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında bu koşulun sağlandığı görülebilir.

Daha sonra açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide yönetsel takdirin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik üç aşamalı düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları Tablo 3'te sunulmuştur.

Araştırma bulgularına göre bağımsız değişken açıkça konuşma davranışı (AKD) ile bağımlı değişken bağlamsal performans (BP) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak yönetsel takdirin (YT) etkisinin test edildiği Model I ( $R^2=,372$ ;  $F(3, 234)=31,660$ ;  $p< 0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu modelde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken BP'deki varyansın %37.2'ini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler, bağlamsal performansa yüksek düzeyde etki etmektedir.

**Tablo 3. Düzenleyici Etki**

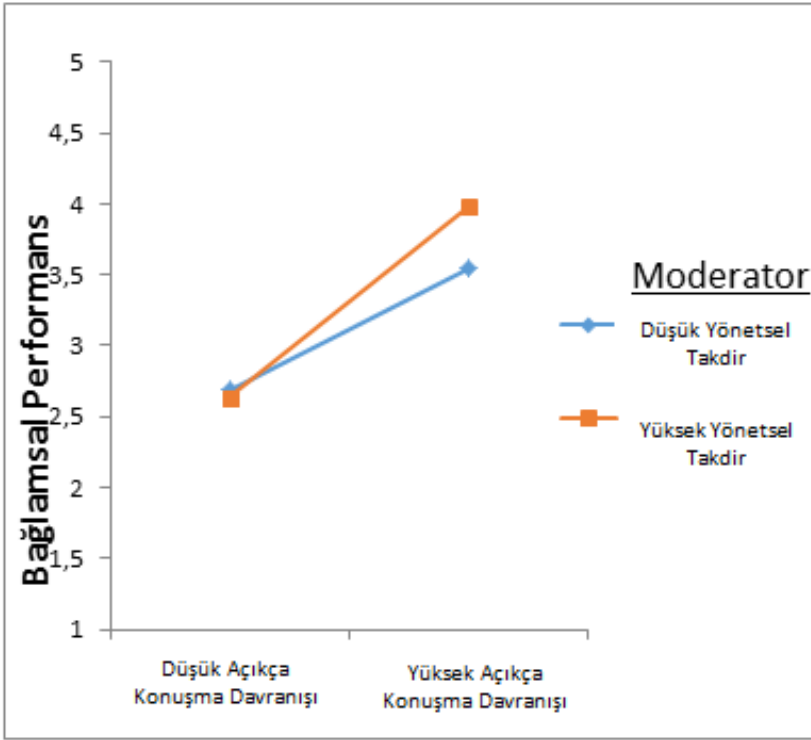
MODEL I Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Y (Bağlamsal Performans)		
	$\beta$	S.H.	p
Sabit	3,2126**	,0431	,0000
M (Yönetsel Takdir-YT)	,0949	,1041	,3632
X (Açıkça Konuşma Davranışı-AKD)	,5501**	,0601	,0000
Etkileşim Terimi (AKD x YT)	,1227	,0953	,1989
$R^2= ,372$ ; $\Delta R^2= ,0055$ ; $F_{(3-234)}= 31,660$ ; $\Delta F$ ; 1,6597; $p<0.01$			

\*\* $p<0.01$ ; \* $p<0.05$

Model I'de AKD'nin BP üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta= ,550$ ;  $p<0.01$ ). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın YT, BP üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta= ,094$ ;  $p>0.05$ ). Bu yüzden H2 hipotezi desteklenmemiştir. Benzer şekilde AKD\*YT etkileşim terimi de BP'yi pozitif, ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta= ,122$ ;  $p>0.05$ ). Bu modelde etkileşim teriminin, ilave olarak BP'deki varyansın %0.55'ini açıkladığı görülmektedir.

YT'nin düzenleyici etkisini test etmek üzere BC önyükleme yönteminden faydalanılmıştır. Bu çerçevede YT'nin düzenleyici etkisine dair %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerine bakıldığında YT'nin düşük olması durumunda AKD'nin BP üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalış mevcuttur ( $\beta = 0,4916$ ; %95 CI [ 0,3537 ile 0,6295]). Bu etki  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştığından düzenleyici rolü oynamaktadır. Bu yüzden düşük YT düzeyinde H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Yüksek YT düzeyinde ise AKD'nin BP üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış olduğu gözlenmektedir ( $\beta = 0,6086$ ; %95 CI [ 0,4505 ile 0,7667]). Yüksek YT durumunda da alt ve üst sınır değerleri 0 (Sıfır)'ı kapsamadığı için H3 hipotezi kabul edilmiştir. Şekil 2'de YT'nin AKD ile BP arasındaki pozitif ilişkiyi anlamlı şekilde güçlendirdiği görülebilir. Yani YT, AKD ile BP arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynamaktadır.



Şekil 2. Açıkça Konuşma Davranışı ile Bağlamsal Performans İlişkisinde Yönetsel Takdirin Düzenleyici Etkisi

## SONUÇ

Kamu yönetiminde yönetime katılımın yeni etkin yöntemlerinden biri de açıkça konuşma davranışıdır. Fakat Türkiye'de kamuda bu anlayış konusunda yeterli çalışma ve uygulamaya rastlanmamaktadır. Bununla birlikte kamuda

yöneticiler genelde görev performansını dikkate almaktadırlar. Oysa kurumlar açısından çalışanların iş tanımlarının ötesine giderek işbirliğini sağlama, gönüllü olarak kurallara uyma ve iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma gibi davranış örneklerini ifade eden bağlamsal performansları da krizleri daha etkin yönetmek için önemli ve gereklidir. Şüphesiz üst yönetimin tutumu hem açıkça konuşma davranışının hem de bağlamsal performansın bir öncülüdür. Bu bağlamda yöneticinin karar verirken ve iş yaparken yönetsel takdir yetkisini kullanma düzeyinin açıkça konuşma davranışının kurumsallaşmasını etkileyebileceği ve bu durumun dolaylı olarak bağlamsal performans üzerinde belirleyici olabileceğini öngörmek güç değildir. Bu nedenle çalışmada Covid-19 Pandemi döneminde kamu çalışanları açısından açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yönetsel takdirin düzenleyici etkisi ele alınmaktadır.

Araştırma bulgularına göre kamu çalışanları açısından açıkça konuşma davranışının bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu teoriyle tutarlı olmakla birlikte Marsden'in (2007) İngiltere'de kamu kurumları çalışanları üzerinde yaptığı çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Buna karşın Türk kamu çalışanları örneğinde yönetsel takdirin bağlamsal performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Aslında görgül araştırmalarda yönetsel takdirin, performans ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Youssef, Hussein ve Christodoulou, 2019). Ancak bu çalışmada beklentilerin aksine yönetsel takdir ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Son olarak yönetsel takdirin açıkça konuşma davranışı ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani yönetsel takdirin seviyesine bağlı olarak etkinin farklılık gösterdiği ve yöneticilerin yüksek düzeyde takdir kullanmasına izin veren durumlarda bağlamsal performansın arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu yönetim yazınındaki eksikliği gidermesi bakımından literatüre katkı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bunalım dönemlerinde yöneticilerin yüksek yönetsel takdir kullanması yönünden de bu bulgu yol gösterici niteliktedir.

Bu çalışmanın bulgularına dayalı olarak Türkiye'deki kamu kurumlarına yönelik şu öneriler sunulabilir:

- Kamuda çalışanlar arasında, çalışma arkadaşlarını şikâyet etmek için değil, kamu hizmetlerini ve bağlamsal performansı iyileştirmek için karar verme sürecinde görüşleri açıkça ifade etme yeteneği olan açıkça konuşma davranışı teşvik edilmeli ve bu konuda eğitimler verilmelidir.
- Bunalım dönemlerinde kamu kurumlarında açıkça konuşma davranışını yaygınlaştırmak ve bu davranışın bağlamsal performansa etkisini artırmak için kamu yöneticilerinin daha fazla yönetsel takdir kullanmaları tavsiye edilebilir. Ancak yönetsel takdiri kullanabilmeleri, kamu yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin benimsenmesine bağlıdır.

Birçok sosyal araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi; bu araştırmada kullanılan yönetsel takdir ölçeğinin güvenilirliği yüksek olsa da ilk defa bu çalışmada kullanıldığından bu ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi için daha büyük örneklemelerde, farklı ortamlarda ve sektörlerde yeni araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. İkincisi, çalışma Covid-19 pandemi döneminde yapıldığından yöneticilerin olumsuz tepki gösterebileceği düşüncesiyle kamu çalışanlarının anketi cevaplandırmada isteksiz ve çekingen davranmaları olabilir.

Bu çalışmada kamu çalışanları açısından açıkça konuşma davranışı, yönetsel takdir ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Gelecekte Türkiye'de yönetsel takdir değişkeni, liderlik tarzı ve görev performansı ile ilişkilendirilerek çalışma yapılabilir. Bununla birlikte bir yönetsel takdir ölçeği geliştirilerek bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmesine yönelik farklı sektörlerde ve farklı ulusal kültürde saha araştırmaları yapmaları genç araştırmacılara tavsiye edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173- 1182.
- Bennett, T. (2010). “Employee Voice Initiatives in The Public Sector: Views from the Workplace”. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 444-455.
- Chou, S. Y. ve Barron, K. (2016). “Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms and Antecedents”. *Management Research Review*, 39(12), 1720-1737.
- Cichy, R. F., Kim, S. H. ve Cha, J. (2009). “The Relationship between Emotional Intelligence and Contextual Performance: Application to Automated and Vending Service Industry Executives”. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(2), 170-183.
- Çingir, H. (1994) Örneklem Kuramı, İkinci Baskı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi: 20, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara.
- Detert, J.R. ve Burris, E. R. (2007). “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Dyne L.V. ve LePine J.A. (1998). “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Finkelstein S. and Hambrick, D.C. (1990). “Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion”. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Goodman, S.A. ve Svyantek, D.J. (1999). “Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter”. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.
- Gupta, A., Nadkarni, S. ve Mariam, M. (2019). “Dispositional Sources of Managerial Discretion: CEO ideology, ECO Personality, and Firm Strategies”. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 855–893.
- Hambrick, D.C. and Finkelstein, S. (1987), “Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes”. *Research in Organizational Behavior*, 9(2), 369-406.

- Latif, N. Z. A. ve Arif, L. S. M. (2018). "Employee Engagement and Employee Voice". *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 507-515.
- LePine, J.A. ve Dyer, L.V. (2001). "Voice and Cooperative Behavior As Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability". *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Li, J. ve Tang, Y. (2010). "CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion". *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68.
- Liang J. ve Tang, J. (2010). "A Multi-Level Study on Employee Voice: Evidence from A Chain of Retail Stores", *Front. Bus. Res. China*. 4(4), 541-561.
- Marsden, D. (2007). "Individual Employee Voice: Renegotiation and Performance Management in Public Services". *Int. J. of Human Resource Management*, 18(7), 1263-1278.
- Miller, B. K. ve Werner, S. (2005). "Factors Influencing the Inflation of Task Performance Ratings for Workers with Disabilities and Contextual Performance Ratings for Their Coworkers". *Human Performance*. 18 (3), 309-329.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration Directions for Future Research". *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Motowildo, S.J., Borman, W. C. ve Schmit, M.J. (1997). "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance". *Human Performance* 10(2), 71-83.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. Second Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Özen, Y. ve Gül A. (2007). "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren•Örnekleme Sorunu", *KKEFD/JOKKEF*, 15, 394-422.
- Parker, O., Krause, R. ve Devers, C.E. (2019). "How Firm Reputation Shapes Managerial Discretion". *Academy of Management Review*, 44 (2), 254-278.
- Ponomareva, Y. (2019). "Balancing Control and Delegation: The Moderating Influence of Managerial Discretion on Performance Effects of Board Monitoring and CEO Human Capital". *Journal of Management and Governance*, 23, 195-225.

- Rees, C., Alfes, K. ve Gatenby, M. (2013). “Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Sandhu, S. ve Kulik, C.T. (2019). “Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles”, *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 619–658.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2020). *İşgücü Piyasasındaki Gelişmelerin Makro Analizi. Ekonomik Modelleme ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dairesi No.2020-1*, Ankara.
- Ulu, S. (2011). *Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Waldron, T.L., Graffin, S.D., Porac, J.F. ve Wade, J. B. (2013). “Third-Party Endorsements of CEO Quality, Managerial Discretion, and Stakeholder Reactions”. *Journal of Business Research*, 66, 2592–2599.
- Ward, A-K., Ravlin, E.C., Klaas, B.S, Ployhart, R.E. ve Buchan, N.R. (2016). “When Do High-Context Communicators Speak Up? Exploring Contextual Communication Orientation and Employee Voice”. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1498 –1511
- Yıldız, B. ve Çakı, N. (2018). “Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 69-86.
- Youssef, M. S. H., Hussein H. M. ve Christodoulou, I. (2019). “Competitiveness and Managerial Discretion: An Empirical Investigation at the National-level”. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(2), 181-203.

## BÖLÜM 2

### ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: COVID-19 SÜRECİNE BİR BAKIŞ

**Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF  
Orcid:: 0000-0003-1141-9846  
mustafatasliyan@hotmail.com

**Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU**

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
Orcid:: 0000-0003-3922-6755  
huseyinciceklioglu@gmail.com

**YL Öğr. İrem Dilara BOZKURT**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE  
Orcid:: 0000-0002-2210-4295  
dilaraarem@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların Covid-19 salgın sürecinde örgütleri tarafından uygulanan esnek çalışma sistemleri ve esnek iş uygulamalarına yönelik algılarının incelenmesidir. Bu doğrultuda, çeşitli illerde yaşayan, kamu ve özel sektörde çalışan 459 bireye anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen verilere SPSS programı kullanılarak frekans, güvenilirlik, geçerlilik, parametri, T-Testi ve ANOVA testi analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; esnek iş uygulamaları açısından çalışan bireylerin yaş, medeni durum, gelir ve çalıştıkları sektöre göre istatistiksel açıdan anlamlı

farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların cinsiyetlerine, mesleklerine, eğitim durumlarına ve toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma Sistemleri, Demografik Özellikler, Covid-19

## **THE INVESTIGATION OF EMPLOYEES ATTITUDES ON FLEXIBLE WORKING SYSTEMS IN TERMS OF SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS: A VIEW OF THE COVID-19 PROCESS**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to examine employees perceptions about the flexible working practices and flexible working systems implemented by their organizations in the COVID-19 process. Accordingly, 459 individuals working in public and private sectors living in various provinces were tested. Frequency, reliability, validity, parameter, T-Test, ANOVA test analyzes were performed on the data obtained from the questionnaire using the SPSS program. According to the results of the research, statistically significant differences were determined according to the age, marital status, income and the sector they work in terms of flexible business practices. However, there were no statistically significant differences according to the gender, civilization, educational status and total working hours of the employees.

**Keywords:** Flexible Working Systems, Demographic Features, Covid-19

## **GİRİŞ**

2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 (Koronavirüs) salgını bütün dünyayı etkisi altına alarak, bireylerin yaşam biçimlerinde değişiklikler yapmasını gerekli kılmıştır. Söz konusu salgın sürecinden en çok etkilenenlerin başında örgütler ve onların ayrılmaz birer parçası olan çalışanlar gelmektedir. Normal piyasa/endüstri koşullarında dahi sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayabilme noktasında sıkıntılar yaşayan örgütler, Covid-19 salgın sürecinde de tüketici ve müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının bir anda değişmesi, arz ve talep dengesinin pazarda sağlanamaması, birlikte iş yaptıkları diğer kişi, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ara vermesi ya da piyasadan çekilmesi ve çalışanların salgına yakalanması gibi ciddi problemlerle karşı karşıya kalmışlardır. Örgütlerin karşılaştığı bu problemler, onları çeşitli önlemler almak mecburiyetinde bırakmıştır. Örgütlerin salgın sürecinde aldıkları önlemlerin başında esnek çalışma ve esnek çalışmanın bir türü olan uzaktan çalışma sistemleri gelmektedir.

Gelişen ve değişen teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütlerin geleneksel çalışma sistemleri de dijital platformlar aracılığıyla farklılaşmıştır. Bu farklılaşma ile birlikte, normal zamandan çok daha az sayıdaki çok yönlü beceri ve yeteneklere sahip çalışanların, dar kalıplara sıkışmadan ve tam zamanlı çalışmayı gerektirmeden, geniş özerklıklere sahip, esnek zamanlı, yetki ve sorumluluk açısından da güçlendirilmiş şekillerde işlerini yapmaları söz konusu olmaktadır. Esnek çalışma sistemleri sadece örgütsel ve bireysel performans, etkinlik ve verimliliğin artırılması gibi avantajları barındırmamakta aynı zamanda çalışanların zaman ve mekân kısıtlaması olmadan, fiziksel uzaklık problemleri yaşamadan çalışmaları ve dolayısıyla iş-yaşam dengelerini kurabilmeleri adına da çeşitli fırsatlar sunmaktadır.

Araştırma amacı doğrultusunda, öncelikle esnek çalışma sistemleri ve esnek iş uygulamaları kavramları açıklanacak olup, araştırma yöntemi ve alan araştırmasıyla ilgili bulgular ortaya

konulacak ve elde edilen sonuçlar yorumlanıp, öneriler getirilecektir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Esnek Çalışma Kavramı ve Tanımı**

Esnek çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen devrim niteliğindeki gelişmelerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Esneklik kavramı, keskin, katı ve sert durumların zıttı olarak bu durumların biraz daha hafifletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Esnek çalışma ise, çalışan bireylerin sınırlandırılmış çalışma şartlarının yumuşatılması olarak ifade edilmektedir. Esnek çalışma olgusunun temelini, mevcut durumlara ayak uydurabilmek oluşturmaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde esnek çalışma kavramına yönelik çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre esneklik kavramı; teknolojik, sosyal ve ekonomik koşullara belirlenen bir iş gücü piyasasının ayak uydurabilmesiyle ilgili esnekliği ya da katılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Bayrak, 2015: 34). Bir diğer tanımlamaya göre esnek çalışma; işveren ve çalışanların değişen şartlara uyum sağlayabilmek adına çalışma ortamı, çalışma saatleri ve çalışma koşulları noktasında ortak bir noktada buluşmasıdır (Kayalar, 1998: 157-162).

Esneklik kavramı işletmeler adına, kuralların esnetilmesi ve daha az düzenleme, işverenler adına daha kolay istihdam, işten çıkartma ve çalıştırma esnekliği ve işçiler açısından ise; çalışma şartlarını ve türlerini iş yaşam dengesini sağlayabilmek adına kendi özerkliği doğrultusunda uyarlayabilmesi olarak ele alınmaktadır (Demir ve Gerşil, 2008: 69).

## 1.2. Esnek Çalışma Modelleri

**Part-Time Çalışma:** Esnek çalışma modelleri içerisinde en geniş uygulama kitlesine sahip olan part time çalışma modeli, çalışma saatleri açısından uluslararası bazda çeşitlilikler göstermektedir. Part time çalışma Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından; gönüllülük esasına dayanan ve tam zamanlı çalışma sürelerinden daha kısa olan çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır (Kuşaksız, 2006: 19-29).

**Tele Çalışma:** Çalışma yeri merkezinden uzak bir ortamda, işyerindeki çalışma arkadaşlarından ayrı bir şekilde gerçekleştirilen çalışma modelidir. Evden çalışmaya benzer bir şekilde tele çalışma, erişkinler, çocuğu olan kadınlar gibi eve bağımlı olan bireyler tarafından tercih edilmesi ve faydalı görülmesi gibi avantajlarıyla birlikte, işgücüne katılımı da arttırmaktadır (Alkan, 2007: 52).

**Evde Çalışma:** Uluslararası Çalışma Örgütü evde çalışmayı; “örgütün, işverenin ya da çalışanların çalışacakları yeri kendilerine bıraktıkları durumdur ki bu genellikle evleridir” şeklinde tanımlamaktadır (Aydıntan ve Kördeve,2016: 27-48). Evde çalışma modelinde gerekli olan araç, gereç ve hammadde örgüt, işveren ya da çalışanlar tarafından karşılanmaktadır. Evde çalışma modeli genellikle niteliksel açıdan daha kolay işler gerçekleştirileceği dönemlerde tercih edilmektedir (Tozlu, 2011: 99-116).

**İş Paylaşımı:** Çalışanların işten çıkarılmalarının engellenebilmesi adına, yapılan iş sürelerini kısaltarak, tam zamanlı bir işin en az iki çalışan arasında paylaşılmasıyla gerçekleşmektedir (Özdemir ve Parlak, 2011). İş paylaşımında gerçekleştirilecek olan iş sonrasında hak edilecek sosyal haklar ve ücret gibi konularda da paylaşım yapılmakta ve bu paylaşımlar iş sözleşmesi ile belirlenmektedir. İş paylaşımında, işin zamanının çalışan hükmüne göre belirlenmesi, işi yapan bireylerin işleri birbirlerine aktarabilmesi ve ekip ruhunun yaratılması gibi temelde aranan üç özel koşulu bulunmaktadır (Özgener, 2005: 51-79).

**Çağrı Üzerine Çalışma:** Çağrı üzerine çalışma, işlerin yoğunluk gösterdiği dönemlerde çalışan havuzundan çalışanların temin edilmesi esasına dayanmaktadır. Çağrı üzerine çalışma şekli genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel ve lokanta işletmelerinde sıklıkla uygulanmaktadır (Özdemir ve Parlak, 2011).

**Sıkıştırılmış Çalışma Haftası:** Bu modelde, çalışanların günlük olarak tanımlanan normal çalışma sürelerinden daha çok çalışarak, haftalık çalışacakları gün sayısını azaltmak amaçlanmaktadır. Günlük 8 saatten olmak üzere haftanın 5 ya da 6 günü çalışan bireyler, günde 8 saatten daha fazla çalışarak haftalık çalışma günlerini düşürmek suretiyle zaman kazanmak istemektedirler. Sıkıştırılmış çalışma haftası modelinin; bireylerin uzun çalışmalar sonrasında yıpranması, verimliliklerinin düşmesi, dikkat eksiklerinin çoğalması, iş kazalarının olma ihtimalinin artması gibi dezavantajları bulunabilmektedir (Tozlu, 2011: 106-107).

### **1.3. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Sebepler**

Uluslararası, ulusal ve bölgesel bazda rekabetin şiddetinin sürekli bir biçimde artması ve teknolojik gelişmeler, temelde esneklik arayışının nedeni olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, piyasalarda gerçekleşen arz-talep değişim ve dengesizlikleri, ekonomik dalgalanmalar, işsizlik oranlarının artması gibi etkenler de esnek çalışma sistemleri ve esnek iş uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlayan faktörler olarak nitelendirilmektedir (Özel, 2006: 19). İlgili alan yazın incelendiğinde, esnek çalışma sistemleri ve esnek iş uygulamalarını ortaya çıkartan sebepler olarak şu ifadeler belirtilmektedir (Tarcan, 2001: 8):

- İşe yönelik devamsızlığı azaltma,
- Eğitim maliyetlerini çalışanlara ve devlete yükleme,
- Sanal ortamlarda çalışan bireylerden faydalanma,
- Tam gün olarak çalıştırılması mümkün olmayan çalışanlardan yararlanma,
- Atıl iş gücü bulundurmama ve stoksuz üretim gerçekleştirme,

- Değişkenlik gösteren pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama,
- Maliyetleri düşürme.

## **2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları**

Araştırmanın amacı, çalışanların Covid-19 salgın sürecinde örgütleri tarafından uygulanan esnek çalışma sistemleri ve esnek iş uygulamalarına yönelik algılarının incelenmesidir. Bu sayede bölgesel, ulusal ve uluslararası bazda sürekli ve çok hızlı bir şekilde değişiklik gösteren endüstriyel, toplumsal, sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik ve siyasi konjonktüre adaptasyonunu çabuk sağlamak zorunda olan örgütlerin, bu noktada başvurdukları esnek çalışma sistemlerine yönelik çalışanların görüşlerinin ne olduğuna yönelik bilgiye sahip olabileceklerdir.

Esnek çalışma sistemlerinin kullanılması bireylerin, örgütlerin ve hatta ülkelerin içerisinde bulunan dönemin şartlarına ve kullanılan teknolojiye yönelik adaptasyonlarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Esnek çalışma sistemleri, uzaktan çalışma sistemi gibi bileşenleri ile birlikte genel olarak yer ve zaman sınırını ortadan kaldırmakta ve çalışma ve faaliyetlerin sürekliliği imkânlarını doğurmaktadır. Günümüzde iktisadi ve fiziksel şartların sınırları nedeniyle esnek çalışma sistemleri ve faaliyetleri örgütler adına kaçınılmaz bir hal almaktadır.

2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 virüsü (Koronavirüs) bütün dünyayı etkisine alan ve dünyanın dengesini değiştiren bir problem halini almıştır. Dünyanın bütün ülkeleri tedavi amaçlı zaman kazanmak ve virüsün bulaş hızını ile can kayıplarını azaltabilmek adına çeşitli tedbirler almaktadır. Bu tedbirlerin en önemlilerinden birisi de esnek çalışma

sistemlerinin kullanılması ile örgütlerde fiili insan hareketliliğini azaltarak mümkün olduğunca sosyal mesafenin yaratılmasıdır.

Araştırma evrenini, Türkiye çapında örgütleri tarafından esnek çalışma düzenlemeleri uygulanan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini hesaplamak amacıyla gerçekleştirilen hesaplamalar sonucu elde edilmesi gerekli örneklem sayısının 384 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini kapsamında 500 anket formu bireylere online anket formu olarak gönderilmiş olup, bu çalışanlardan 473 anket toplanmış, eksik ya da hatalı doldurulmuş olan anketlerin elenmesinden sonra 459 anket analize tabi tutulmuştur.

Bu araştırma, araştırmanın yürütüldüğü dönemdeki (Mayıs 2020) esnek çalışma sistemlerine yönelik düzenlemelerden faydalanan bireylerin görüşleri ve ankette yararlanılan ölçekten toplanan verilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan bireylerin sayılarının fazla olması, sokağa çıkma yasakları ve Covid-19 salgın sürecine ilişkin karantina yükümlülükleri dolayısıyla gözlem, mülakat, deney ve anket gibi veri toplama yöntemlerinden yalnızca anket (online) yöntemi kullanılmıştır.

## **2.2. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket (online) kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan ankette kamu ve özel sektörden beyaz yakalı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorulara (17 adet) ve esnek çalışma sistemleri boyutlarını (20 ifade) ölçen ifadeler yer verilmiştir.

Esnek çalışma sistemlerini ölçmek adına Albion (2004) ve Charron ve Lowe (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan hareket ile Giannikis ve Mihail (2011) tarafından geliştirilen “Esnek İş Uygulamaları Ölçeği” (FWOQ- Flexible Work Options Questionnaire) kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte esnek iş uygulamaları 4 alt boyut olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar; kariyer

sorunları, iş yaşam dengesi, yönetsel sınırlılıklar ve örgütsel faydalardır.

### **3. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırmada kullanılan ölçekte 5’li Likert derecelemesinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin analizi noktasında tanımlayıcı istatistik teknikler olarak; standart sapma ve aritmetik ortalamadan faydalanılmıştır. Bununla birlikte söz konusu esnek iş uygulamaları ölçeğinin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değerleri hesaplanmıştır. Anketler sonucu elde edilen verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığının tespiti adına Kolmogorov-Smirnov testi analizi yapılmış olup, verilerin normal dağılıma sahip olduğu gözlenmiştir. Söz konusu veriler normal dağılım özelliği gösterdiği için araştırma hipotezlerinin analizi için parametrik özellik gösteren testler (T-Testi ve ANOVA) kullanılacaktır.

#### **3.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan bireylerin %46’sı kadın, %54’ü erkek olup, söz konusu bireylerin %50,3’ü bekâr ve %49,7’si evlidir. Araştırmaya katılan bireylerin meslekleri incelendiğinde, katılımcı bireylerin %34,9’u memur, %25,3’ü işçi, %11,8’i serbest meslek, %10,7’si akademisyen, %14,8’i öğretmen ve %2,6’sı esnaf olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>(N)</i>	<i>(%)</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>(N)</i>	<i>(%)</i>
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	211	46,0	Bekâr	231	50,3
Erkek	248	54,0	Evli	228	49,7
Toplam	459	100	Toplam	459	100
<b>Doğum Yılı</b>			<b>Mesleğiniz</b>		
1952-1972	48	10,5	Memur	160	34,9
1973-1983	102	22,2	İşçi	116	25,3
1984-1994	222	48,4	Serbest Meslek	54	11,8
1995 ve sonrası	87	19,0	Akademisyen	49	10,7
			Öğretmen	68	14,8
			Esnaf	12	2,6
Toplam	459	100	Toplam	459	100
<b>Eğitim Durumunuz</b>			<b>Toplam Çalışma Süresi (yıl)</b>		
İlkokul/Ortaokul	9	2,0	0-2	133	29,0
Lise	17	3,7	3-5	75	16,3
Ön Lisans	38	8,3	6-8	64	13,9
Lisans	264	57,5	9-12	64	13,9
Lisansüstü	131	28,5	13 ve üzeri	123	26,8
Toplam	459	100	Toplam	459	100
<b>Aylık Ortalama Gelir (TL)</b>			<b>Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz?</b>		
0-2200	40	8,7	Kamu	260	56,6
2201-3200	81	17,6	Özel	199	43,4
3201-4500	66	14,4			
4501-5500	95	20,7			
5501-6500	75	16,3			
6501 ve üzeri	102	22,2			
Toplam	459	100	Toplam	459	100

Katılımcı bireylerin %8,7'si asgari ücret düzeyinde, %17,6'sı 2201-3200 TL aralığında, %14,4'ü 3201-4500 TL aralığında, %20,7'si 4501-5500 TL aralığında, %16,3'ü 5501-6500 TL aralığında ve %22,2'si 6501 TL ve üzerinde aylık ortalama gelire sahiptir. Ve son olarak söz konusu bireylerin, %56,6'sının kamu sektöründe, %43,4'ünün özel sektörde çalıştığı gözlemlenmektedir.

### 3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Esnek iş uygulamaları ölçeğinin maddelerinin doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal geçerlilik analizinin gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi adına Barlett's Testi ve KMO katsayısı değerleri incelenmiştir. Barlett's Küresellik Testi Ki-Kare değeri 1374,369 ve KMO katsayısının %81,4 (,814) olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Esnek iş uygulamaları ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; dört faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam varyansın %54,113'ünün faktörler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Esnek iş uygulamaları ölçeğine ait iç tutarlılıkları değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alfa değerlerine bakılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde; esnek iş uygulamaları ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin katsayı değerlerinin (a) 0,70 üzerinde olduğu gözlenmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde sosyal bilimler alanında 0,70 veya üzerinde bir (a) değerine sahip araştırma ölçeği güvenilir olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

<i>Kullanılan Ölçekler</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Alpha Katsayıları</i>
<b>Esnek İş Uygulamaları Ölçeği</b>	<b>20</b>	<b>,820</b>
<i>Kariyer Sorunları</i>	7	,822
<i>İş Yaşam Dengesi</i>	5	,889
<i>Yönetmel Sınırlılıklar</i>	4	,737
<i>Örgütsel Faydalar</i>	4	,848

### 3.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Esnek iş uygulamaları ve boyutları ile bireylerin sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, eğitim durumu, kıdem, gelir ve sektör) arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkları tespit edebilmek için hipotezler geliştirilmiştir. Bu farklılıkları belirleyebilmek adına oluşturulan hipotezler ve elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

H1a: Çalışanların cinsiyetlerine göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olup olmadığının incelendiği bağımsız örneklem T-Testi analizi sonuçlarına göre; esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlar neticesinde H1a reddedilmiştir.

**Tablo 3. Cinsiyet Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklaşması**

	Değişken	N	Ort.	S.S.	Df	T	p
Esnek İş Uygulamaları Ölçeği	Kadın	211	3,16	,56	457	,219	,827
	Erkek	248	3,15	,66			
Kariyer Sorunları	Kadın	211	2,71	,95	457	1,132	,258
	Erkek	248	2,61	,94			
İş Yaşam Dengesi	Kadın	211	3,58	1,03	457	-,648	,518
	Erkek	248	3,65	1,09			
Yönetmel Sınırlılıklar	Kadın	211	3,06	,89	457	-,792	,429
	Erkek	248	3,13	,96			
Örgütsel Faydalar	Kadın	211	3,53	,95	457	,404	,686
	Erkek	248	3,49	1,00			

H1b: Çalışanların medeni durumlarına göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Medeni duruma göre çalışanların esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik puan ortalamaları karşılaştırıldığında iş yaşam dengesi boyutuna yönelik istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Medeni duruma göre çalışanların iş yaşam dengesi puan ortalamaları karşılaştırıldığında evli çalışanların (Ort.=3,71) ve bekâr çalışanlara (Ort.= 3,53) göre iş yaşam dengesine çok daha önem verdiği, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamamak adına daha hassas oldukları yorumu yapılabilir. Elde edilen sonuçlar neticesinde H1b kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Medeni Durum Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklılaşması**

	Değişken	N	Ort.	S.S.	Df	T	p
Esnek Uygulamaları Ölçeği	İş Evli	231	3,17	,60	457	,581	,562
	Bekâr	228	3,14	,63			
Kariyer Sorunları	Evli	231	2,62	,86	457	-,840	,401
	Bekâr	228	2,69	1,03			
İş Yaşam Dengesi	Evli	231	3,71	1,05	457	1,769	<b>,048</b>
	Bekâr	228	3,53	1,07			
Yönetmel Sınırlılıklar	Evli	231	3,09	,92	457	-,065	,948
	Bekâr	228	3,10	,94			
Örgütsel Faydalar	Evli	231	3,55	,95	457	,925	,356
	Bekâr	228	3,47	1,01			

H1c: Çalışanların çalıştıkları sektörlere göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Çalıştıkları sektöre göre çalışanların esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik puan ortalamaları karşılaştırıldığında kariyer sorunları boyutuna yönelik istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalıştıkları sektöre göre çalışanların kariyer sorunları puan ortalamaları karşılaştırıldığında özel sektörde çalışanların (Ort.=2,81) ve kamu sektöründe çalışanlara (Ort.=2,54) göre kariyer sorunlarına daha fazla eğilim gösterdikleri, özel sektörün geleceğe yönelik oluşturduğu bilinmezlik ortamı ve problemlere ilişkin olumsuz tutum ve algılamalar geliştirdiği söylenebilir. Elde edilen sonuçlar neticesinde H1c kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Sektör Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklılaşması**

	Değişken	N	Ort.	S.S.	Df	T	p
Esnek Uygulamaları Ölçeği	İş Kamu	260	3,14	,56	457	-,723	,470
	Özel	199	3,18	,68			
Kariyer Sorunları	Kamu	260	2,54	,87	457	-	<b>,003</b>
	Özel	199	2,81	1,02			
İş Yaşam Dengesi	Kamu	260	3,69	1,06	457	1,584	,114
	Özel	199	3,53	1,06			
Yönetmel Sınırlılıklar	Kamu	260	3,15	,89	457	1,408	,160
	Özel	199	3,03	,97			
Örgütsel Faydalar	Kamu	260	3,48	,93	457	-,709	,479
	Özel	199	3,55	1,04			

H1d: Çalışanların yaşlarına göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Yaş düzeyine göre çalışanların esnek iş uygulamaları ve boyutlarına yönelik algılarının puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; farklı yaş düzeylerinin kariyer sorunları boyutundaki ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=3,549; p<0,005). Buna göre; 1995 yılı ve sonrasında doğan bireylerin kariyer sorunlarına yönelik puan ortalamaları (Ort.=2,85) 1973-1983 yılları arasında doğan (Ort.=2,47) bireylerin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuçlara göre; bireylerin yaş düzeyleri arttıkça kariyer sorunlarına yönelik olumsuz tutum ve algılamaların azaldığı yorumu yapılabilir. Elde edilen sonuçlar neticesinde H1d kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Yaş Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklılaşması**

<i>Değişkenler</i>			<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Esnek Uygulamaları Ölçeği</b>	<b>İş</b>	Gruplar arası	1,467	3	,489	1,273	,283
		Gruplar içi	174,819	455	,384		
		Genel	176,286	458			
<b>Kariyer Sorunları</b>		Gruplar arası	9,473	3	3,158	3,549	<b>,015</b>
		Gruplar içi	404,8818	455	,890		
		Genel	414,291	458			
<b>İş Yaşam Dengesi</b>		Gruplar arası	5,449	3	1,816	1,602	,188
		Gruplar içi	515,755	455	1,134		
		Genel	521,204	458			
<b>Yönetmel Sınırlılıklar</b>		Gruplar arası	3,197	3	1,066	1,230	,298
		Gruplar içi	394,217	455	,866		
		Genel	397,414	458			
<b>Örgütsel Faydalar</b>		Gruplar arası	1,418	3	,473	,488	,690
		Gruplar içi	440,254	455	,968		
		Genel	441,672	458			

H1e: Çalışanların mesleklerine göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışanların mesleklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olup olmadığının incelendiği ANOVA testi analizi

sonuçlarına göre; esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlar neticesinde H1e reddedilmiştir.

**Tablo 7. Meslek Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklılaşması**

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Esnek İş Uygulamaları Ölçeği</b>	Gruplar arası	1,345	5	,269	,697	,626
	Gruplar içi	174,941	453	,386		
	Genel	176,286	458			
<b>Kariyer Sorunları</b>	Gruplar arası	9,719	5	1,944	2,177	,056
	Gruplar içi	404,572	453	,893		
	Genel	414,291	458			
<b>İş Yaşam Dengesi</b>	Gruplar arası	7,668	5	1,534	1,353	,241
	Gruplar içi	513,537	453	1,134		
	Genel	521,204	458			
<b>Yönetel Sınırlılıklar</b>	Gruplar arası	5,114	5	1,023	1,181	,317
	Gruplar içi	392,300	453	,866		
	Genel	397,414	458			
<b>Örgütsel Faydalar</b>	Gruplar arası	1,023	5	,205	,210	,958
	Gruplar içi	440,649	453	,973		
	Genel	441,672	458			

H1f: Çalışanların eğitim durumlarına göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışanların eğitim göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olup olmadığının incelendiği ANOVA testi analizi sonuçlarına göre; esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlar neticesinde H1f reddedilmiştir.

**Tablo 8. Eğitim Durumu Açısından Esnek İş Uygulamaları**

<i>Değişkenler</i>		<b>Farklılaşması</b>				<i>F</i>	<i>p</i>
		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>			
<b>Esnek İş Uygulamaları Ölçeği</b>	Gruplar arası	,951	4	,238	,615	,652	
	Gruplar içi	175,335	454	,386			
	Genel	176,286	458				
<b>Kariyer Sorunları</b>	Gruplar arası	1,178	4	,294	,324	,862	
	Gruplar içi	413,114	454	,910			
	Genel	414,291	458				
<b>İş Yaşam Dengesi</b>	Gruplar arası	1,802	4	,450	,394	,813	
	Gruplar içi	519,403	454	1,144			
	Genel	521,204	458				
<b>Yönetel Sınırlılıklar</b>	Gruplar arası	5,770	4	1,443	1,672	,155	
	Gruplar içi	391,644	454	,863			
	Genel	397,414	458				
<b>Örgütsel Faydalar</b>	Gruplar arası	2,773	4	,693	,717	,581	
	Gruplar içi	438,899	454	,967			
	Genel	441,672	458				

H1g: Çalışanların toplam çalışma sürelerine (kıdem) göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışanların toplam çalışma süresine (kıdem) göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olup olmadığının incelendiği ANOVA testi analizi sonuçlarına göre; esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlar neticesinde H1g reddedilmiştir.

**Tablo 9. Toplam Çalışma Süresi Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklılaşması**

<i>Değişkenler</i>			<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Esnek Uygulamaları Ölçeği</b>	<b>İş</b> Gruplar arası		1,374	4	,343	,891	,469
	Gruplar içi		174,913	454	,385		
	Genel		176,286	458			
<b>Kariyer Sorunları</b>	Gruplar arası		8,787	4	2,197	2,459	,065
	Gruplar içi		405,504	454	,893		
	Genel		414,291	458			
<b>İş Yaşam Dengesi</b>	Gruplar arası		5,795	4	1,449	1,276	,279
	Gruplar içi		515,410	454	1,135		
	Genel		521,204	458			
<b>Yönetel Sınırlılıklar</b>	Gruplar arası		1,781	4	,445	,511	,728
	Gruplar içi		395,633	454	,871		
	Genel		397,414	458			
<b>Örgütsel Faydalar</b>	Gruplar arası		2,420	4	,605	,625	,645
	Gruplar içi		439,252	454	,968		
	Genel		441,672	458			

H1h: Çalışanların aylık ortalama gelir düzeylerine göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Aylık ortalama gelir düzeyine göre çalışanların esnek iş uygulamaları ve boyutlarına yönelik algılarının puan ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; farklı gelir düzeylerinin kariyer sorunları boyutundaki ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $F=3,878$ ;  $p<0,005$ ). Buna göre; 0-2200 TL arası aylık ortalama gelire sahip olan bireylerin kariyer sorunlarına yönelik puan ortalamaları (Ort.=3,07) hem 3201-4500 TL arası aylık ortalama gelire sahip olan bireylerin (Ort.=2,89) hem de 6501 TL ve üzerinde aylık ortalama gelire sahip olan bireylerin (Ort.= 3,07) puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuçlara göre; bireylerin aylık ortalama gelir düzeyi arttıkça refah düzeylerinin arttığı, iş yaşam dengesini koruyabildikleri ve kariyer sorunlarına ilişkin olumsuz tutum ve algılamalarının azaldığı yorumu yapılabilir. Elde edilen sonuçlar neticesinde H1h kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 10. Gelir Açısından Esnek İş Uygulamaları Farklılaşması**

<i>Değişkenler</i>			<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Esnek Uygulamaları Ölçeği</b>	<b>İş</b>	Gruplar arası	2,425	5	,485	1,264	,279
		Gruplar içi	173,862	453	,384		
		Genel	176,286	458			
<b>Kariyer Sorunları</b>		Gruplar arası	17,005	5	3,401	3,878	<b>,002</b>
		Gruplar içi	397,286	453	,877		
		Genel	414,291	458			
<b>İş Yaşam Dengesi</b>		Gruplar arası	4,141	5	,828	,726	,605
		Gruplar içi	517,064	453	1,141		
		Genel	521,204	458			
<b>Yönetimsel Sınırlılıklar</b>		Gruplar arası	1,958	5	,392	,449	,814
		Gruplar içi	395,456	453	,873		
		Genel	397,414	458			
<b>Örgütsel Faydalar</b>		Gruplar arası	1,603	5	,321	,330	,895
		Gruplar içi	440,069	453	,971		
		Genel	441,672	458			

## SONUÇ

Örgütler tarafından uygulanan esnek iş uygulamalarının nihai hedefi temelde, işletmenin iç ve dış paydaşlarında (teknolojik, ekonomik, kültürel, siyasi, sosyal) meydana gelen/gelmesi muhtemel olan gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesi ve çalışanlarının iş-yaşam dengelerini korumak suretiyle öznel iyi oluş hallerini arttırmalarıdır. Ancak örgütte çalışan bireylerin tamamı esnek iş uygulamalarına yönelik olumlu bir tutum ve davranış sergilememektedir. Örgütsel ya da departmanlar bazında gerçekleştirilen değişimler çoğu zaman çalışanlar tarafından tam olarak kabul edilmemektedir. Klasik iş şartlarına alışan, günümüz iş yapma ve istihdam türlerini kendilerine adına bir tehdit şeklinde gören ve değişime kapalı olan bireyler esnek iş uygulamalarını benimseyememektedir. Bu noktada örgütlerin, çalışanların istek ve arzularını, onların kişilik özelliklerini, yatkın oldukları çalışma türlerini ve geleceğe yönelik duygu, düşünce ve planlamalarını bilmesi son derece önemlidir.

Günümüz şartlarında işletmelerin her açıdan proaktif bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. 2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 (Koronavirüs) salgını tüm dünyayı etkisi altına alan bir problem halini almış ve ülke, bölge sektör, endüstri, ölçek vb. etkenler fark etmeksizin bütün örgütleri önlemler almak mecburiyetinde bırakmıştır. Örgütlerin virüsün bulaş hızını azaltmak, can kayıplarını sınırlandırabilmek ve tedavi amaçlı zaman kazanabilmek adına yerel ve bölgesel sağlık kurumlarına yardım edebilmeleri ve insan hareketliliğini azaltarak sosyal mesafelerin oluşturulabilmesini gerçekleştirebilmek adına uygulamaya aldıkları en önemli tedbirlerden bir tanesi esnek iş uygulamaları olmuştur.

Bu araştırmada çalışanların Covid-19 salgın sürecinde örgütleri tarafından uygulanan esnek çalışma sistemleri ve esnek iş uygulamalarına yönelik algılarının incelenmesi amaçlanmış olup, bu doğrultuda 459 çalışana anket uygulanmıştır. Esnek çalışma sistemlerini ve esnek iş uygulamalarını ölçebilmek adına 20 ifadeden ve dört alt boyuttan oluşan geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış anket formu kullanılmıştır. Aynı zamanda katılımcıların demografik özelliklerinin tespitinin sağlanması adına 8 soru anket formunda yer almaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen T-Testi ve ANOVA testi analizleri sonuçlarına göre; Çalışanların medeni durum, çalıştıkları sektör, yaş ve aylık ortalama gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ilgili alan yazın ile paralellik göstermektedir. Söz konusu ilgili alan yazındaki çalışmalardan örnek verilecek olursa; Scandura ve Lankau (1997); Charron and Lowe (2005); Mutari and Figart (2001) ve Warren (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanların cinsiyetlerine göre esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamaları arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Giannikis ve Mihail (2011); Houston ve Waumsley (2003); Fagan et al. (2007) ve Mihail (2003) tarafından

gerçekleştirilen çalışmalardan kamu sektöründe çalışan bireylerin özel sektörde çalışan bireylere göre esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamalarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışılan sektöre göre esnek iş uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik algılamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

İlerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalara yol göstermesi adına, konuyla ilişkili araştırmacılara çeşitli davranış ya da algı değişkenleri ile ilgili konuları ilişkilendirmek suretiyle söz konusu tutumların sonuç ya da nedenleri belirlemeleri ve çözüm önerileri sunmaları tavsiye edilmektedir. Bu araştırmanın sadece bir olgunun çeşitli demografik özellikler açısından ortaya koyduğu anlamsal farklılıkları incelemesi, çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilmemesi ve farklı olguların neden-sonuçlarına yönelik bilgi vermemesi araştırmanın sınırını oluşturmaktadır. Araştırmaya yönelik bir diğer sınırlılık ise, bu çalışmanın kesitsel bir araştırma olmasıdır. Nedensel ilişkilerin daha net açıklanabilmesi adına ilerleyen dönemlerdeki araştırmaların söz konusu ilişkiyi boylamsal araştırma tasarımında ele alması tavsiye edilmektedir. Bunlara ek olarak esnek iş uygulamalarını uygulayan örgütlerin çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları 459 çalışan ile sınırlıdır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının geniş örneklem kitleleri ve diğer sektör çalışanları açısından bir genelleme iddiası yoktur. Bu bağlamda gelecek araştırmacıların farklı meslek ve sektörlerden kişilerin dâhil edilmiş olduğu örneklem üzerinde araştırmalar yapması gelecek araştırmacılara önerilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Alkan, T. (2007). “Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydıntan, B. ve Kördeve, M.K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2(3), 27-48.
- Bayrak, S. (2015). Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç’te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 3 (1), 32-54
- Charron, F.K. ve Lowe, J.D. (2005). “Factors that Affect Accountant’s Perceptions of Alternative“, Work Arrangements,’ Accounting Forum, 29, 191–206.
- Çelenk, H. ve Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2),187-200.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16), 68-89
- Fagan, C., Smith, M., Anxo, D., Letablier, M., and Perraudin, C. (2007). ‘Parental Leave in European Companies,’ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Giannikis, Stefanos K. ve Mihail Dimitrios M. (2011). “Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions”, The International Journal of Human Resource Management, 22 (2), 417-432.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yönetim-Analiz, Seçkin Yayın, Ankara.
- Hall, L., ve Atkinson, C. (2006). "Improving Working Lives: Flexible Working and The Role Of Employee Control." Employee Relations, 28(4), 376.
- Houston, D.M. ve Waumsley Julie A. (2003). Attitudes to Flexible Working and Family Life, UK: The Policy Press.
- Ivancevich, J.M. (2010). Human Resource Management, 11th Edition, USA: McGraw Hill.
- Kayalar, M. (1998). Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri: Esnek Çalışma Sistemi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3,157-162.

- Kuşaksız, A. (2006). Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 19- 29.
- Mess, 2002. "Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım", MESS Yayınları, 12.
- Mihail, D. (2003). 'Atypical Working in Corporate Greece,' *Employee Relations*, 25(5), 470-491.
- Mutari, E., and Figart, M.D. (2001). "Europe at a Crossroads: Harmonization, Liberalization, and the Gender of Work-Time", *Social Politics*, 8(1), 36-64.
- Oğuz, Ö. (2007). "Türkiye'de Çalışma Hayatında Esnek Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özdemir, S., ve Parlak, Z. (2011). "Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik". *Sosyal Siyaset Konferansları*, 1-60. İstanbul. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Özel, Y. (2006). "Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma", Karaman Sanayi ve Ticaret Odası.
- Özgener, Ş. (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3), 51-79.
- Scandura, T.A. and Lankau, M.J. (1997). 'Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction,' *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Tarcan, E. (2001). "Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri", Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3), 1-18.
- Topcuk, Y. (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8(2), 99-116.
- Warren, T. (2007). 'Conceptualizing Breadwinning Role,' *Work, Employment and Society*, 21(2), 317-336.

## BÖLÜM 3

# KORONAVİRÜS (COVID-19) GİRİŞİMCİLİK VE PAZARLAMA DÜNYASINDA NELERİ DEĞİŞTİRECEK?

**Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL**

Kırıkkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Orcid: 0000-0003-2390-8268

dr\_cihat\_kartal@yahoo.com

**Prof. Dr. Recep YÜCEL**

Kırıkkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Orcid: 0000-0002-4755-417X

akademik71@gmail.com

**Öğr. Gör. Kübra SAĞLAM**

Yozgat Bozok Üniversitesi, Şefaatli M.Y.O.

Orcid: 0000-0003-2807-8427

kubrasaglam6202@gmail.com

## ÖZET

Dünya tarihi boyunca pek çok salgın hastalık; toplum, sanayi, ekonomi, siyaset ve ulaşım üzerinde olumsuz etkilere sebep olmuştur. Covid-19 virüsü hakkında bilhassa sağlık bilimleri alanında pek çok çalışma olmasına rağmen, küresel ölçekteki ekonomik etkilerine ilişkin yayın ve raporların ortaya çıkmasında oldukça geç kalınmıştır. Bu nedenle virüsün etkileri hakkında ancak tahminler yapılabilmektedir. Çin'in dışında, bu konuda, göze çarpan en önemli rapor; Avrupa Parlamentosu'nun 26 Şubat 2020 tarihindeki

“Salgın ve Küresel Salgınların Ekonomik Etkileri” isimli rapordur. Rapor; virüsün dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisinin, ekonomiyi yavaşlatması nedeniyle ortaya çıkan sorunlara yöneliktir. Tahminler, iş dünyasının bu duruma en kısa sürede adapte olabileceğini göstermektedir. Ancak, bu çalışmalarda bilhassa satış ve pazarlamada önemli değişikliklerin oluşacağını vurgulamaktadır.

Çalışmanın amacı; halen küresel boyutta çok kayda değer bir tehdit olan Covid19’un, girişimcilik ve pazarlama üzerindeki mevcut ve gelecekteki etkilerine yönelik çözüm önerileri sunmaya çalışmaktır. Bunun literatüre yapacağı katkı ise çalışmanın önemine işaret etmektedir. İş dünyasındaki girişimcilere Google Forms üzerinden uygulanan anketten elde edilen veriler; dünya ticaretinin, yüz yüze iletişimden elektronik ticarete doğru kaydığını göstermektedir. Veriler mevcut salgının hem web tabanlı ticaret yapan işletmeleri, hem de diğer işletmelerin ticari ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca üretim ve finansal hareketlerin yavaşlaması ile bazı iş yerlerinin gelecekte kapanma tehlikesi ile karşılaşabileceği riski bulunmaktadır. Buna karşın salgın bazı işletmeler için önemli fırsatlar doğurmuştur. Bilhassa tıbbi ve kimyasal malzemeler üreten işletmeler süreçten önemli ölçüde olumlu yararlanabilmişlerdir. Girişimcilik açısından bakıldığında salgın ile uzaktan çalışmaya alışık olmayan iş görenlerin yeni çalışma biçimlerine ilişkin sorunlar ile karşılaştığı görülmektedir. Yanı sıra işletme yöneticileri alışlagelmiş faaliyetlerin dışındaki başka konular ile girişimciler ise çok farklı girişim fırsatları ile karşılaşmış oldu. Sonuç, alanda çalışma yapan pek çok akademisyenin de vurgu yaptığı gibi iş dünyasını önemli değişiklikler bekleneceği yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Küresel Salgın, Ulusal ve Uluslararası Pazarlama, Girişimcilik, Ticaret

## **WHAT WILL THE CORONAVIRUS (COVID-19) CHANGE IN THE WORLD OF ENTREPRENEURSHIP AND MARKETING?**

### **ABSTRACT**

Many epidemic diseases throughout the world history; it had negative effects on society, industry, economy, politics and transportation. Although there are many studies in the field of health sciences about Covid-19 virus, it has been quite late in the publication of reports and reports on its global economic effects. Therefore, only predictions can be made about the content of the virus. Outside of China, the most striking report on this issue is; It is the report of the European Parliament on the 26 February 2020 titled "The Economic Effects of the Epidemic and Global Outbreaks". Report; The most important effect of the virus on the world economy is the problems that arise due to the slowing down of the economy. Estimates show that the business world can adapt to this situation as soon as possible. However, it emphasizes that significant changes will occur in these studies, especially in sales and marketing.

Purpose of the study; is to try to offer solutions for the current and future effects of Covid-19, which is still a significant threat on a global scale, on entrepreneurship and marketing. The contribution of this to the literature points to the importance of the study. Data obtained from the questionnaire applied to business entrepreneurs through Google Forms; shows that world trade is shifting from face to face communication to electronic commerce. The data reveals that the current outbreak will adversely affect the commercial relationships of both web-based businesses and other businesses. In addition, there is a risk that some workplaces may face the risk of closure in the future due to the slowdown in production and financial movements. However, the outbreak has created important opportunities for some businesses. Especially companies producing medical and chemical materials were able to benefit significantly from the process. From the point of view of entrepreneurship, it is seen that those who are not accustomed to working with the

epidemic remotely face problems related to new ways of working. In addition, business executives faced other topics than entrepreneurship and entrepreneurs had very different opportunities. The result is that important changes will be expected in the business world, as many academics working in the field emphasize.

**Keywords:** Covid-19, Global Outbreak, National and International Marketing, Entrepreneurship, Trade

## **GİRİŞ**

Covid kelime olarak Coronavirüs'ü tanımlarken,19 ile ifade edilen ise yeni tipi sembolize etmektedir. Bu nedenle salgın, Coronavirüs 2019 (SARS-CoV-2) olarak çeşitli yazınlarda yer almaktadır. Son dönemlerdeki birçok akademik çalışmada;2019 yılı sonlarında Covid-19'un, Çin'de ortaya çıkan bir hastalıktan türediğine yönelik bilgilere karşılık; sağlık uzmanlarına göre söz konusu salgının kaynağının Çin'deki canlı bir hayvan pazarı ile ilişkilerine dair iddialar ortaya atılmaktadır. Araştırmalar, hastalığın önce Çin'de hayvandan insana, daha sonra insandan insana bulaşısını göstermektedir (Bandyopadhyay ve diğ., 2020:72). Sadece birkaç aylık sürede, bu hastalığın 180 den fazla ülkeye ölümcül etkileri ile yayılmış olması, küresel bir salgın olarak kabul edilmesine neden olmuştur. Bu yüzden, salgının, dünyada çok önemli köklü değişikliklere neden olacağı tahmin edilmektedir.

Sonuç olarak insanların, her ne kadar değişime karşı dirençleri ve eski günlere özlemleri olsa da, bilhassa çalışma biçiminden alışveriş alışkanlıklarına kadar sosyal ve iş yaşamında psikolojik değişim ve etki kaçınılmaz görülmektedir. Durum değerlendirmesine dayanan bu çalışmada; uluslararası basında Covid-19'un çeşitli etkilerinden yola çıkarak; gerek ulusal ve uluslararası basın gerekse iş dünyasında gerçekleştirilen çeşitli görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak, girişimcilik ve pazarlama faaliyetlerine olan yansımaların pazarlama ve girişimcilik boyutları ile ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 1. GENEL OLARAK COVID-19 GELİŞİM SÜRECİ

Aralık 2019 başlarında, Çin'n Wuhan Eyaletinde şiddetli zatürre ile hastaneye yatırılan hastalar; sağlık yetkililerinin dikkatini çekmiş ve en eski vakaların birçoğunun aynı yerde olması nedeniyle, hastalığın kaynağı olarak deniz ürünleri, et ve canlı hayvanlar satan bir Wuhan pazarına bağlanmıştır.



Şekil 1. Wuhan Pazarından Bir Resim

**Kaynak:**<https://www.businessinsider.com/wuhan-coronavirus-many-other-disease-outbreaks-to-come-2020-1>

Başlangıçta yarasalardan yayıldığına inanılan salgın ile ilgili olarak Çin; ilk vakalar hakkında 31 Aralık 2019'da DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü)'nü bilgilendirmiştir. Ancak kısa zamanda vaka sayısı artmış ve 11 Ocak 2020'de ilk insan vefatının akabinde 30 Ocak 2020 de, DSÖ tarafından uluslararası düzeyde endişe veren acil bir halk sağlığı durumu olarak ilan edilmiştir. 11 Mart 2020 'de ise hastalık bir salgın olarak deklare edilmiştir. Nisan 2020 başlarından itibaren "ABD Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi (CDC)" hastalıkla mücadelede önlemler dizisini açıklamıştır (Sheposh, 2020:5-6).Mayıs 2020'de, ABD'nin 20 eyaletinde yaklaşık 220 hastada "multisystem inflammatory syndrome" ilan edildikten sonra;DSÖ yetkilileri, virüsün neden olduğu hastalığı "koronavirüs hastalığı (Covid-19)" olarak adlandırmıştır.

## **2. COVID-19'UN ORTAYA ÇIKARDIĞI ETKİLER**

Covid-19'un pazarlama ve girişimcilik üzerindeki etkilerine yönelik tahminlerde bulunabilmek için öncelikle salgının psikolojik, sosyal ve ekonomik etkilerinin ortaya konabilmesi gereklidir.

### **2.1. Sosyal ve Psikolojik Etkiler**

Kuşkusuz bu konudaki en büyük etki; insanların habersiz ve sinsi biçimde bu salgın ile karşılaşmaları ve bu kadar hızla yayılan bulaşıcı ve ölümcül hastalık karşısındaki çaresiz kalma durumudur. Söz konusu salgının ilerlemesi ve vefat haberlerinin sayısındaki hızlı artış karşısında; temizlik ürünleri, dezenfektan, koruyucu elbiseler, yüz maskeleri ve siperlik gibi ürünlerde ciddi sıkıntılar oluşmuş, birçok ülkede gıda ve ilaç piyasasında paniğe bağlı olarak problemler yaşanırken sağlık sektöründe de solunum cihazı gibi hayati ekipmanların yetersizliği ile karşılaşmıştır. Dolayısı ile hastalık; insanlar üzerinde panik, endişe, korku yaratmıştır. Bu endişe ve panik devletler düzeyinde de kendini göstermiş, gelişmiş birçok ülkede başka ülkelere satılan sağlık malzemelerine el konulurken Türkiye birçok ülkeye sağlık yardımı gerçekleştirmiştir.

Bunun sonucunda; salgının yayılım hızını azaltmak ve hastanelere olan talebi kontrol altına alabilmek için seyahat sınırlamaları getirilmiş, kimi ülkelerde sokağa çıkma yasağı, çocuklara ve yaşlılara yönelik koruyucu önlemler geliştirilmiştir. Bu arada insanların alışmakta oldukça zorlandığı sosyal mesafe uygulaması ve maske takma gündeme gelmiştir. Birçok iş yeri kısmi zamanlı ve online çalışma ortamına girmiş ya da geçici olarak kapatılmıştır. Yine birçok ülkede hükümetlerin yetersiz kaldığı bu salgına çözüm olarak; bağış çağrıları yapılmış, bundan etik dışı yararlananlara karşı bir takım önlemler geliştirilmiştir.

Ayrıca, küresel ekonomide önemli bir yavaşlama yaşanırken, uzmanlar zihinsel hastalıkların, intiharların, aile içi şiddetin ve eğitim aksaklıklarının artmasından dolayı endişeler yaşamıştır. Bu endişelerin bazıları; uzun süreli bakım tesislerinde, hapishanelerde,

göçmenlik-gözaltı merkezlerinde, sokakta yaşayanlarda ve işçiler arasında hastalığın yayılmasının nasıl önlenebileceği konusunda da ortaya çıkmıştır. Bazı hükümetler, hızlı ve yaygın işsizliğe neden olan işletme kapanışlarının finansal etkilerini azaltabilmek için ekonomik teşvik programları düzenlemiştir. Örneğin; ABD Basınındaki haberlere göre, ABD Başkanı Donald Trump'ın 13 Mart 2020'deki olağanüstü hal ilanını takip eden ayda, 22 milyondan fazla çalışan, işsizlik ödeneği için başvuruda bulunmuş ve işsizlik oranı %20'nin üzerine çıkmıştır. Ayrıca, ABD hükümeti, küçük işletmelere destek ve bireysel teşvik kontrollerini içeren 2 trilyon dolarlık bir ekonomik yardım paketi olan “Coronavirus Yardım, Rahatlama ve Ekonomik Güvenlik Yasası” nı kabul etmiştir. Öte yandan, çevreciler, seyahat ve endüstrideki ani duraksamanın hava kirliliğinde önemli bir düşüşe yol açtığını ve daha az insan aktivitesine sahip bazı bölgelerde yaban hayatının geliştiğini belirtmişlerdir (Sheposh, 2020:6-8). Bu arada yavaşlayan sosyal hayatın ve duraksayan ekonominin olumsuz etkilerini acilen gidermek isteyen hükümetler; tıbbi yetkililerin tüm uyarılarına rağmen kontrollü bir sosyal hayatın acilen gündeme getirilmesinin gerekliliğini savunmaya başlamışlardır. Bu konuda hükümetler tarafından bir dizi önlem paketleri düzenlenmiştir. Ancak bu önlem paketlerinden sıkılan özellikle ABD halkı, sivil özgürlüklerinin bu önlemler ile ihlal edildiğini iddia ederek bir dizi protestolarda bulunmuşlardır.

10-12 Mart 2020 arasında Barem'in Corona-19 etkileri üzerine Türkiye'de CATI yöntemiyle 1000 kişi üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmaya göre; insanların %67'si bu virüsten korkmaktadır. Ülkemizde virüs daha çok gençleri, eğitimlileri ve kadınları endişelendirmektedir. 24 Yaş altı kişilerde korku oranı %72 düzeyindedir. Ancak görüşülen kişilerin %52'si salgının abartıldığını ifade etmişlerdir. Ülkemizdeki insanların %43'ü virüsün doğal olmadığını, %24'ü ise bu işin arkasında ABD olduğunu düşünmekte, bunu %10 ile Çin, %5 ile İsrail takip etmektedir (<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/korona-virusten-en-cok-gencler-egitimliler-ve-kadinlar-korkuyor/>). Temmuz 2020 itibarıyla içinde bulunulan sosyal uyum dönemine ilişkin henüz veriler bulunmamaktadır.



**Şekil 2. Amerika'daki Protestolardan Bir Resim**

**Kaynak:**<https://www.latimes.com/california/story/2020-04-06/coronavirus-infections-now-top-800-in-orange-county-hospitalizations-hit-new-high>

Nisan 2020'nin ortalarında, CDC'nin Morbidite ve Mortalite Rapor'u (MMWR), Afrikalı Amerikalıların Covid-19'dan orantısız bir şekilde etkilendiğini açıkladı. Rapora göre, Covid-19 ile hastaneye yatırılan hastaların % 33'ü Afro-Amerikan'dı. Haziran ayının başlarında, ABD'deki çoğu eyalet teyit edilmiş vaka ve ölüm oranlarında ırksal ve etnik eşitsizlikler hakkında veri toplamaya başlamış olup bunların birçoğu test eşitsizlikleri hakkındaydı.

Ayrıca salgın, küresel sosyo-ekonomik bozulmanın yanı sıra yabancı olarak görünen insanlara karşı ayrımcılığa da yol açmıştır (Priyadarsini ve Suresh, 2020:89). Bu süreç içinde ABD'de Çin karşıtlığı başlamış oldu ve özellikle başkan Trump, hastalığa "Çin virüsü" olarak atıfta bulunarak, bu karşıtlığın odağında yer almıştır (Shepesh, 2020:5-8 ).

TC Sağlık Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu ve günlük olarak güncellenen veri sayfasında belirtildiği üzere; Türkiye'deki ilk Covid-19 vakası 11 Mart 2020 tarihinde tespit edilmiştir. 10 Ocak 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı koordinesinde, Koronavirüs Bilim Kurulu ve Operasyon Merkezi kuruldu.05 Şubat 2020'de Çin-Türkiye arasındaki tüm uçuşların durdurulmasının akabinde diğer ülkelere de uçuşlar durduruldu. Ardından 12 Mart 2020 itibarıyla yüz yüze eğitime ara verildi, 17 Martta ise Türkiye'de Covid-19 kaynaklı ilk ölüm meydana geldi. 22 Martta kamu çalışanlarının

mesai saatleri esnetildi. 30 Mart'ta; Cumhurbaşkanlığı tarafından, dar gelirliilere destek olmak adına, Biz Bize Yeteriz kampanyası başlatıldı.03 Nisan'da; Türkiye'deki 30 büyükşehir ve Zonguldak'a giriş ve çıkışlar yasaklandı, 4 Nisan da 20 yaş altındakilere sokağa çıkma yasağı getirildi. Bu arada İngiltere ve ABD dahil olmak üzere yurt dışına tıbbi yardımlarımız başlamış oldu. Sağlık Bakanlığının birçok tedbirleri neticesinde 4 Mayıs'ta Cumhurbaşkanlığı tarafından normalleşme takvimi açıklandı ve 8 Mayıs'ta Dünya Sağlık Örgütü'nün Avrupa bölge temsilcisi, Türkiye'nin sağlamış olduğu küresel işbirliğinden dolayı yetkili makamlara teşekkür etti (Budak ve Korkmaz, 2020:70-74).

## **2.2. Ekonomik Etkiler**

Covid-19'un ekonomiye olan kısa süreli etkilerine ilişkin bazı veriler yayınlansa da, uzun vadeli etkilere ilişkin sadece tahminler ileri sürülebilmektedir. Genel anlamda durgunluk ile ticaretin daha da düşmesi beklenmektedir. Tarımsal ticaret, talebin nispeten düşük gelir esneklikleri ile izole edilerek daha az etkileneceği düşünülmektedir. Ancak, reel ticaret değerinde %12 ila %20 arasında bir düşüş beklenmektedir (Barichello, 2020:1). Virüsün yayılmasını engelleyebilmek için çoğu hükümetlerin uygulamış olduğu sosyal mesafe ve sokağa çıkma yasağının insanları evde kalmaya yöneltmesi sebebiyle sokaktaki kısıtlı insan sayısı bilhassa hizmet sektörünü olumsuz etkilemiştir. Ancak buradaki asıl tehdit, sokağa çıkma yasağından ziyade geleceğe yönelik olarak salgının bitiş tarihinin belirsizliği ve güvenli bölge olmamasından kaynaklanan biçimde tüketime karşı olan isteksizliktir. Pek çok borsanın düşüşle kapanmasına neden olan salgın finans piyasalarını da olumsuz yönde etkilemiştir.

Virüsün ekonomik kayıp tablosuna göre; Çin'e ve Çin içindeki 25.000 uçak seferi iptal edilmiştir. Gıda, otomotive ve turizmde durma noktasına gelinmesi Çin ile ticaret yapan ülkeleri ciddi sıkıntılara düşürmüştür. Apple'ın Çin'deki ortağı Foxconn, parça ağındaki aksaklıklardan dolayı üretiminde aksama yaşarken, Apple mağazalarının büyük bölümünü geçici olarak kapatmış, İkea

Çin'deki mağazalarının tamamını Starbucks ise 4000 mağazasından 2000'ini kapatmıştır. Starbucks bu yüzden borsada bir haftada %8 kayıp vermiştir. Facebook çalışanlarının Çin'e gidişini kısıtlarken Google Çin, Hong Kong ve Tayvan'da bulunan ofislerini geçici olarak kapatmıştır. McDonald's, KFC ve Pizza Hut gibi küresel markalarda Çin'de bulunan mağazalarını geçici olarak kapatma kararını almıştır. Teknoloji ve tekstil alanındaki işletmeler, Çin'deki üretimlerini diğer ülkelere kaydırma planları yaparlarken; Çin mallarına olan ilgi de azalmış oldu. İtalya 2020 yılı turizm gelirlerinin 5 milyar Euro düşmesini, tekstil sektörü ise %3 büyüme beklerken; tahminler %2'yi göstermektedir. Petrol ithalatında dünyada ilk sırada olan Çin ise, ekonomik durgunluğun neden olduğu talebin azaltılması sonucu Brent petrol, 70 dolar seviyelerinden 55 dolara gerilemiştir. Son olarak dünya genelinde lüks tüketim ürünlerinin satışında ilk sırada olmalarına karşın Çin ekonomisi, salgından en çok etkilenen ülkeler arasında ve en öndedir. Özetle, tüketim ekonomisinin, önemli bir zarara uğraması beklenmektedir (<https://moddworks.com/corona-virusu-turk-markalari/>).

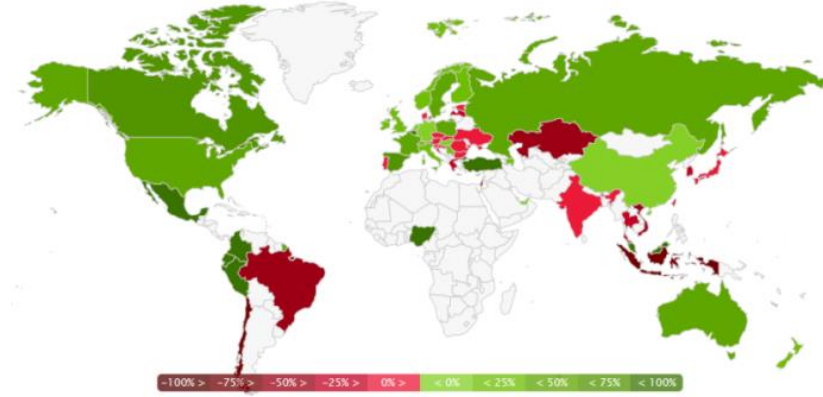
### **2.3. Pazarlamaya Yönelik Etkiler**

Veriler sağlık, haber, e-ticaret ve video içeriklerinde ciddi tüketim artışlarını göstermektedir. Gemius tarafından günlük olarak hazırlanan IAB Türkiye İnternet Ölçümleme Araştırması dijital pazarlamadaki gelişmeleri göstermektedir. Örneğin; 9 Martta, Streaming toplam ziyaretçi sayısı 8,5M iken; 16 Martta 9,5M'a ulaşmıştır. 16 Martta haber sitelerinin video izlenme erişimleri, TV kanallarının dijital platformlarını geçmiştir. Sabah ve Habertürk gazetelerinin sitelerinin ziyaretçi artışları sırasıyla %63 ve %89 oranlarında artış göstermiştir. Bu arada Netflix'e olan ilgi de arttırmıştır. 9 Martta Netflix ziyaretçi sayısı 650K civarındayken, 16 martta 1M üzerinde gerçekleşmiştir. Haber kategorisinde de toplam haber siteleri trafiğinde %24.34, e-ticaret kategorisinde %15.10'lık bir artış olmuştur. Haftalık trend grafiği incelendiğinde, "#evdekulturkiye" kampanyasının başladığı 10 Mart ve onu takip eden 11-12 Mart günlerinde ivmelenen E-Ticaret ziyaretçi sayısının

birçok firmanın evden çalışma modeline geçmesi ile beraber 16 Mart pazartesi günü en yüksek noktaya ulaştığı gözlemlenmiştir. Bu tarihte en çok ziyaret edilen e-ticaret siteleri N11, hepsiburada, gittigidiyor, trendyol ve cimri.com'dur. (<https://pazarlamasyon.com/dijitalde-corona-virus-etkisi/>). Dijital pazarlama dünyası ile ilgili olarak yayınlanan ve Ocak-Nisan aylarını kapsayan “WeAreSocial 2020” raporuna göre küresel çapta 3,8 milyar aktif sosyal medya kullanıcısı mevcut bulunmaktadır. Evde kalınan koronavirüs döneminde sosyal medya uygulamalarında en çok Facebook, Youtube ve WhatsApp kullanıldı. Son verilere göre Facebook 2,5 milyar, Youtube ve Whatsapp 2 milyar, WeChat 1 milyar kullanıcıya sahip durumdadır. Yanı sıra son dönemlerin popüler platformu TikTok ise 800 milyon kullanıcıya erişmiş durumda (<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/koronavirus-gunlerinde-en-cok-facebook-youtube-ve-whatsapp-tercih-edildi/>). Bu arada AB Avrupa Baş Ekonomisti Dr. Daniel Knapp, Nisan 2020 tahmininde; Covid-19 nedeniyle ekonomik durgunluğun tetikleneceğini öngördü. Bu arada dijitalin en az etkilenen reklam medyası olduğunu, Avrupa’da 2020’de dijital dışındaki medya yatırımlarında güçlü bir daralma olacağı yönünde tahminlerini açıklamış oldu (<https://www.iabturkiye.org/iab-avrupa-adex-benchmark-raporu>). Knapp’ı destekler biçimde İAB Turkey’in Covid-19’un Dijital Reklam Yatırımlarına Etkisi Anketine göre katılımcıların %73’ü salgın nedeniyle faaliyetlerinin etkilendiğini, gelecek 6 aylık dönem için katılımcıların %53’ü işletmelerinin durumunu ortalama olarak görürken %17’si kötü olarak değerlendirmiştir. Buna rağmen iş güvencesi konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Çalışma biçiminde ise süreç sona erdiğinde %26 ofis, %18 ev ve %56 hibrit modelin tercih edileceğini düşünmektedir (<https://www.iabturkiye.org/UploadFiles/Reports/IAB-Covid-Infografik-rev11552020192531.pdf>).

Avrupa’da yapılan araştırmalara göre online hizmet veren veya satış yapan firmaların %55’i virüsten negatif yönde etkilenmişlerdir. Logistiek’in tahminlerine göre e-ticaret hacmi %50,online satışlar %52 artmış gözükmektedir. Salgın sürecinde

birçok insan fiziksel alışveriş yerine online alışverişini tercih etmektedir. Daha önce internette alışveriş yapmamış kişilerin internete yönelimi bu oranı %8.8 arttırmıştır. (<https://www.revotas.com/tr/blog/corona-virusu-e-ticareti-nasil-etkiledi/>). Şekil-1’de yer alan harita 15.06.2020 tarihi itibarıyla son 7 günlük perakende e-ticaretin geçen yılın aynı dönemine olan mukayeselerini göstermektedir. Tablodaki yeşil alanların tamamı pozitif yönde değişimi göstermektedir.



**Şekil 3. Çevrimiçi İşlemlerin Yılda Yıla Büyüme Oranları**

**Kaynak:**<https://ccinsight.org/>

Şekil 3 ise ABD’de mart ayında elektronik ticarete en fazla tüketimi artan ve azalan ürünleri göstermektedir. Stackline’in çalışmasına göre ilk beş sırada tek kullanımlık eldivenler %670, ekmek makinesi %652, öksürük ve soğuk algınlığı ilaçları %535, sabun %397 ve tahıl/prinç %386 oranında artış göstermiştir. Satışı en çok azalan ilk beş ürün ise %77 bavul ve seyahat çantaları, %77 iş çantaları, %64 fotoğraf makinesi, %64 erkek mayo ve %63 gelinlik ürünleridir.

Spor salonları ve egzersiz stüdyoları salgın sürecinde kapanmaya zorlandığından, ev fitness ürünlerinde; ağırlık antrenmanı, fitness aksesuarları ve yoga ekipmanlarını içeren bir artış gerçekleşmiştir. Evde yapılan antrenmanlardaki artış nedeniyle, spor çantası kategorisi ve beyzbol, voleybol ve atletizm gibi birçok

açık hava spor kategorisi ürünleri ise azalış eğilimi göstermiştir. Bu arada birçok şirket, çalışanlarını geçici bir ev ofisi yaratmaya çalışırken, bilgisayar monitörleri, klavyeler ve fareler ile ofis koltukları için talep artmıştır. Buna ek olarak, birçok tatilin iptali sandalet ve mayo kategorilerinde düşüşe neden oldu. Birçok çiftin düğünlerini iptal etmesi nedeniyle gelin ve erkek takım elbise satışlarını azaltmıştır (Styrk, 2020:1).



Şekil 4. Elektronik Ticarete Satışı En Çok Artan ve Azalan 100 Ürün  
Kaynak: <https://www.stackline.com/news/top-100-gaining-top-100-declining-e-commerce-categories-march-2020>

### 2.3.1. Reklam Stratejilerinde Meydana Gelen Değişimler

Salgının pazarlama üzerindeki en önemli etkisi kuşkusuz reklam stratejileri üzerinde gerçekleşmiştir. Bu stratejiler kendi içinde sınıflandırılabilir;

**a) Müşterilerine Güven Verenler:** Bu stratejiler daha çok müşteriler üzerinde olumlu etki yaratmaya ve onları doğru biçimde yönlendirmeyi amaçlayan stratejilerdir. Örneğin; dünyanın en büyük tuvalet kağıdı üreticilerinden Cottonelle, tüketicilerinin panik satın almalarını yavaşlatabilmek için cömertlik üzerine ShareASquare isimli bir kampanya ile satın alma davranışına davet etmiştir. Firma aynı zamanda tüketicilerinin nezaket sıkıntısı çekmediğini belirterek 100.000 \$'a kadar 1\$'lık bağış talep etmiştir.



**Şekil 5. Cottonelle – Bir Reklam Kampanyası**

**Kaynak:** <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/coronavirus-crisis-marketing-examples/>, Crisis marketing: How brands are addressing the coronavirus , Erişim Tarihi 18.05.2020

Diğer yandan McDonalds, tüketicilerin sağlıklarını koruma konusundaki giderek artan endişelerini gidermek için müşterilere servis anlayışlarında değişikliğe gitmişlerdir. Örneğin; Filipinlerde her vardiya öncesi ve sonrasında çalışanların ateş ölçümleri yapılmıştır. Mağazalarındaki video sunumlarında şirket CEO'su Kenneth Yang müşterilere, "Herhangi bir müşteri etkinliğini iptal

etmekten ve hatta restoranlarımızdan herhangi birini geçici olarak kapatmakta tereddüt etmeyeceğiz” diyerek müşterilerine güven vermeyi amaçlamıştır.

**b) Çözümeye Yönelenler:** Bu stratejiler daha çok tüketicileri sakin olmaya ve akil davranmaya yönelten stratejilerdir. Örneğin; Ford, firması bu krizden oldukça etkilenmiştir. Firma bu durumun ciddiyetini ortaya koyabilmek ve geçmişte küresel ölçekte krizlerle nasıl karşılaştıklarını açıklamak için bir dizi reklam kampanyaları gerçekleştirmiş (Örneğin; II. Dünya Savaşı sırasında askeri teçhizat üretmesi gibi) ve Covid-19 ile mücadeleye olan bağlılıklarını aktararak kısa sürede tıbbi ekipman üretmiştir. “Bir El Ödünç Vermek İçin Geliştirildi” ve “Şimdilik Üretildi” adlı yeni reklam sloganları bu amaçla geliştirilmiştir (<https://www.thinkwithgoogle.com>).

Çözümeye yönelik reklam kampanyası düzenleyen diğer bir işletme ise Walgreens işletmesidir. ABD'deki en büyük eczane ve sağlık hizmetlerinde güvenilir bir lider olarak kabul edilen Walgreens, “Eczacılara Sor” serileri ile müşterilerin Covid-19 ile ilgili sık sorulan sorularına cevap veren kısa ve bilgilendirici videolar yayınladı. Marka ayrıca, kullanıcıların çevrimiçi bakım hizmetlerinden ve ücretsiz reçete teslimatından nasıl güvenli bir şekilde yararlanabileceğini açıklamak için bir video reklam yaptı. Son olarak, birçok insanın Covid-19 testlerine sınırlı biçimde karşılaştığı zorluklarla mücadeleye yardımcı olmak için, ilk müdahale ekiplerine araç tahsis etmiştir (<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing>).

**c) İnsanları Güvenli Biçimde Bir Araya Getirenler:** Bu stratejiler ise evde kalma üzerine kurgulanmış stratejilerdir. Örneğin; Ikea, İspanyolca ve İngilizce konuşan kitlelerini kendi evlerine kalmaya davet ederek (yerinde barınma çerçevesinde) perspektif değiştirmeyi önerdi. Ikea bunu yaparak, istikrarlı bir dünyaya vurgu yapmış oldu. Böylece insanların çevrelerindeki dünya değiştiğinde, çocuklarla oynamak, dans etmek, müzik yapmak veya sadece sevdikleriyle birlikte olmaya yönelik öneriler sunarak, evlerine daha farklı bir perspektiften bakmaya davet etmiştir. IKEA

İspanya'nın pazarlama direktörü Laura Durán (#YoMeQuedoEnCasa - #I'mStayingHome) tüketicilerinin, evlerini bu süre zarfında yeni deneyimler yaşanabilecek yerler haline getirilebileceğini hatırlatmıştır (<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing>).

### **2.3.2. Pazarlamada Beklenen Tahmini Değişimler**

Mayıs-Haziran 2020 dönemlerinde ulusal ve uluslararası basında dört yüz'ün üzerinde yer alan haber ve yorumların değerlendirilmesi ve iş dünyasından yaklaşık 260 kişi ile Google Forms üzerinden gerçekleştirilen anket ve kısmi görüşmeler çerçevesinde, salgının pazarlama dünyasında meydana getirebileceği değişimler ve geleceğe yönelik beklentiler ortaya konmuştur. Buna göre;

- Çadır, karavan ve tekne turizminin daha da gelişeceği tahmin edilmektedir. (Satışlardaki patlamalar bu duruma işaret etmektedir),
- Eğlence ve kulüp faaliyetlerinin açık ortamlara taşınacağı düşünülmektedir. (Bilhassa Akdeniz bölgesindeki turistik tesislerde bu duruma yönelik değişiklikler tasarlanmıştır),
- Evde kullanılabilen ürünlerinin geliştirilmesi beklenmektedir. (Bilhassa yazılım alanında ilgi çekici gelişmeler gözlenmektedir),
- Şehirleşme yapısındaki değişim, emlak satışlarının yönünü değiştirecektir. (Salgın döneminde 1+1 evlerin satışlarında düşme görülürken arsa satışlarında ciddi artışlar meydana gelmiştir),
- Klasik yüz yüze ticaretin şekli, mesafeli ticaret yönelecektir. (Salgın döneminde e-ticaret sitelerinin sayısında artış meydana gelmiştir),
- Evde eğitimle, eğitim pazarlamasının yönü dijitale dönüşebilecektir. (Bakanlığın bu konudaki görüşü beklenmektedir),

- Avrupa ve ABD’de olduğu gibi Arabalı sinemalar tekrar gündeme gelecek (Bakırköy projesi örneğinde olduğu gibi).
- Alışverişte randevulu sistemin yaygınlaşması beklenmektedir. (Sağlık gibi bazı hizmet sektörlerinde randevulu sisteme geçilmiştir),
- Özel araç kullanımının artması ve trafiğin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir. (Sıfır araç fiyatlarının yüksekliğine karşılık ikinci el araçlarda da ciddi fiyat artışları gözlemlenmiştir),
- Dükkan büyüklüklerinin (ölçülerinin) sosyal mesafeye uygun olarak belirlenmesi gereklidir. Bu durum muhtemelen AVM’lerin önemini arttıracaktır. Bu nedenle AVM’ler içinde yer alan lokanta ve Kafe gibi hizmet alanlarında yeni düzenlemeler beklenmektedir.
- Temizlik ve hijyen endişesi nedeniyle, kullanmış araba, karavan ya da bir otel odasını kullanmayacaklardır (Bu durumun meydana gelmemesi halinde tek kullanımlık çarşaf, havlu gibi ürünlerin piyasaya sürülmesi beklenmektedir).
- Virüs nedeniyle bayram ve eğlence gibi sosyal ilişkilerin ve toplu alışverişlerin azalması sonucu pazarlamayı olumsuz yönde oldukça etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle Sosyal Mesafe olgusu yüzyılın olgusu olarak değerlendirilmektedir. (Buna rağmen ülkemizdeki normalleşme süreci bu durumun aksini göstermektedir),
- Bozulan ticari ilişkiler nedeniyle muhtemelen yeni gümrük engelleri ortaya çıkacaktır. (Bu duruma kendi kendine yeten ulus olgusunun yol açacağı düşünülmektedir),
- THY gibi uluslararası düzeyde büyük bir kurumun sadece bu krizde neredeyse %60 civarında yolcu kaybetmesi ile ilgili durum, artık bütün firmaların kolaylıkla müşteri kaybedebileceğini göstermektedir. İşletmeler yeni stratejiler geliştirmek durumundadırlar.
- Artan maliyetler nedeniyle işletmelerin sunduğu birçok promosyon uygulaması kaldırılacaktır. (Örneğin seyahat acenteleri servislerinin önemli bir bölümünde küçülmeye gitmişlerdir),

- İnsanların toplu hizmetlerden yararlandığı alanlarda firmaların, tek kullanımlık yüz siperliği ya da yüz maskesi gibi koruyucu ürünler vermeye zorunlu tutulması muhtemeldir. Müşteri kaçırmamak için firmaların bunu gönüllü yapması beklenmektedir. (Hijyen noktası gibi uygulamaların daha da gelişeceği düşünülmektedir),
- Avrupa’da tuvalet hizmetlerinin kaldırılması gündemdeki konulardan biridir. (Kendi kendini temizleyen tuvalet maliyetlerinin düşmesi beklenmektedir),
- Meyve, sebze ve kuruyemiş gibi açıkta ürün satışının yasaklanarak, sokakta geleneksel pazarlamaya yer verilmeyeceği düşünülmektedir. (Ancak Türkiye, İtalya, Yunanistan gibi ülkelerin sokak pazarı kavramından uzaklaşmaları zor gözükmemektedir),
- Özellikle tarımsal alanın dünya yüzölçümünün %40’ının altına düşmesi nedeniyle, israfı giderme olgusunu ürünlerin satış biçimini değiştirebilecektir. (Amerika’daki örneğinde olduğu gibi dilimli paketlenmiş ürünlerin marketlerde yaygınlaşması beklenmektedir-dilim karpuz gibi),
- Ürünlerin kullanım özellikleri ve hijyenlerine yönelik detaylı etiket açıklamaların getirileceği tahmin edilmektedir. (Bilhassa son dönemlerde bazı ürünlerde el değmeden hazırlanmış ya da hijyene dikkat edilmiştir gibi etiket eklerine rastlanılmaktadır),
- Büyük alışveriş yerlerine müşterileri alırken ateş dereceleri ölçülecek ve bunlara ilişkin standartlar getirilecektir. (Bu anlamda güvenlik görevlilerinin görev tanımlarının genişletildiği görülmektedir),
- AVM’ler alışveriş dışındaki ihtiyaçlar içinde kullanıldığı için buna ilişkin düzenlemelerle yeni pazarlama stratejileri geliştirilmeye gerek duyulacaktır. (Azalan müşteri sayısı için birçok firma AVM içinde farklı stratejiler uygulamaya başlamıştır),
- Bilhassa perakendecilik için kriz dönemlerine yönelik yeni satış çözümlerinin geliştirilmesi kuvvetle muhtemeldir. (Ürün ekleri ve promosyonlar gibi),

- Virüsün mevcut etkinliğini devam ettirmesi durumunda kalabalığı azaltabilmek için alışveriş yerlerine girişlerin 20 yaş altı ve 65 yaş üstü gibi üçlü bir sınıflama ile alınabilmesi düşünülmektedir. (Ancak diğer yandan bu durum bir ütopya olarak ta görülmektedir),
- AVM'lerin iç tasarımı müşterilerin gezmeleri üzerine kuruludur (Örneğin; yürüyen merdivenlerin karşılıklı dizilimi gibi). Bu tasarımın müşterinin en az gezeceği şekilde düzenlenmesi ve yönlendirici işaretlerin ve mağaza haritalarının konması düşünülmektedir. (Birçok mağaza yöneticisi bu uygulamanın satışları ciddi şekilde azaltacağını söylemektedir),
- Virüsle birlikte daha iyi yaşamak isteyen insanlar için “Yaşam Koçluğu”, “Sportif ürünler”, “Sağlıklı Ürünler” gibi pazarların gelişmesi beklenmektedir. (Örneğin Letgo’da en çok satılan ürünler arasında evde spor yapmaya imkan tanıyan ürünler bulunmaktadır),
- Türk insanı, üretici işletmelere karşı güven problemi yaşamaktadır. Bilhassa bu dönemde bu durum daha da belirgin hale gelebilecektir. (Temmuz ayı gözlemleri Türk tüketicilerinin önemli bir bölümünün güven problemi yaşamadığını göstermektedir),
- Evde imalat teknolojisinin gelişmesi beklenmektedir. Bilhassa 3D yazıcı programları ve makineler geliştirilmesi düşünülmektedir. Muhtemelen ileride ilgili aleti vermek yerine programı verilecektir. (Evde kullanıma yönelik 3D yazıcılar ABS Akrlonitril Bütadien Stiren, PLA Polilaktik Asit ve TPU Termoplastik Poliüretan gibi bileşenler kullanmaktadır. Önümüzdeki dönemlerde evde kullanıma uygun metal basım yapan 3D yazıcı ve programlarının süratle geliştirilmesi beklenmektedir),
- Felaketslere karşı işletmeler artık risk yönetim sistemleri geliştirecekler ve tehditlere karşı tasarruf eğilimi artacaktır. (Bu durum işletmelerin stratejik yönetim ve stratejik pazarlama perspektiflerini değiştirecektir),

- Dijitalleşmeye bağlı olarak bu dönemde oyun dünyası ve sanal uygulamaların gelişeceği beklenmektedir. (2020 dönemi sanal fuar, sanal kongre ve sanal konferans dönemi olarak anılacaktır),
- Alışılmış reklamların biçimlerinin değişmesi beklenmektedir.
- Hizmet sektörü özellikle terör, güvenlik ve sağlık gibi konular için yeni kriterler gelecektir.
- Son olarak bu salgının pazarlama anlamındaki en önemli olumlu etkisinin, insanların bilimin önemini anlaması nedeni ile Ar-Ge çalışmalarının önem kazanacağı yönündedir.

## **2.4. Girişimcilik Üzerine Etkileri**

Bilhassa ülkemiz açısından değerlendirildiğinde küresel piyasaların Çin ürünlerine karşı olan ön yargılarından yararlanarak girişimciler salgını fırsata çevrilebilir. Ülkemizdeki girişimcilerin; hazır giyim ve tekstil sektörünün önde gelen dünya markaları ile iletişim kurmaları Çin pazarının önemli bir bölümünü elde edebilmemizi sağlayabilir. Bu arada otomotiv sektörü de üretim kapasitesini arttırabilir ya da yeni yabancı yatırımlar ile anlaşmalar yapabilir. Sebze ve meyve üretiminde dünyadaki en önemli ülkelerinden biri olan Çin’de ihracat oranlarında meydana gelen ciddi düşüşler ülkemizdeki girişimciler için iyi bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bilhassa Rusya’nın önümüzdeki aylarda Türkiye’den sebze ve meyve alımlarını ciddi oranda arttırabileceği beklenmektedir. Çin’in ev sahipliğindeki ticaret fuarlarının tümünü iptal edebileceği düşüncesi ile Türk fuarları dünya ticareti için yeni bir çekim merkezi olabilir. Ezcümle, yeni açıklanan IMF raporuna göre Türkiye’nin, Çin’deki ekonomik yavaşlamadan önemli avantajlar elde edebileceğini vurgulamıştır (<https://moddworks.com/corona-virusu-turk-markalari/>).

### **2.4.1. Girişimcilikte Beklenen Tahmini Değişimler**

İş dünyası önümüzdeki günlerde girişimcilik ile ilgili aşağıdaki değişimleri beklemektedir;

- Salgın süreci insanların artık evde de üretebileceğini öğretmiştir. Bu nedenle evde çalışarak, iş üretilebilecek ve ev ekonomisi gelişebilecektir. Bir dönemler Google'ın ya da Microsoft personelinin evde iş üretmesi, iş dünyası için adeta bir fantezi olarak görülürken önümüzdeki dönemin bir iş modeli olarak düşünülmektedir. Bu durum ücretlendirme sistemini de değiştirebilecektir. Dolayısıyla iş dünyası, ücretli işgücü yerine parça başı ücretli işgücüne geçebilecek böylece girişimcilerin iş gücü sigortası ya da emeklilik tazminatı gibi ödemelerin yanı sıra yemek, giyecek, sağlık gibi sosyal harcamalardan da tasarruf edebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla önümüzdeki dönemlerde yazı zamanlı çalışma ya da esnek çalışma gibi kavramlar ile sıklıkla karşılaşabileceğimiz çalışma ortamlarının gelişmesi beklenmektedir.
- Çalışma biçiminin yanı sıra çalışma saatlerinde de değişiklikler meydana gelebilecektir. İş yerinde işe gitmenin azalması mesai saatlerinin yeniden organize edilebileceği anlamına gelmektedir. İş gücünün belirli bir saatte işe gitmekten çok hangi işi ne miktarda ve hangi kalitede ürettiği tartışılabilir. Bu durum muhtemelen işgücü haklarında da değişimleri meydana getirebilecektir. Dolayısıyla iş dünyası fazla mesai, hafta sonu ücretlendirmesi gibi kavramlardan, iş gücü aleyhine olacak biçimde önemli ölçüde kurtulacaktır.
- Sanayi toplumunun, yavaş yavaş yerini bilginin güç olduğu dijital ekonomiye terk edeceğine yönelik belirtiler uzun bir dönemden beri varlığını hissettirmekteydi. Dolayısıyla aile ve aile dışı işletmeler hangi ölçek büyüklüğünde olursa olsun dijital girişimciliğe yönelik yatırımlarını artması beklenmektedir.
- İşletmeler tarafından salgına ve felaketlere karşı hazırlıklı olmaya yönelik girişim fikirleri ve stratejilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması beklenmektedir. Önümüzdeki dönemi simülasyon modellemelerine dayalı yönetim yaklaşımı beklenmektedir. Muhtemelen stratejik yönetim literatürüne ve eğitimlerine de yeni kavramlar eklenecektir.
- İlerleyen dönemde girişim fikirlerinin önemli bir bölümü veri temelli olacaktır. Artık işletmeyi çok daha fazla bilgi sahibi olan

güçlü insanlar yönetecektir. Bu durum danışmanlık hizmeti veren işletmelerinde değer kazanmasına yol açabilecektir. Sonuç olarak iş dünyasında bir şeyleri bilenlerden çok, daha fazla şeyi bilenler, analiz edebilenler ve isabetli sonuçları çıkarabilenler yaşayabilecektir.

- Örneğin; sinemaya gitmek istemeyen tüketici, sinemanın eve gelmesini isteyecek bu da girişimcilere Virtual Reality gibi sanal gerçeklik sistemlerine yönelik yatırımları arttıracaktır. Home sinema ve homefitness sistemleri ya da ev tipi mini eğlence sistemlerinin ve medya araçlarının üretimine yönelik yatırımların artması beklenmektedir. Bu örnekten yola çıkarak girişimcilik fikirlerinin daha dijital temelli olacağından bahsetmek yanlış olmayacaktır.
- Yeni işletmeler açmak ile ilgili prosedürlerde de değişimler beklenmektedir. Çevre korumadan, işgücü sağlığına kadar ancak birçok yeni koşulun gerçekleştirilmesi halinde iş yeri açmak mümkün olabilecektir (Örneğin; lokantalara havalandırma ile ilgili tesis mecburiyeti getirilecektir).
- Ara koltukların boşaltılması ya da restoranların 1/3 müşteri kabulü gibi mesafeli uygulamalar, işletmeleri fiyat tarifelerini değiştirmeye zorlarken, tüketici gelirindeki azalmanın ortaya koyduğu paradoks girişimcileri hayatta kalabilmek konusunda daha da zorlayacaktır.
- Son olarak, bilhassa son bir aydır Avrupa’da konuşulmaya başlayan “Bağışıklık Pasaportu” gibi kavramlar her ne kadar etik görülmesi de, işe alımlar üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu pasaporta sahip olmayanlar ya işe alınmayacak ya da müşteri ile yüz yüze iletişimden uzak tutulacaklardır. Dolayısıyla Antikor testi gibi yeni işe alım modelleri geliştirilebilecektir. Yanı sıra bir diğer paradoks ise bu hastalığa yakalanıp vücudunda antikor geliştiren işgörenlerin varlığı ile ilgilidir. İlerleyen dönem bu antikordan yoksun kalan işgörenlerin maliyetine katlanmak istemeyen işverenlerin varlığını da ortaya koyabilecektir.

### 3. TARTIŞMA VE GENEL DEĞERLENDİRME (İş Dünyası Bu Süreçte Ne Yapmalı?)

İş dünyası kamuya göre daha basiretli davranabilme becerisine sahiptir. Pek tabii ki salgın döneminin başında ortaya çıkabilecek panik durumu ile baş edebilen işletmeler ayakta kalabilecektir. Bu nedenle işletmeler öncelikle SWOT analizlerini yaparak çevreyi ve kendilerini çok iyi anlamaları ve kendileri açısından ortaya çıkabilecek potansiyel sorunları tespit edebilmeleri gereklidir. Muhtemelen halkın en önemli korkusu haline gelen bulaş konusu, işletmelerin ürün ve hizmetlerini satabilmede ciddi bir tehdit durumu yaratmaktadır. Bu nedenle işletmeler hijyene yönelik almış oldukları önlemleri vurgulayan kamuoyu bilgilendirmelerini açıklamak zorunda kalacaklardır. (Örneğin Kişili COE'su Hilal Suerdem, müşteri ve çalışanların güvenliği için 226 mağazasında dezenfeksiyon ve jel uygulamalarına vurgu yapmıştır –<https://pazarlamaturkiye.com>)

Dolayısıyla bu süreçte müşterisinin yanında yer aldığını hissettirebilen işletmeler daha başarılı olabileceklerdir. Bu dönemde müşteriler ile empati yapılmalı, satışları artırma çabaları markaya zarar vermemeli, indirim ve promosyonlar korona ile ilişkilendirilmemeli, müşteriler daha çok segmente edilmelidir. Çok fazla bilginin paylaşıldığı bu dönemde gereğinden çok mesajlar ile müşteriler rahatsız edilmemeli, işletme için VIP kabul edilebilecek müşteriler belirlenerek iletişimler kurulmalıdır. Şayet pazarlama otomasyonu kullanılıyor ise mesaj içerikleri yeniden gözden geçirilmeli, diğer firmalar ile işbirlikleri geliştirilmeli, doğru kişilere doğru zamanda, doğru kanaldan ulaşılabilmesi ve özellikle web sitesinin işleyişine ve performansına dikkat edilmelidir (<https://www.revotas.com/tr/blog/corona-virusu-e-ticareti-nasil-etkiledi/>).

## SONUÇ

Geçtiğimiz yılın aralık ayında, Çin'in Wuhan eyaletinde başlayıp yaklaşık tüm dünya ülkelerinde hızla yayılarak bulaşıcı ve ölümcül bir hastalık olan Covid -19, Temmuz 2020 itibari ile yaklaşık 8 ay gibi kısa bir sürede yaklaşık 578 bin insanın ölümüne neden olmuştur. (<https://news.google.com/covid19/map?hl=tr&mid=/m/02j71>). Kaldı ki alınan her türlü tedbir, tedavi, gayret ve verilen emeğe rağmen bulaşıcılığının çok yüksek düzeyde olması nedeni ile ölümler artarak devam etmektedir. Şu halde kalıcı ilaç ve aşısı bulununcaya kadar da, ne yazık ki, durumun böyle sürebileceği tıp bilim yetkilileri tarafından bildirilmektedir. Kuşkusuz bu hastalığın yarattığı en büyük etki; habersiz ve sinsice yakalanıp, bu kadar hızlı yayılan bulaşıcı ve ölümcül hastalık karşısındaki insanlığın şu aşamada çaresiz kalma durumudur. Buna bağlı olarak Sosyal Mesafe, Maske ve Siperlik Takma Gerçeği ise yüzyılın olgusu olarak değerlendirilmektedir. Böylesine acımasız bir hastalığın ani, çok hızlı yarattığı tehdit, insanlığın sosyal ve iş yaşamını olumsuz olarak her yönü ile etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir. Bu genel görüşlere dayanılarak, Covid-19'un ne kadar hassas, kritik ve önemli olduğu çalışmada bir kez daha altı çizilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, Covid-19'un özellikle girişimcilik ve pazarlama yönetiminde nasıl bir etki yaratacağına ilişkin hususlar ulusal ve uluslararası medya, tıp otoriteleri ve iş dünyasından elde edilen güncel sayısal verilere dayanılarak karşılaştırmalı değerlendirmeler ile kavramsal olarak ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, virüsün dünya ekonomisi üzerindeki en önemli olumsuz etkisinin ekonomiyi yavaşlatması nedeniyle, bilhassa pazarlama ve girişimcilikte önemli değişikliklere neden olduğu düşünülmektedir. Dünya da ticaret, her ne kadar elektronik ticaret temelinde yürütülse de, yüz yüze iletişimin hala etkin biçimde kullanıldığı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu yüzden; hem web tabanlı ticaret, hem de diğer işletmelerin ticari ilişkileri olumsuz yönde etkilenmiştir. Ayrıca üretim ve finansal hareketlerin yavaşlaması bazı iş yerlerinin kapanma tehlikesi ile karşılaşmasına neden olmuştur. Salgın ile birlikte, uzaktan çalışmaya alışık olmayan iş görenlerin yeni çalışma biçimlerine ilişkin sorunlarının yanında; iş

dünyasının alışlagelmiş faaliyetlerinin dışında başka konular ile girişimcilerin ise çok farklı girişim fırsatlarına yönelmelerine neden olmuştur.

## **KAYNAKÇA**

- Barichello R. (2020). The COVID-19 Pandemic: Anticipating its Effects on Canada's Agricultural Trade, *Canadian Journal of Agricultural Economics*. (Canadian Journal of Agricultural Economics, 2020), s.1.
- Bandyopadhyay A.R. ve diğ.(2020). COVID 19: An Epidemiological and Host Genetics Appraisal, *Asian Journal of Medical Sciences*,May-Jun 2020,Vol 11, Issue 3, s.72.
- Budak F., Korkmaz Ş., (2020). COVID-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği, *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi (SAYOD) Journal of Social Research and Management* Yıl: 2020, Sayı:1, 62-79.
- Sheposh R. (2020).Coronavirus 2019 (Covid-19),Salem Press Encyclopedia of Health, 2020.
- Styrk J. (2020).Top 100 Fastest Growing & Declining Categories in E-commerce, <https://www.stackline.com/news/top-100-gaining-top-100-declining-e-commerce-categories-march-2020>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Priyadarsini L., Suresh M. (2020).Factors Influencing The Epidemiological Characteristics Of Pandemic COVID 19:A TISM Approach, *International Journal of Healthcare Management*2020, VOL. 13, NO. 2, 89–98<https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1755804>, s.89.
- Covid-19, <https://news.google.com/covid19/map?hl=tr&mid=/m/02j71&gl> Erişim Tarihi: 15.07.2020.
- Covid-19'un Dijital Reklam Yatırımlarına Etkisi Anketi, [https://www.iabturkiye.org/UploadFiles/Reports /IAB-Covid-Infografik-rev11552020192531.pdf](https://www.iabturkiye.org/UploadFiles/Reports/IAB-Covid-Infografik-rev11552020192531.pdf) , Erişim Tarihi: 16.06.2020.
- Crisis Marketing: How Brands Are Addressing The Coronavirus <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/coronavirus-crisis-marketing-examples/>, Erişim Tarihi 18.05.2020.
- Çevrimiçi İşlemlerin Yıldan Yıla Büyüme Oranları, <https://ccinsight.org/>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.

- Dijitalde Koronavirüs Etkisi, <https://pazarlamasyon.com/dijitalde-corona-virus-etkisi/>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Dijital Reklam Yatırımlarında Türkiye, En Yüksek Büyüme Gösteren İlk 5 Ülke Arasında, <https://www.iabturkiye.org/iab-avrupa-adex-benchmark-raporu-yayinlandi>, Erişim Tarihi: 16.06.2020.
- Elektronik Ticarete Satışı En Çok Artan ve Azalan 100 Ürün, <https://www.stackline.com/news/top-100-gaining-top-100-declining-e-commerce-categories-march-2020> , Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- How Corona Virus Affected E-commerce ?, <https://www.revotas.com/tr/blog/corona-virusu-e-ticareti-nasil-etkiledi/>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Kenneth Yang, <http://fqmom.com/asked-miss-universe-question-fq-twist-answer-part-1/02-kenneth-yang/>, Erişim Tarihi 16.05.2020.
- Kiğılı'dan Corona Virüs Önlemi, <https://pazarlamaturkiye.com/kigilidan-corona-virus-onlemi/>, Erişim Tarihi: 16.06.2020.
- Korona Virüs Günlerinde En Çok Facebook, Youtube ve Whatsapp Tercih Edildi, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/korona-virus-gunlerinde-en-cok-facebook-youtube-ve-whatsapp-tercih-edildi/>, Erişim Tarihi: 16.06.2020.
- Korona Virüsü Türk Markaları İçin Önemli Bir Avantaj Yaratabilir mi?, <https://moddworks.com/corona-virusu-turk-markalari/>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Korona Virüsten En Çok Gençler, Eğitimliler ve Kadınlar Korkuyor, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/korona-virusten-en-cok-gencler-egitimliler-ve-kadinlar-korkuyor/>, Erişim Tarihi: 16.06.2020.
- Koronavirüs Satışları Nasıl Etkiledi, <https://www.revotas.com/tr/blog/corona-virusu-e-ticareti-nasil-etkiledi/>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Protest in America, <https://www.latimes.com/california/story/2020-04-06/coronavirus-infections-now-top-800-in-orange-county-hospitalizations-hit-new-high>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Stop Panic, <https://www.shutterstock.com/tr/search/office+panic>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- Whuan Livestock Market, <https://www.businessinsider.com/wuhan-coronavirus-many-other-disease-outbreaks-to-come-2020-1>, Erişim Tarihi: 15.06.2020.
- <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/coronavirus-crisis-marketing-examples/>, Erişim Tarihi: 16.05.2020.
- <https://www.susqford.net/built-to-lend-a-hand.html>, Erişim Tarihi: 01.05.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=sCAkKI2dwhs>Erişim Tarihi: 04.05.2020.

<https://triahealthblog.com/2018/08/01/ask-a-pharmacist/>,Erişim Tarihi:  
07.05.2020.

<https://news.walgreens.com/covid-19/covid-19-faq.htm>,Erişim Tarihi:  
16.05.2020.

<https://www.distribucionactualidad.com/ikea-homenaje-hogar-yo-me-quedo-en-casa/>, Erişim Tarihi: 18.05.2020.

<https://www.ikea.com/ch/en/campaigns/lets-stay-at-home-pub3b756d50>,  
Erişim Tarihi: 18.05.2020.



## **BÖLÜM 4**

# **COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE TÜKETİCİLERİN ÜRÜN STOKLAMA DAVRANIŞLARI: PLANLI DAVRANIŞLAR TEORİSİ KAPSAMINDA TÜRKİYE PAZARINDA BİR ARAŞTIRMA**

**PhDc. Mert İNAL**

Sakarya Üniversitesi

Orcid: 0000-0002-2993-2982

mert.inal2@ogr.sakarya.edu.tr

**Arş. Gör. PhDc. Nazlı Gamze ÖZEL**

Selçuk Üniversitesi

Orcid: 0000-0001-6252-2857

nazliozel@selcuk.edu.tr

**Prof. Dr. Sima NART**

Sakarya Üniversitesi

Orcid: 0000-0002-8264-9828

snart@sakarya.edu.tr

## **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 salgın sürecinde tüketicilerin ürün stoklama davranışlarını incelemektir. Araştırma, sosyal bilimlerde insan davranışlarını incelemede sıklıkla kullanılan Planlı Davranış Teorisini temel almaktadır. Tüketicilerin stoklama davranışına yönelik tutumları, çevrelerindeki insanların tepkileri ve algılanan davranışsal kontrolün stoklama niyeti ve stoklama davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma konusu bağlamında bireylerin psikolojik duyu durumlarını derinden etkileyen virüs korkusu dikkate alınarak bir araştırma modeli

kurgulanmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki etkileri incelemek üzere ihtiyaç duyulan veriler 225 tüketicinin katılımı ile çevrim içi anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre; virüs korkusunun tutum ve sübjektif normu doğrudan, stoklama davranışını ise dolaylı olarak etkilediği, tutum ve sübjektif normun stoklama niyetini doğrudan, stoklama davranışını ise dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Planlı Davranışlar Teorisi, Virüs Korkusu, Ürün Stoklama

## **CONSUMERS' HOARDING BEHAVIOR DURING COVID-19 PANDEMIC: A STUDY WITH THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR IN TURKEY MARKET**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the product hoarding behavior of consumers during the COVID-19 epidemic process. The research is based on the Planned Behavior Theory, which is often used to study human behavior in social sciences. The attitudes of consumers towards hoarding behavior, the reactions of people around them and the effects of perceived behavioral control on hoarding intention and hoarding behavior were examined. In the context of the study purpose, a research model has been designed considering the fear of corona virus, which affects the psychological emotional states of individuals. The data needed to examine the effects among the variables in the research model were collected through an online questionnaire with the participation of 225 consumers. According to the analyze findings; it has been determined that virus fear affects attitude and subjective norm directly and hoarding behavior indirectly, attitude and subjective norm directly affect hoarding intention and indirectly to hoarding behavior.

**Keywords:** Covid-19, Planned Behavior Theory, Fear of Corona Virus, Hoarding

## GİRİŞ

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 virüsü, birkaç ay içerisinde tüm dünyaya yayılmıştır. Yayılan bu virüs ulaştığı her ülkede bir kriz ortamı yaratmış ve yaşamın her alanını etkisi altına almıştır. Covid-19'un birkaç ay içerisinde tüm dünyaya yayılması bireylerin yaşam rutinlerinde köklü değişimlere neden olmuştur. Virüs yayıldığı ülkelerin ekonomilerini olumsuz yönde etkilerken küresel ekonomiye de zarar vermiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün yayınladığı son verilere göre Dünya genelinde 216 ülkede virüs görülmüş, 12 milyon kişi hastalığa yakalanmış ve 550 bin kişi hastalık dolayısıyla hayatını kaybetmiştir.

Salgın sürecinin yaratmış olduğu kriz ortamı ve panik havası bireylerin tüketim tercihlerinin değişmesine neden olmuştur. Tüketicilerin algıladıkları belirsizlik ve risk satın alma tercihlerini ve sıklığını doğrudan etkilemektedir (Keane ve Neal, 2020). Tüketicilerin belirsizlik algılarının arttığı dönemlerde yaşamsal önemi az olan ürün ve hizmetlere yönelik taleplerin azaldığı gözlenmektedir (Yıldız, 2020). Diğer yandan, geleceğe yönelik belirsizlik algısının artması bireylerin tüketim miktarlarını azaltıp, tasarruf eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır (Lyhagen, 2001). Salgın döneminde uygulanan tedbirler kapsamında sokağa çıkma yasaklarının uygulanması, hasta olma korkusu ile eve kapanma isteği, gıda ve temizlik ürünleri gibi temel ihtiyaçları karşılayan ürünlere yönelik talebi hızla artırmıştır. Yaşanan panik havasının da etkisi ile salgın döneminde stoklama davranışı gözlenen en belirgin tüketim davranış biçimlerinden biri olmuştur. Covid-19 salgın sürecinde kendilerini korumak ve izole etmek isteyen tüketiciler özellikle koruyucu ekipmanlar (maske, siperlik vb.), temizlik ve hijyen malzemeleri (dezenfektan, kolonya vb.) ayrıca gıda ürünleri başta olmak üzere ürün stoklama amacıyla marketlere ve pazarlara hücum etmiştir. Ulusal ve yerel düzeyde çeşitli kamu kurumlarının depolarda yeterli ürün olduğu yönünde sürekli uyarılar yapmalarına rağmen, tüketiciler korku ve panik ile ihtiyaçlarından çok daha fazla ürün satın alarak bazı temel ürünlerin hızla raflardan boşalmasına ve stokların tükenmesine neden olmuştur.

Salgın sürecinde bireylerin virüs korkusu nedeni ile bilinçli ve istekli olarak kendilerini korumaya almaları ve bu amaç çerçevesinde davranışlarının şekillenmesi beklenir. Ancak tüm davranışların rasyonel bir düzlemde gerçekleştiğini söylemek irrasyonel davranışların da gözlenmesi nedeni ile mümkün değildir. Tüketicilerin panikle ihtiyaç fazlası yapmış olduğu satın alımlar sonucu özellikle salgının ilk haftalarında maske, dezenfektan ve temel gıda ürünlerinde stok sıkıntıları yaşanmıştır. Tuvalet kâğıdı, Covid-19 salgınında insanların en çok stokladığı ürünlerden bir tanesi olmuştur. Tuvalet kâğıdı talebi yüzde 264 büyürken, el sabunu ve dezenfektan talebi de yüzde 262 oranında büyüme göstermiştir (Altunkaya, 2020). Tüketicilerin panik satın alma davranışlarının arka planının anlaşılmasında onların duygu dünyası ve bilinçaltı süreçlerinin dikkate alınması gereklidir. Özellikle salgın gibi insan yaşamını tehdit eden bir ortamda limbik sistem beyni daha hızlı ve otomatik biçimde düşünmeye sevk etmektedir. Çünkü beyin organizmayı hayatta tutmaya programlanmıştır. Yaşamsal baskı söz konusu ise beyin rasyonel şekilde davranmaz ve kendini güvenli bir ortama almak ister. Salgının yaygınlaşmasıyla maske, kolonya başta olmak üzere makarna gibi ürünlerin market raflarında kalmaması beyin hayatta kalma modunun satın alma davranışlarına yansımaları göstermektedir (Genç, 2020). Türkiye Perakendeciler Federasyonu'nun yayınladığı rapora göre tüketiciler, salgın sürecinin başlangıcında ilk olarak kendilerini güvende hissetmek için gıda ve temizlik ürünlerine yönelmiştir. Salgın döneminde, un satışında yüzde 170, sıvı ve katı sabunların satışında yüzde 160, makarna satışında yüzde 143, beyaz et satışlarında yüzde 56, kırmızı et satışlarında ise yüzde 55'lik bir artış yaşanmıştır (TPF, 2020). Bu süreç içerisinde tüketicilerin satın alma artışlarının gıda ve tıbbi malzeme stoklarına yönelik olduğu tespit edilmiştir (Knotek ve diğ., 2020).

Birçok ülkenin hükümeti salgın sırasında gıda kaynaklarının yurt içinde stoklarının tükenmesini önlemek amacıyla yurt dışına gıda ürünlerinin satışını kısıtlamıştır. Örneğin; Kazakistan buğday unu, havuç, şeker ve patates ihracatını durdurmuş, Sırbistan başta Ayçiçek yağı olmak üzere çeşitli ürünlerin satışını da durdurmuştur (Isis, 2020). Stoklama aynı dönemde her ülkede yapıldığında,

küresel gıda pazarında yeni göreceli yüksek fiyatlar ortaya çıkabilir, küresel tedarik zinciri sisteminde bozulmalar meydana gelebilir ve tüketicilerin istedikleri gıda ürünlerine ulaşmaları zor bir hal alabilir (Long ve Khoi, 2020).

Salgın sürecinde tüketicilerin en belirgin davranış biçimlerinden olan ürün stoklama davranışları pazarlama kapsamında incelenmesi gereken dikkat çeken bir konu olarak ön plana çıkmıştır. Salgın süreci Türkiye’de yaklaşık 5 ay önce başladığı için literatürde de konuyla ilgili yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, tüketici davranışlarını literatür taraması şeklinde inceleyen çeşitli çalışmaların (Sheth, 2020; Baltacı ve Akaydın, 2020; Yıldız, 2020) yanı sıra, ikincil veri kaynaklarından elde edilen sonuçları değerlendiren çalışmalar (Stanciu ve arkadaşları,2020; Baker ve arkadaşları, 2020; Tekin,2020) da bulunmaktadır. Bu çalışmada ise anket uygulaması yapılarak tüketicilerin stoklama davranışı üzerinde durulmuştur.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı Covid-19 salgın sürecinde tüketicilerin ürün stoklama davranışlarını incelemektir. Tüketicilerin virüs korkusunun belirleyici bir role sahip olduğu ürün stoklamaya yönelik satın almaların teorik arka planını değerlendirmek üzere Ajzen (1991) tarafından geliştirilen Planlı Davranışlar Teorisi’nden (PDT) yararlanılmıştır. Türkiye pazarında tüketicilerin ürün stoklama davranışlarının incelenmesi önemli görülmektedir. Böylece tüketicilerin panik etkisinde satın alma davranışlarının nasıl şekillendiğinin açıklanmasının yanı sıra işletmelerin ve toplumsal düzenin sağlanmasında görev alan kamu kurumlarının salgın sürecinde politika geliştirmelerine yardımcı olabilecek ipuçlarının elde edilmesi beklenmektedir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Ürün Stoklama Davranışı**

Stoklama, insanların tedarik ile ilgili herhangi bir risk ya da tehdit algıladığı zaman büyük miktarda mal stokları biriktirme çabası olarak tanımlanır (Serman ve Dogan, 2015: 6). Doğal afetler, çeşitli nedenlerden kaynaklanan toplumsal olaylar ve krizler nedeni ile uzun süre muhafaza edilebilen ürünlerin tüketiciler tarafından stoklanması gözlemlenen bir davranıştır. Tarihe geçen dünya savaşları sırasında, deprem gibi doğal afetler ya da çeşitli ekonomik ve sosyal nedenli krizlerin yaşandığı bölgelerde stoklama sıklıkla yapılmaktadır. Stoklama toplumsal hayatı etkileyen aynı zamanda ekonomik sorunlardan biridir. Bireylerin yaşamı için gerekli olan temel mal ve malzeme arzının eksikliği, fiyatları artırır ve buna karşılık sosyal refahı azaltır. Öte yandan, stoklama toplumun sosyal psikolojisini ve güvenliğini de etkiler (Andalib ve Solimani, 2017: 41).

Tüketiciler olağan hayatlarında da ürün stoklama yapabilirler. Rutin olarak yapılan bu stoklamanın iki temel gerekçesi; gelecek kullanım ihtiyaçlarını düşünerek ihtiyaç duyulduğu anda ulaşmama gibi risk almamak için stoklama ya da perakendeciler tarafından sunulan bir indirim kampanyası gibi fırsatı kaçırmamak için yapılan stoklamadır (Erdem vd., 2003). Yaşanan her hangi bir kriz ya da salgın gibi bir etken tüketicilerin olağan yaşam ortamını bozan bir unsurdur. Çoğu zaman bireylerin yoğun bir korku ve panik yaşaması muhtemeldir. Yaşam rutininin bozulması tüm alışkanlıkları etkilediği gibi tüketim davranışlarını da etkiler. Kriz ya da panik durumunda stoklama davranışını etkileyen iki gerekçeden ilki ürünlere ulaşmada ortaya çıkan bir risktir. Salgın döneminde yaşanan sokağa çıkma yasakları nedeni ile markete gidememe veya dağıtım sürecinde meydana gelebilecek aksamalara bağlı olarak yaşanabilecek tedarik sıkıntısı bu duruma örnek olarak verilebilir. İkinci olarak bir kriz durumu fiyatların gelecekte artacağı beklentisini oluşturur ve tüketiciler daha uygun fiyatlardan ürün stoklama eğilimine girerler (Hansman vd., 2020).

Covid-19 salgını patlak verdiğinde ürün talebinde yaşanan ani artış, üreticilerin ve tedarik zincirlerinin aşırı yüklenmesine neden olmuş ve işletmelerin üretim kapasitelerini arttırmaları gerekliliği doğmuştur. Ancak salgına bağlı olarak hammadde ve iş gücü sağlama ve tedarik zincirinde yaşanan sıkıntılar işletmeleri darboğaza itmiştir (Long ve Khoi, 2020: 3). Tüketicilerin tıbbi korunma malzemeleri başta olmak üzere temel gıda maddelerine yönelik aşırı talebi ve stoklama eğilimi zaman zaman sağlık görevlilerinin koruyucu ekipmanlara ulaşımını tehdit edecek boyuta gelmiştir. Stoklama davranışındaki artış gıda ve temel ihtiyaç malzemelerinin piyasada azalması ve panik havasının katlanarak artmasını tetikleyerek olumsuz sosyal etkilerin genişlemesine neden olabilmektedir (Oosterhoff ve Palmer, 2020: 4).

Literatürde yer alan önceki çalışmalar stoklamamın operasyonlar ve davranışlar olmak üzere teorik olarak iki alt başlıkta ele alındığını göstermektedir (Serman ve Doğan, 2015: 108). Operasyonel bakışı temel alan çalışmalar; malzeme ve işgücü kıtlığı veya lojistik sistemlerinin aşırı yüklenmesi ile nasıl başa çıkılabileceğine odaklanmaktadır (Choi vd., 2016). Davranışsal bakışı ele alan çalışmalar ise, tüketici deneyimleri ve psikolojik etkenlerin kararlara yansımaları (Deng vd., 2017; Serman ve Doğan, 2015) açıklamaya çalışır. Söz konusu yansımalar genellikle endişe, korku ve sürü psikolojisinden kaynaklanan panik tarafından yönlendirilir (Long ve Khoi, 2020: 3).

## **1.2. Planlı Davranış Teorisi**

Bireylerin davranışlarının nasıl oluştuğunun anlaşılması psikoloji, iletişim, pazarlama gibi birçok sosyal bilim alanında sıklıkla ele alınan bir konudur. Planlı Davranış Teorisi (PDT), Fishbein ve Ajzen (1991) tarafından geliştirilmiştir. PDT, Fishbein ve Ajzen'in (1980) Gerekçeli Eylem Teorisi'ne dayanmaktadır. Teorinin gerekçeli eylem ismini almasının nedeni, bireylerin alternatif davranışların olası sonuçlarının farkında oldukları ve alternatifler arasında en çok arzulanan davranışa yöneleceklerini varsaymasıdır (Akıncı ve Kıymalıoğlu, 2014). Ancak davranışın

gerçekleştirilmesinde farklı yetenek, fırsat ve kaynakların da etkili olduğu ve bunların göz ardı edilmesi durumunda davranışların tahmin edilmesinin mümkün olmayacağını anlaşılmışla modele algılanan davranışsal kontrol değişkeni eklenerek model revize edilmiştir.

PDT bireylerin davranışlarının şekillenmesinde bireyin iradesinin dışında bireyin olguya yönelik tutumları, subjektif norm ve algılanan davranışsal kontrolün etkili olduğunu öne sürer. Bireylerin genel olarak mantıklı davrandıkları ve karar sürecine ilişkin bilgilerin farkında oldukları ve davranışlarının muhtemel sonuçlarını açıkça ya da zımni olarak öngörebileceklerini varsayar. Teoriye göre bir davranışın sergilenmesinin en önemli belirleyicisi davranışı gerçekleştirme niyetidir. Niyet, bireyin davranışı gerçekleştirmeye hazır ve istekli olma durumunu ifade eder. Diğer bir ifade ile bireyin motivasyon düzeyini yansıtır. Motivasyon ne kadar güçlü ise niyet o kadar güçlü olur ve davranışın gerçekleşme olasılığı artar.

Davranışların belirleyicisi olan tutum; bireylerin nesnelere, kavramları veya olguları beğenme veya beğenmeme, iyi veya kötü görme, sevmeme veya sevmeme boyutlarında değerlendirmeleridir (Ajzen ve Fishbein, 2000). PDT modelinde yer alan davranışsal tutum genel tutum değerlendirmesinden farklı olarak bireyin incelenen davranışı gerçekleştirmeye yönelik olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini ifade eder. Teoriye göre tutumun gücü davranışın sonuçlarının birey tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilişkilidir.

Subjektif norm temel olarak bir davranışı gerçekleştirmek için sosyal baskı algısını yoğunluğu olarak tanımlanabilir (Koç, 2020: 16). Subjektif norm, bireyin önemli gördüğü çevresindeki kişilerin belirli bir davranış hakkındaki muhtemel değerlendirmelere yönelik bireysel algıyı ifade etmektedir (Pavlou ve Fygenson, 2006: 117). Subjektif norm davranışın iki şekilde harekete geçirildiğini ileri sürer. Bunlardan birincisi; bireyin, çevresindeki kişilerin davrandığı gibi davranmaya olan istekliliği, ikincisi ise bireyin, nasıl

davranması gerektiğine dair, çevresindeki kişilerin düşüncelerini algılama şeklidir.

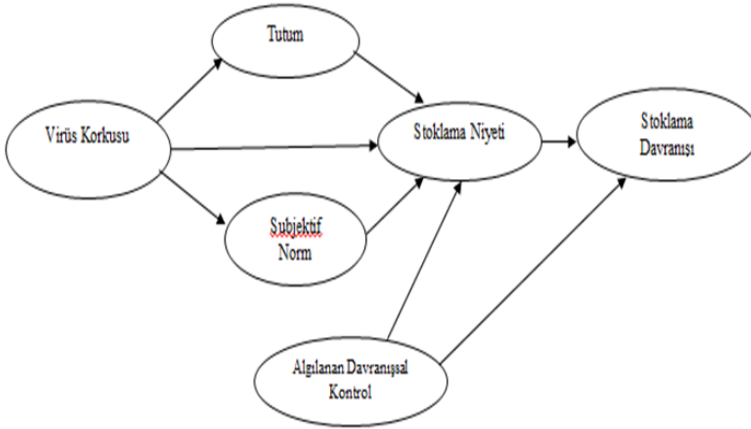
Algılanan davranışsal kontrol; bireyin davranışı gerçekleştirme yeteneği ve yeterliliğini kendisinde görüp görmemesine yönelik algısıdır. Bu algı bireyin geçmiş deneyimlerine, beklenen engellere ve zorluklara bağlı olarak davranışı gerçekleştirme kolaylığı veya zorluğu olarak şekillenir (Ajzen, 1988). Algılanan davranışsal kontrol ne kadar güçlü olursa bir başka deyişle, davranışlar üzerinde kontrol ne kadar yoğun hissedilirse kişinin ilgili davranışı yerine getirme olasılığı o denli güçlü olacaktır.

PDT, pazarlama disiplinde farklı tüketici davranışları bağlamında sıklıkla kullanılmıştır. Online satın alma davranışı, turistik tüketicilerin davranışsal niyetleri, müşteri şikayetleri, yeşil ürünleri satın alma niyeti gibi bir çok konuda PDT teorik arka planı oluşturmada faydalıdır. Teoriye ilişkin uygulamalı araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, “niyetlerin davranışa yönelik tutum, sübjektif norm ve algılanan davranışsal kontrol tarafından tahmin edilebileceği ve bu değişkenlerin birlikte değerlendirilerek davranışın açıklanabileceği” sonuçlarına ulaşılmaktadır (Ajzen, 2008).

Konu ile ilgili yukarıda yer alan literatür incelemesi sonrası araştırmanın amacı kapsamında Şekil 1’de sunulan araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli tasarlanırken, sosyal bilimlerde insan davranışlarını incelemede sıklıkla kullanılan PDT’si temel alınmıştır. Teori, bireylerin mantıklı davrandıkları, geçmiş deneyimlerinden ve çevreden elde ettikleri bilgileri dikkate aldıkları ve muhtemel davranışlarının sonuçlarını açıkça ya da zımni olarak değerlendirdikleri varsayımına dayanır. Bu kapsamda teorisinin her hangi bir davranışı etkin bir şekilde tahmin edebilmesi için ön koşullarından biri ölçümün ve fiili davranışın gerçekleştiği zaman aralığında niyet ve algılanan davranışsal kontrolün aynı kalmasıdır.

Bu kapsamda araştırmanın veri toplama süreci salgın sonrası normalleşme sürecinin başladığı Haziran ayının ortalarında

yürütülmüştür. Böylece tüketicilerin stoklama niyeti ve stoklama davranışlarındaki değişimin daha net ölçümleneceği ve değişimin gözleneceği düşünülmüştür. Teorinin ön koşullarından bir diğeri ise niyet ve kontrol algısının ölçülmek istenen davranış ile aynı bağlamda olması gereğidir. Bu nedenle PDT’ nde yer alan değişkenleri ölçmek için belirlenen ifadelerin salgın sürecinde stoklama olgusu ile ilişkili olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca salgın nedeni ile oluşan tüketici psikolojisinin etkisini gözlemlemek üzere araştırma modeline “virüs korkusu” değişkeni belirleyici olarak ilave edilmiştir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Araştırma modeli çerçevesinde değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri ifade eden hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**Doğrudan etkiler:**

H1: Virüs korkusu stoklamaya yönelik tutumu pozitif yönde etkiler.

H2: Virüs korkusu stoklama niyetini pozitif yönde etkiler.

H3: Virüs korkusu subjektif normu pozitif yönde etkiler.

H4: Stoklamaya yönelik tutum stoklama niyetini pozitif yönde etkiler.

H5: Subjektif norm stoklama niyetini pozitif yönde etkiler.

H6: Algılanan davranışsal kontrol stoklama niyetini pozitif yönde etkiler.

H7: Stoklama niyeti stoklama davranışını pozitif yönde etkiler.

H8: Algılanan davranışsal kontrol stoklama davranışını pozitif yönde etkiler.

**Dolaylı etkiler:**

H9: Algılanan davranışsal kontrolün stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H10: Virüs korkusunun stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H11: Subjektif normun stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H12: Virüs korkusunun tutum ve stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H13: Tutumun stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H14: Virüs korkusunun tutum ve stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H15: Virüs korkusunun subjektif norm üzerinden stoklama niyeti üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H16: Virüs korkusunun tutum üzerinden stoklama niyeti üzerinde dolaylı etkisi vardır.

## **2.METODOLOJİ**

### **2.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Örneklem ve Veri Toplama Süreci**

Araştırma süreci tanımlayıcı araştırma tasarımı kapsamında yürütülmüştür. Analizler için ihtiyaç duyulan veriler Haziran ayında başlayan normalleşme sürecinde katılımcıların daha rahat bir ortamda cevaplayabilecekleri düşünülerek çevrim içi olarak tasarlanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde salgın başlangıcında sokağa çıkma yasaklarının ara ara uygulandığı süreçte tüketicilerin stoklama davranışlarını tanımlamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda araştırma modelinde yer alan

değişkenleri ölçmeye yönelik ifadeler ve son bölümde ise demografik karakteristikleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Araştırma modelinde PDT'ne ilişkin değişkenleri ölçmek üzere tüketici davranışlarında PDT kapsamında yürütülmüş çalışmaların ölçekleri incelenmiş (Ajzen, 2015, Yang, 2012, Park ve Ha, 2014) ve stoklama davranışı kapsamında bu çalışma için uyarlanmıştır. Tutum değişkeni ölçmek için beş ifade, algılanan kontrol ve sübjektif norm değişkenlerini ölçmek üzere dörder, niyet ve davranış değişkenlerini ölçmek için üçer ifadeden oluşan ölçekler hazırlanmıştır. Virüs korkusunu ölçmek üzere (Mertens ve diğ., 2020) çalışmasından yararlanılmış sekiz ifadeden oluşan bir ölçek tasarlanmıştır. Anket formu 5 noktalı Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği ve tasarımın uygunluğunu test etmek amacıyla 20 kişilik bir grup ile ön çalışma yapılmış ve elde edilen geri bildirimler değerlendirilerek forma son hali verilmiştir.

Araştırmanın hedef kitlesini Türkiye'de yaşayan ve internet erişimi olan on sekiz yaş üzeri tüm tüketiciler oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formunun linki sosyal medyada yer alan alışveriş ve tüketim konulu farklı gruplarda paylaşılmıştır. Veri toplama süreci 15-30 Haziran 2020 tarihleri arasında devam etmiştir. Anketin doldurulmasına gönüllü katılım sağlayan 225 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Söz konusu örneklem kapsamında çalışma araştırma amacına yönelik pilot bir çalışma olarak ele alınabilir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve ilgili hipotezleri test etmek amacıyla SPSS 20 ve Smart PLS 3.3.2 programları kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

## Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1 . Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Toplam (%)	Demografik Özellikler	Toplam (%)
<b>Cinsiyet</b>		<b>Meslek</b>	
Kadın	117 (%52,0)	Öğrenci	80 (%35,6)
Erkek	108 (%48,0)	Memur	50 (%22,2)
Toplam	225 (%100)	İşçi	11 (%4,9)
		Mühendis	17 (%7,6)
		Öğretmen	15 (%6,7)
		Bankacı	5 (%2,2)
		Serbest Meslek	12 (%5,3)
		Emekli	5 (%2,2)
		Ev Hanımı	10 (%4,4)
		Çalışmıyor	6 (%2,7)
		Diğer	14 (%6,2)
		Toplam	225 (%100)
<b>Eğitim Seviyesi</b>		<b>Medeni Hal</b>	
İlköğretim	2 (% 0,9)	Bekar	139 (%61,8)
Lise	36 (% 16 )	Evli	86 (%38,2)
Ön Lisans	70 (%31,1)	Toplam	225 (%100)
Lisans	75 (% 33,3)		
Lisansüstü	42 (% 18,6)		
Toplam	225 (%100)		
<b>Yaş</b>		<b>Aylık Ortalama Aile Geliri</b>	
18-21	17 (%7,6)	2000 TL ve altı	44 (%19,6)
22-29	122 (%54,2)	2001-4000 TL arası	42 (%18,7)
30-39	59 (%26,2)	4001-6000 TL arası	56 (%24,9)
40-49	19 (%8,4)	6001-8000 TL arası	36 (%16,0)
50 ve üzeri	8 (%3,6)	8001-10000 TL arası	17 (%7,6)
Toplam	225 (%100)	10000 TL ve üzeri	30 (%13,3)

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin tablolar incelendiğinde; toplam 225 kişi çalışmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların % 52'si kadın, % 48'i ise erkeklerdir. Araştırmaya katılan kişilerin %54,2'si 22-29 yaş aralığında, %26,2'si ise 30-39 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan kişilerin % 61,8'i bekar, %38,2'si ise evlidir. Katılımcıların % 31,1'i ön lisans, %33,3'ü ise lisans mezunudur. Katılımcıların meslek gruplarına bakıldığında ise %35,6'sı öğrenci, %22,2'si ise memurdur. Araştırmaya katılan kişilerin aylık ortalama aile gelirlerinin dağılımı ise birbirine çok yakındır (en yüksek 4001-6000 TL arasındır %24,9).

Anket formunun giriş sorusunda tüketicilerden salgın sürecinde stokladıkları ürün gruplarını 1'den 5'e kadar (1=Hiç Önemli Değil, 5=Çok Önemli) önem derecesine göre

değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soruya ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Tüketicilerin Stokladıkları Ürün Gruplarının Sıklığı ve Önem Derecesine Yönelik Bulgular**

Ürün Grubu	Stoklayan Kişi Sayısı / Yüzde	Ortalama
Koruyucu Ekipmanlar (Maske, Siperlik vb.)	221 / %98,2	4,25
Dezenfektan, Kolonya	217 / %96,4	4,19
Atıştırmalık Yiyecekler (Bisküvi, Çikolata vb.)	198 / %88	2,41
Kuruyemiş	193 / %85,7	2,20
Konserve	193 / %85,7	2,28
Dondurulmuş Gıdalar	197 / %87,5	2,39
Organik ve Fonk. Ürünler (Bitkisel Çaylar, Tahıl Gevrekler vb.)	196 / %87,1	2,63
Süt Ürünleri	201 / %89,3	3,07
İçecekler	198 / %88	2,91
Temizlik Ürünleri	212 / %94,2	3,84
Kişisel Bakım	195 / % 86,6	3,31
Diğer	95 / %42,2	3,04

Katılımcıların en çok stokladıkları ve önem verdikleri ürün grubu, koruyucu ekipmanlar (maske, siperlik vb.) olmuştur. Dezenfektan ve kolonya en çok stoklanan ve önem verilen ikinci ürün grubu olmuştur. Tüketicilerin salgın döneminde en çok stokladıkları ve çok önemli gördükleri diğer ürün grupları ise temizlik ürünleri, kişisel bakım ve süt ürünleri olmuştur. Salgın sürecinde özellikle virüsten korunmak için koruyucu ekipman (maske,siperlik vb.), dezenfektan, kolonya ve temizlik ürünlerinin stoklanması doğal ve beklenen bir davranış olmuştur. Kullanıcıların büyük bir kısmının stoklama davranışında buldukları ve ankette yer alan ürün gruplarından çoğunu stokladıkları belirlenmiştir.

## 2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırma modelini analiz etmeden önce araştırmada bulunan yapıların geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri çerçevesinde; iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliği

(convergent validity) ve ayırışma geçerliği (discriminant validity) değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İç tutarlılık güvenilirliği kapsamında Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin tespit edilmesinde ise, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin Cronbach Alpha için  $\geq 0,70$ ; birleşik güvenilirlik katsayıları için  $\geq 0,70$ ; açıklanan ortalama varyans değeri için de  $\geq 0,50$  olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair ve diğ., 2006; Hair ve diğ., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 3'te araştırma modelinde yer alan yapıların iç tutarlılık güvenilirliği ve birleşme geçerliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Güvenirlik ve Geçerlilik Sonuçları**

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Virüs korkusu	SK1	0,816	0,840	0,880	0,552
	SK2	0,682			
	SK3	0,676			
	SK5	0,804			
	SK6	0,719			
	SK8	0,749			
Tutum	TTM1	0,839	0,900	0,938	0,836
	TTM2	0,945			
	TTM3	0,954			
Subjektif Norm	SUN1	0,933	0,951	0,964	0,871
	SUN2	0,962			
	SUN3	0,932			
	SUN4	0,905			
Algılanan Davranışsal Kontrol	ADK1	0,889	0,879	0,916	0,731
	ADK2	0,896			
	ADK3	0,829			
	ADK4	0,803			
Stoklama Niyeti	STN1	0,965	0,957	0,972	0,921
	STN2	0,968			
	STN3	0,946			
Stoklama Davranışı	STD1	0,960	0,926	0,954	0,873
	STD2	0,956			
	STD3	0,885			

Yapılan analizler sonucunda araştırmada yer alan yapıların, Cronbach Alfa katsayılarının 0,957 ile 0,840 arasında; CR katsayılarının da 0,880 ile 0,972 arasında gerçekleşmesiyle iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında ise 0,676 ile 0,968 arasında; AVE değerlerinin de 0,552 ile 0,921 arasında olması nedeniyle de birleşme geçerliğinin sağlandığı gözlemlenmektedir. Yapılan analizler sonucunda faktör yükü 0,500'nin altında çıkan 4 adet ifade analizden çıkartılmıştır.

Ayrışma geçerliğinin tespit edilmesinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler ve diğ. (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmada bulunan yapıların ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekökünün, araştırmada bulunan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olması gerekmektedir. Tablo 4'te ilgili kriteri referans alınarak yapılan analizin sonucu bulunmaktadır.

**Tablo 4. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell ve Larckell Kriteri)**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Algılanan Dav. Kont.	<b>0,855</b>					
Virüs korkusu	0,345	<b>0,662</b>				
Stoklama Davranışı	0,379	0,406	<b>0,934</b>			
Stoklama Niyeti	0,213	0,276	0,662	<b>0,960</b>		
Subjektif Norm	0,351	0,319	0,677	0,630	<b>0,933</b>	
Tutum	0,305	0,330	0,704	0,653	0,709	<b>0,851</b>

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir yapının ortalama açıklanan varyans değeri karekökünün diğer yapılarla korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Henseler ve diğ. (2015)'nin önerdikleri kriterlere göre HTMT, çalışmada bulunan bütün değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-heteromethod correlations) aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının (the monotrait-heteromethod correlations) geometrik ortalamalara

oranlarını ifade etmektedir. Tablo 5'te ayrışma geçerliği sonuçları HTMT değerleri yer almaktadır.

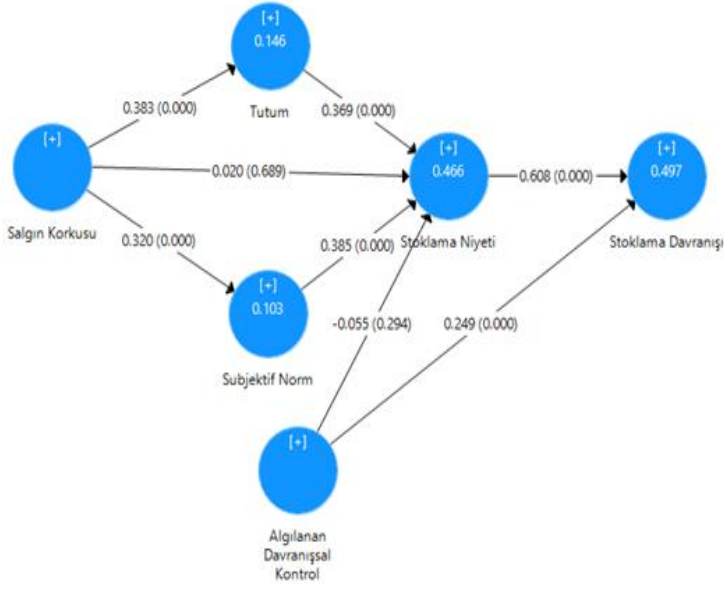
**Tablo 5. Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Henseler vd. Kriteri)**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
<b>Algılanan Dav. Kont.</b>						
Virüs korkusu	0,413					
Stoklama Davranışı	0,412	0,451				
Stoklama Niyeti	0,216	0,299	0,701			
Subjektif Norm	0,372	0,328	0,720	0,659		
Tutum	0,320	0,357	0,766	0,699	0,757	

Yazarlar HTMT değerinin; 0,90'ın, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 5'te görüldüğü gibi HTMT değerleri eşik değerinin altında yer almaktadır. Tablo 4 ve Tablo 5'de yer alan bulgular göz önüne alındığında ayrışma geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Yapılan analizlerin bulguları incelendiğinde tüm değerlerin istenen aralıklarda olduğu görülmüş ve araştırma modelinin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir

### 2.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli**

Araştırma modeli analiz edilirken en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırma modeline yönelik herhangi bir sorun olup olmadığını saptayabilmek amacıyla; doğrusallık, yol katsayıları, R<sup>2</sup>, etki büyüklüğü (f<sup>2</sup>) ve tahmin gücü (Q<sup>2</sup>) analizleri yapılmıştır. Doğrusallık, yol katsayıları, R<sup>2</sup> ve f<sup>2</sup> değerleri PLS algoritması ile Q<sup>2</sup> (tahmin gücü) değeri ise Blindfolding analizi çalıştırılarak bulunmuştur. PLS yol katsayılarına yönelik anlamlılık düzeylerini değerlendirebilmek amacıyla yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır (Bozoklu ve Yıldız, 2019:41). Araştırma sonuçlarına yönelik R<sup>2</sup>, f<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> ve VIF değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler	Standardize β	Standardize Hata	T Değeri	P	VIF	R2	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Algılanan Davranışsal Kontrol -> Stoklama Davranışı	0,249	0,051	4,921	0,000	1,050	0,497	0,117	0,429
Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	0,608	0,040	15,232	0,000	1,050		0,700	
Virüs korkusu -> <u>Subjektif Norm</u>	0,320	0,065	4,944	0,000	1,000	0,103	0,114	0,088
Virüs korkusu -> Tutum	0,383	0,058	6,650	0,000	1,000	0,146	0,172	0,119
Virüs korkusu -> Stoklama Niyeti	0,020	0,050	0,400	0,873	1,237	0,466	0,001	0,426
Algılanan Davranışsal Kontrol -> Stoklama Niyeti	0,055	0,053	1,050	0,294	1,232		0,005	
Subjektif Norm -> Stoklama Niyeti	0,385	0,068	5,627	0,000	2,012		0,138	
Tutum -> Stoklama Niyeti	0,369	0,066	5,548	0,000	2,099		0,121	

Değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerlerine bakıldığında, değerlerin eşik değer olan 5'in altında olması sebebiyle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı görülmüştür (Hair ve diğ., 2014). Değişkenler arası ilişkiler sonucu elde edilen R2 değerlerine bakıldığında stoklama davranışının %49,7, subjektif normun %10,3, tutumun %14,6, stoklama niyetinin ise %46,6 oranında açıklandığı belirlenmiştir.

Algılanan davranışsal kontrolün stoklama davranışını ( $\beta=0,249$ ;  $p<0,01$ ); stoklama niyetinin stoklama davranışını ( $\beta=0,608$ ;  $p<0,01$ ); virüs korkusunun subjektif normu ( $\beta=0,320$ ;  $p<0,01$ ) ve tutumu ( $\beta=0,383$ ;  $p<0,01$ ); subjektif normun stoklama niyetini ( $\beta=0,385$ ;  $p<0,01$ ); tutumun stoklama niyetini ( $\beta=0,369$ ;  $p<0,01$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın 1, 3, 4, 5, 7 ve 8 numaralı hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca virüs korkusunun stoklama niyetini ( $\beta=0,020$ ;  $p>0,05$ ); algılanan davranışsal kontrolün stoklama niyetini ( $\beta=0,055$ ;  $p>0,05$ ) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu nedenle 2 ve 6 numaralı hipotezler reddedilmiştir.

Endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q2) sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin, endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğuna işaret etmektedir (Hair ve diğ., 2014). Tablodaki Q2 değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle araştırma modelinin sübjektif norm, tutum, stoklama niyeti ve stoklama davranışını açıklamada tahmin gücüne sahip oldukları belirlenmiştir.

Etki büyüklüğü katsayısının ( $f^2$ ) 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt ve diğ. (2017)'e göre de katsayının 0,02'nin altında olduğu durumlarda da bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 6'da sunulan etki büyüklüğü katsayıları ( $f^2$ ) incelendiğinde; algılanan davranışsal kontrolün (0,11) stoklama davranışı üzerinde düşük etki büyüklüğüne; stoklama niyetinin (0,70) stoklama davranışı üzerinde yüksek etki büyüklüğüne; virüs korkusunun (0,11) sübjektif norm üzerinde düşük etki büyüklüğüne; virüs korkusunun (0,14) tutum üzerinde düşük etki büyüklüğüne; sübjektif normun (0,13) stoklama niyeti üzerinde düşük etki büyüklüğüne; tutumun (0,12) stoklama niyeti üzerinde düşük etki büyüklüğüne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca virüs korkusunun (0,00) stoklama niyeti üzerinde, algılanan davranışsal kontrolün (0,00) stoklama niyeti üzerinde etki büyüklüğünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırma modelinde yer alan dolaylı etkilerin analiz bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Dolaylı Etkilere Yönelik Sonuçlar

Değişkenler	Standardize $\beta$	Standardize Hata	t Değeri	P
Algılanan Davranışsal Kontrol -> Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	-0,034	0,032	1,062	0,288
Virüs korkusu -> Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	0,012	0,030	0,399	0,690
Subjektif Norm -> Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	0,234	0,045	5,180	0,000
Virüs korkusu -> Subjektif Norm -> Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	0,075	0,020	3,793	0,000
Tutum -> Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	0,224	0,044	5,091	0,000
Virüs korkusu -> Tutum -> Stoklama Niyeti -> Stoklama Davranışı	0,086	0,021	4,037	0,000
Virüs korkusu -> Subjektif Norm -> Stoklama Niyeti	0,123	0,032	3,868	0,000
Virüs korkusu -> Tutum -> Stoklama Niyeti	0,141	0,033	4,233	0,000

Tablodaki değerler incelendiğinde, subjektif normun ( $\beta=0,234$ ;  $p<0,01$ ) ve tutumun ( $\beta=0,224$ ;  $p<0,01$ ) stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışını etkilediği görülmektedir. Virüs korkusunun ( $\beta=0,075$ ;  $p<0,01$ ) subjektif norm ve stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışını; virüs korkusunun ( $\beta=0,086$ ;  $p<0,01$ ) tutum ve stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışını; virüs korkusunun ( $\beta=0,123$ ;  $p<0,01$ ) subjektif norm üzerinden stoklama niyetini; virüs korkusunun ( $\beta=0,141$ ;  $p<0,01$ ) tutum üzerinden stoklama niyetini etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle 11, 12, 13, 14, 15 ve 16 numaralı hipotezler desteklenmiştir. Ayrıca algılanan davranışsal kontrolün ( $\beta= -0,034$ ;  $p>0,05$ ) ve virüs korkusunun ( $\beta=0,012$ ;  $p>0,05$ ) stoklama niyeti üzerinden stoklama davranışını dolaylı olarak etkilemediği görülmektedir. Dolayısıyla 9 ve 10 numaralı hipotezler reddedilmiştir.

## SONUÇ

Dünya tarihinin yakın dönemlerinde farklı nedenlerle salgın hastalıklar yaşanmış olsa da Covid-19 krizi insanlığın bu deneyimlerden ders çıkarmadığını göstermiştir. Bireylerin psikolojisini, sosyal ilişkilerini, ekonomiyi olumsuz etkileyen virüs tüm dünyanın refah düzeyinin azalmasına neden olmuştur. Bu krizle baş etmek çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. Bir yandan işletmeler, hükümetler ve her düzeyde politika yapıcılar ile ilgiliyken diğer taraftan bireylerin kendi sağlıklarıyla ve birer tüketici olarak verdikleri satın alma kararlarının toplam etkisi ile ilişkilidir.

Türkiye’de henüz virüs vakası görülmeden önce insanlar geçmiş yıllarda yaşanan grip salgınları gibi daha dar kapsamlı bir etkisi olacağını öngörmüşlerdir. Ancak ilk vakaların görülmesi ve hızla yayılması ve ardından gelen ölüm haberleri bu salgının diğer salgınlardan daha şiddetli olacağını göstermiştir. Bu süreçte artan korku ve endişeye bağlı olarak panik havası yayılmıştır. Tüketicilerin algıladıkları risk arttıkça, stoklama niyetleri de artış göstermektedir (Mitchell, 1999). Bilim kurulundan yapılan resmi açıklamalar, sosyal medyada ve kulaktan kulağa yayılan haberler, market raflarını boşaltan diğer insanları gözlemlemek sürü psikolojisini harekete geçirerek ürün stoklamanın başlamasına yol açmıştır.

Bir çeşit panik satın alma olarak değerlendirilen salgın sürecindeki ürün stoklama artışına bağlı olarak temel gıda ürünleri ve temizlik ürünlerine yönelik artan talep işletmelerin tedarik süreçlerini olumsuz etkilemiştir. Kamu ve yerel yönetimler sağlık konusunda alınacak acil tedbirler yanında yaşanan arz sıkıntısı nedeniyle ürünlerin nasıl tedarik edileceği ve tüketicilerin korkularının nasıl giderileceği soruları ile yüz yüze kalmışlardır.

Bu çalışmada Covid-19 salgın sürecinde tüketicilerin ürün stoklama davranışının karakteristikleri ve davranışın nasıl şekillendiği Planlı Davranışlar Teorisi kapsamında analiz edilmiştir. Stoklama davranışı, salgın sürecinde artan korku ve belirsizlik ile birlikte birçok tüketici tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya

katılan tüketicilerin büyük bir çoğunluğu, salgın sürecinde oluşabilecek sorunlara karşı gerekli ürünleri stokladıklarını belirtmişlerdir. Tüketicilerin en çok stokladıkları ve stoklama gerekliliğinin ağırlığına göre en önemli gördükleri ürün grubu koruyucu ekipmanlar (maske, siperlik vb.) olmuştur. Dezenfektan, kolonya, temizlik ve temel gıda ürünleri tüketicilerin bu süreçte en önem verilen ve stoklanan diğer ürün grupları olmuştur.

Analiz bulguları; virüs korkusunun, stoklamaya yönelik Tutum ve Sübjektif Normu doğrudan, Stoklama Davranışını ise dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Benzer şekilde Tutum ve Sübjektif Norm, Stoklama Niyetini doğrudan etkilerken Stoklama Davranışını ise dolaylı olarak etkilemektedir.

Araştırma modelinde Virüs korkusu ve Algılanan Davranışsal Kontrol değişkenlerinin Stoklama Niyeti üzerinde doğrudan etkilerinin ayrıca Stoklama Davranışı üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Söz konusu etkilerin anlamlı olmaması veri toplama sürecinin gerçekleştiği tarihler ile ilişkilendirilerek açıklanabilir. Bu çalışma için veri toplama sürecinin başladığı 15 Haziran tarihinden iki hafta önce Türkiye’de normalleşme süreci başlamıştır. Salgının yoğun olduğu dönemlerde uygulanan sokağa çıkma yasakları kaldırılmıştır. Tüketiciler özellikle kamu yönetimi tarafından tedbirlerin ve yasaklamaların uygulandığı Nisan-Mayıs aylarında daha yoğun stoklama davranışında bulunmuş ve ileride salgın seyrinin nasıl olacağını tahmin edemedikleri için stoklama davranışını açık şekilde sergilemişlerdir. Ancak normalleşme sürecinin başlamasına bağlı olarak risk algısının azalması ile panik havası geçmiş ve rutin tüketim alışkanlıklarına dönmeye başlamışlardır. Dolayısıyla stoklama yapma niyeti azalmıştır. Araştırmanın bulguları da bu gözlemi desteklemektedir. Değişkenler arasındaki benzer etkileri araştıran Vietnam’da ve Bangladeş’te yürütülmüş iki araştırma ise veri toplama süreci virüs korkusunun en yoğun yaşandığı Mart ve Nisan aylarında yürütüldüğü için analiz bulguları stoklama niyeti ve davranış arasında olumlu anlamlı etkiye işaret etmektedir (Long & Khoi, 2020, Khan, 2020). Türkiye’de Haziran ayı başında normalleşme sürecinin başlamasıyla market raflarında istedikleri

ürünleri rahatça bulabildikleri için tüketicilerin stoklama niyetinde olmadıkları anlaşılmaktadır. Virüs korkusunun azalması ile yeni normal yaşam düzenine geçilen bu süreçte virüs korkusu ve Algılanan Davranışsal Kontrolün, Stoklama Niyeti üzerinde etkilerinin bulunmaması beklenen bir sonuç olmuş ve araştırma verilerinin toplanma zamanı dikkate alındığında salgının olumsuz etkilerinin en yoğun yaşandığı dönemle salgının olumsuz etkilerinin azaldığı dönem arasında tüketici tercihlerindeki değişim tespit edilmiştir.

Devam eden bir salgın sürecinde korku algısının etkisi ile endişe artmakta ve insanlar kendilerini daha güvende hissedecekleri ortama bir an önce ulaşmayı arzu etmektedir. Bu kapsamda işletmelerin, markaların ve toplumsal düzenle ilgili sorumlu olan kamu kurumlarının, salgın sürecinde bireylerin yalnız olmadıkları ve birlikte alınacak tedbirler ile tüm toplumun güvende olacağı bir düzene hızla geçileceği mesajının güçlü ve ikna edici bir şekilde verilmesi önem taşımaktadır. Hükümetlerin iletişim stratejilerinde bireylerin duygusal tepkilerini dikkatle yönetmeleri kritiktir. Aşırı korku ve toplumsal panik, bireylerin rasyonel davranışlardan uzaklaşmalarına, kuralları ve yönergeleri göz ardı etmelerine neden olabilmektedir. Bu şekilde panik halde ya da sürü psikolojisi etkisi ile huzursuzluğa neden olabilecek davranışların gözlenebilmektedir.

Bu çalışmada PDT ve virüs korkusu perspektifinde tüketicilerin stoklama davranışları incelenmiştir. Ancak bireylerin tüketim davranışlarının arka planın daha iyi anlaşılmasında hem tüketim psikolojisi bağlamında ayrıca sosyolojik bir olgu olarak tüketimin sosyal psikoloji perspektifinde farklı değişkenler ile stoklama davranışının incelenmesi daha net bir anlayış oluşmasına katkı sağlayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2008). Consumer Attitudes and Behavior, *Handbook of Consumer Psychology*, In C. P. Haugtvedt, P. M. Herr, F. R. Cardes (Eds.), New York Publisher.
- Ajzen, I. (2015). Consumer Attitudes And Behavior: The Theory Of Planned Behavior Applied To Food Consumption Decisions. *Italian Review of Agricultural Economics*, 70(2), 121-138.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned And Automatic Processes. *European Review Of Social Psychology*, 11(1), 1-33.
- Ajzen, I., (1988). *Attitudes, Personality and Behaviour*, Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Akıncı, S. & Kıymahoğlu, A. (2014). *Pazarlama Teorileri, (Planlı Davranış Teorisi)*, Editörler; Mehmet İsmail Yağcı ve Serap Çabuk, MediaCat.
- Andalib, M., & Solimani, M. (2017). Identification and Ranking the Factors of Hoarding Outbreak; Using Analytical Hierarchy Process (AHP), *Journal of Islamic Economic Studies*, 10 (19), 41-58.
- Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M., & Yannelis, C. (2020). How does household spending respond to an epidemic? consumption during the 2020 covid-19 pandemic (No. w26949). National Bureau of Economic Research.
- Baltacı, A., & Akaydın, H. COVID-19 (2020). Pandemi Sürecinin Tüketicilerin Gıda Ürünlerini Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Literatür Taraması. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*.
- Bozoklu, Ç. P., & Yıldız, E. (2019). Bilgi Toplama ile Reklam Şüpheliği Arasındaki İlişki: Yetkisiz İkincil Bilgi Kullanımı ve Ürün Kalitesinin Seri Aracılık Rolü. *Journal of Yaşar University*, 14, 34-45.
- Choi, T. M., Chiu, C. H., & Chan, H. K. (2016). Risk Management of Logistics Systems, *Transportation Research Part E*, 90, 1-6.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*. NJ: Mahwah, Lawrence Erlbaum

- Deng, Y., Wang, M., & Yousefpour, R. (2017). How Do People's Perceptions and Climatic Disaster Experiences Influence Their Daily Behaviors Regarding Adaptation To Climate Change?—A Case Study Among Young Generations, *Science of the Total Environment*, 581, 840-847.
- Erdem, T., S. Imai, & M. P. Keane (2003). Brand and Quantity Choice Dynamics Under Price Uncertainty. *Quantitative Marketing and economics* 1(1), 5–64.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). *Belief Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Fornell, Claes, David F. Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle ve Marko Sarstedt (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, Los Angeles: Sage.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hansman, C., H. Hong, A. de Paula, & V. Singh (2020). A Sticky-Price View Of Hoarding. NBER Working Paper No. 27051.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle and Marko Sarstedt (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Isis, A. A., de Sousa. (2020). Countries Starting to Hoard Food, Threatening Global Trade. Bloomberg.
- Keane, M. P., & Neal, T. (2020). Consumer Panic in the COVID-19 Pandemic. [papers.ssrn.com](https://papers.ssrn.com)
- Khan, M. N. A. (2020). Intention to Reserve Food During COVID-19 Pandemic Among Bangladeshi Internet Users: Based on Theory of Planned Behaviour. *European Journal of Medical and Educational Technologies*, 13(2), em2010.
- Knotek II, E.S., Schoenle, R., Dietrich, A., Kuester, K., Müller, G., Myrseth, K.O.R., ve Weber, M., (2020), "Consumers and COVID-19: A Real-Time Survey", *Economic Commentary*, (2020-08), 1-6.

- Koç, Y. D. (2020). Workplace Cysberslacking: An Investigation Based On The Theory Of Planned Behavior, Master Dissertation, Middle East Technical University, Ankara.
- Long, N. N., & Khoi, B. H. (2020). An Empirical Study About the Intention To Hoard Food During COVID-19 Pandemic. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 16(7), em1857.
- Lyhagen, J. (2001) The Effect of Precautionary Saving on Consumption in Sweden, *Applied Economics*, 33 (5), 673 – 681.
- Mertens, G., Gerritsen, L., Duijndam, S., Salemin, E., & Engelhard, I. M. (2020). Fear of the coronavirus (COVID-19): Predictors in An Online Study Conducted in March 2020. *Journal of Anxiety Disorders*, 102258.
- Mitchell, V. W. (1999). Consumer Perceived Risk: Conceptualisations and Models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 163-195.
- Oosterhoff, B. (2020). Psychological Correlates Of News Monitoring, Social Distancing, Disinfecting, And Hoarding Behaviors Among US Adolescents During The COVID-19 Pandemic.
- Park, J., & Ha, S. (2014). Understanding Consumer Recycling Behavior: Combining The Theory Of Planned Behavior And The Norm Activation Model. *Family And Consumer Sciences Research Journal*, 42(3), 278-291.
- Pavlou, P. A., & Fygenon, M. (2006). Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension Of The Theory Of Planned Behavior. *MIS Quarterly*, 30 (1), 115-143.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Hair, J.F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modelling, In C. Homburg, M.Klarmann, A.Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die?. *Journal of Business Research*.
- Stanciu, S., Radu, R. I., Sapira, V., Bratoveanu, B. D., & Florea, A. M. (2020). Consumer Behavior in Crisis Situations. Research on the Effects of COVID-19 in Romania. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 26(1).
- Serman, J. D., & Dogan, G. (2015). I'm Not Hoarding, I'm Just Stocking Up Before The Hoarders Get Here : Behavioral Causes Of Phantom Ordering in Supply Chains, *Journal of Operations Management*, 39-40, 6-22.

- Tekin, İ. Ç. (2020). Pandemi Sürecinde Değişen Tüketici Davranışları. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 2331-2347.
- Yang, K. (2012). Consumer Technology Traits in Determining Mobile Shopping Adoption: An Application Of The Extended Theory Of Planned Behavior. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 19(5), 484-491.
- Yıldız, A. (2020). Kriz Dönemlerinde Tüketici Davranışlarının İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (3), 377-390.

### **İnternet Kaynakları :**

- Altunkaya, T. (2020). <https://tr.euronews.com/2020/04/24/covid-19-karantinas-nda-en-cok-neler-tuketildi-fransa-da-un-irak-ta-cekirdek-turkiye-de-ca>, Erişim Tarihi: 08.07.2020.
- Genç, S. (2020) Covid-19: Tüketiciler Ne İstiyor, Markalar Ne Yapıyor? *Harvard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/covid-19-tuketiciler-ne-istiyor-markalar-ne-yapiyor> (Erişim Tarihi, 14.07.2020)
- Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF), (2020). <https://www.tpf.com.tr/kovid-19-salgininin-basinda-gidaya-sonra-gunluk-urunlere-talep-artti/> , Erişim Tarihi: 09.07.2020.
- World Health Organization <https://covid19.who.int/>, Erişim Tarihi: 08.07.2020.
- Yıldız, S. (2020). <https://covid19.tabipacademy.com/2020/05/18/degisen-tuketici-davranislari/>, Erişim Tarihi:19.05.2020

## BÖLÜM 5

### KORONAVİRÜS SÜRECİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARDA İŞE YABANCILAŞMA DÜZEYİNE ETKİSİ

**Doç. Dr. Ergün KARA**

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Orcid: 0000-0002-7815-1111  
ergunkara@osmaniye.edu.tr

**YL Öğr. Ceren ÇELİK**

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Orcid: 0000-0001-6206-2416  
celik.ceren89@hotmail.com

**YL Öğr. Birsen KOÇAK**

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Orcid: 0000-0003-2495-8697  
birsenkocak5@gmail.com

### ÖZET

21. yüzyıl Dünyası'nın zorlu yaşam koşulları ile birlikte Çin'in Vuhan kentin de korona virüs(COVID-19) salgını ortaya çıkmış ve tüm kıtalara yayılmasıyla birlikte Dünya Sağlık örgütü tarafından bu salgın "pandemi" olarak ilan edilmiştir. Bu salgından dolayı çeşitli önlem alma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Birçok ülkede salgının önüne geçilmesi için uygulanan kısıtlamalarda hayatın durma noktasına gelmesi ekonomiyi oldukça olumsuz bir şekilde

etkilemiştir. Birçok sektör faaliyetlerini durdurmuş ve işten çıkarmalar ortaya çıkmıştır. Böylelikle Korona virüs salgının da istemsiz mağduriyetler sonucu adaletsiz işe son vermeler, kalanların ise işe ve örgüte karşı yabancılaşmaları sorunu gün yüzüne çıkmıştır. Bu araştırmanın amacı korona virüs sürecinde örgütlerde algılanan adaletin çalışanlar üzerindeki örgüte yabancılaşma düzeyine etkisi incelenmiştir. Bu amaçla birlikte Adana ve Osmaniye ili merkezli faaliyet gösteren özel sektör işletmelerin de örnek olay analizi gerçekleştirilmiş ve araştırma kapsamında bu tesislerde görev yapan bireyler ile görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiş ve araştırma sorularından yola çıkılarak hazırlanan formda açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Yapılan çalışma, “Örnek Olay incelemesi” modelindedir. Araştırmanın verileri, yapılan literatür taraması sonucunda adalet ve yabancılaşma ile ilişkili hazırlanan mülakat soruları, yorumları ve sonuçlarına yer verilerek analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Yabancılaşma, Korona virüs Salgını

## **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEIVED IN THE CORONA VIRUS PROCESS ON EMPLOYMENT ALIENATION LEVEL IN EMPLOYEES**

### **ABSTRACT**

The corona virus(COVID-19) outbreak in Wuhan City, China, along with the harsh living conditions of 21 century Earth, has emerged and spread to all continents and has been declared a “pandemic” by the World Health Organization. Due to this outbreak, the need to take various measures has arisen. In many countries, the fact that life has come to a standstill in the restrictions imposed to prevent the epidemic has affected the economy in a very negative way. Many sectors have ceased operations and layoffs have arisen. Thus, the problem of unjust termination of work as a result of

involuntary victimization of the corona virus outbreak and alienation of the remaining people against work and organization has emerged. As a result, the effect of perceived justice in organizations during the corona virus process on the level of alienation to the organization on employees was examined. For this purpose, a case study of private sector enterprises operating in Adana and Osmaniye province was carried out and interviews were conducted with individuals working in these facilities within the scope of the research. As a data collection method, semi-structured interview technique was preferred from qualitative research methods and open-ended questions were included in the form prepared based on research questions. The study is in the "case study" model. In the last section, the data of the research were analyzed by giving the interview questions, comments and results related to justice and alienation as a result of the literature review. Various recommendations were submitted as a result of the study.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Alienation, Coronavirus Outbreak

## **GİRİŞ**

Sürekli değişen ve gelişen dünyada zorlu rekabet koşullarında işletmelerin rakiplerine karşı üstün olma çabası artmaktadır. Artan rekabet içerisinde örgütün varlığını sürdürebilmesi ve rakiplerinden bir adım önde olabilmesi için yeni fikirlere ve görüşlere ihtiyaç duymaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016:76-98). Bir örgütü var eden, ayakta tutan ve sürekliliğini sağlayan çalışanların, örgütteki yeri çok önemlidir. Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini önemli hissetmeleri, çalışanların verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların performanslarının artması sonucunda örgütün de başarısı artacak ve işletme rakiplerine karşı avantajlı bir konuma gelecektir (Özgan ve Bozbayındır, 2011:66-85). Örgütün avantajlı bir konuma geçmesi için ve çalışanların sahip oldukları potansiyeli örgütün yararına kullanabilmesi için örgütsel adalet algısının oluşması gerekmektedir. Çalışanların örgüte katkı sağlayabilmeleri için de kendilerine değer verildiğini hissetmeleri

gerekmektedir. Çalışanlar takdir edilmeme, kendilerine değer verilmediğini hissettikleri durumlarda işe yabancılaşma eğilimi gösterebilirler (Ay ve Koç, 2014:67-90).

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Örgütsel Adalet Algısı**

Örgütsel adaletin çatısı altında çalışanların daha eşit ve daha etik yaklaşımların birleşmesini ifade eder. Çalışanların örgütte adalet olduğunu düşünmelerine en büyük etken işverenlerin çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlarıdır. Verilen kararlar çalışanların örgütteki adalet algısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010:467-468). Çalışanlar örgütte adaletin olduğunu düşündükleri zaman işverenlerin davranışlarını adil ve ahlaki bir şekilde değerlendirmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Çalışanların adalet algısının sarsılmasında; yöneticilerin çalışma hayatında taraflı bir şekilde davranması, görev dağılımındaki ve performans değerlendirme sistemindeki adaletsizlikler, çalışanlarla sağlıklı iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilememesi neden olan etmenler olarak sıralanabilir (Gürgen vd. 2003:71; İçerli, 2010:70).

### **1.2. İşe Yabancılaşma**

Yabancılaşma ilk zamanlarda, insanın kendi kendine bir şeyleri yapabilme, ortaya çıkarma gibi hareketlerinden uzaklaşma ya da daha ayrıntılı olarak, hayatın kendinden ya da başka canlılardan uzaklaşması, yabancılaşması olarak tanımlanmıştır (Esin, 1982; Fromm, 1973; Nettler, 1957). İlk kez yabancılaşmayı terimsel olarak inceleyen Alman filozof Hegel'dir. Kavramsal açıdan ilk inceleyen düşünür ise Karl Marx'tır (Minaslı 2012:50). Örgütsel anlamda bakıldığında ise, işe yabancılaşma çalışanın takım arkadaşları arasındaki konumuyla alakalı yaşadığı hayal kırıklığı olarak açıklanabilir (Hoy, Blazovsky ve Newland, 1983:109-120).

Hirschfeld ve Feild ise (2000) yabancılaşmayı, kişinin çalışma hayatından uzaklaşması ve iş dünyasına ilgisinin kalmaması olarak tanımlar. İşe yabancılaşma, çalışanı psikolojik olarak etkileyen bir olgudur (Kanungo, 1979:38-119). Bu bağlamda çalışanın işine olan bağlılığının ve işine yönelik coşkusunun kaybolması genel olarak bakıldığında işe yabancılaşma olarak tanımlanabilir (Hirschfeld vd., 2000:1880-1902).

## **2. METODOLOJİ**

Bu araştırma “Örnek Olay İncelemesi” modelindedir. Bu örnek olay çalışmasında ‘durum’, özel sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan bireylerin algıladıkları “adalet” ve “yabancılaşma” üzerine bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Adana il ve Osmaniye il merkezli faaliyet gösteren özel şirketlerle örnek olay analizi gerçekleştirilmiştir.

### **2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Adana ve Osmaniye illerinde özel sektörlerde faaliyet gösteren birkaç farklı işletmelerde çalışanlardan oluşmaktadır. Özel işletmelerdeki çalışanlar üzerine yapılan bu çalışmada ise örneklemi işletmedeki çalışanları dâhil ederek gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bu bilgiler sadece örnek olay incelmesindeki esas alınan özel işletmeler özelinde sınırlandırılmıştır.

### **2.2. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri**

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşme için nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. İki aylık bir süreçte gerçekleştirilen görüşmeler, bilgilerin analiz edilmesi ve son olarak değerlendirme çalışmaları Nisan ve Mayıs(2020) aylarını içermektedir. Seçtiğimiz konuyu nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirmemizin asıl nedeni ise, salgından dolayı çoğu personel

eksiltmeye giden işyerlerinde ulaşabileceğimiz çalışan sayısının az oluşu ve artan iş yükünden ötürü kısıtlı zamanlarında belirlenen konu için daha detaylı bilgi alma isteğimizden dolayı bu yöntemi seçilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 11 kişiyle mülakat gerçekleştirilmiş olup bunlardan 8'i erkek ve geriye kalan 3 katılımcı ise kadındır. Ancak, 1 erkek katılımcının eksik verdiği cevaplama nedeniyle söz konusu katılımcının verileri iptal edilmiştir. Bu yüzden geriye kalan toplam 10 katılımcının verileri dikkate alınmıştır. Adana ilinden 6 katılımcı ve Osmaniye ilinden ise 5 katılımcıya ulaşılmıştır, fakat Adana ilindeki bir erkek katılımcının verileri iptal edilmiştir. “Korona virüs sürecinde algılanan örgütsel adaletin çalışanlarda işe yabancılaşma düzeyine nasıl bir etkisi vardır?” sorusundan yola çıkılarak belirlenen amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları hazırlanmıştır. Oluşturulan sorulardan "Örgütsel Adalet Ölçeği" olarak "1., 2., 3., 4. ve 5. sorular" (Yıldırım., 2002: 1108), "6., 7., ve 8. sorular" "Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği" için ise (Minibaş, 1993)'den alınarak uyarlama yoluna gidilmiştir.

1. Adalet kelimesi size ne çağrıştırmaktadır? Açıklayınız.
2. Pandemi sürecinde yöneticileriniz işle ilgili kararlar vermeden önce sizin fikirlerinize başvurdu mu?
3. Çalışma arkadaşlarınızla aranızda bu salgın sürecinde iş yükü adil dağılmadığını hiç düşündünüz mü?
4. Yöneticileriniz salgın sürecinde işle ilgili kararlarında sizin kişisel ihtiyaçlarınıza karşı duyarlı bir şekilde hareket ettiler mi?
5. Yabancılaşma kelimesi size ne çağrıştırmaktadır? Açıklayınız.
6. Bu süreçte işlerin yoğun olduğunu, insan gücünü aştığını hiç düşündünüz mü?
7. Salgın süreci olmasaydı başka bir iş bulsanız şu an ki işinizi terk eder misiniz?
8. Pandemi sürecinde iş yerine karşı bakış açınızda herhangi bir değişiklik oldu mu?

Görüşmeler çalışanların uygun gördükleri tarih ve saatlerde, kendi çalışma ortamlarında ve bilgisayar üstünden çevrimiçi olarak

randevulararak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile görüşmede izinleri alındıktan sonra konuşmalar kaydedilmiş ve önemli görülen yerler ayrı olarak kaydedilmiştir. Verdikleri cevabı teyit etmek için birkaç soru tekrardan sorulmuştur. Görüşmelerde bazı soruların yerleri değiştirilip yeniden sorulmuştur böylelikle katılımcıların verdikleri cevaplarla bütünlüğün bozulmasına engel olunmuştur. Görüşmeler 2020 yılının Nisan-Mayıs aylarında gerçekleştirilmiş ve her görüşme ortalama yarım saat sürmüştür.

### **2.3. Nitel Araştırma, Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için “çeşitleme” yöntemi kullanılmıştır. Bilgilerin çeşitlendirilmesi, aynı özellikleri barındırmayan katılımcılar üzerinde mülakat soruları yapılmış ve böylelikle farklı düşünceler ve anlayışlar gün yüzüne çıkarak birden çok gerçekliklere ulaşılması açısından önemlilik arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 267). “Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak için, bilgilerin kavramsal çerçevede olması dikkat edilmiş, aynı olmayan bilgiler kullanılmıştır. Araştırma bulgular üç farklı bilgi kaynağı olan; görüşme ve doküman analizi kullanılarak elde edilmiştir. Son olarak araştırmanın dış geçerliliği için ise örneklemin genellemesine izin verecek şekilde çeşitleme yöntemine gidilmiştir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 263).

### **2.4. Bulgular ve Tartışma**

Verilerin toplanması ve analizinde her özel işletmelerde çalışan bireylerin vermiş olduğu bilgilerden yararlanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde betimleyici analiz tekniği kullanılmıştır. Adana ve Osmaniye ilinde özel sektörlerde çalışan bireylerin sorulara verdikleri cevaplar düzenlenerek aşağıda belirtildiği gibidir.

- **Adalet kelimesi size ne çağrıştırmaktadır? Açıklayınız.**

**Katılımcı 1:** Varlığımızı sürdürebilmemiz için gerekli olan temel etmen olması gerekirken maalesef ki bizim ülkemizde bulunmayan sözde varlığı olan bir kelimedir.

**Katılımcı 2:** Adalet düzenli ve dengeli davranmak, kişinin hiçbir ayırım yapmadan nimet ve zorluklar karşısında eşit olarak tutulmasıdır.

**Katılımcı 3:** Adalet bence mülkün temelidir yani toplum için en önemli değerlerin adalet olduğunu ve adaletin olmadığı bir toplumda düzenin huzurun refahın olanaksız olduğunu düşünüyorum.

**Katılımcı 4:** Fırsat eşitliği ve doğruluk demektir.

**Katılımcı 5:** Kayırma olmadan.

**Katılımcı 6:** Riyakatı çağrıştırmaktadır. İşte adalet benim için çok önemli uzman olan kişiler ile iş yapmak adaletli olmayı daha çok önemli kılıyor yani en baştan en sona kadar adalet olmalı vizyonu daha çok geniş olan ve empati duyguları daha çok olan çalışma arkadaşlarıyla çalışmak.

**Katılımcı 7:** Eşitlik.

**Katılımcı 8:** Sadece dilde olan bir kelime olduğunu düşünüyorum. Şu dönemde ve uzun bir süredir de bu kelime altında adaletsizlik yapıldığını düşünüyorum.

**Katılımcı 9:** Pek çok değer konusunda adil olanın sağlanmasıdır.

**Katılımcı 10:** Adalet, dil, din, ırk, cinsiyet, statü farkı gözetmeden herkese hukuka uygun davranılmasıdır.

Adalet kelimesi, verilen cevaplara göre herkes için farklı anlamlar ifade etmiş, fakat genel olarak katılımcılar 2 farklı düşünceye ayrılmıştır. Bunlardan ilki, “eşitlik” anlamına geldiğini ikincisinin ise “sadece ağızımızda olan bir kelime olduğunu ve gerçek anlamını ne yazık ki kaybettiği” düşünülmektedir. En dikkat çekici ve en farklı tanımlamayı katılımcı 6 yapmıştır.

- **Pandemi sürecinde yöneticileriniz işle ilgili kararlar vermeden önce sizin fikirlerinize başvurdu mu?**

**Katılımcı 1:** Yöneticimiz her hangi bir fikir paylaşımında bulunmadığı gibi kötü yönetilen süreci düzeltmeye de çalışmadı.

**Katılımcı 2:** Pandemi sürecinde gerek şirketteki yöneticilerim gerekse iş arkadaşlarım ile gerekli fikir alışverişini olumlu yönde gerçekleştirdik.

**Katılımcı 3:** Evet kesinlikle başvurdular.

**Katılımcı 4:** Çoğunlukla başvurmadılar.

**Katılımcı 5:** Hayır vurmadılar.

**Katılımcı 6:** Kurumsal bir şirket olduğu için başvurdular. Genellikle merkezimde böyle anlarda kriz yönetimi masası oluşur ve ortak kararlar verilir.

**Katılımcı 7:** Hayır asla başvurulmadı.

**Katılımcı 8:** Bazı konularda düşünceme başvurduğu olmuştur. Ortak kararlar alıp işlerin beraber yürütülmesi konusunda fikirlerimize başvurmuştur.

**Katılımcı 9:** Evet, başvuruldu.

**Katılımcı 10:** Kısmen fikrimizi aldılar fakat yine kendi isteklerini uyguladılar.

Katılımcıların verdiği cevaplara göre 5 kişinin olumlu yanıt verdiği 5 kişinin ise olumsuz yanıt verdiği görülmektedir. Arada en dikkat çekici ise katılımcı 6'nın "kriz masası" ve katılımcı 10'nun "fikir almış fakat yine de istediklerini yapmış" olmalarıdır.

- **Çalışma arkadaşlarınızla aranızda bu salgın sürecinde iş yükü adil dağılmadığını hiç düşündünüz mü?**

**Katılımcı 1:** İşimin verdiği roller gereği iş yüklerimiz çok farklı dağıldı.

**Katılımcı 2:** Pandemi sürecinde çalışma arkadaşlarım ile fabrikaya nöbetleşe geldiğimiz ve geri kalan günlerde home Office işlerimizi yürütme konusunda birbirimize oldukça destek

olduğumuzdan dolayı iş yükü konusunda bir adaletsizlik meydana gelmedi.

**Katılımcı 3:** Salgın döneminden önce de nasılsa aynı o şekilde de devam etti. Hayır düşünmüyorum.

**Katılımcı 4:** Hayır hiç düşünmedim.

**Katılımcı 5:** Hayır hiç düşünmedim.

**Katılımcı 6:** Düşünmedik hiç çünkü ev hissiyatını veren en güzel şirket içinde olduğum için düşünmedik. Çalışanlarını düşünen tek firma olarak görüyorum.

**Katılımcı 7:** Evet hem de çok fazla.

**Katılımcı 8:** Düşünmedim. Değerli hassasiyeti gösterdiğini düşünüyorum.

**Katılımcı 9:** Hayır, daha düşük personel sayısı sebebiyle herkes yüksek verim ve yoğun tempoda çalışma yaptı.

**Katılımcı 10:** Kesinlikle adil değildi. Sadece bu süreçte değil ama genelde daha özverili olanları hep daha çok çalıştırdılar.

Katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında genel de adaletsiz bir dağılım görülmediğini ve şirketlerin bu süreçte elinden geldiğince destek verdiklerini bunlara karşılık ise en dikkat çekici cevabın katılımcı 2'nin "Home Office çalışma" ile belirtmiştir.

- **Yöneticileriniz salgın sürecinde işle ilgili kararlarında sizin kişisel ihtiyaçlarınıza karşı duyarlı bir şekilde hareket ettiler mi?**

**Katılımcı 1:** Yalnızca izinler konusunda daha imtiyazlı oldular.

**Katılımcı 2:** Pandemi süresinde yöneticilerimiz tarafından herhangi bir olumsuz tepki ve ihtiyaçlarımız doğrultusunda her zaman duyarlı bir davranış sergilediler.

**Katılımcı 3:** Kesinlikle yöneticilerim fikirlerime saygı duydular.

**Katılımcı 4:** Evet ilgilendiler.

**Katılımcı 5:** Evet.

**Katılımcı 6:** Etiler. Şirket olarak şöyle ilerliyoruz bakanlıklarla beraber ilerliyoruz. Çalışanların ailesi soruluyor devamlı kontrol altında tutuluyor, çünkü onlardaki bir risk bizi etkileyecektir. Ücretli izin verilir aksi bir durumda. Rapor alınsa bile farklı bir gözle asla bakılmıyor ne olursa olsun sağlık.

**Katılımcı 7:** Çoğu kez maalesef hayır.

**Katılımcı 8:** Etiler. Hastalığımdan dolayı daha dikkatli davrandıklarımı düşünüyorum.

**Katılımcı 9:** Evet, sadece şahsıma değil tüm personele karşı sosyal duyarlılık ve empati içerikli bir yönetsel bakış açısı mevcuttu.

**Katılımcı 10:** Açıkçası kişisel ihtiyaçları pek gözettiler. 7/24 bir çalışma temposuna sahipti.

Genelde şirketlerin bu salgın süreçlerinde çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarına karşı saygılı olduklarını ve bu süreçte onları desteklediklerini belirtmişlerdir. katılımcı 9'un verdiği "sosyal duyarlılık ve empati" dikkat çekmiştir.

➤ **Yabancılaşma kelimesi size ne çağrıştırmaktadır? Açıklayınız.**

**Katılımcı 1:** Bir olguya ait hissedememek.

**Katılımcı 2:** Kişilik konusunda kendinden uzaklaşma, benlik yitirmek anlamı aklıma gelmekte, ancak iş konusunda bir yabancılaşma da söz konusu pandemi süresinde. Pandemi boyunca sonuç olarak baktığımızda işten bir süre tamamen olmasa da uzaklaşıp, yabancılaştık.

**Katılımcı 3:** Her hangi bir olaydan, olgudan uzaklaşma kendini o olaya ait hissetmemeye başlama anlamına gelmektedir.

**Katılımcı 4:** Aidiyetini kaybetme.

**Katılımcı 5:** Sosyal mesafe = yabancılaşma.

**Katılımcı 6:** Çeşitliliğe inanmıyorsan, şirket inanmıyorsa veya bilinçsiz önyargı varsa bu gibi durumlarda istemsizce hangi rolde

çalışırsa çalışsın bilinçsiz bir önyargıya varıyorsa gruptan kendini soyutlar. Hakkını koruması önemli bu durumda etrafında destek bulması önemli eğer bulamayıp kaybolursa, yabancılaşma oluyor.

**Katılımcı 7:** Süregelen alışık olduğum bir durumdan, duygudan uzaklaşmak.

**Katılımcı 8:** Yaptığın işten soğuma ve uzaklaşma.

**Katılımcı 9:** Kişinin bulunduğu durum ve ortamı kavrayamama durumudur.

**Katılımcı 10:** Yabancılaşmayı sanırım iki şekilde açıklayabilirim. Bir insanın kendine yabancılaşması, iki topluma karşı yabancılaşma. Kendini diğerlerinden farklı hissetme, aynı olmama durumu.

Yabancılaşma kelimesi katılımcılar için “ait hissedememe” anlamını ifade etmekle birlikte şuan bulunduğumuz salgın sürecindeki “sosyal mesafeyi” katılımcı 5 “yabancılaşma” olarak tanımlaması dikkat çekmiştir.

➤ **Bu süreçte işlerin yoğun olduğunu, insan gücünü aştığını hiç düşündünüz mü?**

**Katılımcı 1:** Bankacı olduğum için devletin yeni ekonomi politikaları nedeniyle inanılmaz bir iş gücü oldu.

**Katılımcı 2:** Evet düşündüm. Çünkü kendi sektörüm(temizlik fabrikası)adına konuşmam gerekirse COVID-19 süreci bizi olumlu yönde etkiledi. Temizlik sektöründe bu süreçten dolayı fazlasıyla artış meydana geldi. Başlarda bazı şirketler işçi çıkartırken biz aksine daha da yoğun olduğumuz için işçi alımı gerçekleştirdik.

**Katılımcı 3:** Hayır hiç düşünmedim.

**Katılımcı 4:** Mesai kavramının kaybolduğunu ve günün her saati çalışma durumunda hazır olunması gerektiğini düşündürdü.

**Katılımcı 5:** Çok çalıştık evet ama bu fedakârlığı herkes yaptı.

**Katılımcı 6:** İşler yoğun ama insan gücünü aştığını değildi sadece zorladığımı düşünüyorum mental olarak zorlanıyoruz çünkü bir kaygı oluştu 2 aylık bir tatilin ardından çalışmak gerçekten zor oldu.

**Katılımcı 7:** Kesinlikle bu süreçte çok kez düşündüm.

**Katılımcı 8:** Düşünmedim. İşler aksine çok fazla yoğun değildi.

**Katılımcı 9:** Evet bir dönem düşündüm ancak sonrasında iş yüküne karşı daha hazır bir hale geldik.

**Katılımcı 10:** Evet. Normal süreçte “mesai kavramı” daha ön plandayken COVID-19 ile daha yoğun ve belirsiz saat aralığında çalıştım.

Verilen cevaplara göre katılımcılar bu sürecin insan gücünü aştığı görüşündedirler. Fakat katılımcı 2'nin ortamdaki dezavantajı temizlik sektörü olduğu için firmalarının avantajı çevirmesi ve herkes “personel azaltmasına giderken, onların personel alımı yapmaları” ve katılımcı 6'nın ise 2 aylık çalışmadan geçen bir süre sonrası birden yoğunluğa geçilmesinde “mental zorlanma” olarak tanımlaması dikkat çekmiştir.

➤ **Salgın süreci olmasaydı başka bir iş bulsanız şuan ki işinizi terk eder misiniz?**

**Katılımcı 1:** Salgından önce bu kadar saçma bir çalışma şeklimiz yoktu, ama Terk etmezdim.

**Katılımcı 2:** Hayır işimi değıştirmezdim. Çünkü ben bazı konularda sebat etmekten yanayım.

**Katılımcı 3:** Tabi ki asla.

**Katılımcı 4:** Hayır

**Katılımcı 5:** Bizde daha çok gönüllük esastır. Yani firmayla gönül bağımız var. Her şey her zaman para değil, ortam da çok önemli yani iyi parayla çalışırsın ama sonra parası batsın dersin ya onun gibi.

**Katılımcı 6:** Terk etmem. Hedef ve hayallerime varabileceğim bir şirketteyim çünkü dünyanın her yerinde bağlantılı bir şirkette olduğum için bu beni çok etkilemektedir.

**Katılımcı 7:** Daha iyi şartlar olsaydı neden olmasın.

**Katılımcı 8:** Etmem. İşimden memnunum ve seviyorum.

**Katılımcı 9:** Hayır.

**Katılımcı 10:** Ederdim. Zaten ettim de şuan başka bir kuruma geçiş sürecindeyim. Prensipleri gereği dönemi bitirdiğim ondan sonra başka bir kurumla anlaştım.

Genel olarak katılımcıların cevaplarına bakıldığında bu süreç ne kadar yoğun olursa olsun işlerini değiştirmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 10 ise verdiği cevap dikkat çekmiş, “ bu süreçte işinden ayrıldığını ve şuan başka bir kurumla anlaştığımı” belirtmiştir.

➤ **Pandemi sürecinde iş yerine karşı bakış açımızda herhangi bir değişiklik oldu mu?**

**Katılımcı 1:** İnsan kullanmanın her zaman geçerli olacağı bir ülkede yaşamamız gerçeğini sabitleştirdim.

**Katılımcı 2:** Oldu. Bu süreçte gerek çalışma arkadaşlarımız gerekse yöneticilerimiz gerekli önlemler konusunda hassasiyet göstererek bizleri önem hususunda nerede olduğumuzu gösterdiler. Bu süreçte yaşanan ekonomik zorluklar karşısında, bütün gereksinim duyulan yaşam standartları gereğince insanların yaşaması için gerekli bütün ihtiyaçlar çok büyük miktarda fiyatlandırma konusunda arttı. Bu konuda yöneticilerimiz ve fabrika sahipleri gerekli düzeyde çalışanlarına yardım sağladı.

**Katılımcı 3:** Gözümde oldukça değeri yükseldi çalıştığım yerin.

**Katılımcı 4:** Pozitif yönde bir değişiklik oldu tutumları iyiydi ve bu süreçte işten kovmadılar.

**Katılımcı 5:** Hayır olmadı.

**Katılımcı 6:** Bir şirketi evin gibi hissediyorsan onun kazanmasını istersin çünkü bir ekip işi bu yüzden pozitif yönlü bir değişiklik oldu.

**Katılımcı 7:** Negatif yönde oldu maaş ya da işten atılmak gibi sıkıntılarımız olmadı bu süreçte ama inanılmaz bir şekilde hem iş hem de psikolojik olarak çok yüklendiler.

**Katılımcı 8:** Pozitif yönde değeri artmıştır.

**Katılımcı 9:** Pozitif yönde bir değişiklikler oldu ilgilerinden dolayı.

**Katılımcı 10:** Evet oldu negatif yönde ve istifamı ettim.

Verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcılar ikiye ayrılmıştır. İlki şirkete karşı pozitif yönde bir değişiklik olduğunu ve katılımcı 6'nın “ev hissiyatı, ekip işi, ortak kazanç” kelimeleri dikkat çekerken, ikinci düşünce ise negatif yönlü olduğunu ve katılımcı 1'in verdiği “insan kullanımı” kelimesi dikkat çekmiştir.

## SONUÇ

Korona virüs salgını başta ekonomi olmak üzere sağlık, eğitim ve hayatımızdaki doğru – yanlış her şeyin anlamını değiştirmiştir. Oluşan bu yenedünya düzenin de korona virüs ile mücadele kapsamında tedbirler alınmış ve bu tedbirler kapsamında ise iş dünyasını yakından ilgilendirecek olan çalışanlarının bu süreçte mağdur edilmemesi adına personellerin 3 ay boyunca işten çıkarmalarını yasaklanmıştır. Dolayısıyla işten çıkarılmaların engellenmesi bu araştırmanın yapılmasına zemin hazırlamış ve korona virüs sürecinde örgütte algılanan adaletin çalışanlarda işe yabancılaşma üzerine etkilerini incelenmiştir. Araştırma verilerinden yola çıkılarak özel sektör içerisinde yer alan çalışanların adalet anlayışlarını farklı yorumladıkları görülmektedir. Bu salgın sürecinde çalışanlarla fikir alışverişi yaptıklarını hatta kriz masası oluşturduklarını, şirket için bu dönemin ekip gücüyle etkin çalışarak ve motivasyonu düşürmeden işin sürdürebilirliğini hedef edinmişlerdir. Salgın sürecinde kişisel ihtiyaçlara şirketlerin cevap vermesi çok önemlidir. Çünkü çalışanını düşünen bir şirket kendini

düşünüyordur ve diğer konumuz olan çalışanların örgüte karşı yabancılaşmasının önüne geçiyordur. Böylece yabancılaşmanın ölçülmesi adına insan gücünü aşan işlerin verildiği fakat meslek gruplarına göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Ancak, herkesin kendisine düşen görevi yerine getirdiğini ve yeri geldiğinde bu süreç başka şirketler için dezavantaj gibi görünse de başka bir şirketin iş yoğunluğundan personel alımı yaparak kendine avantaja çevirdiği görülmektedir. En önemli nokta ise bu süreçte genel olarak iş değişikliği gibi bir olay düşünmediklerini şirketin çalışanlarını düşündüklerinin farkına varmış olmaları yabancılaşmayı ortadan kaldırmaktadır. Kısaca araştırma verilerine baktığımız da çalışanlar, üstleri tarafından adil olarak ödüllendirilerek emeklerinin karşılığını alırsa yönetici ve işverenlerin adil olduğu düşünülecektir ve salgın sürecinde yabancılaşmanın etkisi azalacaktır. Bu salgın sürecinde şirketin adaletli olduğunu düşünen ve şirket çizgisinin dışına çıkmayana çalışanların da şirkete karşı yabancılaşmadıkları ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet kavramının örgütsel yabancılaşma ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Örgütler yada işletmeler, çalışanlarını düşünmeli ve onlarsız işin sürekliliğinin olmayacağını farkına varıp alacağı kararlarda çalışanlarına danışmalı, eşit iş dağılımı yapmalı, korona virüste çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra psikolojik olarak da destek verilmelidir.

## **KAYNAKÇA**

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, Educational Administration: Theory And Practice, 16/4,463-484.
- Ay, G. ve Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretmenler üzerinde bir inceleme. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(2), s.67-90.
- Esin, P. (1982). İş bölümü, yabancılaşma ve sosyal politika. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 502.
- Fromm, E. (1973). Çağımızın özgürlük sorunu. (Çeviren: Bozkurt Güvenç). Özgür İnsan Yayınları, Ankara: Küçükesat Yayınları.

- Gürgen H.; Kirel Ç.; Uztuğ F. Ve Orhon N. (2003), Halkla İlişkiler ve İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:792, 1. Baskı, Eskişehir.
- Hirschfeld, R., Feild, H., ve Bedeian, A.G.(2000). “Work Alienation as an Individual Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples”, *Journal of Applied Social Psychology*, 1880-1902.
- Hoy, W. K., Blazovsky, R. ve Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: A comparative analysis. *Journal of Educational Administration*, 21 (2), s. 109-120.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, ss: 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4, 195-216.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, s. 119-38.
- Kurtulmuş, M., Karabıyık, H.(2016). Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 5, sayı 2, S.459. Haziran 2016.
- Mil, B. (2007). “Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme”. İçinde A.Yüksel, B.Mil, Y. Bilim (Editör), *Nitel Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Minaslı, A. V. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.
- Minibaş, J. (1993). Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Neetler, G. (1957). A Measure of alienation. *American Sociological Review*, 22(6), 670-677.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, s. 66-85.
- Taştan, S., İşci, E. ve Arslan, B.(2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 2014.

- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). “Nitel Araştırma Yöntemleri”. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016). “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. International Journal of Academic Value Studies, 2 (4): 76-98.

## **BÖLÜM 6**

### **COVID-19 PANDEMİSİ SONRASI SÜRDÜRÜLEBİLİR TOPLUMLAR: TOPLUM 5.0**

**Gonca DEMİREL**

Orcid: 0000-0001-5817-8256  
gonca\_demirel@hotmail.com

**Ebru ÖDEN**

Orcid:0000-0002-8851-6268  
ebruoden94@hotmail.com

**Doç. Dr. İlknur KUMKALE**

Trakya Üniversitesi  
Orcid: 0000-0001-7950-7389  
ilknurkumkale@trakya.edu.tr

### **ÖZET**

Dünya Çin'in Wuhan kentinde görülmeye başlanan Covid-19 virüsü ile 2019 yılının Aralık ayı sonlarında tanışmaya başlamış, kısa sürede etkisinin Çin sınırları dışına yayılmasıyla virüs, 12 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (DTÖ) tarafından "Küresel Salgın (Pandemi)" olarak ilan edilmiştir. Sadece sağlık krizi olmakla kalmamış, yarattığı ekonomik ve sosyal etkilerle birlikte küresel boyutlu bir krize dönüşmüştür. Tüm dünya tarafından olağanüstü bir durum olması sebebiyle bu virüse karşı ülkeler tüm imkânlarını seferber ederek salgının etkilerini en az zararla atlatmaya çabalamışlar, devletler sürdürülebilirliğin gereği olarak bu dönemde, günlük toplumsal yaşamı virüs ile mücadeleye uygun hale getirmeye çalışmışlardır. Bu süreçte teknolojiden en yüksek oranda faydalanılmış ve süreçlerin sürdürülebilirliği önemli hale gelmiştir.

Önceleri avcılıkla başlayıp sırasıyla tarım, endüstri ve bilgi toplumuna geçiş yapılan toplumsal yaşam; günümüzde Covid-19 ile birlikte Toplum 5.0 ya da Süper Akıllı Toplum olarak adlandırılan döneme hızlı bir giriş yapmak zorunda kalmıştır. Toplum 5.0 yapay zeka etkisi ve dijitalleşmenin tüm yönleriyle ele alındığı, kişilerin robotlarla ve makinelerle olan bağlantısının en yüksek verimde gerçekleştirildiği toplum modelidir. Pandemi sürecinde ülkeler sosyal ve ekonomik yaşamı devam ettirebilmek amacıyla tüm yaşamı dijital ortama taşıma gayretine girmişlerdir. Bazı ülkeler teknoloji kullanımı açısından daha geri kalmış ülkeler olmalarına rağmen, sosyal ve ekonomik hayatın sürdürülebilir kılınması için teknolojiyi en verimli şekilde kullanmaya çalışmışlardır. Virüs sonrası değişen dünyada bu dijital sıçrayışın ivme kazanarak kullanılmaya devam edeceği ve toplumlar için gerek sosyal yaşam gerekse iş yaşamının köklü bir değişime uğrayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada ülkelerin virüs ile mücadele sırasında kullandıkları dijital teknolojiler genel olarak değerlendirilecek, uygulamalardan örnekler verilerek salgın sonrasında da dijitalleşmenin yaşamdaki önemine değinilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Sürdürülebilirlik, Toplum 5.0, Dijitalleşme

## **SUSTAINABLE SOCIETIES AFTER THE COVID-19 PANDEMIC: SOCIETY 5.0**

### **ABSTRACT**

The world started to meet the Covid-19 virus, which started to be seen in Wuhan, China, in late December 2019, and the virus was declared as a "Global Pandemic" by the World Health Organization (WTO) on March 12, 2020, with its effect spread beyond the borders of China in a short time. It was not only a health crisis, but also a global crisis with the economic and social effects it created. Due to the fact that it was an extraordinary situation by the whole world, countries against this virus have tried to overcome the effects of the

epidemic with the least damage by mobilizing all their means, states have tried to make daily social life suitable for combating the virus in this period as a requirement of sustainability. In this process, technology has been used at the highest rate and the sustainability of the processes has become important. Social life, starting with hunting and transitioning to agriculture, industry and information society; Today, with Covid-19, it has had to make a quick introduction to the era called Society 5.0 or Super Intelligent Society. Society 5.0 is a model of society in which all aspects of artificial intelligence and digitalization are addressed, and the connection of people with robots and machines is realized with the highest efficiency. During the pandemic period, countries have made an effort to digitalize all life in order to maintain social and economic life. Although some countries are less developed in terms of technology use, they have tried to use technology in the most efficient way to make social and economic life sustainable. It is thought that this digital leap will continue to be used by gaining momentum in the changing world after the virus and that both social life and business life will undergo a radical change for societies. In this study, the digital technologies used by countries during the fight against the virus will be evaluated in general, and the importance of digitalization in life after the epidemic will be emphasized by giving examples from the applications.

**Keywords:** COVID-19, Sustainability, Society 5.0, Digitalization

## **GİRİŞ**

Hayatımızı her alanda oldukça yoğun bir şekilde etkileyen küreselleşme, Covid-19 Pandemisi sonrası yeniden sorgulanır olmuştur. Bir taraftan pandeminin tüm dünyayı etkileyen küresel bir sağlık krizine dönüşmesi ile toplumların ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan olumsuz etkilenmesi, diğer taraftan ekonomik ve sosyal yaşamın karantina uygulamaları nedeniyle içe kapanması, politikaların da gözden geçirilmesine neden olmuştur.

Salgın dönemine bakıldığında Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen sürdürülebilirlik ilkelerinin toplumlar açısından son derece önemli olduğu görülmüştür. Öncelikli olarak herkes için sağlık ilkesi tüm dünya üzerinde geçerli hale gelmiş, bireylerin insana yakışır şekilde bir hayat sürdürebilmesi için gerekli tüm imkânlar sunulmaya çalışılmıştır. Salgınla mücadelede temizliğin önemli rol oynadığı bu süreçte, temiz su ve hijyen ilkesi salgınla mücadelede ana unsur haline almıştır. Şehirlerin sürdürülebilirliği dijitalleşme ile mümkün hale gelmiş ve kişiler evlerinde olsalar dahi, tüm faaliyetlerini kesintisiz olarak dijital ortamda gerçekleştirebilmeye olanakları sağlanmaya çalışılmıştır.

Pandemi döneminde sadece kişiler değil, işletmeler de iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalmışlar, çalışma koşullarını, uzaktan çalışma şekline çevirmişlerdir. Bu dönemde eğitimler, iş toplantıları gibi rutin işler çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleştirilmiş ve bu durumun sürdürülebilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Talepler doğrultusunda pazarlama ve satış şekilleri yeni döneme göre şekillenmeye başlamış, kişilerin ev karantinasında kalmasıyla birlikte internette geçirdikleri zaman uzamış, bu nedenle firmalar reklam ve ürünlerini çevrimiçi platformlar üzerinden tanıtmaya başlamışlardır. Bunun gibi pek çok alanda dijitalleşmeden yararlanılmıştır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Covid-19 Pandemisi döneminde Toplum 5.0 ele alınmadan önce, pandemi, sürdürülebilirlik ve endüstri devrimlerinden kısaca bahsetmek yararlı olacaktır.

### **1.1. Covid-19 ve Tarihteki Pandemiler**

Çin'in Wuhan kentinde 2019 yılının Aralık ayı sonlarında sebebi net olarak belirlenemeyen, yapılan aşıllara ve tedavilere cevap vermeyen (Karaaslan, 2020) bir zatürre görülmüş, SARS-CoV-2 isimli bu solunum yolu hastalığına yeni tip korona-virüsün sebep

olduğu belirlenmiştir. Hastalığın aylar içerisinde tüm dünyaya yayılım göstermesi nedeniyle de 11 Mart 2020 tarihinde salgın “pandemi” olarak ilan edilmiştir (Akçalı, Yılmaz, Güler, Şanildağ, & Anıl, 2020; Supriatna, 2020)(Tablo 1).

**Tablo 1. Pandemi Hastalıkları**

TARİHTE YAŞANAN ÖNEMLİ PANDEMİLER	DEVAM EDEN PANDEMİLER
Ambas Vebası (639)	HIV-AIDS (1981)
Kara Veba (1347-1351)	COVID-19 (2019)
Kolera (1817-1913)	
İspanyol Gribi (1918-1920)	
Hong Kong Gribi (1968-1969)	
Çiçek Hastalığı (1700)	
Domuz Gribi (1976-1988,2009)	
Kuş Gribi (1918-1919, 2005-2008)	

**Kaynak:** Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Pandemiler, Pandemiler ve COVID-19. Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi , 36-41.

639 yılından günümüze kadar çeşitli hastalıklar sebebiyle, yüksek ölüm oranlarının olduğu, sosyal ve ekonomik anlamda olumsuz etkileri de beraberinde getiren birçok pandemi yaşanmış (Bakar, 2017), ülkeler tarih boyunca pandemilerle baş etmenin yollarını aramıştır. En çok ölüm 1347-1351 yılları arasında 200 milyon kişinin ölümüne yol açan Kara Veba hastalığı sonucu yaşanmış, zamanla pandemi sona ermiş ve hastalık etkisini yitirmiştir. Çiçek hastalığı tarihte ilk aşısı bulunan hastalık olarak tanınmış 12.yy da 20 milyon kişinin ölümüne sebep olmuştur. Domuz ve kuş gribi tarihte tekrar etmiş hastalıklar olup, sırası ile 8234 ve 50 milyon kişinin ölümü ile sonuçlanmıştır (Aslan, 2020). Günümüzde pandemisi devam eden iki hastalık bulunmaktadır. İlk olarak 1981 yılında görülmeye başlayan, cinsel yolla bir virüsle bulaşan ve kişinin bağışıklığını düşürüp ölümüne neden olan HIV-AIDS'den bugüne kadar 35 milyon can kaybı yaşanmıştır. Sars, Mers gibi hastalıklar ve pandemisi devam eden bir diğer hastalık olan Covid-19'un karşılaştırması Tablo 2'de gösterilmiştir (Cohen MS, 2008).

Sars ve Mers virüsleri ile aynı kategoride yer alan Covid-19'un bu iki virüs ile kıyaslanamayacak derecede hızlı yayılım

göstermekte olduğu, gerek verdiği ekonomik ve sosyal zararlar, gerekse ölüm oranlarının oldukça yüksek seyrettiği görülmektedir (Alpago&Alpago, 2020).

**Tablo 2. SARS, MERS, COVID19 Karşılaştırması**

	<b>VAKA</b>	<b>ÖLÜM</b>	<b>MORTALİTE ORANI</b>	<b>MALİYET</b>
MERS	2.249	798	%35,4	3,53 Milyar \$
SARS	8.098	774	%9,56	40 Milyar \$
COVID-19	3.006.232	207.265	%21,9	1Trilyon \$

**Kaynak:** Alpago, H. & Alpago, D. O. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyo-ekonomik Sonuçları IBAD Sosyal Bilimler Dergisi , 99-114.

Covid-19'un küresel pandemi ilan edilmesi ile birlikte virüsün bulaş riskini azaltmak ve yayılma hızını düşürmek amacıyla ülkeler tarafından karantina uygulamaları hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bu uygulamalar ile birlikte ekonomik ve sosyal hayat neredeyse durma noktasına yaklaşmış, her sektör için durgunluk söz konusu olmuş ve toplumsal hayatı her yönden etkileyen pandemi döneminde sürdürülebilirlik kavramı çok daha fazla önem kazanmıştır. Karantina ile birlikte ülkelerde sektör bazında yaşanan değişimler Tablo 3'de sunulmuştur (Karakaya, 2020).

**Tablo 3. COVID-19 Topluluk Hareketliliği Raporu**

<b>Ülkeler</b>	<b>Alışveriş Eğlence</b>	<b>Market Eczane</b>	<b>Parklar Bahçeler</b>	<b>Toplu Taşıma</b>	<b>İş Yerleri</b>	<b>Evler</b>
<b>Türkiye</b>	%-75	%-39	%-58	%-71	%-45	%+17
<b>İtalya</b>	%-94	%-85	%-90	%-87	%-63	%+24
<b>İspanya</b>	%-94	%-76	%-89	%-88	%-64	%+22
<b>Fransa</b>	%-88	%-72	%-82	%-87	%-56	%+18
<b>Almanya</b>	%-77	%-51	%-49	%-68	%-39	%+11
<b>İngiltere</b>	%-85	%-46	%-52	%-75	%-55	%+15
<b>ABD</b>	%-47	%-22	%-19	%-51	%-38	%+12
<b>Yunanistan</b>	%-80	%-41	%-55	%-76	%-53	%+20
<b>Suudi Arabistan</b>	%-54	%-24	%-49	%-75	%-45	%+23

**Kaynak:** <https://www.blog.google/technology/health/covid-19-community-mobilityrep-orts?hl=tr> E.T. 01.07.2020

## 1.2. Sürdürülebilirlik

Dünyanın içerisinde bulunduğu Covid-19 Pandemisi, gelecek endişesi, küresel ekonomi, dünyanın daha yaşanabilir bir alan olması düşünceleri hem ülkeleri hem de kişi ve kurumları sürdürülebilirlik fikrine itmektedir. Sürdürülebilirlik; genel olarak belirsiz bir zaman süreci için herhangi bir durum ya da sürecin sürdürülebilme kapasitesi olup (WordNet, 2008), kavram olarak kültürel, insan kaynakları, doğal ve bilimsel kaynakların daha ihtiyatlı kullanımını içermekte ve bu yaklaşıma saygı duyulmasını temel alan katılımcı bir süreci ifade etmektedir (Gladwin, Kennelly ve Krause; 1995). Bu sebeple global sorunların çözümü için daha kapsamlı sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin oluşturulmasının gerekliliği ortaya çıkmış ve doğrultuda 17 adet sürdürülebilir kalkınma hedefi belirlenmiştir (www.sgsistanbul.org) (Tablo 4).

**Tablo 4. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri**

1	Yoksulluğun önlenmesi	10	Eşitsizliklerin azaltılması
2	Açlığa son verilmesi	11	Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları
3	Sağlıklı bireyler	12	Sorumlu tüketim ve üretim
4	Nitelikli eğitim	13	İklim eylemi
5	Toplumsal cinsiyet eşitliği	14	Sudaki yaşam
6	Temiz su ve sıhhi koşullar	15	Karasal yaşam
7	Erişilebilir ve temiz enerji	16	Barış ve adalet
8	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	17	Hedefler için ortaklıklar
9	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı		

**Kaynak:** www.sgsistanbul.org

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri incelendiğinde kalkınmanın temelini oluşturan ekonomi, çevre ve toplum konularının eşit şekilde ele alındığı, sürdürülebilirliğin sadece ekonomiye bağlanmadığı, iklim değişikliği gibi küresel bir konunun sadece bir çevre meselesi olarak algılanmaktan çıkartılarak sürdürülebilirlikle bağlantılı hale geldiği görülmektedir. Barışçıl bir politika ile yoksulluk, sağlık, adalet, çevre gibi kavramların tüm ülke toplumlarını ilgilendirdiği düşüncesi ile sürdürülebilirliğin bu kavramlarla doğrudan bağlantılı olduğu vurgulanmıştır (www.tepav.org.tr). Sürdürülebilirlik kavramı ve kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi, Covid-19 pandemisinin tüm

dünyada etkilerini göstermesiyle, daha da önemli hale gelmiştir. Ekonominin, sosyal hayat ve çevre gibi unsurların sürdürülebilir olması pandemi dönemi süresince hayati öneme sahip olmuş, bu dönemde teknolojiden en üst seviyede yararlanılmış ve her ülke sahip olduğu teknolojik altyapısını mümkün olan en iyi seviyede kullanmıştır. Süreç ülkeleri dijital dönüşüme mecbur bırakmıştır. Sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi için ülkeler dijital dönüşümle beraber “Toplum 5.0” ya da “Süper Akıllı Toplum” a hızlı bir giriş yapmıştır. Toplum 5.0 kavramını açıklayabilmek için öncesinde gerçekleşen endüstri devrimlerine kısaca değinmek yararlı olacaktır.

### **1.3. Endüstri Devrimleri**

Endüstriyel alanda gerçekleşen gelişmeler 18. yüzyılın ortalarında başlayarak günümüze kadar devam etmiştir. Geçmişten günümüze kadar toplumu köklü değişimlere sürükleyerek ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan etkileyen endüstri devrimleri; endüstri 1.0'dan endüstri 4.0'a kadar dört evrede toplanmıştır (Dombrowski ve Wagner, 2014).

Endüstri 1.0'da toplum tarım ile uğraşırken, buhar motorunun icadı ile birlikte tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş başlamıştır. Geliştirilen buhar motoru ile beraber makineleşme süreci hızlanmış, fabrikalar kurulmuş ve buhar gücünün taşımacılıkta kullanılması ticarete önemli katkılar sağlamıştır. Endüstri 2.0'da öne çıkan önemli gelişmeler ise elektriğin icadı ile birlikte üretimin artması, artan yaşam kalitesi ile beraber talep artışına cevap vermek için üretimde montaj hattının kullanılmasıdır. Montaj hattının üretimde kullanılması ile birlikte seri üretim artmıştır (Dombrowski ve Wagner, 2014 ). Endüstri 3.0'da artık seri üretime geçilmesi ile beraber cihazların programlanması gerekliliği oluşmuş, fabrikalarda kullanılan makineler bilgisayar aracılığıyla kontrol edilmeye başlanmıştır (Bilişim Hareketi, 2018). Endüstri 4.0: nesnelerin interneti, akıllı ürünler, büyük veri, bulut teknolojisi, siber fiziksel sistemler ve akıllı fabrikalar gibi kavramlardan oluşan, karmaşık üretim süreçlerinin toplu şekilde bir iletişim ağı yardımıyla

gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Hermann, Pentek & Otto, 2015).

#### **1.4. Toplum 5.0**

Toplum 5.0 ya da Süper Akıllı Toplumda ise amaç, teknolojiye yaşanan gelişmelerin topluma uyarlanmasıdır. Bunun amacı da, toplumun teknolojiden korkmak yerine teknoloji ile işbirliği kuran bir toplum oluşturulmasıdır (Okan Gökten, 2018). Toplum 5.0 belirli bir noktaya kadar Endüstri 4.0'ı takip eder nitelikte olsa da, Endüstri 4.0'ın odaklandığı nokta teknolojiye üretimdir. Toplum 5.0, Endüstri 4.0'ın oluşturduğu yaşam kalitesi, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi çıktılardan daha fazla yararlanarak kişilerin refah seviyelerinin artırılmasını hedeflemektedir (Ferreira ve Serpa, 2018).

Süper Akıllı Toplumda amaç, bilim insanlarının biyolojik süreçleri taklitte ekonomik açıdan ilerlemeyi sosyal problem çözme ile dengelemeye yardım etmektir. Kişi ve toplumun ihtiyaçlarına en uygun şekilde cevap verebilmek için üretim süreçlerini akıllı sistemlerle entegre ederek çıktıları kesintisiz olarak yükseltmektir (Foresti vd., 2019).

Toplum 5.0, ekonomik, sosyolojik ve etik açıdan dijitalleşme ve robotlarla birlikte değerlendirilerek, robot-makine-insan etkileşiminin en yüksek şekilde sağlandığı toplumu önermektedir (EBSO, 2017). Toplum 5.0 kişilerin hayatlarının her alanına büyük katkılar sunmaktadır. İnternet bağlantısı olan bir öğrenci bilgiye hızlıca erişim sağlayabilmekte, pek çok farklı sosyal medya iletişim kanallarından iletişim kurarak bilgi alışverişi yapabilmekte ve somut olarak kitap, kağıt vb malzemelere ihtiyaç duymadan ders takibi yapabilmektedir. Ayrıca yapay zekâ sayesinde öğrenme ve öğretme şekillerini bireyselleştiren teknoloji ile hem öğrenci, hem de öğretmen yönünden avantaj sağlanmaktadır (Sudibjo, Idawa, Harsanti; 2019).

## **2. COVID-19 PANDEMİSİ DÖNEMİ VE TOPLUM 5.0**

Covid-19 pandemisinin tüm dünyayı etkisi altına almasıyla teknoloji tüm toplumlar için daha da önemli hale gelmiştir. Pandemi nedeniyle toplumsal hayat durma noktasına gelmiş, günlük hayatta sistemlerin aksamaması için dijitalleşme hayatımızda vazgeçilmez bir unsur haline dönüşmüştür. Pandeminin tüm dünya üzerinde bir sağlık krizi haline dönüşmesiyle birlikte dijital altyapı bu dönemde sağlık krizinin etkilerinin en aza indirilmesi ve verilerin toplanarak analiz edilmesi açısından son derece önemli hale gelmiştir. Bu dönemde fiziksel mesafenin sağlanabilmesi amacıyla uzaktan çalışma, çevrimiçi eğitim gibi dijital çözümler benimsenmiş, bu sayede gerek iş yaşamının gerekse eğitimin sürekliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Pandemi döneminde sağlık sisteminin devamlılığı, yaşanan sağlık krizinin yönetimi, toplumun sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, üretimin devamlılığı için Endüstri 4.0'ın sağladığı getirilerden faydalanılmıştır(<https://techcrunch.com>). Örneğin birçok müze ve sergi salonu, kütüphaneler, şehir gezileri sanal ortamlarda ücretsiz erişime açılmış, var olan imkânlarla toplumun daha hızlı tanışması ya da daha fazla kullanma olanağı sağlanmıştır. Birey-devlet ya da örgüt-devlet ilişkilerindeki aktivitelerin sanal ortamlarda gerçekleştirilmesi, alışverişlerin internet üzerinden yapılması oranı artmıştır.

Bu dönemde alt yapısı teknolojik alt yapı bakımından yeterli olan ülkeler, dijitalleşmeye hızlı bir şekilde uyum sağlamışlar ve bu dijitalleşmenin pandemi sonrasında da süreceği, toplumların alışkanlıklarında köklü değişimler yaratacağı beklenmektedir (<https://techcrunch.com>).

Teknolojik yönden yeterli alt yapıya sahip ülkelerde olduğu gibi, Türkiye de pandemi sürecinde teknolojiden yüksek oranda faydalanmaya özen göstererek bu krizi en az zararla atlattığına çalışmıştır. Oluşturulan "Korona Takip Programı" virüse maruz kalan kişiyi tespit ettikten sonra kişinin izlenmesine olanak sağlamıştır. "Hayat Eve Sığar" uygulaması ve "Online Korona Önlem" uygulamalarıyla evde izolasyona katkı sağlanması ve tedavi sürecinde kişinin takip edilmesi mümkün olmuştur. Eğitimin

kesintisiz devam etmesi amacıyla öğrencilerin dijital ortamdan bağlantı kurabileceği "Eğitim Bilişim Ağı(EBA)" ile eğitim sisteminin devamlılığı sağlanmıştır (<https://saglik.gov.tr/>). Diğer yandan Üniversiteler hızla dönüşüm sağlayarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini dijital ortama taşımışlar, çeşitli bilimsel ve idari toplantılar, kongreler, web seminerleri internet üzerinden yapılmış, eğitimcilerin ve bazı idari işlerdeki görevlilerin evden çalışmaları söz konusu olmuştur(<https://hrdergi.com>).

Çin, pandeminin ilk başladığı ülke olması sebebiyle önemlidir. Pandemi döneminde yapay zekâ, büyük veri gibi teknolojilerle bu süreci avantajlı şekilde yürütmeye çalışmış, Çin'de faaliyet gösteren pek çok firma test ve araştırmalara destek vermek ve verimlilik artışını sağlamak için algoritmalarını halka açmıştır. Virüsün yapısının çözümlenebilmesi ve test için harcanan zamanın kısaltılması açısından, geliştirilen yapay zekâ algoritması, geleneksel yöntemlere göre daha verimli sonuçlar sunmuştur (<https://www.bbc.com/>). Blockchain teknolojisi sayesinde salgının ilerlemesinin eş zamanlı olarak izlenebilmesine imkân sağlanarak bilgiye ulaşımın kolaylaştırılması, açık ve izlenebilir olması ile doğru bilgiye ulaşım olanağı sunulmuştur. Çin Endüstri 4.0'dan en iyi şekilde yararlanarak üretim hattı esnekliği sayesinde bazı hatlarında maske üretimine geçmiş ve bu ürettiği maskeleri tüm dünyaya pazarlamıştır. Bulut bilişim teknolojisini kullanan şirketler ilaç ve aşı çalışmalarına katkı sağlamak ve sürecin hızlanmasını desteklemek için bilgi teknolojilerinde ellerinde bulundurdukları teknolojileri araştırma şirketlerinin kullanımına sunarak destek sağlamıştır. Akıllı ses tarama sistemi ile eş zamanlı olarak çalışan 3000 robot kapasiteli sistem sayesinde 580.000'in üzerinde tarama yapılarak 1600'den fazla şüpheli vakaya ulaşılmıştır. Günlük çağrı merkezlerinden 300 arama gerçekleştirilirken, bu işlem robotlarla yapıldığında her biri tarafından 500 otomatik arama yapılabilmiş ve elde edilen veriler sınıflandırılarak ilgili birimlere raporlanmıştır. Akıllı Görüntülü Okuma Sistemi ile yapay zekâ sayesinde radyoloji analizleri 15 saniye gibi kısa bir sürede analiz edilip raporlanarak doktorlara sunulmuştur (<https://futureiot.tech/iotdeve-lopers-to-focus-more-smart-healthcare-post-covid-19/>). 5G teknolojisi sayesinde pandemi hastanesinin inşaatından anlık görüntüler

sunularak uzaktan danışma ile uzmanlardan online yardım alma olanağı sağlanmıştır. Bulut bilişim teknolojisi ve büyük veri uyumlu hale getirilerek üretilen 5G devriye robotları sayesinde kalabalık ortamlarda ateş ölçümü, maske ve el temizliği hatırlatılarak gerekli kurallara uymayanların yetkililere bildirilmesi sağlanmış, drone'larla riskli alanlara tıbbi malzeme teslimatı ve geniş alanlara dezenfektan püskürtülmesiyle sürece destek verilmiştir ([www.chinamobileld.com](http://www.chinamobileld.com)).

Güney Kore'de faaliyet gösteren pek çok şirket yapay zekâ ve büyük veriden yararlanarak virüs tanı testleri geliştirmiştir. Geliştirilen görüntüleme cihazıyla yoğun bakım hastalarının akciğerleri üç saniyede incelenerek hastalar sınıflandırılabilmiştir. Oluşturulan "Karantina Bilgi Sistemi" uygulaması ile kişilerin hareketleri kontrol edilmiş ve virüs için kritik olan 14 günlük kuluçka süresi boyunca kişilerin sağlık durumlarını bildirmeleri zorunlu tutulmuştur. Var olan akıllı telefon yazılımları, kredi kartı hareketleri gibi dokümanlardan elde edilen bilgiler sayesinde bireylerin konumlarına ulaşılarak enfekte bir hasta ile temas edip etmedikleri bilgisi kendilerine ulaştırılmış ve enfekte hastaların konum bilgileri paylaşılarak bulaşıcılığın önüne geçilmeye çalışılmıştır ([www.smartcitiesworld.net](http://www.smartcitiesworld.net)).

Singapur geliştirdiği testler sayesinde 3 saatte sonuç veren kitler geliştirerek kullanıma sunmuştur. Yapay zekâ teknolojisi kullanılarak oluşturulan termal ısı ölçerler sayesinde 2 saniye içinde ateş bilgisi paylaşabilen ateş ölçerler geliştirmiştir. Yine iletişim izi, bulut bilişim ve bilgi paylaşım kanalları sayesinde kişileri bilgilendirme, ihtiyaç duyulan maske, dezenfektan gibi ürünlere ulaşımı kolaylaştırarak virüs ile mücadeleyi etkili bir şekilde yürütmeye çalışmışlardır ([www.tech.gov.sg](http://www.tech.gov.sg)).

Amerika Birleşik Devletleri'nde toplumdaki kişilerin korunması ve yoğunluğun azaltılarak virüsün bulaşma riskinin en aza indirilmesi amacıyla "Gerçek Zamanlı Haritalar" ve "Gösterge Tabloları" oluşturulmuştur. Bu sayede kişiler ihtiyaç duydukları ürün ve hizmeti en yakın nereden temin edebileceklerini, alışveriş yaptıkları yerlerde alınan önlemlerin değerlendirilmesi, bulunulan

yere yakın hastaneleri ve yatak doluluk oranları gibi pek çok hizmete kolaylıkla erişebilmişlerdir. Yapay zekâ temelli akıllı sağlık uygulamaları ile hastaların teşhisi, tedavi süreci kolayca yürütülebilmiştir. Evde tedavisi gerçekleştirilen hastalar için uzaktan tedavi imkânları sunulmuş ve bu sayede hızlı ve verimli çözümler oluşturulmuştur. Geliştirilen simülasyonlar sayesinde hastane kapasiteleri, yoğun bakım üniteleri, hasta yoğunluğu gibi senaryolar oluşturularak oluşabilecek talebi karşılamak amacıyla bir ön planlama imkânı sağlanmıştır. Yapay zekâ temelli akıllı ses dedektörü ile kişilerin solunumları incelenmiş ve bir kişinin akciğerinde virüs olup olmadığının saptanması sağlanmıştır (<https://who.sprinklr.com/>). Pandemi sürecinde sağlık krizini atlatabilmek için dijitalleşme ve akıllı teknoloji kullanımı hızlanmıştır.

Pandemi süreci toplumsal ve ekonomik hayatta değişimleri beraberinde getirirken, aynı zamanda bu dönemde tüketicide de değişimler söz konusu olmuştur. Tüketicilerin harcamalarında daha dikkatli davrandıkları, sadece bireysel çıkarlarını değil, bu tüketimin ileride yaratabileceği olumsuzlukları da göz önünde bulundurdıkları gözlenmiştir. Dijitalleşmenin hayatımıza oldukça fazla hakim olduğu bu dönemde tüketicileri daha bilinçli hareket etmeye yönlendiren teknolojiler önemli hale gelmiştir. Örneğin "Amazon Echo Show" ya da yaygın kullanılan ismi ile "Alexa (Amazon tarafından geliştirilen yapay zekâ destekli sanal asistan çözümü)" Harvard Business Review dergisinde 2018'de yayınlanan bir araştırmaya göre 2020'de 50 milyon satışa ulaşacağı düşünülürken, satış rakamının 2020'de 100 milyonu aştığı görülmüştür(<https://hbrturkiye.com/>). Alexa isimli sanal asistan tüketicilere ürün takibi, fiyat analizi vb. kolaylıklar sunarken, sesli komut özelliği sayesinde kişiyi bilinçli tüketim için ihtiyacı dışında harcama yapmama konusunda da uyarılmaktadır. Bunun gibi yapay zekâ uygulamaları sayesinde pandemi döneminde kişiler dijital ve bilinçli tüketime yönlendirilerek, doğal kaynakların daha verimli kullanılmasına da katkı verilmiş olmaktadır (Gegez, 2020).

Diğer taraftan, daha fazla kişide tüketimi azaltma fikri yaygınlaşırsa, harcamaların düşmesi ile birlikte, üretimin azalması

söz konusu olacağından, ekonomik büyüme yavaşlayarak bu durum da işsizliğin artmasına sebep olabilecektir. İçinde bulunulan dönemde yapay zekâ kullanımının insan hayatında baskın hale gelmesiyle, Kotler'e göre, salgın döneminde ekonomik açıdan sarsılan işletmelerin giderlerini azaltmak için daha az maliyetli ve daha fazla verimlilik imkanı sağlayan yapay zekâ teknolojilerinden yararlanma yolunu tercih etmeleri beklenen bir durumdur (Kotler, 2020).

## SONUÇ

Çin'de başlayan sağlık krizi bir süre için sadece Çin'i ilgilendiren bir sorunken, kısa sürede pandemi haline gelerek tüm dünyanın ortak sorunu haline dönüşmüştür. Pandemi döneminde işbirliği önemli hale gelmiş, dünya politikası ilk kez çok medeniyetli olmuştur. Krizin küresel nitelikli olması insanların yaşamlarında köklü değişiklikler yapmasına neden olmuştur. Kısa bir süre öncesi için küreselleşme tüm dünyanın ortak amacı iken, pandemi döneminde birden önemini yitirmiş, onun yerine ülkeler daha çok milli ve daha yerele dönüş sağlamışlardır. Aslında bunun sebebi Covid-19 pandemisi ile birlikte ekonomilerin durma noktasına gelmesi, bu nedenle de, ülkelerin mevcut dövizlerini ülke içinde tutarak kendi ekonomilerini canlandırmayı tercih etmeleri olmuştur.

Ülkeler pandemi döneminde toplumsal hayatın devamlılığı için sürdürülebilirliği sağlamayı öncelikli hedef haline getirmişlerdir. Ekonomik kalkınmanın sürdürülebilirliği ile birlikte, sürdürülebilir bir toplumun önemi, pandemi sürecinde tüm dünyaya kendisini göstermiştir.

Pandemi süresi boyunca kişiler alışkanlıklarını değiştirerek yeni yaşam tarzına uyum sağlarken, yeni düzende iş, eğitim ve sosyal yaşamı sürdürülebilir kılmaya çalışmışlardır. Pek çok firma çalışanlarına evden çalışma olanağı sunarak hem çalışanlarının sağlığını korumasına yardımcı olmuş, hem de ekonomik faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmışlardır. Uzaktan çalışma, çalışanlarla birlikte firmalara da olumlu katkı sağlamıştır. Şirketler

gereksiz ofis harcamalarından, elektrik, doğalgaz gibi pek çok maliyetten tasarruf etmişler, bu durum da bundan sonraki çalışma düzenleri açısından kendilerini sorgulamalarına neden olmuştur. Çalışanlar yönünden ise pandemi süresinde uzaktan çalışma fırsatı kişileri belirli sınırlara hapsolmaktan kurtardığı için verimlilik artışı sağlamıştır. Mekan faktörünün ortadan kalkması ile kişiler istedikleri zamanda daha özgür ve yaratıcı çalışmalar ortaya koyabilmişlerdir.

Virüsün bulaşma riskine karşın dünya üzerinde neredeyse tüm ülkelerde uzaktan/online eğitime geçilmesiyle eğitimde mekan kavramının ortadan kalkması aslında sürdürülebilirlik ilkelerinden “herkes için eğitim” ilkesinin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda bu dönemde firmaların çalışanları için verdikleri eğitimleri uzaktan eğitim olarak sunulmasıyla da eğitim için harcadıkları yol, konaklama gibi maliyetlerini ortadan kaldırarak giderlerin azaltılması yönünden bir katkı sağlamıştır.

Pandemi sürecinin dünya gündemine yerleşmesi ile birlikte her alanda yaşanan hızlı değişimler ülkelerin endüstri devrimlerinden kaçınıcıını yaşadıklarına bakmaksızın tüm toplumları Toplum 5.0 sürecine ışınlamıştır. TÜBİTAK (2016)'ya göre Türkiye, endüstri devrimleri bakımından Endüstri 2.0 ile 3.0 arasında yer almasına rağmen pandemi sürecinde dijitalleşme sürecini hızlandırmıştır. Uygulanan karantina sebebiyle kişiler interneti daha fazla kullanmaya başlamış ve dijital ortamda geçirdikleri sürenin artması sebebiyle gereksinimlerini internet üzerinden karşılamaya yönelmişlerdir. Pandemi sonrası dönemde ülkeler toplum hayatının her alanını dijital ortama uyarlayacak ve işletmelerin iş yapış şekilleri yeni dijital dünyaya entegre olacaktır.

Bu süreçte; kar amacı gütsün ya da gütmesin tüm örgütler, faaliyetlerini ve gerçekleştirme biçimlerini gözden geçirme, kendilerini sorgulama gerçeği ile yüzleşmişlerdir. Birçok firma iş yapış şekillerini değiştirerek reklam, ürün tanıtımı, pazarlama gibi faaliyetlerini dijital ortama aktarmışlardır. Bu dönemde kendilerini değişime entegre edebilen işletmeler fırsatları değerlendirip başarıyı yakalarken, geleneksel iş yapış şekillerini değiştirmeyen işletmeler

dönemin gerisinde kalarak yok olma tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Pandemi sonrası dönemde ancak kendilerini dönüştürmeyi başarabilen, yenilikçi liderlere sahip yenilikçi firmaların sürdürülebilir olmaları mümkün görünmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Akçalı, S., Yılmaz, N., Güler, Ö., Şanildağ, T., & Anıl, M. (2020). Alt Solunum Yolu Enfeksiyonu olan Çocuklarda Solunum Yolu Viral Etkenlerinin Sıklığı. *ürk ediatrı Arşivi* , 215-220.
- Alpago, H., & Alpago, D. O. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* , 99-114.
- Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Pandemiler, Pandemiler ve COVID-19. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi* , 36-41.
- Bakar, C. (2017). Kırk Yedi yıl Sonra Yeniden Bir Salgının Hikayesi 1970 Sağmalcılar Kolera Salgınından Günümüze Dersler. *Turk J Public Health* , 245-266.
- BBC News, <https://www.bbc.com/> E.T. 27.06.2020
- ChinaMobile, <https://www.chinamobiletd.com/en/global/home.php> E.T.28.06.2020
- Cohen MS, H. N. (2008). The spread, treatment, and prevention of HIV-1: evolution of a global pandemic. *The Journal of Clinical Investigation* , 1244-1254.
- COVID-19 Topluluk Raporu. <https://www.blog.google/technology/health/covid-19-community-mobility-reports?hl=tr> E.T. 26.06.2020
- Dombrowski, U. ve T. Wagner. (2014). “Mental Strain as Field of Action in the 4th Industrial Revolution”, *Procedia CIRP*, 17. 100-105.
- Dünya Sağlık Örgütü, <https://who.sprinkl.com/> E.T.28.06.2020
- EBSO. (2017). Sanayi 4.0 Uyum Sağlamayan Kaybedecek, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı. [http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi-40--gozden-gecirilmis-ikinci-baski\\_95869497.pdf](http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi-40--gozden-gecirilmis-ikinci-baski_95869497.pdf) E.T.21.06.2020
- Ferreira, C.M. ve Serpa, S. (2018). Society 5.0 and Social Development: Contributions to a Discussion. *Management and Organizational Studies*, 5(4): 26-31. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n4p26> E.T.21.06.2020
- Foresti, R., Rossi, S., Magnani, M., Lo Bianco, C. G., Delmonte, N. (2019). Smart Society and Artificial Intelligence: Big Data Scheduling and the

- Global Standard Method Applied to Smart Maintenance, Engineering, 1-12 <https://doi.org/10.1016/j.eng.2019.11.014> E.T..21.06.2020
- FutureIOT, <https://futureiot.tech/iot-developers-to-focus-more-smart-healthcare-post-covid-19/> E.T.26.06.2020
- Gegez, A. E. (2020, 01 10). Yapay Zeka ve Pazarlama <https://www.ekonomidunya.com/yazarlar/prof-dr-a-ercan-gegez/yapay-zeka-vepazarlama/> 2199/ E.T.13.07.2020
- Gladwin T N, Kennelly J J ve Krause T S (1995) Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory and Research, Academy of Management Review, Vol. 3, Sayı 3, 874-907 Harvard Business Rewiew Türkiye.<https://hbrturkiye.com/> E.T.13.07.2020
- Hermann, M., Pentek, T., Otto, B. (2015). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review. Working Paper, No.01/2015, Technische Universität Dortmund.
- Karaaslan, Y. S.(2020.03.24).A'dan Z'ye Kovid-19 Rehberi. <https://www.aa.com.tr/tr/kategori-sayfasi-manset/adan-zye-kovid-19rehberi/1777116>. E.T.28.06. 2020
- Karakaya, E (2020)“COVID-19 Krizinin Ekonomi, Enerji ve Emisyonlara Etkileri: Mevcut Durum ve Olası Post-Korona Senaryoları”,
- Kotler, P.(2020). COVID-19 Evreleri ve Getirebileceği Yeni Normal. <https://sarosota.institute.global/the-phases-of-covid-19-and-the-new-normal-it-can-bring/> E.T.13.07.2020
- Okan Gökten, P. (2018). Karanlıkta üretim: yeni çağda maliyetin kapsamı. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20(4), 880-897. <http://dx.doi.org/10.31460/mbdd.460897>. E.T. 25.06.2020
- Singapur Hükümet Teknoloji Ajansı, <https://www.tech.gov.sg/> E.T. 25.06.2020
- Smart CitiesWorld, <https://www.smartcitiesworld.net> E.T. 25.06.2020
- Sosyal fayda Zirvesi, 2016 İstanbul; “Sürdürülebilir Kalkınma İçin Küresel Hedefler” <http://www.sgsistanbul.org/surdurulebilir-kalkinma-hedefleri> E.T.22.06.2020
- Sudibjo, N., Idawati, L., Harsanti, HG R. (2019). Characteristics of Learning in the Era of Industry 4.0 and Society 5.0. Advances in Social Science, Education and Humanities Research.Cilt: 372, 276-278.
- TechCrunch-<https://techcrunch.com/2020/04/02/using-ai-responsibly-to-fight-the-coronavirus-pandemic/> 17.06.2020
- Türkiye Sağlık Bakanlığı, <https://saglik.gov.tr/> E.T.21.06.2020



## **BÖLÜM 7**

### **COVID-19 PANDEMİSİNDE ARTAN İŞ YÜKÜNÜN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**Dr. Öğr. Üyesi Volkan IŞIK**

Hacettepe Üniversitesi

Orcid: 0000-0003-3690-969X

volkani@hacettepe.edu.tr

**Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ**

Hacettepe Üniversitesi

Orcid: 0000-0002-3029-1123

maltinoz@hacettepe.edu.tr

### **ÖZET**

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) Covid-19 pandemi ilanı ile birlikte Dünya genelinde virüsün yayılımını durdurmak amacıyla hızlı bir biçimde önlemler alınmış, fiziki mesafe kuralı ile birlikte sosyal yaşam yavaşlatılmıştır. Sosyal yaşamın yavaşlaması ekonomik hayatı da yavaşlatmış, çok sayıda sektör bu süreçten olumsuz yönde etkilenmiştir. Bazı sektörlerin faaliyetleri geçici olarak durdurulurken, bazılarında ise çalışma süreleri bakımından esnek çalışma modeline geçilmiştir. Hastalığın kontrol altına alınmasında kritik önem taşıyan sağlık sektöründe ise hasta sayısına uyumlu olarak iş yükü önemli ölçüde artmış, bununla birlikte çalışanlara izin ve işten ayrılma kısıtlamaları getirilmiştir. Olağanüstü durum nedeniyle sağlık çalışanlarının artan iş yükü, izin ve işten ayrılma kısıtlamaları ve bulaşıcı hastalık riski altında çalışmanın mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, Covid-19

pandemi süreci nedeniyle artan iş yükünün mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi Hacettepe Üniversitesi sağlık çalışanları üzerine yapılan bir pilot araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Maslach ve Jackson (1980) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ile Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nin aslına sadık kalınarak ölçek soruları Covid-19 sürecine uyarlanmış ve çalışma kapsamında 20 sağlık çalışanına çevirim içi anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde; sağlık çalışanlarında artan iş yüküne bağlı olarak duygusal tükenme odaklı mesleki tükenmişliğin yaşandığı, bu durumun ise sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini azaltırken, duyarsızlaşma düzeylerini etkilemediği tespit edilmiştir. Söz konusu pilot çalışmanın sonuçları, bir sonraki aşamada en az 357 sağlık çalışanı üzerine yapılacak olan araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, İş Yüğü, Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Çalışanları

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN INCREASING WORKLOAD AND PROFESSIONAL BURNOUT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF HEALTHCARE PROFESSIONALS**

### **ABSTRACT**

With the announcement of the Covid-19 pandemic of the World Health Organization (WHO), measures were taken quickly to stop the spread of the virus throughout the world, and social life was slowed down with the physical distance rule. The slowing down of social life also slowed down the economic life, and many sectors were negatively affected by this process. While the activities of some sectors were temporarily suspended, in others, the flexible working model was adopted in terms of working hours. In the health

sector, which is critical for controlling the disease, the workload has increased significantly in line with the number of patients, however, employees have been given leave and leave restrictions. Due to the extraordinary situation, it is thought that working under the risk of infectious diseases, increased workload, leave and leave restrictions, and working at risk of infectious disease may be related to the levels of professional burnout and organizational commitment. In this study, the relationship between increasing workload and professional burnout and organizational commitment due to the Covid-19 pandemic process was tried to be revealed through a pilot study on health workers of Hacettepe University. Accordingly, the scale questions were adapted to the Covid-19 process, and the online questionnaire was adapted to the “Organizational Commitment Scale” developed by Maslach and Jackson (1980) and the “Organizational Commitment Scale” developed by Allen and Meyer (1991). It was applied. As a result of the research; It was determined that there was an emotional exhaustion-oriented professional burnout due to the increasing workload in healthcare workers, and this situation did not affect the depersonalization levels while reducing the emotional commitment levels of healthcare workers. The results of the pilot study are important in terms of ensuring the validity and reliability of the research that will be carried out on at least 357 healthcare workers in the next stage.

**Keywords:** Covid-19, Work Load, Occupational Burnout, Organizational Commitment, Health Workers

## **GİRİŞ**

Küresel düzeyde etkileri 2020 yılı Eylül ayı itibariyle halen devam eden Covid-19 salgını ile mücadelede ülkelerin sağlık altyapısı ve sağlık çalışanları önemli rol oynamaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) sektörel raporlarında vurguladığı üzere Covid-19 ile mücadele süreci, güçlü sağlık sistemlerinin ayrılmaz parçası olarak sağlık çalışanlarına duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır (ILO, 2020:1). Türkiye’de sağlık altyapısının etkin kullanımı amacıyla ilk vakaların görülmeye başlandığı Mart

2020'den itibaren geçici süreyle kamu ve özel sektördeki tüm sağlık kuruluşlarında görevli çalışan sağlık personelinin işten ayrılmasına izin verilmeyeceği açıklanmış (AA,2020), ayrıca kamu ve bazı özel sektör kurumlarında fiziksel mesafenin sağlanması amacıyla uygulanmaya başlanan vardiyalı esnek çalışma sisteminin sağlık çalışanları için söz konusu olmayacağı belirtilmiştir. Bununla birlikte Covid-19 vakalarının artışı ile birlikte sağlık çalışanlarının çalışma sürelerinin önemli ölçüde arttığı ve yoğun iş yükünün özellikle pandemi hastanesi olarak kabul edilen hastanelerde söz konusu olduğu söylenebilir. Artan iş yüklerine ilaveten sağlık çalışanları, virüsün bulaş riski nedeniyle, iş sağlığı ve güvenliği açısından da yüksek risk altında bir çalışma süreci içerisine girmiştir.

Mesleki tükenmişlik kavramı; artan iş yükü ve çalışma ortamındaki risk düzeyinin mesleki anlamda tükenmişlik etkisi ortaya çıkartarak, çalışanlar arasında yorgunluk ve hayal kırıklığına ve hatta işten ayrılmaya sebep olma durumunu tanımlamak amacıyla ilk defa Herbert Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından çeşitli boyutları ile ele alınarak geliştirilmiştir. Mesleki tükenmişlik örgütsel bağlılık düzeyini etkilemesi bakımından önemli görülmektedir. Rasyonel bakış açısıyla örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışanın tükenmişlik düzeyinin düşük olması beklenmektedir (Güneş, vd., 2009:482).

Örgütsel bağlılığı ve tükenmişliği ayrı ayrı ele alan birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen literatürde, sağlık personelinin mesleki tükenmişliği ile örgütsel bağlılığını bir arada inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte pandemi gibi özel bir durumun tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından pandemi hastanesi olarak seçilen Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde sağlık çalışanlarının artan iş yüklerinin mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarına Covid-19 ile ilişkilendirilen; demografik soru ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden oluşan gönüllülük esaslı

çevirim içi ölçek uygulanmıştır. Covid-19 pandemisinin etki ve koşullarının devam ettiği günümüzde bu sürecin sağlık çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisine ilişkin elde edilen veriler sonucunda, önemli bulgular ortaya çıkartılmıştır.

## **1. COVID-19 PANDEMİSİ VE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YÜKÜNE ETKİSİ**

Pandemi gibi küresel ölçekte hastalık ve ölümlere neden olan salgınlarda süreçten en fazla ülkelerin sağlık sistemleri etkilenmektedir. Hasta yoğunluğuna bağlı olarak çalışma sürelerinin artması, işten ayrılma istekleri, izin kısıtlamaları ve hastalığın bulaş riski nedeniyle, çalışma koşulları sağlık çalışanları için zor bir süreç olacaktır. Toplum, sosyoekonomik ve psikolojik yönden etkileyen pandemilerde, hem iş yükü hem de toplumsal bakımdan büyük sorumluluk yüklenen sağlık çalışanlarının hem fiziksel hem de ruhsal sağlıkları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (İzci, 2020: 335).

### **1.1. Covid-19 Pandemi Süreci**

SARS-CoV-2 virüsünün hayvandan insana ve sonrasında insandan insana bulaşması ile birlikte ortaya çıkan yeni tip koronavirüs hastalığı (Covid-19), Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde 2019 yılı Aralık ayının sonlarında ateş ve öksürük gibi solunum yolu rahatsızlıkları yaşayan bir grup hastada yapılan araştırmalar sonucunda tanımlanmıştır. Yeni tip koronavirüsün sebep olduğu salgın, ilk kez virüsün genetik yapısı ile birlikte Zhu ve arkadaşları tarafından özet rapor halinde 24 Ocak 2020'de sunulmuştur (Zhu vd., 2020).

Hastalık, saptanmasının ardından kısa süre içerisinde hızla yayılmış; Başta İtalya, İspanya ve İngiltere olmak üzere Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde, Kuzey Amerika'da, yine başta İran olmak üzere Ortadoğu ve Asya-Pasifik'teki çeşitli ülkelerde virüs vakaları rapor edilmeye başlanmıştır. 2020 yılı Mart ayının başlarına gelindiğinde

yaklaşık 114 ülkede 120 bin kayıtlı vakaya rastlanması ve Covid-19 nedeniyle küresel ölçekte hayatını kaybedenlerin 4 bini geçmesinin ardından Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020 tarihinde pandemi ilan etmiştir. Dünya geneline yayılan Covid-19 pandemisinin Türkiye'deki ilk tespit edilen vakası Sağlık Bakanlığı tarafından 10 Mart 2020'de açıklanmıştır. (<https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/>)

Salgının etkileri küresel ilişkiler nedeniyle Dünyada kendini göstermeye başlamış ve Türkiye'de de sosyo-ekonomik yansımaları olmuştur. Alınan tedbirler kapsamında ekonominin yavaşlaması çok sayıda sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Sokağa çıkma kısıtlamaları ve hizmet sektöründeki çoğu faaliyetin (restoranlar, kafeler, müzeler, dershaneler, alışveriş merkezleri, oteller, kuaförler, spor salonları vb.) geçici süreyle durdurulması, salgınla birlikte ekonomiyi de önemli ölçüde yavaşlatmıştır. Pandeminin sosyo-ekonomik etkilerini en aza indirmek için ise sosyal yardım ve kredi destek paketleri devreye sokulmuştur. Salgının yayılım hızını düşürmek ve insanlar arasında fiziki mesafeyi korumak için 11 ve 12 Nisan 2020 tarihlerinde geniş kapsamlı bir sokağa çıkma yasağı ilan edilmiştir. Bütün bu süreç boyunca da hem sosyal hem de ekonomik yaşam önemli ölçüde yavaşlamıştır.

Hastalığın yayılımının damlacık yolu ile olması, bu nedenle kapalı ortamların ve 1,5 metreye kadar fiziksel yakınlığın risk teşkil etmesi nedeniyle faaliyeti devam eden kamu ve özel sektör kurumlarındaki çalışma ortamlarına ilişkin de düzenlemeler yapılmıştır. Çalışma ortamlarında fiziksel mesafe oluşturulması ve aynı ortamda mümkün olduğunca az sayıda insanın bulunmasına yönelik olarak özellikle kamu ve özel sektörde asgari personelle çalışma, bir diğer ifadeyle günlük personel sayısının azaltılması amacıyla bir esnek çalışma biçimi olarak vardiyalı çalışma sistemi yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte salgın sürecinin kontrolünde kritik öneme sahip olan sağlık çalışanları için ise pandemi dönemi, yoğun bir çalışma sürecinin başlangıcı olmuştur.

## 1.2. Covid-19 Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Çalışma Koşulları

Covid-19 pandemisi sürecinde iş sağlığı ve güvenliği açısından en riskli sektörlerin başında kuşkusuz sağlık sektörü gelmektedir. Ayrıca, insandan insana bulaşma oranının yüksekliği nedeniyle hızla artan hasta sayısı, ülkelerin sağlık kapasitesinin üzerine çıkılması ve sağlık sisteminin çökmesi gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle hastalık bulaşan her sağlık çalışanı, pandemiye karşı mücadelede daha fazla boşluk anlamına gelmektedir (ILO, 2020: 2). Sağlık çalışanlarının güvenliğinin ve sağlığının korunması yüksek öncelikli bir konudur. Sağlık hizmetlerinin sunulduğu kurumlar, Covid-19'a maruz kalma riskine karşı savunmasız durumda bulunmaktadır. Bu yönüyle hastalarla bire bir ilgilenen doktorlardan teknikerlere, hemşirelerden, sağlık idarecilerine, eczacılardan destek hizmetlerine ve aile hekimlerine kadar tüm sağlık çalışanları ve sağlık destek elemanları Covid-19'a yakalanma riski en yüksek gruplar arasında yer almaktadır. T.C. Sağlık Bakanlığı verilerine göre Mayıs 2020 itibarıyla Covid-19 teşhisi konanlarının yaklaşık %6,6'sı sağlık çalışanlarından oluşmaktadır (AA, 2020).

Fiziksel hastalık riskinin artması psikolojik yıpranmayı da beraberinde getirmektedir. Türkiye Solunum Araştırmaları Derneği'nin (TÜSAD) sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı araştırma, salgın ilişkili hastalıkla mücadele eden sağlık görevlilerinin psikolojik risk altında olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre; sağlık çalışanlarının %77,2'si Covid-19 nedeniyle kaygı ve korku hissi duyduğunu ifade etmiş, %4'ü psikolojik destek aldığını belirtmiştir. Araştırmadaki Hastane Anksiyete ve Depresyon (HAD) Ölçeğine göre; sağlık çalışanlarının %44,6'sı anksiyete, %68,2'si depresyon açısından risk altında bulunmuştur (TÜSAD, 2020).

Sağlık çalışanlarına psiko-sosyal destek sağlamak amacıyla Çin'de Covid-19 birimlerinde çalışanlar için video konferans ve stres yönetimi programları uygulanmış, iş günü sonunda sağlık çalışanlarına yönelik iletişim ve konuşma seansları başlatılmıştır (Fagiolini vd., 2020). Benzer şekilde vaka sayıları ve vefatların

yoğun olduğu Fransa’da iş yükü ve riskin artmasına bağlı olarak sağlık çalışanlarının yaşadığı stres ve ruhsal sağlık sorunları ile başa çıkabilmelerine yardımcı olmak için psikolojik destek yardım hatları kurulmuştur (Corruble, 2020).

## **2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI**

Tükenmişlik kavramı, ilk defa 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanarak literatüre kazandırılmıştır. Freudenberg’e göre tükenmişlik; “başarısızlık, yıpranma ve kişiye aşırı yüklenme sonucu enerji kaybı nedeniyle bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974: 159).

Freudenberger tarafından kavramsallaştırılan tükenmişliğin bilimsel olarak anlam kazanmasında Maslach ve Jackson, büyük rol oynamıştır. Sağlık çalışanları arasında görülen iş yüküne bağlı yorgunluk ve işten ayrılmayla sonuçlanan tükenmişliğin nedenleri, belirti ve boyutlarını araştıran Maslach ve Jackson; tükenmişlik sendromunun çeşitli yönlerini değerlendirmek için ölçek tasarlanmış ve çeşitli sektörlerdeki hizmet profesyonellerine uygulamıştır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Glicken ve Janka ise; tükenmişliği iş tatminsizliğine bir tepki olarak görmenin ötesinde klinik olarak gözlemlenebilen koşullarla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. (Glicken ve Janka, 1982:67).

Tükenmişlik konusunun, özellikle çalışma hayatına olan etkileridüşünüldüğünde geniş bir çalışma alanı potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Zira tükenmişliğin ekonomik sonuçları olduğu gibi sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla da birlikte; giderek daha fazla ilgi duyulan ve bir çalışma konusuna dönüştüğü söylenebilir.

Ruhsal ve aynı zamanda fiziksel açıdan enerjinin tükenişini ifade eden tükenmişliğin, çalışma ortamıyla ilişkili

olduğuvarysayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; tükenmişliğin birey kadar örgütleri de etkilediğini ve bu nedenle sosyo-ekonomik açıdan önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

Maslach, hizmet sektöründeki kurumlarda özellikle insanlarla bire bir ilişki içerisinde çalışan personelin genellikle, personel-müşteri etkileşiminden kaynaklı sorunlarla (psikolojik, sosyal ve / veya fiziksel) muhatap olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle öfke, utanç, korku veya umutsuzluk duyguları bu personelde sıklıkla görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:100). Bu sorunların çözümü her zaman açık ve kolay bir şekilde ifade edilememekte, böylece duruma belirsizlik ve hayal kırıklığı da eklenmektedir. Maslach (1981)'a göre bu koşullar altında insanlarla sürekli olarak çalışan uzmanlar için kronik stres söz konusu olmakta ve tükenmişlik riski taşımaktadır. Örgütlerdeki aşırı iş yükü, stres, baskı altında çalışma ve mobbing bireyler üzerinde yıkıcı etkiler ortaya çıkartmakta, bu sorunların birey tarafından kolaylıkla ifade edilememesi sorunu kalıcılaştırmakta ve hatta mesleki anlamda yıpranmaya neden olmaktadır.

Tükenmişliğin boyutlarına ilişkin çeşitli ayrımlar yapılmakla birlikte (Kristensen, vd., 2005; Borritz, vd., 2006), literatürde en kabul gören ayrımın Maslach ve Jackson tarafından yapıldığı söylenebilir. Maslach ve Jackson tükenmişliği; sebep olacağı etkileri bakımından üç boyutta tanımlamıştır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Duygusal tükenme (emotional exhaustion); tükenmişliğin stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal olarak yıpranmasını ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Tükenmişlik, bir çeşit “insan işi” yapan bireyler arasında sıklıkla ortaya çıkan duygusal tükenme ve sinizm sendromudur. Tükenmişlik sendromunun önemli bir yönü, bireydeki duygusal tükenme duygularının artmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Duyarsızlaşma (depersonalizasyon); çalışanların hizmet sundukları bireylere karşı katılaşması, kayıtsızlaşması, bir diğer ifadeyle birer nesne gibi davranmasını ifade etmektedir. Duygusal tükenme düzeyi

arttıkça, başkalarının duygularına karşı katılaşıma ve kayıtsızlaşma yaşanacağı beklenmektedir (Güllüce, 2006: 6).

Kişisel başarının (personal accomplishment) azalması ise, bireyin kendi başarısını olumsuz olarak değerlendirmesini, artık kuruma artı değer katmadığını ya da sınırlı düzeyde kattığını düşünmesi olarak ifade edilebilir (Budak ve Sürgevil, 2005:96).

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılık, birçok araştırmaya konu olmuş ve zaman içerisinde literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Örneğin Rietzer ve Trive (1969) bağlılığı, örgütün kişide karşılık bulduğu anlamı karşılayan psikolojik bir yaklaşım olarak tanımlarken, Rusbult ve Farrel (1983) bireyin çalıştığı işte devamlılığın arzusu etmesi ve psikolojik olarak işine ya da çalıştığı örgüte aidiyet hissetmesi olarak ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki rol ve görevlerini yerine getirirken, örgütsel uyum ve huzura sağlamaya yönelik sergiledikleri tutum ve davranışları ifade etmektedir (Çarıkcı ve Küçükeşmen, 2017:746). Bireyin örgüte olan bağlılığı, çalıştığı işi özümsemesi ve sahiplenmesini, kurumsal aidiyetini ve çalışma arkadaşlarıyla uyumunu ölçmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki uyum ve ilişkilerde kritik rol oynamaktadır. Bu uyum ve ilişkideki ahenk, çalışanların motivasyonunu etkilediği gibi motivasyona bağlı verimlilik artışı örgüt kârını da olumlu yönde etkilemektedir. Artan rekabet koşulları ve küreselleşmeyle büyüyen pazarlarda örgütlerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında motivasyon ve verimliliği arttıran bütün unsurlar gibi örgütsel bağlılık da önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılık 1956'dan günümüze çok yönlü olarak incelenmiş bir konu olmakla birlikte literatürde genel kabul görmüş

yaklaşım kavramın üç boyutta ele alınmasına yöneliktir. Bunlar aynı zamanda örgütsel bağlılığın alt boyutlarını da ifade eden; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990:1).

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak kendi istek ve arzuları ile örgütte kalma eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının sebep olabileceği olumsuzlukları dikkate alması ve örgüte karşı sorumlulukları olduğu düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık ise çalışanların kendilerine örgüte karşı ahlaki bir misyon yükleyerek örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri (Allen ve Meyer, 1990:11) olarak ele alınmaktadır. Bir diğer ifadeyle bireyin örgüte bağlılık duymasında, kendi üzerine yüklediği örgütte kalma misyonunun doğruluğuna ve ahlakiliğine olan inanç etkili olmaktadır (Boylu, vd., 2007:58).

Örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemini, kapsamını ve örgütlere olan etkisini tespit etmek üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiş (Mowday, vd., 1982) olsa da literatürde kapsam ve kullanım bakımından Allen, Meyer ve Smith'in (1984, 1990, 1997) birlikte geliştirdikleri "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionere: OCQ) ön plana çıkmaktadır. Ölçek, örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu ile birlikte ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

## **4. COVID-19 SÜRECİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Türkiye'de ilk Covid-19 vakasının görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden itibaren geçen yaklaşık üç aylık süre içerisinde,

pandeminin sosyo-ekonomik etkileri önemli ölçüde kendisini göstermeye başlamıştır. Özellikle ekonominin ve sosyal yaşamın yavaşlamasına paralel olarak işgücü piyasasının işleyişi ile ilgili köklü değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda salgının etkilerini azaltmak amacıyla bazı sektörlerin faaliyetleri geçici olarak durdurulurken, bazılarında ise esnek çalışma modeline geçilmiştir. Sürecin yönetiminde kritik önem taşıyan sağlık sektörü çalışanları ise izin ve işten ayrılma kısıtlamaları ile birlikte yoğun bir iş yükü altına girmişlerdir. Artan iş yükünün mesleki tükenmişlik gibi bir etkisi olabileceği gibi, örgütsel bağlılık üzerinde de etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada da 20 sağlık çalışanına çevirim içi anket ölçeği kullanılarak bir pilot araştırma yapılmış, T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından pandemi hastanesi olarak seçilen ve Türkiye’de pandemi sürecinin yönetimine önemli katkılar sağlayan Hacettepe Üniversitesi sağlık çalışanlarının Covid-19 pandemi süreci nedeniyle artan iş yüklerinin mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Temmuz 2020 itibarıyla Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri bünyesinde yaklaşık 550 öğretim üyesi, 700 araştırma görevlisi, 750 sağlık teknisyeni, 1100 hemşire, 300 hastabakıcı ve 1200 de çeşitli idari kadrolarda görevli personel çalışmaktadır (<http://www.hastane.hacettepe.edu.tr> /hakkimizda). Buradan hareketle araştırmanın ana kütesinin 4600 kişi olduğu söylenebilir. Pilot araştırma kapsamında 20 sağlık çalışanına uygulanan araştırma ölçeği, gelecekte %5 hata payı ve %95 güven aralığı ile en az 357 sağlık çalışanına uygulanacaktır (Saunders, vd., 2003: 156).

Pilot araştırma, araştırma sürecinde kullanılacak Covid-19 pandemi sürecine uyarlanmış Maslach Tükenmişlik Envanteri ile Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğinin önceden sınanması bakımından önemlidir. Başka bir ifadeyle, pilot çalışma, araştırma durumunun açığa çıkarılmasını sağlamakta, soruların anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini test etmekte ve araştırma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Şencan, 2005:636).

Pilot araştırma sürecinde hata varyansına neden olan faktörler araştırılmış, ölçeğin anlaşılma durumu değerlendirilmiş ve ölçeği uygulama biçimi ve süresi ile yöntemi yeniden gözden geçirilmiştir.

Araştırmanın temel amacı salgın süreci nedeniyle artan iş yükünün sağlık çalışanlarında mesleki tükenmişliğe sebep olup olmadığını tespit etmek ve bununla birlikte mesleki tükenmişliğin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla aşağıda belirtilen iki araştırma sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır:

- 1) Salgın süreci sağlık çalışanlarında mesleki tükenmişliğe sebep olmuş mudur?
- 2) Salgın nedeniyle ortaya çıkan mesleki tükenmişlik, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ne yönde etkilemiştir?

Araştırma bulguları, Covid-19 pandemi süreci gibi toplum sağlığını tehdit eden olağanüstü durumlarda sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının düzenlenmesi konusunda bilgi sağlanacaktır. Elde edilen verilerin, pandemilerle mücadelede etkinliği arttırmak amacıyla sağlık çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik geliştirilecek politika ve programlar üzerinde faydalı olacağı öngörülmektedir.

## **4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Saha araştırması için tasarlanan araştırma modelinde, teorik arka plan temelinde geliştirilen aşağıdaki hipotezlerin cevaplanması amaçlanmaktadır.

H.1. Covid-19 salgını ile sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H.2. Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.3. Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.4. Sağlık çalışanlarının iş/görev tanımları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.5. Sağlık çalışanların yaş grupları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.6. Sağlık çalışanlarının çalışma süreleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

H.7. Covid-19 salgın sürecinde sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada araştırma modeli; Covid-19 salgını nedeniyle artan iş yükünün sağlık çalışanlarında sebep olduğu mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini belirlemek üzere Hacettepe Üniversitesi sağlık çalışanları örnekleminde geliştirilen çevirim içi anket ölçeğinin kullanıldığı nicel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir.

Nicel araştırma yöntemi; basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle rastgele seçilen farklı görevlerdeki sağlık çalışanlarına gönüllü katılım esasıyla çevirim içi anket ölçeği kullanılarak yürütülmüştür. Covid-19 pandemi şartları nedeniyle sağlık çalışanları ile yüz yüze görüşmenin zorluğu göz önüne alınarak anket ölçeği; “Google Forms” platformunda çevirim içi olarak uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan pilot çalışma sayesinde Covid-19 pandemisine uyarlanmış araştırma ölçeklerinde belirlenen gereksiz, belirsiz ve anlamayı zorlaştıran sorular revize edilmiştir. Bununla birlikte, pilot çalışma sayesinde hazırlanan soruların yeterli ölçüde cevaplanıp cevaplanmadığı da ortaya çıkmıştır. Böylece, tüm sorular bir kez daha gözden geçirilmiştir.

Araştırma sonucunda toplanan verilerin istatistiksel analizi ve yorumlanması için SPSS 23.0 (Statistical Packages For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Nicel araştırmadan elde

edilen verilerin analizinde, çevirim içi anket ölçeğinde yer alan sorular için frekans değerleri ve yüzdelik payları tablolar halinde sunulmuştur. Bununla birlikte, Covid-19 pandemisi ile mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin uyum düzeyini belirleyebilmek amacıyla çapraz tablolar düzenlenmiştir.

#### **4.3.1. Ölçek ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı; demografik sorular, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinden oluşan çevrimiçi ölçek formudur.

Demografik Sorular:Araştırma ölçeğindeki ilk 5 soru, yaş, cinsiyet, medeni durum, örgütteki kıdem ve görev tarifi gibi tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır.

Maslach Tükenmişlik Envanteri:Ölçek Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Araştırmada veri toplamak için kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanter Ölçeği, 5'li Likert sıkalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1: kesinlikle katılmıyorum”, 2:katılmıyorum, 3:ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği:Araştırmada veri toplamak için kullanılan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeği; Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından Türkçe"ye uyarlanmıştır.Ölçek, 5'li Likert sıkalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1: kesinlikle katılmıyorum”, 2:katılmıyorum, 3:ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

Araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri,ifadeleri aynı olmak koşuluyla Covid-19'a uyarlanmış ve sağlık çalışanlarından Covid-19 pandemi sürecinin mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik görüşlerini ayrı ayrı işaretlemeleri istenmiştir.

### **4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları**

Nicel araştırma kapsamında belirlenen araştırma evreni Covid-19 pandemi sürecinde pandemi hastanesi olarak seçilen Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri / Ankara'daki yaklaşık 4600 kişiden oluşan sağlık çalışanlarıdır. Türkiye'de ilk Covid-19 vakasının görülmesi ile birlikte salgınla mücadelenin merkezi olması nedeniyle araştırma evreni Ankara ili olarak belirlenirken, Ankara'daki hastaneler içerisinde gerek sağlık personeli ve hasta sayısı yoğunluğu, gerekse T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından pandemi hastanesi olarak seçilmesi nedeniyle Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğü %5 hata payı ve %95 güven aralığı ile en az 357 sağlık çalışanı olarak belirlenmiştir (Saunders, vd., 2009:156). Araştırma ölçeğinin en az 357 sağlık çalışanına uygulanması öncesinde ise; bu pilot araştırma kapsamında 20 sağlık çalışanına araştırma ölçeği uygulanmıştır. Pilot araştırma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,741 olarak belirlenmiştir.

Pilot araştırma sonucunda araştırma ölçeğinde yapılan düzeltmeler ile birlikte yenilenmiş ölçeğin gelecekte en az 357 sağlık çalışanına uygulanması planlanmaktadır.

### **4.4. Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Bu bölümde pilot araştırma örneklem grubunun (20 katılımcı) sınırlı düzeyde olması nedeniyle hipotezlerin tamamına (H1-H7) ilişkin bulgulara yer verilmeyecek, Covid-19 pandemisine uyarlanan araştırma ölçeğinin güvenilirliğini arttırmak amacıyla pilot araştırma frekans ve yüzdeler dağılımları, araştırma amacının genel çerçevesi kapsamında yorumlanacaktır.

#### 4.4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri; cinsiyet, yaş ve medeni durum dağılımları itibarıyla verilecektir. Ayrıca iş/görev tanımları ile kıdem süreleri gibi çalışma hayatındaki bireyleri tanımlamaya yönelik iki önemli değişkene de yine bu başlık altında değinilecektir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Yönelik Dağılımları**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	16	80
Erkek	4	20
Yaş		
18-24	1	5
25-29	6	30
30-34	1	5
35-39	6	30
40-44	4	20
50+	2	10
Medeni Durum		
Evli	14	70
Bekar	6	30
İş / Görev Tanımı		
Doktor ve uzman doktor	7	35
Diş doktoru ve uzman diş doktoru	1	5
Tekniker	2	10
Sağlık idarecisi	1	5
Tıbbi sekreter	8	40
Diğer	1	5
Çalışma Süresi		
6 aydan az	3	15
6 ay – 1 yıl	1	5
1 yıl – 3 yıl	2	10
3 yıl – 10 yıl	2	10
10 yıl ve +	12	60

Tablo 1’de görüldüğü üzere, 20 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen pilot araştırmaya katılanların büyük bir kısmını kadınlar (% 80) oluşturmaktadır. Yine tablodan görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların yaş dağılımları her yaş grubundan katılımcı

olacak şekilde dağılmakla birlikte 25-29 yaş (%30) ile 35-39 yaş (%30) aralığında yoğunlaşmaktadır.

Katılımcıların büyük bir kısmı evli (%70) ve kurumda 10 yıl ve üzeri (%60) kıdeme sahiptir. Katılımcıların iş/görev tanımlarının ise tıbbi sekreter (%40) ile doktor ve uzman doktor (%35) alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

#### **4.4.2. Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişliklerine İlişkin Bulgular**

Pilot araştırmada sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişliklerine ilişkin tespitler Maslach Tükenmişlik Envanter Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların ilgili ölçeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt bileşenlerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen değerlerin aritmetik ortalaması alınmıştır.

Elde edilen bulgulara göre;

- Ölçeğin duygusal tükenme faktörü; işten soğuma, iş dönüşü ruhen tükenme, bir gün daha bu işi kaldıramama, işten yılma, işte çok fazla çalışma gibibileşenlere ilişkin 9 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular için en düşük düzey değer aralığı “9-21”, orta düzey değer aralığı “21,1-33,1”, en yüksek değer aralığı ise “33,2 ve üzeri” olarak belirlenmiştir.
- Duyarsızlaşma faktörü ise; hastalara karşı katılaşıma, yolun sonuna geldiğini düşünme ve kendini suçlama gibi bileşenlere ilişkin 3 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular için en düşük düzey değer aralığı “3-7”, orta düzey değer aralığı “7,1-11,1” ve en yüksek düzey değer aralığı ise “11,2 ve üzeri” olarak belirlenmiştir.
- Son olarak kişisel başarı faktörü ise; hastaların ne hissettiğini anlama, hastaların sorunlarına çözüm bulma, birçok şeyi başarma

gücü ve bu süreçte sorunları başarı ile çözme gücü gibi bileşenlere ilişkin toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular için en düşük düzey değer aralığı “8-18,6”, orta düzey değer aralığı “18,7-29,3” ve en yüksek düzey değer aralığı “29,4 ve üzeri” olarak belirlenmiştir.

Yukarıdaki 3 faktör kapsamında katılımcılara yöneltilen 20 soruya ilaveten ölçekteki 1 soruda ise Maslach ve Jackson(1980:103)’ın opsiyonel olarak dördüncü faktör kapsamında değerlendirdikleri ilgi ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bu çerçevede Tablo 2’de pilot araştırma kapsamındaki 20 katılımcının Covid-19 pandemisi ile ilişkili mesleki tükenmişlik düzeyleri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı faktörleri için ayrı ayrı gösterilmiştir.

**Tablo 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi**

Düzeyler	Frekans			Yüzde		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
<b>Faktör 1: Duygusal Tükenme</b>						
Düşük	1	0	<b>1</b>	6,3	0	<b>5</b>
Orta	6	3	<b>9</b>	37,5	75	<b>45</b>
Yüksek	9	1	<b>10</b>	56,3	25	<b>50</b>
<b>Faktör 2: Duyarsızlaşma</b>						
Düşük	13	4	<b>17</b>	81,3	100	<b>85</b>
Orta	2	0	<b>2</b>	12,5	0	<b>10</b>
Yüksek	1	0	<b>1</b>	6,3	0	<b>5</b>
<b>Faktör 3: Kişisel Başarı</b>						
Düşük	1	1	<b>2</b>	6,7	25	<b>10</b>
Orta	9	1	<b>10</b>	60	25	<b>50</b>
Yüksek	5	2	<b>7</b>	33,3	50	<b>35</b>

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yarısında (%50) Covid-19 pandemisi yüksek düzeyde duygusal tükenmeye sebep olurken, diğer yarısının büyük çoğunluğunda ise (%45) orta düzeyde duygusal tükenmeye sebep olmuştur. Cinsiyet dağılımı itibariyle incelendiğinde ise Covid-19 pandemi sürecinin sağlık çalışanı kadınlarda (%56,3) erkeklere (%25) kıyasla daha fazla duygusal tükenmeye sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 3’te duygusal tükenme faktörü ile doğrudan ilişkili olarak katılımcılara yöneltilen “Covid-19 sürecindeki yoğunluk nedeniyle kendimi tükenmiş hissediyorum” ifadesine katılım düzeyleri cinsiyet dağılımı itibarıyla verilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere kadınların büyük çoğunluğu Covid-19 sürecindeki yoğunluk nedeniyle tükenmiş hissederken, erkeklerde bu oran daha sınırlı düzeyde kalmıştır.

**Tablo 3. Covid-19 İş Yükü Kaynaklı Tükenmişlik-Cinsiyet İlişkisi**

Cinsiyet	Covid-19 sürecindeki yoğunluk nedeniyle kendimi tükenmiş hissediyorum (Yüzde)					Toplam (Frekans)
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
Kadın	0	12,5	12,5	37,5	37,5	16
Erkek	0	0	75	0	25	4
<b>Toplam</b>	0	10	25	30	35	20

Covid-19 pandemisinin sağlık çalışanları üzerindeki hastalara karşı duyarsızlaşma etkisinin ise sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%85) duyarsızlaşma düzeyi düşük seviyede kalırken, katılımcıların %15’inin bu dönemde hastalara karşı orta ve yüksek düzeyde duyarsızlaştığı tespit edilmiştir.

Mesleki tükenmişliğin tespitinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğindeki üçüncü faktör kapsamında ise sağlık çalışanlarının Covid-19 pandemi dönemindeki, kişisel başarı düzeyleri sorgulanmıştır. Bu kapsamda Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların %35’inin kişisel başarı düzeyi “yüksek” olarak tespit edilmiştir.

Sonuç itibariyle, pilot araştırma kapsamında Covid-19 pandemisinin sağlık çalışanlarında yüksek düzeyde duygusal tükenmeye sebep olurken, buna karşılık sağlık çalışanlarının hastalara karşı duyarsızlaşma düzeylerinin düşük seviyede kaldığı, bir diğer ifadeyle büyük ölçüde duyarsızlaşmadıkları söylenebilir.

#### **4.4.3. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında Covid-19 pandemisinin mesleki tükenmişlik üzerine etkisi ile birlikte ilişki analizi kurulacak bir diğer konu; pandemi sürecinin sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisidir.

Örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin tespitler; Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Covid-19 pandemi sürecine uyarlanması suretiyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma ölçeğinde örgütsel bağlılığın; Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ölçeğine sadık kalınarak; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayrılarak ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların toplam 18 sorudan oluşan Allen ve Meyer ölçeğinin; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt bileşenlerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen değerlerin aritmetik ortalaması alınmıştır.

Elde edilen bulgulara göre;

- Ölçeğin duygusal bağlılık faktörüne ilişkin 7 sorusu için en düşük düzey değer aralığı “7-16,3”, orta düzey değer aralığı “16,4-25,7” ve en yüksek düzey değer aralığı “25,8 ve üzeri” olarak belirlenmiştir.
- Ölçeğin devam bağlılığı faktörüne ilişkin 6 sorusu için en düşük düzey değer aralığı “6-14”, orta düzey değer aralığı “14,1-22,1”

ve en yüksek düzey değer aralığı ise “22,2 ve üzeri” olarak belirlenmiştir.

- Son olarak normatif bağlılık faktörüne ilişkin 5 sorusu için en düşük düzey değer aralığı “5-11,6”, orta düzey değer aralığı “11,7-18,3” ve en yüksek düzey değer aralığı “18,4 ve üzeri” olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede Tablo 4’te pilot araştırma kapsamındaki 20 katılımcının Covid-19 pandemi süreci ile ilişkili örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenleri için ayrı ayrı gösterilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi**

Düzeyler	Frekans			Yüzde		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
<b>Bileşen 1: Duygusal Bağlılık</b>						
Düşük	8	0	<b>8</b>	50	0	<b>40</b>
Orta	5	3	<b>8</b>	31,3	75	<b>40</b>
Yüksek	3	1	<b>4</b>	18,8	25	<b>20</b>
<b>Bileşen 2: Devam Bağlılığı</b>						
Düşük	3	0	<b>3</b>	18,8	0	<b>15</b>
Orta	8	3	<b>11</b>	50	75	<b>55</b>
Yüksek	5	1	<b>6</b>	31,3	25	<b>30</b>
<b>Bileşen 3: Normatif Bağlılık</b>						
Düşük	3	0	<b>3</b>	18,8	0	<b>15</b>
Orta	8	2	<b>10</b>	50	50	<b>50</b>
Yüksek	5	2	<b>7</b>	31,3	50	<b>35</b>

Tablo 4’te görüldüğü üzere katılımcıların Covid-19 pandemi süreci ile ilişkili duygusal bağlılık düzeyleri düşük (%40) ve orta (%40) düzeylerde eşit dağılım göstermiştir. Cinsiyet itibarıyla bakıldığında ise duygusal bağlılık düzeyinin kadınlara kıyasla erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı açısından tablo incelendiğinde erkekler için duygusal bağlılıkla benzer bir dağılım görülürken, kadınlarda devam bağlılığının duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılık ise kadınlarda devam bağlılığı ile aynı düzeyde seyredirken erkeklerde orta ve yüksek düzeyde normatif bağlılık arasında (%50) eşit dağılım söz konusudur.

Tablo 5’de normatif bağlılığı ölçmek amacıyla yöneltilen sorulardan; Covid-19 sürecinde kurumdan ayrılmaya ilişkin katılımcılardaki sorumluluk algısı gösterilmektedir.

**Tablo 5. Covid-19 Sürecinde Kurumdan Ayrılma Algısı  
(Normatif Bağlılık)**

Cinsiyet	Bu kurumdan Covid-19 sürecinde ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum(Yüzde)					Toplam (Frekans)
	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kadın	18,8	18,8	12,5	18,8	31,3	16
Erkek	0	0	25	75	0	4
Toplam	15	15	15	30	25	20

Tablo 5’de görüldüğü üzere, katılımcıların yarısından fazlası (%55) Covid-19 sürecinde kurumdan ayrılmanın diğer insanlara karşı duydukları sorumluluk nedeniyle yanlış olacağını düşünmektedir.

#### **4.4.4. Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın ana problemi Covid-19 salgını nedeniyle artan iş yükünün sebep olduğu mesleki tükenmişliğin sağlık çalışanının örgütsel bağlılığını ne yönde etkilediğidir. Bu kapsamda araştırmanın H7 hipotezinde mesleki tükenmişlik ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişki sorgulanmaktadır.

Pilot araştırma nedeniyle katılımcı sayısının sınırlılığına rağmen genel bir görünüm vermesi amacıyla Tablo 6’da sağlık çalışanlarında mesleki tükenmişlik ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo'da düşük, orta ve yüksek düzey olarak gösterilen değerler, katılımcıların ilgili 5'li likert ölçek sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması alınarak tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik - Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Mesleki Tükenmişlik	Örgütsel Bağlılık													
	1. Duygusal Bağlılık						2. Devam Bağlılığı							
Duygusal Tükenme	Düşük		Orta		Yüksek		T. (f)	Düşük		Orta		Yüksek		T. (f)
	F	%	F	%	F	%	(f)	F	%	F	%	F	%	(f)
Düşük	0	0	0	0	1	100	1	0	0	1	100	0	0	1
Orta	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	1	11,1	6	66,7	2	22,2	9
Yüksek	4	40	4	40	2	20	10	2	20	4	40	4	40	10
<b>Duyarsızlaşma</b>														
Düşük	6	35,3	8	47,1	3	17,6	17	2	11,8	1	5,8	5	29,4	17
Orta	2	100	0	0	0	0	2	0	0	1	50	1	50	2
Yüksek	0	0	0	0	1	100	1	1	0	0	0	0	0	1
<b>Kişisel Başarı</b>														
Düşük	1	50	1	50	0	0	2	0	0	2	100	0	0	2
Orta	4	40	4	40	2	20	10	1	10	6	60	3	30	10
Yüksek	3	42,9	3	42,9	1	14,3	7	1	14,3	3	42,9	3	42,9	7
Mesleki Tükenmişlik	Örgütsel Bağlılık													
	3. Normatif Bağlılık													
Duygusal Tükenme	Düşük		Orta		Yüksek		T. (f)	Düşük		Orta		Yüksek		T. (f)
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	%	F	%	
Düşük	0	0	0	0	1	100	1	0	0	1	100	0	0	1
Orta	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9
Yüksek	1	10	4	40	5	50	10	1	10	5	50	6	60	11
<b>Duyarsızlaşma</b>														
Düşük	2	11,8	8	47,1	7	39,3	17	2	11,8	0	0	2	11,8	17
Orta	1	50	1	50	0	0	2	1	50	0	0	1	50	2
Yüksek	0	0	1	100	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>Kişisel Başarı</b>														
Düşük	0	0	2	100	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Orta	2	20	5	50	3	30	10	2	20	3	30	5	50	10
Yüksek	1	14,3	2	28,6	4	57,1	7	1	14,3	2	28,6	4	57,1	7

Tablo 6'da görüldüğü üzere katılımcılardan duygusal tükenme düzeyi yüksek olanların devam bağlılığı (%80) ile normatif bağlılıkları (%90) da büyük oranda orta ve yüksek seviyededir. Bu sonuca göre Covid-19 salgı nedeniyle sağlık çalışanlarında ortaya çıkan duygusal tükenmenin devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte

duygusal tükenmişlik düzeyi orta ve yüksek olanların duygusal bağlılıklarının da büyük ölçüde düşük ve orta seviyede kaldığı görülmüştür.

Covid-19 nedeniyle artan iş yükünün sağlık çalışanlarında duyarsızlaşma düzeyini arttırmadığı bir diğer ifadeyle duyarsızlaşma düzeyinin büyük ölçüde düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Duyarsızlaşma düzeyi düşük olanların ise devam bağlılıkları (%88,2) ile normatif bağlılıklarının (%88,3) büyük oranda orta ve yüksek düzeyde olduğu görülürken, duygusal bağlılıkları (%82,4) büyük oranda orta ve düşük düzeyde kalmıştır.

Kişisel başarı düzeyinin ise Covid-19 pandemi sürecinde büyük oranda (%88) orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte kişisel başarı düzeyi yüksek olanların duygusal bağlılıkları orta ve düşük düzeyde (%42,9) eşit dağılırken, devam bağlılıkları ile normatif bağlılıklarının orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

## **SONUÇ**

Dünya Sağlık Örgütü tarafından ilan edildiği Aralık 2019'dan beri bütün dünyayı etkileyerek küresel bir salgına dönüşen ve etkileri halen devam eden Covid-19 pandemisini en az zararla atlatmak ve normalleşme sürecini başlatmak için bütün ülkeler sağlık sistemlerini tam kapasite kullanmaya başlamışlardır. Bu durum ise sağlık çalışanlarının iş yükünü önemli ölçüde arttırmıştır. Artan iş yükünün sebep olabileceği mesleki tükenmişlik ile mesleki tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisinin tespit edilmesinin, Covid-19 pandemi süreci de dahil olmak üzere bu ve benzeri acil sağlık durumları ile mücadelede etkinliği arttıracığı düşünülmektedir. Bu çalışmada 20 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen pilot araştırma kapsamında Covid-19 pandemi sürecinde artan iş yükünün sağlık çalışanlarında orta ve yüksek düzeyde duygusal tükenme kaynaklı mesleki tükenmişliğe neden olduğu görülmüştür. Bununla birlikte orta-yüksek düzeyde duygusal

tükenmeye rağmen katılımcılarda hastalara karşı duyarsızlaşma düzeyi ise düşük kalmıştır.

Duygusal tükenme ağırlıklı mesleki tükenmişlik ile birlikte sağlık çalışanlarında duygusal bağlılık düzeyinin azalma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle Covid-19 salgını nedeniyle artan iş yükü sağlık çalışanlarında duygusal tükenme düzeyini arttırırken, duygusal bağlılık düzeyini düşürmektedir.

Araştırma sonuçlarının anlamlılık düzeyi, pilot araştırma nedeni sınırlı katılımcıya ulaşılması nedeniyle düşüktür. Ancak bu araştırmanın sonuçları ve Covid-19 pandemisine uyarlanan ilgili ölçeklerin sınanması, bir sonraki aşamada en az 357 sağlık çalışanı üzerine yapılacak olan çalışmanın sonuçları açısından önem taşımaktadır.

## **KAYNAKÇA**

- AA (Anadolu Haber Ajansı), <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/saglik-calisanlarinin-isinden-ayrilmasina-izin-verilmeyecek/1782560> erişim: 09.06.2020.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baysal, A.C. ve Paksoy M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Budak, G. ve Olca S. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Corruble E. (2020). “A viewpoint from Paris on the COVID-19 Pandemic: A necessary turn to telepsychiatry”, *J Clin Psychiatry*, 81(3).
- Çarıkcı, İlker H. ve Küçükeşmen, Ercan, (2017). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Analizi:

- Isparta Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(3), 745-756.
- Fagiolini A, Cuomo A and Frank E. (2020).“COVID-19 diary from a psychiatry department in Italy”. J Clin Psychiatry 2020; 81(3). pii: 20com13357. doi: 10.4088/JCP.20com13357.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out, Journal of Social Issues.
- Güllüce, Ali Ç. (2006).Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, Rana Ö. (2009). “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 481-497.
- ILO, Sectoral Brief, “Covid-19 and the health sector”, April 2020. (erişim) [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms\\_741655.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_741655.pdf)
- İzci, F. (2020). “Covid-19 Salgını ve Sağlık Çalışanları”, Anatolian Journal of Psychiatry, 21(3), 335.
- Maslach, C. and Jackson, Susan E. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behaviour, 2, 99-113.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979). “The Measurement Of Organizational Commitment”, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Ritzer, G. and Trice, H. (1969). “An Emprical Study of Howard Becker’s Side-Bet Theory.”Social Forces, 47, 475-479.
- Rusbult, C. E. and Farrell, D. (1983). “A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments.” Journal of Applied Psychology, 68(3), 429-438.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009).Research Methods for Business Students, Fifth edition, Pearson Education Limited, UK, ISBN: 978-0-273-71686-0.
- Şencan, Hüner (2005). Güvenirlilik ve Geçerlilik, Seçkin Yayınları, Ankara.
- TÜSAD, 2020. “Sağlık Çalışanlarına Yönelik COVID-19 Değerlendirme Anketi Sonuçları”, (erişim) <http://solunum.org.tr/haber/1201/saglik-calisanlarina-yonelik-covid-19-degerlendirme-anketi-sonuclari.html>, 05 Mayıs 2020.

WHO, (2020). (erişim) [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)

Zhu N, Zhang D, Wang W, Li X, Yang B, Song J, et al. (2020),“A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019”,The New England Journal of Medicine, 382, 727-733.

## **BÖLÜM 8**

### **COVID-19 KAPSAMINDA HAVAALANLARINDA ALINAN TEDBİRLERİN TERMİNAL GÜVENLİK SÜREÇLERİNE ETKİSİ: MUĞLA DALAMAN HAVALİMANI'NDA BİR UYGULAMA**

**Öğr. Gör. Bilgehan ÖZKAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Orcid: 0000-0001-9142-9838

bilgehanozkan@mehmetakif.edu.tr

**Doç. Dr. Savaş S. ATEŞ**

Eskişehir Teknik Üniversitesi

Orcid: 0000-0003-2462-0039

ssates@eskisehir.edu.tr

## **ÖZET**

Havaalanı hem uçaklara hem de yolculara çeşitli hizmetlerin verildiği karmaşık bir sistemdir. Bu sistem içerisinde hava ve kara tarafında birçok süreç eşzamanlı yürütülmektedir. Dolayısıyla havaalanı kapasitesinin tasarım aşamasından itibaren etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Havaalanı kapasitesinin yönetiminde kullanılan yöntemlerden biri de simülasyon (benzetim) yöntemidir. Simülasyon yöntemi süreçlerde değişiklik yapmadan sistem üzerinde deneme yapma imkânı vermekte ve maliyet avantajı sağlamaktadır. Havaalanı süreçlerinden biri olan terminal güvenliğinde de simülasyon yöntemi kapasite tespiti ve süreçlerin iyileştirilmesi gibi çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında Covid-19 krizi sonucunda alınan tedbirler nedeniyle havaalanı terminal güvenlik sürecinde simülasyon yöntemi kullanılarak havaalanı güvenliğinde muhtemel yaşanabilecek aksaklıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde terminal güvenlik önlemlerine yönelik mevcut düzenlemeler ve Covid-19 krizi sonrası alınan tedbirler literatür taramasıyla verilmiştir. Devamında Muğla Dalaman Havalimanı'nın mevcut ve Covid-19 tedbirlerinden sonraki terminal güvenlik modellemesi ele alınmıştır. Model oluşturulurken alan yazındaki ilgili çalışmalardan ve havaalanının geçmiş yıllara ait yolcu trafiği verilerinden yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Terminal Güvenlik Tarama Süreci, Simülasyon

## **THE EFFECT OF THE MEASURES AT AIRPORTS WITHIN THE SCOPE OF COVID-19 ON TERMINAL SECURITY PROCESSES: AN APPLICATION AT MUĞLA DALAMAN AIRPORT**

### **ABSTRACT**

The airport is a complex system that provides various services to both aircrafts and passengers. In this system, many processes are carried out simultaneously on airside and landside. Therefore, the airport capacity needs to be effectively planned and managed starting from the design phase.

Simulation is one of the methods used in the management of airport capacity. It allows to experiment on a system without making any changes in the processes and provides cost advantage. In terminal security screening, which is one of the airport processes, the simulation method is used for various purposes such as capacity determination and process improvement.

Within the scope of this study, it is aimed to identify possible disruptions in airport security by using simulation method in the airport terminal security process due to the measures taken as a result of the Covid-19 crisis. In the first part of the study, the current arrangements for terminal security measures and the measures taken after the Covid-19 crisis are given by literature review. Subsequently, terminal security modeling of Muğla Dalaman Airport and after the Covid-19 measures are discussed. The studies in the field literature and the passenger traffic data of the airport from previous years were used while creating the model.

**Keywords:** Covid-19, Airport Security Screening Process, Simulation

## **GİRİŞ**

2019 yılının Aralık ayında tespit edilen coronavirüsü 2 (SARS-CoV-2) hızlı bir şekilde dünya genelinde yayılmış ve pandemi ilan edilmiştir. Virüsün yayılmasıyla beraber hastalıkla mücadelede bütün ülkeler benzer tedbirler almaya çalışmıştır. İnsanların bir araya geldiği sosyal faaliyetler kısıtlanmış, ülkeler arasında ve ülke içinde seyahat kısıtlamaları başlatılmış, kısmi veya genel sokağa çıkma yasakları uygulanmıştır (WHO, 2020). Tüm bu çabalara rağmen dünya çapındaki vaka sayısı 5 milyona yaklaşmış, toplam can kaybı sayısı ise 300 binin üzerine çıkmıştır (WHO, 2020).

Pandemi birçok sektörü olduğu gibi havacılık sektörünü de derinden etkilemiştir. Ülke sınırlarının giriş çıkışlara kapatılmasıyla yolcu taşımacılığı durma noktasına gelmiştir. Örneğin Avrupa bölgesinde Mayıs ayındaki toplam uçuş sayısı, geçen yılın aynı aya göre yaklaşık %85 azalmıştır (EUROCONTROL, 2020). Virüsün ortaya çıkışından sonraki yıllarda da sektörün zarar etmeye devam edeceği ve kısa vadede toparlanamayacağı tahmin edilmektedir (IATA, 2020). Bu süreçte uluslararası havacılık kuruluşları iş birliği yapmış; ülkelerin havacılık otoritelerine yol gösterici çeşitli yönergeler hazırlamışlardır. Böylelikle uçuşlarla

ilgili süreçlerde pandemiye yönelik çeşitli tedbirler alınmıştır (ICAO, 2020). Terminal güvenliği de bu süreçlerden bir tanesidir.

İlk uçak kaçırma olayının kaydedildiği 1931 yılından bugüne kadar güvenlik havacılık sektörü için gitgide önemi artan bir unsur haline gelmiştir. Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere ülkeler büyük miktarlarda yatırımlar yaparak havaalanı güvenlik prosedürlerinde değişiklikler yapmış ve güvenlik önlemlerini arttırmışlardır (Leone & Liu, 2011). Yolcu taşımacılığının yeniden faaliyete girmesiyle beraber mevcut önlemlere ek olarak pandemi kapsamında alınan tedbirler de eklenmiş, terminal güvenlik tarama süreci yeniden şekillendirilmiştir. Alınan tedbirlerin havacılık sektöründe maliyetleri arttırdığı ve yolcu akışını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle pandemi sonrası terminal güvenlik tarama süreçlerine yönelik tedbirler ortaya konmuştur. Daha sonra simülasyon yöntemiyle Muğla Dalaman Havalimanı'nın terminal güvenlik tarama süreci modellenmiş ve yeni tedbirlerle birlikte tahmin edilen talebe ne ölçüde cevap verebileceği incelenmiştir.

## **1. TERMİNAL GÜVENLİK TARAMA SÜRECİ**

Bir havaalanındaki güvenlik önlemlerinin amacı yolcuların ve personelin üzerinde veya bagajlarda yasaklanmış bir madde olup olmadığını belirlemek ve yasadışı faaliyetleri önlemektir (Salter, 2007). Havacılık tarihindeki ilk güvenlik önlemleri 1968 ve 1972 arasında dünya genelinde 364'ten fazla uçak kaçırma eylemi gerçekleşmesiyle alınmaya başlamıştır. Amerika Birleşik Devletlerinin havacılık otoritesi olan Federal Havacılık İdaresi (FAA), 1973 yılının başlarında tüm yolcuların taranmasını ve bagajların denetlenmesini zorunlu kılan bir kural yayınlamıştır (Yoo & Choi, 2006). 1974 yılında ise ICAO tarafından havacılık güvenliğini konu alan Ek-17 yayınlanmış ve ICAO üyesi olan tüm ülkeler için terminal güvenlik süreçlerine ilişkin gereklilikler ve standartlar ortaya konmuştur. Bu gereklilikleri takiben, Türkiye

genelindeki havaalanlarında uygulanan güvenlik önlemleri, Ulusal Sivil Havacılık Güvenlik Programı (NCASP) uygulanarak gerçekleştirilmekte ve havaalanları arasında önemli bir fark olmaksızın uygulanmaktadır (ICAO, 2015).

Bu bölümde öncelikle pandemi öncesi terminal güvenlik süreci açıklanmıştır. Devamında pandemi sonrası tedbirler doğrultusunda bu süreçlerde ne gibi değişiklikler meydana geldiği ortaya konmuştur.

### **1.1. Pandemi Öncesi Terminal Güvenlik Tarama Süreci**

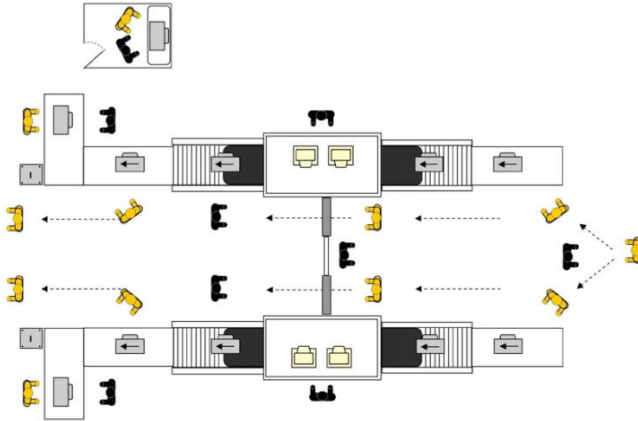
ICAO tarafından yayımlanan ve havacılık güvenliğini konu alan Ek-17'de üye devletlerin, silah, patlayıcı veya diğer tehlikeli maddelerin yasadışı eylemlerde kullanılmalarını ya da taşıma yetkisi bulunmayan uçaklara girişini engellemeye yönelik önlemler alması gerektiği belirtilmiştir. Buna yönelik olarak yolcuların ve el bagajlarının uçağa biniş işlemi gerçekleşmeden önce taranması gerekmektedir (ICAO, 2011). Taranma işleminin yapıldığı ve “güvenlik kontrol noktası” olarak adlandırılan bölge havaalanı güvenliğinin önemli bir bileşenidir (SHGM, 2018).

Güvenlik kontrol noktaları ülkeye ve havaalanına göre değişiklik gösterebilmektedir ancak güvenlik tarama prosedürleri büyük oranda standartlaştırılmıştır. Yolcular check-in işlemlerini yaptıktan sonra, kabin bagajı veya el bagajı olarak bilinen küçük çantalarıyla beraber güvenlik tarama sürecinden geçmektedirler. Havaalanı güvenlik kontrol noktası yapılanmasına göre belirlenmiş sayıda şerit ve her bir şeritte kapı tipi metal dedektörü (KTMD), patlayıcı iz tespit dedektörü (ETD) gibi cihazlar yer almaktadır (Naji, Abdelhalim, Al-Ani, & Al-Kilidar, 2017).

Güvenlik tarama süreci, yolcuya yüksek düzeyde rahatsızlık vermekten kaçınmak için olabildiğince az “müdahaleci” olmalıdır. Bununla beraber süreç, yolcu akışında bir tıkanıklığa sebep olmayacak şekilde, olabildiğince hızlı tamamlanmalıdır (Başdemir, 2020). Örneğin 2006 yılında yürürlüğe konan sıvı kısıtlamasının

dünya çapında pek çok havaalanında gecikmelere sebep olması, verimli bir güvenlik tarama sürecinin önemini ortaya koymaktadır (Barros & Tomber, 2007).

Son otuz yılda, havaalanlarının çoğunda yolcu güvenliği kontrol noktaları için standart haline gelen model güvenlik kanallarıdır. Her kanal veya şerit, kemer şeklinde bir manyetometre ve bir X-ışını cihazı (X-Ray) ile donatılmıştır. Yolcular, metal bir nesne tespit edildiğinde alarm çalacak olan manyetometreden geçmelidir. Eğer alarm aktifleşirse güvenlik personeli tarafından manyetometre tekrar geçmesi istenebilir veya elle arama yapılır. Bu esnada yolcuların dizüstü bilgisayarlar ve küçük çantalar gibi taşınabilir eşyaları X-Ray cihazı tarafından taranır. Güvenlik personeli çantanın yasaklanmış bir madde içerdiğinden şüphelenirse, elle inceleme yapılmaktadır. Her iki sürecin tamamlanmasıyla X-Ray cihazının çıkışında yolcu ve el bagajı bir araya gelir (Naji, Abdelhalim, Al-Ani, & Al-Kilidar, 2017). Bazı yolcular ek tarama için rastgele seçilirken, diğer yolcular güvenlik kontrol noktasını terk ederek uçağa biniş kapılarına doğru ilerlerler. Amerika Birleşik Devletleri, Kanada gibi bazı ülkelerde patlayıcı iz tespit dedektörü kullanılarak seçilen bagajların ikincil bir taraması yapılabilir (Barros & Tomber, 2007). Bu süreç aşağıdaki şekilde görsel olarak ifade edilmiştir:



**Şekil 1: Terminal Güvenlik Tarama Süreci**

**Kaynak:** (ICAO, 2013)

## **1.2. Pandemi Kapsamında Alınan Tedbirler**

Pandemi hayatın her alanını etkilemiş ve virüsün yayılımının önüne geçmek adına ülkeler tarafından çeşitli tedbirler alınmıştır. Kişisel koruyucu ekipman kullanımı ve sosyal mesafenin korunması başta olmak üzere alınan tedbirler, yolcu taşımacılığının yeniden faaliyete geçmesiyle birlikte havacılık sektöründe de etkisini göstermiştir. Bu kapsamda bazı ülkelerin havaalanlarında termal kameralarla yolcuların yüksek ateş belirtisi gösterip göstermediği izlenmeye çalışılmış, ülkeye giriş yapan kişilere 14 gün süresince karantina uygulanmış ve bazı ülkelere sınır kapıları kapatılmıştır (IATA, 2020).

ICAO başta olmak üzere sivil havacılık sektöründe uluslararası boyutta düzenleyici ve tavsiye verici nitelikteki pek çok kuruluş, pandemi sürecinde yolcu taşımacılığı yapılırken alınacak tedbirleri içeren yönergeler ortaya koymuşlardır. Yolcu ve çalışanların sağlıklarının korunmasını amaçlayan bu tedbirler, güvenlik standartlarından taviz vermeyecek nitelikte uygulamalardan oluşmaktadır (ACI, 2020). Ülkemizde de Turizm ve Sağlık Bakanlıklarının koordinasyonu, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından “Havaalanı Pandemi Tedbirleri ve Sertifikasyonu Genelgesi” yayımlanmıştır. Genelge ile havacılık kaynaklı COVID-19 yayılımını önlemek üzere alınması gereken tedbirler ve bu tedbirler doğrultusunda havaalanlarının sertifikasyon işlemleri açıklanmıştır. Aşağıdaki tabloda pandemiden önce ve sonraki uçuş öncesi bazı terminal süreçlerindeki farklılıklar özetlenmiştir (SHGM, 2020):

**Tablo 1. Covid-19 Öncesi ve Sonrası Terminal Süreçlerindeki Farklılıklar**

		Covid-19 Öncesi	Covid-19 Sonrası
<b>Havaalanı Girişi</b>	Güvenlik Kontrolü		Sosyal mesafe Maske kontrolü Ateş kontrolü Termal tarama X-ray alanlarında temizlenmiş/dezenfekte edilmiş tepsiler Seyahat etmeyenlerin terminal binasına alınmaması
	Güvenlik	Elektronik eşyaları çıkar Sıvıları çıkar Metal eşyaları çıkart	Sosyal mesafe Maske tak X-ray alanlarında temizlenmiş/dezenfekte edilmiş tepsiler Temassız biniş kartı ve kimlik kontrolü
<b>Giden Yolcu Salonları</b>	Boarding kartlarının kontrolü		Sosyal mesafe Uçuşa uygunluğun son kontrolü

**Kaynak:** SHGM, 2020

Güvenlik tarama süreçlerinden olan elle tarama, Patlayıcı İz Tespit Dedektörü (ETD) taraması, araç araması, hava aracı güvenlik araması gibi bazı yöntemler kişilerle veya kişilerle temas eden yüzeylerle temas etmeyi gerektirmektedir. Temasın virüs yayılma riskini arttıracakı düşünüldüğü için SHGM tarafından 18 Mayıs 2020 tarihinde yayınlanan “Havacılık Güvenliği Bülteni” ile bu yöntemlerin uygulama detayları değiştirilmiştir. Bu değişikliklerden bazıları şunlardır (SHGM, 2020):

- Yolcu KTMD’den geçerken cihazın alarm vermesine sebep olduyrsa tüm metal eşyalarının çıkarılıp yeniden geçmesi sağlanmalıdır. Tarayıcı personelin yolcunun yasaklı madde taşıyor olabileceğine dair şüpheleri devam ediyorsa “yolcu ile doğrudan yüz yüze gelmeyecek şekilde” elle aramaya tabi tutulabilir. Her elle arama yapılmasının ardından yeni eldiven giyilmelidir.

- Çeşitli sebeplerden dolayı (hamilelik, kalp pili takmak, etnik kıyafet vb.) KTMD'den geçmek istemeyen yolcuların aranması el tipi metal dedektörü (ETMD) ve ETD ile yapılabilir.
- KTMD'nin alarm vermesine sebep olan yolcu dışı kişilerin de taraması benzer şekilde elle aramaya veya ETMD ile birlikte ETD taramasına tabi tutulmalıdır.
- Yolcuya yönelik bütün tarama süreci yapılmasına rağmen halen yasaklı madde taşıyor olma şüphesi söz konusuyla yolcu yeniden taranabilir ya da geçişine izin verilmeyebilir.
- Yolcu ya da yolcu dışındaki kişiler tarafından takılan maskeler içerisine yasaklı madde saklanmasına imkân verebilecek yapı ve boyutta ise bu maskelerin çıkarılması talep edilmelidir. Şüphede halinde maskeler de kabin bagajı gibi taramaya tabi tutulmalıdır.
- ETD taramaları esnasında tarayıcılar, taranan kişinin elleri ile teması sınırlı düzeyde tutulmalıdır. Mümkünse taranan kişilerin elleri yerine yeni dokunmuş olduğu cüzdan, pasaport vb. bir nesneden ya da kıyafet aksesuarlarından örnek alınarak yapılmamalıdır.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen tedbirler doğrultusunda Muğla Dalaman Havalimanı'nın terminal güvenlik kontrol noktasına yönelik kapasite analizi yapılması amaçlanmıştır.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Simülasyon Yöntemi**

Simülasyon (Benzetim), incelenen bir sistemin belli bir zaman diliminde istenilen gerçek karakteristiklerini tahmin etmek amacıyla; sistemin matematiksel, mantıksal bir modelinin geliştirilmesi ve bu sistem üzerinde deneyler yapılması sürecidir. Model ise, ele alınan sistemin ilgili kısmının veya tamamının temsili olarak tanımlanabilir. Simülasyonlar, sistemin kendisi üzerinde deneme veya değişiklik yapmanın çok zor ya da maliyetli olduğu durumlarda, sistemi kurulan model üzerinden tanıyıp araştırmak,

değişik kararları ve seçenekleri sistemin kendisinde hiçbir değişiklik yapmadan deneyebilmek amacıyla uygulanırlar. En geniş anlamıyla simülasyon, mevcut veya önerilen bir sistemin performansını, farklı düzenlemeler altında ve istenilen zaman aralığında değerlendirmek için bir araçtır (Maria, 1997).

Havaalanlarında simülasyon, çoğunlukla kapasite ve gecikme tahmini ile havaalanı süreçlerini modelleme amacıyla kullanılmaktadır (Horonjeff, McKelvey, Sproule, & Young, 2010). Alan yazında check-in, kayıtlı bagaj, güvenlik kontrol tarama, geliş ya da gidiş süreçleri gibi süreçlerle alakalı çeşitli çalışmalar yer almaktadır.

Bu çalışmada kesikli olay simülasyonu kullanılmıştır. Law ve Kelton (2007)'in simülasyon ile ilgili tanımlamaları ve alan yazında yapılmış çalışmalar değerlendirilerek terminal güvenlik tarama süreçlerinin en iyi kesikli olay simülasyonu ile analiz edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sistem, doğası itibari ile dinamiktir. Yani olayların zaman çizelgesi üzerinde gerçekleştiği ve bir olayın diğerini etkilediği bir yapıya sahiptir. Sisteme giriş ve sitemden çıkış arasındaki olaylar ayrık (kesikli) zamanlarda meydana gelmektedir ve bu olaylar insan faktöründen büyük ölçüde etkilenmesi bazı durum değişkenlerinin rastgele olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla süreç stokastiktir.

## **2.2. Verilerin Toplanması**

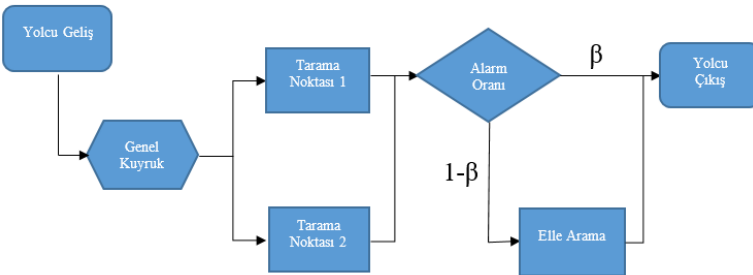
Modelin oluşturulması için gerekli olan verilerin toplanması adımı, Muğla Dalaman Havalimanı'nın 2019 yılına ait yolcu trafiği verilerinden, pandemi sonrası terminal güvenlik tarama süreci gözlemlerinden ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Muğla Dalaman Havalimanı yetkilileriyle görüşme yapılmış ve geçmiş yıllara ait yolcu trafiği verisi temin edilmiştir. Aşağıdaki tabloda 2019 yılına ait yolcu trafiğinin aylara göre dağılımı verilmiştir. Pandemi öncesi kapasite analizi yapılırken havaalanının en yoğun yolcu trafiğine sahip olduğu Ağustos ayı ve en yoğun trafiğin yer aldığı dış hat giden yolcu trafiği verileri temel alınmıştır.

**Tablo 2. Muğla Dalaman Havalimanı 2019 Yılı Yolcu Trafikinin Aylara Göre Dağılımı**

Aylar	Dış Hat		İç Hat	
	Gelen Yolcu Sayısı	Giden Yolcu Sayısı	Gelen Yolcu Sayısı	Giden Yolcu Sayısı
Ocak	872	1.617	29.024	32.096
Şubat	914	1.007	27.443	28.524
Mart	5.867	2.758	30.921	30.747
Nisan	87.033	58.333	46.884	42.945
Mayıs	228.591	186.895	65.496	55.682
Haziran	279.898	268.656	110.403	103.470
Temmuz	319.224	304.513	119.031	117.067
Ağustos	322.987	328.005	122.674	124.505
Eylül	267.797	292.241	101.374	109.111
Ekim	141.747	193.319	68.136	79.377
Kasım	2.335	11.503	33.391	38.887
Aralık	373	211	29.663	29.779
Toplam	1.657.638	1.649.058	784.440	792.180

### 2.3. Model

Yolcu gelişi, işlem süreleri ve alarm oranına yönelik dağılımların belirlenmesinde geçmişte yapılan benzer çalışmalardan faydalanılmıştır. Alan yazındaki çalışmalar ve uzman görüşleri doğrultusunda aşağıdaki model oluşturulmuştur:



**Şekil 2. Terminal Güvenlik Tarama Süreci Modeli**

Kelton ve Law (2007), bir modelin yalnızca ilgili değişkenleri değerlendirebilecek ve sistemi mevcut verilerle doğru şekilde yansıtabilecek kadar ayrıntılı olması gerektiğini belirtmiştir. Eldeki veriler ve sistemi doğru şekilde yansıtacak basitlik de göz önünde bulundurularak bazı varsayımlar ve sınırlılıklar ortaya konulmuştur. Bu varsayımlar ve sınırlılıklar aşağıda verilmiştir:

- Modelde güvenlik personeline ilişkin faktörler göz önünde bulundurulmamıştır. Güvenlik tarama süreci modellenirken sabit bir personel planlaması yapılmıştır.
- Tekerlekli sandalyeli, protez ya da kalp pili taşıyan yolcular gibi KTMD'yi kullanmayan yolcular, sayıca az olduklarından dolayı modele dahil edilmemiştir. Sistem içerisinde daha uzun süre kalan bu yolcular benzer çalışmalarda olduğu gibi göz ardı edilmiştir (Dorton, 2011).
- İşlemler arasında geçen yolcu seyahat süreleri ihmal edilmiştir.
- Kişisel eşya için kullanılan tepsiler ve el bagajları, benzer çalışmalarda olduğu gibi standart olarak ve aynı işlem süresi dağılımı ile ele alınmıştır (Leone & Liu, 2011).
- Havaalanı yolcu trafiğinin en yüksek olduğu saate (peak hour) yönelik bilgi elde edilemediği için eldeki trafik verileri ile en yoğun aydaki bir saatlik zaman dilimi simüle edilmiştir.
- Tüm işlem ve kuyruklar için “ilk giren ilk çıkar (FIFO)” kuralı dikkate alınmıştır.
- Dorton (2011) tarama noktası işlemlerine yönelik kaydedilen sürelerin %98'inin yakınının (1,4,20) saniye üçgensel dağılıma uygun olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma da tarama noktası işlemleri için aynı dağılım kullanılmıştır.
- Benzer akademik çalışmalarda ve Amerika Birleşik Devletleri'nin ulaştırma güvenliği konusunda faaliyet gösteren bir kurumu olan Ulaştırma Güvenlik İdaresi (Transportation Security Agency - TSA)'ne ait verilerde, elle aramaların uniform dağılıma uyduğu ortaya konulmuştur. Görüşme yöntemiyle alınan bilgiler çerçevesinde elle arama işlemi için (30,120) saniye uniform dağılım belirlenmiştir.

- Alarm oranı, Leone ve Liu (2011)'nin ortaya koyduğu örneklem doğrultusunda %9 olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle yolcuların %91'i cihazın alarm vermesine sebep olmadan geçmektedir.

### 3. BULGULAR

Havaalanı yolcu trafiğinin en yüksek olduğu aydaki bir saatlik zaman diliminde, terminal güvenlik kontrol noktası, simülasyon yazılımı kullanılarak modellenmiştir. Pandemi öncesi ve pandemi sonrası olmak üzere iki simülasyon yürütülmüştür. Modelin pandemi öncesindeki değişken değerleri aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3. Modelin Pandemi Öncesindeki Değişken Değerleri**

Model Değişkeni	Değişken Değeri
Yolcu Geliş Oranı	7,05 yolcu/dakika
Tarama İşlemi	TRIA[1,4,20] saniye
Elle Arama İşlemi	UNIF[30,120]
$\beta$ (Alarm Oranı)	%91

Pandemi sonrası simülasyonda, kuyruktaki yolcu mesafelerinin artırılması ve elle arama prosedürlerinin değiştirilmesi gibi nedenlerle işlem sürelerinde değişiklikler yapılmıştır (SIHAGUVDER, 2020). Yürütülen simülasyonlara göre yolcuların pandemi öncesi ve sonrası sistemde geçirdiği ortalama süreler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 4. Yolcuların Sistemde Geçirdiği Ortalama Süreler (Dakika)**

	Pandemi Öncesi	Pandemi Sonrası
Hizmet Süresi	0,3811	0,4091
Bekleme Süresi	4,0914	5,8319
Sistemde Geçirilen Toplam Süre	2,3439	3,3082

Pandemi kapsamında alınan tedbirlerle hem yolculara verilen ortalama hizmet süreleri, hem de yolcuların ortalama bekleme sürelerinin artacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla yolcuların sistemde geçireceği toplam süre de artacaktır. Pandemi öncesi ve

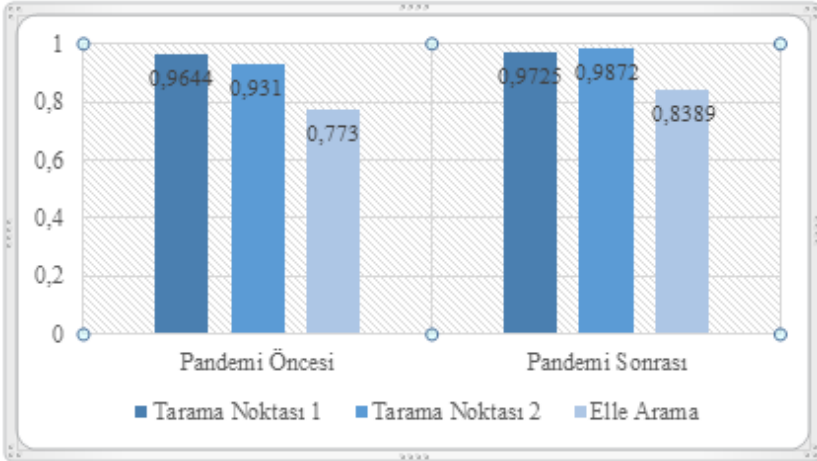
sonrası tarama ve elle arama noktalarındaki kuyruklara ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

**Tablo 5. İşlem Birimlerine Göre Ortalama Bekleme Süresi ve Kuyruktaki Ortalama Yolcu Sayısı**

	PANDEMİ ÖNCESİ		PANDEMİ SONRASI	
	Ortalama Bekleme Süresi (dakika)	Kuyruktaki Ortalama Yolcu Sayısı	Ortalama Bekleme Süresi (dakika)	Kuyruktaki Ortalama Yolcu Sayısı
Tarama Noktası 1	1,3849	9,8578	2,1856	14,5521
Tarama Noktası 2	2,4697	17,6103	3,2093	25,1625
Elle Arama	1,2528	0,7838	3,5611	1,7212

Her bir işlem birimi için ortalama bekleme süresi ve işlem biriminin önünde oluşan kuyruk miktarının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Elle arama yapılan her yolcudan sonra eldiven değiştirme ve ekipmanı dezenfekte etme gibi süreçler sebebiyle, elle arama işlemi için öngörülen bekleme süresinde ve kuyruktaki yolcu sayısında beklenen artışlar dikkat çekicidir.

İşlem birimlerinin kullanım oranları ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:



**Şekil 3. İşlem Birimlerinin Kullanım Oranları (%)**

Simülasyon sonucunda pandemi kapsamında alınan tedbirlerin her işlem biriminin kullanım oranını arttıracığı ortaya çıkmıştır.

## **SONUÇ**

Havacılık sektörü COVID-19 salgınından oldukça kötü etkilenmiş ve birçok ülkede yolcu taşımacılığı durma noktasına gelmiştir. Virüsün yayılmasını engellemek için çeşitli tedbirler almak amacıyla yeni düzenlemeler ortaya konmuştur. Bu çalışmada Muğla Dalaman Havalimanı terminal güvenlik tarama süreci pandemi kapsamında alınan tedbirler göz önünde bulundurularak modellenmiş ve tahmin edilen talebe ne oranda cevap verebileceği incelenmiştir. Pandemi öncesi terminal güvenlik tarama sürecine yönelik ölçümler yapılamadığı için model oluşturulurken havaalanının geçmiş yıllara ait yolcu trafiği verilerinden, alan yazındaki benzer çalışmalardan ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Yürütülen simülasyon çalışmalarında pandemi kapsamında alınan tedbirlerin yolcuların kuyrukta bekleme ve hizmet sürelerini uzatacağı; dolayısıyla yolcu akışını olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştür. Havaalanının 2019 yılına ait yolcu trafiğini tekrar yakalaması durumunda iki tarama noktası da neredeyse tam kapasite ile çalışacaktır ve yolcu akışında aksamalar söz konusu olabilecektir. Tedbirlerin devam etmesi ve aynı yolcu sayılarına ulaşılması durumunda ek bir tarama noktasının daha hizmet vermesi, sürecin daha sorunsuz yürütülmesini sağlayabilir. Bununla birlikte kapasite tahminlerinde, elde edilebilmesi halinde havaalanının “peak” yani en yoğun saatlerdeki yolcu trafiği verileri değerlendirilmesinde fayda görülmektedir (Lange, Samoilovich, & Rhee, 2013). Ayrıca uçuş sayılarının artmasıyla güvenlik süreçlerine ilişkin değişkenlerin gerçek değerlerinin ölçülebileceği; böylelikle daha sağlıklı kapasite tahminleri yapılabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ACI. (2020). ACI Advisory Bulletin - Security screening best practices during COVID-19. Montreal: Airport Council International .
- Barros, A. G., & Tomber, D. D. (2007). Quantitative Analysis of Passenger and Baggage Security Screening at Airports . Journal of Advanced Transportation, 171-193.
- Başdemir, M. (2020). Hava Yolu İşletmelerinde Uçuş Güvenliği Uygulamaları Ve İyileştirme Önerileri. Journal of Aviation, 4(1), 126-146. doi:<https://doi.org/10.30518/jav.731513>
- Dorton, S. L. (2011). Analysis of Airport Security Screening Checkpoints using Queuing Networks and Discrete Event Simulation: A Theoretical and Empirical Approach. Florida: Dissertations and Theses.
- EUROCONTROL. (2020, Mayıs 30). COVID-19 impact on the European air traffic network. EUROCONTROL: <https://www.eurocontrol.int/covid19> adresinden alındı
- Horonjeff, R., McKelvey, F. X., Sproule, W. J., & Young, S. B. (2010). Planning and Design of Airports. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- IATA. (2020). COVID-19 Updated Impact Assesment. International Air Transport Association.
- IATA. (2020, Haziran 20). IATA Sektörün Finansal Raporunu Yayınladı. Airline Haber: <https://www.airlinehaber.com/iata-sektorun-finansal-raporunu-yayinladi/> adresinden alındı
- ICAO. (2011). Annex - 17 Security. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2013). Module 3: Passenger and Hand Luggage Screening Measures. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2015). Oversight Manual Part C: The Establishment and Management of a State's Aviation Security Oversight System. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2020). ICAO DOC 10144 - Handbook for CAAs on the Management of Aviation Safety Risks related to COVID-19. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- Lange, R. d., Samoilovich, I., & Rhee, B. v. (2013). Virtual Queuing at Airport Security Lanes. European Journal of Operational Research, 153-165.

- Leone, K., & Liu, R. (. (2011). Improving Airport Security Screening Checkpoint Operations in the US via Paced System Design. *Journal of Air Transport Management*, 62-67.
- Maria, A. (1997). Introduction to Modeling and Simulation. *Proceedings of the 29th Winter Simulation Conference*, 7-13.
- Naji, M., Abdelhalim, S., Al-Ani, A., & Al-Kilidar, H. (2017). Airport Security Screening Process: A Review. *COTA International Conference of Transportation Professionals*, 3978-3988.
- Salter, M. B. (2007). SeMS and sensibility: Security Management Systems and the Management of Risk in the Canadian Air Transport Security Authority. *Journal of Air Transport Management*, 389-398.
- SHGM. (2018). *Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- SHGM. (2020). *Havaalanı Pandemi Tedbirleri ve Sertifikasyonu Genelgesi*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- SHGM. (2020). *Havacılık Güvenliği Bülteni 2020/01*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- SIHAGUVDER. (2020, Haziran 20). COVID-19 Pandemi Sonrası Normalleşme Sürecinde Havalimanlarımızda Yolcularımızın ve Çalışan Personelimizin Sağlığının Korunması için Alınan Önlemler. Havalimanları Güvenlik Memurları Derneği: <http://www.sihaguvder.org/> adresinden alındı
- WHO. (2020, Mayıs 22). Coronavirus Disease (COVID-19) Advice for the Public. World Health Organization: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public> adresinden alındı
- WHO. (2020, Mayıs 22). Coronavirus disease (COVID-19) Situation Report – 123. World Health Organization: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200522-covid-19-sitrep-123.pdf?sfvrsn=5ad1bc3\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200522-covid-19-sitrep-123.pdf?sfvrsn=5ad1bc3_4) adresinden alındı
- Yoo, K. E., & Choi, Y. C. (2006). Analytic Hierarchy Process Approach For Identifying Relative Importance of Factors to Improve Passenger Security Checks at Airports. *Journal of Air Transport Management*, 135-142.



## **BÖLÜM 9**

### **TURİSTLERİN COVID-19 SALGINI SONRASI HAVAYOLUNA İLİŞKİN BEKLENTİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Sezgi GEDİK ARSLAN**

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Orcid: 0000-0002-4081-2551

sgedik@istanbul.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Hacer Neyir TEKELİ**

İstanbul Kültür Üniversitesi

Orcid: 0000-0002-4627-2840

n.tekeli@iku.edu.tr

**Doç. Dr. Suna MUĞAN ERTUĞRAL**

İstanbul Üniversitesi

Orcid: 0000-0001- 9872-3941

sertugral@yahoo.com

### **ÖZET**

Teknolojinin gelişmesi, alım gücünün artması, insanların gidecekleri yere daha hızlı ve güvenli bir şekilde ulaşma isteği, turizm sektörünün gelişmesi, havayolu yolcu taşımacılığının büyümesini de beraberinde getirmiştir. Büyüme eğiliminin hızlanması sektör içinde rekabetin de artmasına sebep olmuştur. Havayolu yolcu taşımacılığının profesyonel standartlara uygun olmak, müşteri ihtiyaçlarını karşılama gücüne sahip olmak, sunulan hizmetlerinin özellik ve niteliklerinin toplamı sektörde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ancak ekonomik krizler, siyasi krizler, doğal afetler ve salgın hastalıklar seyahat hareketliliğini

azaltmaktadır. Salgın hastalıklar sebebiyle oluşturulan seyahat yasakları ve karantina uygulamaları, turizm sektöründe olduğu gibi havayolu yolcu taşımacılığının da daralmasına ve bağlantılı diğer sektörlerin iş hacmini kaybetmesine sebep olmaktadır. Havayolu yolcu taşımacılığını yeniden canlandırılma süreci, seyahat edenlerin güvenliğinin sağlanmasını temel alan bir yaklaşımla olmalıdır. Bu çalışmada Covid-19 salgını sonrası havayolu yolcu taşımacılığının yeniden tercih edilebilmesi için tüketici beklentilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda 12 adet görüşme sorusu oluşturulmuş ve 65 havayolu kullanıcısı yerli turiste ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler ile Covid-19 salgını sonrası havayolu kullanıcılarının beklentileri ortaya konulmuş ve havayolu yolcu taşımacılığının gelişiminde etkili olacak politikaların belirlenmesi bakımından bir öneri olacak şekilde çalışma sonuçlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Havayolu Yolcu Taşımacılığı, Covid-19, Turizm

## **EVALUATION OF TOURISTS 'EXPECTATIONS FOR THE AIRLINE AFTER COVID-19**

### **ABSTRACT**

The development of technology, increased purchasing power, development of the tourism sector and the desire of people to reach their destinations faster and safer brought with it the growth of airline sector. The acceleration of the growth tendency has also led to an increase in competition within the sector. Complying with professional standards in airline management, having the power to meet customer needs, the sum of the features and qualities of the services provided provides a competitive advantage in the sector. However, economic crises, political crises, natural disasters and epidemics reduce travel mobility. Travel bans and quarantine practices created due to epidemic diseases cause airway management such as tourism sector to shrink and other related sectors to lose their business volume. The process of revitalization

of airline management should be based on an approach based on ensuring the safety of travelers. In this study, it is aimed to reveal consumer expectations in order to re-prefer airline management after the Covid-19 outbreak. Accordingly, 12 interview questions were created and 65 airline users were reached. The data obtained as a result of the interviews revealed the expectations of the airline users after the Covid-19 outbreak and the study was concluded as a proposal for determining the policies that would be effective in the development of the airline business.

**Keywords:** Airline Passenger Transportation, Covid-19, Tourism

## **GİRİŞ**

Dünyada havayolu yolcu taşımacılığında yaşanan hızlı gelişme, insanoğluna büyük faydalar sunmuştur. Havayolu yolcu taşımacılığı ekonomik, kültürel ve sosyal bakımdan öncü bir sektördür. Bu sebeple değişen koşullar ve teknolojiye bağlı olarak sürekli yenilenecek strateji ve rekabet araçlarının değişmesi kaçınılmaz olmuştur. Havayolu işletmeleri doğrudan ve dolaylı olarak ülkelerin ekonomik sistemlerini etkilediği gibi, ekonomik gelişmelerden de etkilenmektedir. Havayolu ulaştırma hizmeti ticaret, dış ilişkiler ve turizmin gelişmesinde de son derece önemlidir.

Turizm seyahat odaklı bir sektör olması sebebiyle havayolu yolcu taşımacılığında değişim ve gelişimlerden doğrudan etkilenmektedir. Özellikle salgın dönemlerinde evden çıkma yasakları ve yolculuk kısıtlamaları gibi önlemlerin alınması her iki sektörü de önemli ölçüde etkilenmektedir. Covid-19 salgını sebebi ile havayolu yolcu taşımacılığı ve turizm sektörü önemli ekonomik kayıplar vermiştir. Bu nedenle salgının son bulması ile bu sektörlerin yeniden canlanması ve kayıplarını telafi edebilmesi için gerekli olan koşulların sağlanması gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı havayolu kullanıcısı olan turistlerin Covid-19 salgını sonrası tekrar seyahatlere çıkabilmesi için gereken tüketici beklentilerinin ortaya konulmasıdır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

1919 Paris Sözleşmesi sonrası ulusal hükümetler ulusal ve uluslararası tarifeli hava taşımacılığı ağlarının geliştirilmesinde güçlü bir rol oynamıştır. 1947'den itibaren Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) uluslararası havayollarını bir şemsiye altında toplayan organizasyon olarak havayolu işletmeciliğinde yer almıştır (Burghouwt, 2007: 1). Havayolu işletmelerini havayolu taşımacılığı hizmeti sunan (üreten) ve çevresi ile etkileşim içinde olan işletmeler olarak tanımlayabiliriz (Gerede, 2015: 24).

Havacılık sektörü; bünyesinde değişik faaliyetleri barındıran, dinamik bir yapıya sahip olan önemli hizmet sektörlerindedir. Kargo ve yolcu taşımacılığının yapıldığı bu hizmet sektörü; havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakımla ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi gibi birçok faaliyetin yer aldığı önemli bir sektördür (Mahajan ve Rau, 2009: 69).

Havayolu işletmelerinin vermiş oldukları bu hizmetlerin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; talep dalgalanmalarına karşı depolanamaması, genellikle kişiselleştirilmeleri, diğer ürünlerin satışında olduğu gibi bu hizmetlerin değiştirilmesi veya iade edilememeleri, satışlarından önce kalitesinin kontrol edilmemesi veya hizmeti satın almadan önce test edilmemesi, mekanik sorunlar veya hava durumunun ön görülemezliği nedeniyle hizmetin teslimatı her zaman garanti edilememesi, bireysel olarak değil gruplar halinde üretilmesi gibi özelliklerdir (Wensveen, 2007: 261-262).

İşletmeler tarafından uygulanan modeller farklı olsa da havayolu müşterilerinin, seyahat kararlarını vermede havayolları arasında seçim yaparken verilen hizmetlerin beş özelliğinin dikkate alındığı da bir gerçektir. Bunlar “Fiyatlar ve fiyat koşulları”, “Sunulan hizmetlerin zamanlamaya dayalı özellikleri yani tarife ile ilgili özellikler”, “Konfor ile ilgili özellikler”, “Bir havayolu işletmesinin hizmetlerine erişim kolaylığı ve rahatlığı”, “Havayolu işletmesinin kendisi veya verdiği hizmetle ilgili imajı”dır (Doganis, 1991: 245).

90'lı yıllardan itibaren müşterilerin birçok alanda istek ve ihtiyaçlarında çeşitli değişimler görülmektedir. Bu değişimler, müşteri bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenerek daha seçici hale gelmesi, hizmet beklentilerinin yükselmesi neticesinde isteklerinin değişmesi, artması ve ihtiyaçlarının alt unsurlara bölünerek çeşitlenmesi ve elbette internet üzerinden alışverişin yaygınlaşması şeklinde sıralanabilir.

Havayolu işletmeleri ise birbirinden değişik istek ve ihtiyaçların karşılamak durumundadır. Bu sebep ile iş amaçlı, seyahat amaçlı, kişisel amaçlı, uzun veya kısa mesafe, direkt ya da bağlantılı uçuşlar olarak belirlenen farklı pazar bölümlerini dikkate almak zorundadırlar. Müşterilerin, en başta uçuş emniyeti ve güvenliği konusunda oluşan vazgeçilmez iki kriterin yanı sıra, havayolu işletmeleri açısından farklı tutum ve davranışlar sergilemesindeki en büyük faktör bilet fiyatlarıdır. Farklı pazar bölümlerinin istek ve ihtiyaçlarının tek bir uçakta birleştirilmesi söz konusu olduğunda, tarifeli bir havayolunun yaşadığı problemde bu noktada başlamaktadır. Örneğin, iş amaçlı seyahat eden bir yolcu için kabin ekibinin tutum ve davranışları çok önemli olmamakla birlikte dakiklik son derece önemli olmaktadır.

## **2. HAVAYOLU YOLCU TAŞIMACILIĞI, TURİZM VE KRİZ YÖNETİMİ**

Havayolu taşımacılığı bölgesel sınırlarının neredeyse olmaması, dünyanın en güvenilir ve en hızlı taşımacılık şekli olması

dolayısıyla diğer taşımacılık şekillerine göre değer ve önemini arttırmıştır. Bunun sonucunda uzak yerlere yolculuklar çok kısa sürelerde gerçekleşmekte ve kültürel paylaşımlar artmakta, insanların birbirleriyle etkileşimi ve ticari açıdan da havayolu taşımacılığı önemli avantajlar sağlamaktadır. Hava yolları taşımacılık sektörünün kilit sektörü olmasa bile girdi sağladığı sektörleri etkileme gücüne sahip ve ülke ekonomisine değer yaratan bir sektördür. Aynı zamanda havacılık sektörünün istihdama katkısının da önemi azımsanmayacak kadar önemlidir (Kundak ve Aktop, 2018: 91-92).

Diğer ulaşım türlerine göre önemli avantajlar sağlayan havayolu ulaşımı aynı zamanda ekonomik, siyasal ve çevresel faktörler açısından da duyarlı ulaşım türü olarak belirginleşmektedir. Bu çerçevede dünya genelinde yaşanan herhangi bir siyasal ve ekonomik kriz veya salgın hastalık havayolu ulaşımını çok ciddi tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır (Bakırcı, 2012: 342). Bu sebeple yüksek teknolojili, sermaye yoğun yapısından dolayı olması muhtemel risk bakımından değerlendirilmeli ve yeni koşullara göre strateji belirlenmelidir.

Özellikle 21. yüzyılın ilk yıllarında havacılık sektörünü etkileyen önemli gelişmeler yaşanmıştır. 21. yüzyılda yaşanan küresel ve/veya ulusal çapta olayların havayollarının finansal durumlarını etkilediği, hatta birçoğunu iflasa sürüklediği görülmektedir (Sakız ve Ünkaya, 2018: 159-166). Bu sebeple kriz yönetimi önem arz etmektedir.

Havacılık sektörü, krize oldukça açık bir sektör durumundadır. Eğer işletmeler, kriz öncesinde olası kriz senaryolarını doğru planlamış ve önlemlerini alıp hazırlık yapmışlar ise kriz sürecini sağlıklı bir şekilde yönetilebilmektedirler (Arslan, 2019: 42). Kriz, markanın itibar kaybetmesine yol açar (Peltekoğlu, 2007: 449). Büyük kayıplara yol açabilecek sonuçlarla karşılaşmamak için işletmelerin krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler, işletmenin sürdürülebilirliği için önemlidir. Bundan dolayı küçük veya büyük tüm işletmeler krize karşı hazırlıklı olmak zorundadır. Kriz yönetiminin amacı,

düşünülemeyecekleri düşünüp krize hazırlıklı olmak, krizin tüm yönlerini önceden tahmin ederek, duruma uygun stratejiler belirlemektir (Arslan, 2019: 55).

Sivil havacılık sektörü siyasi kaoslar, terör olayları, hastalıklar gibi dışsal faktörlerden olumsuz olarak etkilenirken, çeşitli ülkelerle karşılıklı vizelerin kaldırılması durumu sektörü olumlu etkilemektedir (Yazgan ve Yiğit; 2013: 442). Havayolları ekonomik açıdan özellikle ticaret ve turizm için önemli kurumlar olduklarından ve geçmiş yıllarda dünyada ve ülkemizde çeşitli havayollarının finansal başarısızlık durumları söz konusu olmaktadır (Sakız ve Ünkaya, 2018: 169). Özellikle seyahat hareketliliğini kısıtlayan olaylar havayolu işletmelerinin olumsuz şekilde etkilenmesine sebep olmuştur. Dünyada ülkelerarası ve ülke içinde iç seyahat hareketliliği savaş, terör olayları ve salgın hastalıklar döneminde tamamen durma noktasına gelmektedir. Ekonomik ve siyasi krizler neticesinde kısmen duran seyahat hareketleri savaş ve salgın hastalık dönemlerinde tamamen durma noktasına gelmektedir.

Havayolları maliyetlerini ve genel giderlerini azaltmadan fiyat konusunda rekabet edemez. Genel olarak, havayolu şirketlerinin maliyetleri üç kategoriye ayrılır; doğrudan işletme maliyetleri, dolaylı işletme maliyetleri ve genel giderler olmak üzeredir (Camilleri, 2018: 192). Salgın hastalığa bağlı olarak havacılık sektöründe yaşanan talep düşüşü karşısında tasarruf için önlemlerinin alınması kaçınılmazdır. İşletmelerin gelir eksikliği ve işletme maliyetlerinin yüksekliği bir dizi acil önlem alınmasını ve yeniden yapılandırmaya gidilmesini zorunlu kılmaktadır.

Özellikle en son yaşadığımız Covid-19 salgın hastalık neticesinde dünya havayolu işletmeciliği olumsuz yönde etkilenmiştir. Havayolu ile seyahatlerin ölümcül mikropların yayılması açısından en riskli faaliyet olduğu dünyaya bu kadar hızlı yayılmasına sebep olduğu görüşü sebebiyle uygulanan karantina kapsamında seyahat yasaklarına başvurulmuştur. Bu ise havayolu yolcu taşımacılığını durdurmuştur.

Dünya havacılık sektörü tarihinin en büyük krizini yaşamaktadır. Havacılık sektörünün 2020 yılı ciro kaybının 300 milyar USD'yi aşması beklenmektedir. Bunun sebebi ise Covid-19 salgınının havacılığa ağır etkilerinin en az altı ay gibi uzun bir süreye yayılması olmaktadır. Bu krizin şimdiye kadar olan küresel krizlerden en büyük farkı, krizin dünya geneline yayılması ve bunun eş zamanlı bir şekilde olmaması, yani her bölgeye çok farklı zamanlarda yayılması olmuştur. Dolayısıyla yoğunluklu olarak 1. çeyrekte Çin'de yaşanan kriz, 2. çeyrekte ABD'de yaşanmakta ve 3. çeyrekte de Afrika, Latin Amerika gibi bölgelerde hissedilecektir. Bu durum, krizin etki süresini oldukça uzatacaktır. Tedirginlik ve korkunun da etkisinin devam edeceğini varsayarsak seyahat ekosistemi (havayolu, ulaşım kanalları, turizm, acentalar) en iyi ihtimal ile altı ay boyunca %90'a varan oranda gelir kayıpları yaşayacaktır. Havayolları bu sene sonuna kadar, normal kapasitelerinin ancak %30 oranındaki bölümünü uçabileceklerini ve 2021'de %50-60 kapasite ile uçacaklarını ve tam toparlanmanın 2022'den önce olmayacağı varsayılmaktadır (Geçer, 2020: 72).

Havayolu yolcu taşımacılığının 100 yıllık varlığında hiç görmediği bu krizin etkilerini tartışırken “en iyi ve en kötü senaryolar”, her alanda olduğu gibi havacılık sektörü içinde gündemde olmuştur. Buna göre, normalleşme sürecinin başlamasıyla, insanlar tekrar seyahat etmeye başladıklarında havayolları 2021'de en azından iyi bir yıla sahip olacaktır. İyimser senaristler, seyahat etmek için muazzam talepte olan insanlar olacağını savunmaktadırlar. Ayrıca salgın son bulduğunda başka şehirlerdeki ailelerini ve arkadaşlarını görmek isteyen insanlar, krizin neden olduğu tüm bu strese kurtulmak isteyeceklerinden havayoluna talep oluşacaktır. Bu iyimser görüş kapsamında evlerine kapanan binlerce insan sadece kaçmak için seyahat edeceği gibi, zorunlu giderleri dışında harcama yapmayan kişiler ilk harcama giderlerini seyahat için kullanacak şekilde yer almaktadır (Gür, 2020: 1).

Salgın hastalık sonrasında seyahatin kısa sürede hızlanacağı veya tekrar sektörün toparlanması için yaşanan sürenin uzaması havayolu ulaşımını kısmen geriletecektir. Ancak bunun sonucunda

sağlık ve hijyenin fiyat politikasından önemli olması ve bunu sağlayacak teknolojilerin benimsenmesi sektörün yenilenme ve yeniden yapılanma süreci bakımından önemlidir. Bazı ek önlemler ve fiziki mesafe kuralının neticesinde oluşan fiyat artışları seyahat sıklığını azaltıcı etkiler yaratırken, sağlık, hijyen ve temizlik konusundaki önlemler insanların öncelikleri içinde yer alacaktır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Dünya Turizm Örgütü'nün seyahatin sağlık koşullarını dikkate alarak yeniden seyahatin kademeli ve planlı şekilde başlatılması yönündeki önerileri doğrultusunda yeni stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. WHO, COVID-19 salgınları yaşayan ülkelere seyahat veya ticaret kısıtlamalarının uygulanmasına karşı tavsiyede bulunmaktadır. Buna göre yolcuların girişinin reddedilmesi, vize kısıtlamaları veya geri dönen yolcuların karantinası uygulamaları önem arz etmektedir. Uygun bir risk değerlendirmesi ve gelen yolcuların olası bir kişi takibi için, yolculara önleme tavsiye mesajları vermek ve varışta sağlık beyanlarını toplamak, yolcuların iletişim bilgilerini toplamak etkili yöntemler arasında yer almaktadır. Ayrıca, etkilenen bölgelere seyahat etmeyi geciktirmek veya önlemek için hasta olan gezginler, özellikle yaşlı gezginler ve kronik hastalıkları olan veya altta yatan sağlık koşulları olan kişiler için önemli tedbirler arasında yer almaktadır (WHO, 2020).

### **3. METODOLOJİ**

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü verilerine göre 2019 yılında Türk havayollarını kullanan yolcu sayısı (direk transit dahil) 208.911.338 kişidir (<https://www.dhmi.gov.tr>). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerine göre de 2019 yılında Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçiler (45.058.286) ile Türkiye'den çıkış yapan yabancı ziyaretçilerin (45.105.116) toplamı 90.163.402 kişidir (<https://www.ktb.gov.tr>). Bu kişilerin 68.976.090 kişisi havayolu ile seyahatlerini gerçekleştirmiştir. Bu veriler doğrultusunda 2019 yılı Türk havayolu kullanıcılarının 0,33'lük dilimini yabancı ziyaretçiler oluşturmaktadır. Bu verilere yerli turist

seyahatleri de eklendiğinde turizmin havayolu ulaşımındaki etkisi daha da yoğun olarak görülmektedir.

Görüşme soruları mail yolu ile toplam 95 kişiye ulaştırılmış, 65 kişiden gelen cevaplar çalışmaya dahil edilmiştir. Görüşme soruları, demografik bilgilerin ve açık uçlu soruların bulunduğu toplam 12 soru ve 2 bölümden oluşmuştur. Görüşülen kişi sayısı Covid-19 salgını hakkında araştırdığını, tehlikeli olduğunu ve önlemler aldığını belirten ulaşmamızın kolay olduğu ve cevap alma konusunda endişe taşımadığımız kişiler olarak sınırlandırılmıştır. Bunu sebebi ise, ön görüşme esnasında çok fazla bilgi sahibi olmayan, kendisine bulaşmasının mümkün olmayacağını düşünen, çok fazla endişe duymadığını belirten ve herhangi bir öngörü için erken olduğunu düşünen cevaplar alınması olmuştur. Bu sebeple sınırlı sayıdaki katılımcı ile bu konuda daha geniş kapsamlı çalışmalara ışık tutabilmesi umulan bir tespit yapılması planlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Tablo 1’de katılımcıların demografik verileri yer almakta olup verilerin, “Covid-19 salgını sonrası yasakların kalkması halinde havayolu ile seyahat planınız var mı?” sorusuna verilen cevaba göre dağılımları gösterilmektedir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımı**

Demografik Veriler		Covid-19 salgını sonrası yasakların kalkması halinde havayolu ile seyahat planınız var mı?	
		Evet	Hayır
	(N)	24	41
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	31	9	22
Erkek	34	15	19
<b>Yaş</b>			
18-24	11	3	8

## Bölüm 9

25-34	15	6	9
35-44	12	9	3
45-54	8	3	5
55-64	8	2	6
65 ve üstü	11	1	10
<b>Eğitim Durumu</b>			
İlköğretim	6	4	2
Lise	13	5	8
Önlisans	7	4	3
Lisans	14	3	11
Lisansüstü	25	8	17
<b>Medeni Durum</b>			
Evli	36	13	23
Bekar	29	11	28
<b>Meslek</b>			
Öğrenci	8	2	6
Kamu Çalışanı	32	9	23
Özel Sektör Çalışanı	17	12	5
Diğer	8	1	7

65 katılımcının %63'ü (41 kişi) Covid-19 salgını sonrası yasakların kalkması halinde bile havayolunu kullanmayacağını belirtmiştir. Havayolunu kullanmayacağını belirten katılımcılara yöneltilen diğer sorular ve cevapları aşağıdaki gibidir.

### • Covid-19 salgını sonrası havayolu ile seyahat planınızın olmamasının ana sebebi nedir?

Bu soruya katılımcıların tamamı salgın endişesi cevabını vermiştir. Ayrıca katılımcılar, salgının sadece Türkiye'de değil tüm dünyada ortadan kalkması ya da grip ve benzeri rahatsızlıklarda

olduğu gibi tedavisi mümkün olan bir derecede seyir etmesi durumunda seyahat kararı alabileceklerini belirtmişlerdir. Özellikle yurtdışı seyahatlerinin virüsün yayılma riskini artıracığından daha endişe verici olduğu ifade edilmiş bu sebeple ilk havayolu seyahatlerinin öncelikle yurtiçi seyahatler olabileceğini vurgulanmıştır.

**• Covid-19 salgını sonrası havayolu ile seyahat planınızın olmamasının diğer sebepleri nelerdir?**

İlk olarak “havayolu hizmetlerinin virüs ile ilgili yeterli önlemleri almadığını düşünme” daha sonra sırası ile “birlikte seyahat edeceğiniz diğer yolcuların virüs bulaştırma riski”, “eviniz dışında farklı bir destinasyonda salgın dolayısı ile güvende hissetmeme” , “havayolu personelinde kaynaklanan riskler” ifadelerini tercih etmişlerdir. Bu ifadelerin öncelikli tercih edilmesi katılımcıların virüse ilişkin alınan önlemleri yeterli görmediğini ve kendini güvende hissetmediği göstermiştir.

**• Covid-19 salgını sonrası havayolu işletmelerini yeniden güvenle tercih etmek için ne tür önlemlerin alınmasını isterdiniz? Önerilerinizi yazınız.**

Katılımcıların tamamının soruya ilişkin verdiği cevaplar “hijyen ve temizlik” önlemleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu önlemlerin sadece uçak için değil tüm havaalanı için de alınmasının önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte “fiziki mesafelerin sağlanması”, “havayolu personelinin rutin sağlık kontrollerinin yapılması”, “personelle virüsün özelliklerine ve virüsten korunma yöntemlerine ilişkin eğitimlerin verilmesi”, “diğer yolcuların sağlık denetimlerinden geçmiş olması hatta sağlık raporlarının olması” şeklinde ifadeler kullanılmıştır.

Katılımcılardan 24 kişi Covid-19 salgını sonrası yasakların kalkması halinde havayolunu kullanabileceğini belirtmiştir.

Havayolunu kullanabilecek katılımcılara sorulan diğer sorular ve cevapları aşağıda verilmiştir.

• **Ne kadar süre içinde seyahate çıkmayı planlıyorsunuz?**

Katılımcılardan 5 kişi “yasak kalkar kalkmaz” ifadesini kullanmış ve salgından daha rahat korunabilecekleri yerlere gitmek istediklerini belirtmişlerdir. Diğer katılımcılar 1 hafta içinde (5), 1 ay içinde (9), 3 ay içinde (5) şeklinde cevap vermişlerdir.

• **Seyahatinizi yurtiçi mi, yurtdışı olarak mı planlıyorsunuz?**

Katılımcılardan 23 kişi yurtiçi, 1 kişi ise yurtdışına seyahat edeceklerini belirtmişlerdir. Yurtiçi tercihini seçen katılımcılar yurtdışı seyahatleri için virüs salgının ortadan kalkmasını beklediklerini, yurtdışına havayolu ile seyahat etmeyi düşünen 1 kişi ise iş için gitmek zorunda olduğunu ifade etmiştir.

• **Seyahatinizde havayolu işletmesinden öncelikli beklentileriniz nelerdir?**

Katılımcılar öncelikle salgına yönelik gerekli “hijyen ve temizlik önlemlerinin alınmış olması”nı, bu önlemlerin düzenli şekilde yenilenmesi ve denetlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Diğer ifadeler sırası ile “biletleme, kontrol ve bagaj işlemlerinde gerekli önlemlerin alınması, “personelin gerekli ve yeterli bilgiye sahip olması” ve “seyahat güvenliği”dir.

Sınırlandırılmış görüşülen kişi sayısı ile ulaşılan sonuçlar sağlık bilim kurulu ve konusunda uzman sağlık mensupları ve akademisyenlerin çeşitli basın araçlarına verdikleri görüşler ve basın yoluyla yaptıkları önerileri ile uyuşmakta olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Salgın hastalıkların insan hareketliliği ile yayılımının yüksek olması sebebiyle uygulamada en çok tercih edilen karantina uygulamaları seyahatleri engellemektedir. Küreselleşme ile hızlanan ticaret ve turizm hareketleri bu süreçte olumsuz etkilenmektedir. Hızlı ve kolay ulaşım sebebiyle seyahat edenler tarafından yoğun şekilde tercih edilen havayolu ulaştırmasının da durdurulmasının sonucunda ekonomik krizler kaçınılmaz olmaktadır.

Havayolu işletmelerinin ekonomik bakımdan zorluk yaşaması veya kapanma noktasına gelmesi ticaret ve turizm sektörlerinin gelişimini de olumsuz yönde etkileyecektir. Birçok havayolu işletmesinin küçülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu süreçte havayolu işletmelerinin cirosu düşmektedir. Buna bağlı olarak yüksek teknolojiye özelliği sebebiyle sermaye-yoğun olan ve hizmet sektörü içinde hizmet ürünü sunmasından dolayı da emek-yoğun özelliğe sahip olan havayolu işletmelerini önemli istihdam imkânı sağlamaktadır. Bu salgın hastalığa bağlı seyahatlerin karşılıklı durması neticesinde daralan veya kapanan işletmelerin çalışanları işsiz kalmaktadır.

Havayolu yolcu taşımacılığının gelişmesi neticesinde büyüyen seyahat endüstrisi ve hızlanan rekabet ortamı sektör içinde niteliksel bakımdan son derece önemli ilerlemelere sebep olmuştur. Özellikle profesyonel standartlara uygun, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve sektörel bakımdan standardizasyonların oluşturulması farkındalığın ve sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından önemlidir. Havayolu yolcu taşımacılığını yeniden canlandırılma süreci, seyahat edenlerin güvenliğinin sağlanması ve beklentilerinin en mükemmel şekilde karşılanmasıyla mümkün olmaktadır.

Bu kapsamda yapılan çalışmada araştırma bulgularına bağlı olarak havayolunu kullanan turistlerin salgın tedbirleri kapsamında yasakların kalkması halinde dahi seyahatlere güvensiz yaklaştıkları, salgın endişesi taşıdığı görülmüştür. Turistlerin en önemli endişeleri yetersiz hijyen ve temizlik önlemleri, gerekli mesafelerin

sağlanamaması, havayolu personeli ve diğer yolculardan kaynaklanabilecek salgın ihtimalidir. Salgın sonrası seyahat beklentisi olan turistlerin ise tatil yapmak gibi turizm faaliyetlerinden ziyade virüs etkisinin daha az görüldüğü yerlere gitme isteği sebebi ile havayolu kullanmak istedikleri ortaya çıkmıştır.

Ayrıca turistler kendilerine yöneltilen, fiyat, rahatlık, kalite gibi ifadelerin bulunduğu cümlelerin bu dönemde önemli olmadığı dikkat çekmiştir. Bu sebeple havayolu yolcu taşımacılığı yapan işletmelerin maliyetlerden önce Covid-19 salgınına yönelik gerekli önlemleri alması, gerekli teknik donanımın sağlanması, düzenli personel eğitimleri, düzenli denetimlerin sağlanması gibi konuya ilişkin bir sistemin kurulması ve devamlılığının sağlanması çok önemlidir.

## **KAYNAKÇA**

- Arslan, A. H. (2019). “Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği”, *Journal of Aviation Research*, 1 (1) <http://www.dergipark.gov.tr/jar.>, Erişim 14.06.2020.
- Bakırcı, M. (2012). “Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi Mevcut Yapısı”, *Marmara Coğrafya Dergisi*, 1(25), 340-377.
- Burghouwt, G. (2007). *Airline Network Development in Europe and Its Implications for Airport Planning*, Ashgate Publishing, The Netherlands.
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice*, Springer International Publishing, Malta.
- Doganis, R. (1991). *Flying Off Course, The Economics of International Airlines*, 2 Edition, Routledge, London.
- Geçer, K. (2020). *Coronavirus Salgının Havacılık Sektörüne Etkileri*, Havayolu101, 24.04.2020, Erişim 14.06.2020.
- Gerede, E., (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, Sivil havacılık Genel Müdürlüğü, Yayın No: HUD / T-01, Art Ofset Matbaacılık Ltd.Şti., Ankara.

- Gür, S. M., (2020). Coronavirus sonrası havayolları için iyi ve kötü senaryolar, Turizm ve Seyahat Gazetesi, 15.04.2020, Erişim 14.06.2020.
- Kundak, S. ve Aktop, V. S. (2018). “Türkiye Ekonomisinde Hava Yolu Taşımacılığının Girdi-Çıktı Analizi ile Değerlendirilmesi”, Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(10), 82-93.
- Mahajan, V. C. ve Rau, S.S. (2009). “An Empirical Study on Service Quality Perceptions of Domestic Airline Consumers In India”, International Journal on Information Sciences and Computing, 3(2), 69-74
- Peltekoğlu, F. (2007). Halkla İlişkiler Nedir, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sakız, B. ve Ünkaya, G., (2018). “Havayolu Taşımacılığı Sektöründe İflas Riski- Yapay Sınır Ağları İle Aircore Tahmini”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 13 (50), Temmuz 2018, 159-172.
- Saldıraner, Y. (1992). “Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi”, Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları, Eskişehir.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR9851/turizm-istatistikleri.html>, Erişim 10.06.2020.
- T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx>, Erişim 10.06.2020.
- World Health Organization, WHO, (2020). “Updated WHO Recommendations For International Traffic In Relation To COVID-19 Outbreak”, 29 February 2020-COVID-19 Travel Advice, Erişim 19.06.2020.
- Yazgan, A ve Yiğit, S. (2013). “Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25), 421-445.
- Wensveen, J. G. (2007). Air Transportation: A Management Perspective, 7th Edition, Ashgate Publishing, Burlington.

## **BÖLÜM 10**

### **PANDEMİ SÜRECİNDE EĞİTİM SİSTEMİNDE GİRİŞİMCİ OKUL YÖNETİCİLERİ**

**Halide KARABEKİR**

Akdeniz Karpaz Üniversitesi, SBE

Orcid: 0000-0003-4719-4378

halide.karabekir@gmail.com

**Doç. Dr. Veclal GÜNDÜZ**

Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi

Bankacılık ve Finans Bölümü

Orcid: 0000-0002-6002-582X

veclal.gunduz@baucyprus.edu.tr

### **ÖZET**

Covid-19 Pandemisinin dünyadaki yıkıcı etkisi göz önüne alındığında, böyle bir kriz zamanında, çocukların ve gençlerin eğitim ihtiyaçlarına cevap vermek büyük önem taşımaktadır. Kamu ve özel eğitim kuruluşlarında, eğitim yönetiminin çeşitli kademelerinde yer alan eğitimden sorumlu yöneticileri, eğitim fırsatlarını önemli ölçüde aksatacak bir krize karşı cevap olabilecek; uyarlanabilir, tutarlı, etkili ve eşitlikçi bir eğitim geliştirmek için acil tedbirler almasını gerektirmiştir. Okul yöneticisinin eğitimi çağdaş seviyeye ulaştırabilmesi için girişimci olması ve yeniliklere açık olması gerekir. Bununla birlikte, okul yöneticisinin girişimci ruhu ile öğretmenlere ve öğrencilere liderlik yapması gerekir.

Bu araştırmanın amacı Dünya, Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki (K.K.T.C.) eğitim sisteminde yaşanan acil önlemler ve okul yöneticilerinin girişimcilik rolünün irdelenmesi ve

okullarının toplam kalite standartlarının artırılması ve etkin uzaktan eğitim sistemi yönünde tespit ve öneriler yapılmasıdır.

**Anahtar kelimeler:** KKTC, Uzaktan Eğitim, Korona (Covid-19), Pandemi

## **ENTREPRENEUR SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATION DURING PANDEMIC PERIOD**

### **ABSTRACT**

Given the devastating impact of the Covid-19 Pandemic in the world, it is of great importance to respond to the educational needs of children and young people during such a crisis. In public and private educational institutions, the managers responsible for education, who are involved in various levels of education management, may be the answer to a crisis that will significantly disrupt education opportunities; it required urgent measures to develop adaptive, consistent, effective and egalitarian education. In order to bring education to a contemporary level, he must be entrepreneurial and open to innovations for the school principal. However, the manager of the school must lead teachers and students with an entrepreneurial spirit.

The aim of this research is to examine the entrepreneurship role of the administrators in the schools in the World, Turkey and Turkish Republic of Northern Cyprus (T.R.N.C.) and to make determinations and suggestions to increase the total quality standards of the schools with an effective online education system.

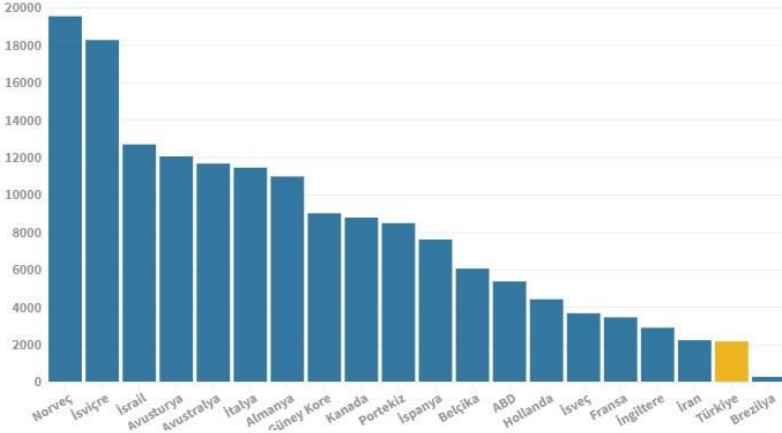
**Keywords:** TRNC, Online Education, Covid-19 (corona), Pandemic

### **GİRİŞ**

Covid-19 virüsünün ortaya çıkmasının ardından tüm dünyaya ve ülkemize yayılması çok uzun zaman almadı. Virüsün hayatımıza

girmesi sonucu çeşitli ülkeler pandemi alarmı adı altında evlere kapanmış, gerekmedikçe halkın dışarı çıkmaması için uyarılarda bulunulmuştur. KKTC’de de aynı durum hastalığın ortaya çıkmasından sonra oluşmuş ve tedbir amaçlı hayatlarımıza evlerimizden devam etmemiz gerekmiştir. Birçok ülkede yapılan testler ve alınan kararlar doğrultusunda en iyi yapılacak şeyin belirli bir dönem insanların hayatlarına evlerinden devam etmesi gerektiği idi. Her ülke neredeyse aynı tedbirleri almış evlere çekilmiş, maske önlemleri almış ve sosyal mesafelerle kişilerin birbirlerini korumasını sağlamış ve hastalığın bulaşması önlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı Covid-19’un eğitim üzerinde Dünya’da, Türkiye’de ve KKTC’de yarattığı etkiler, alınan önlemler ve uygulamalar özetlenmeye ve tavsiye ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.



**Grafik 1. Pandemi Sırasında Yapılan Test Sayıları (05/04/2020)\***

**Kaynak:** Dağüstü, 2020

\*: Dünya’da yapılan test sayıları günden güne artmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Covid-19'un Eğitime Etkisi

Siyah kuğu olayı olarak etiketlenen ve İkinci Dünya Savaşı'nın ekonomik sahnesine benzeyen Covid-19'un (Şiddetli Akut Solunum Sendromu Coronavirus 2'nin (SARS-COV-2) neden olduğu hastalık) ortaya çıkması bildiğimiz gibi insan hayatının her alanında dalgalanma etkisi olan küresel sağlık sistemleri üzerinde zararlı bir etki yaratmıştır. Nicola ve diğerleri (2020), Covid-19 salgınını 30 Ocak 2020'de küresel bir acil durum olarak ilan eden Dünya Sağlık Örgütü ile salgının kapsamını vurgulamıştır. Hükümetler dünyanın en büyük ekonomilerini oluşturan ülkelerde sınırların kapanması, seyahat kısıtlamalarını ve karantina tedbirlerini uyguladılar (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis ve Agha, 2020). Uygulanan sistem nedeni ile çoğu iş yeri ve okullar internet aracılığıyla işlerine ve eğitime devam etmiştir. Bu dönem zarfında internetin hem çeşitli aktivitelerle psikolojimiz üzerinde olumlu hem de eğitim ve iş alanlarında büyük katkısı olmuştur. İnternet kullanımı ve çeşitli internet araçları ile kullanılan mecralar, elektronik aletler hayatlarımıza girişimci kişiler aracılığı ile girmiş ve bize ulaşmıştır, eğer günümüzde internet ve elektronik aletler olmasaydı pandemi sürecini evlerimizden bu kadar kolay bir şekilde geçiremezdik (Reimers ve Schleicher, 2020). Birçok işçi bilgisayarlar ile iş yerlerine gitmeden işlerini yapabiliyorsa veya birçok okul derslerini internet üzerinden devam ettirebiliyorsa bu internet ve elektronik aletler sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Faaliyete devam eden iş yerlerinin ve okulların yanı sıra, eğitim süreci duran okullarda çoğunluktadır. Okulların kapanmasının eğitimin yanında ekonomiye olumsuz etkisi bu nedenle zararları da yüksektir. 2008 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada, işgücünün yaklaşık % 16'sının bağımlı çocuklar için ana bakıcılar olduğunu ve okulların kapanması ile devamsızlık riski altında olduğunu ve bunun sağlık ve sosyal bakım sektörlerinde % 30'a yükseldiğini öne sürmüştür (Booy, Viner, Russell, Croker, Packer, Ward ve Stansfield, 2020) ve bu değerlerle birlikte Corona hastalığı sebebiyle 1.58 milyar öğrencinin öğrenim faaliyetleri

kesintiye uğramıştır. Bu kapsamda 192 ülkede eğitim sektörü düşüşe geçmiştir. Bu durum rakamlar anlamında sadece öğrenciyi değil, aynı zamanda 63 milyon iş vereni ve işçiyi de etkilemiştir. Tabii ki bu rakamları sadece eğitim yönünden değerlendirmek doğru değildir. Makro ekonomik açıdan da bakıldığında zaman işsizlik oranı da yükselmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020). Örneğin; Çin, Hong Kong'daki SARS salgınından elde edilen veriler, ve Singapur'da okulların kapatılması salgının kontrolüne katkıda bulunmadığını ileri sürmektedir. SARS modelleme çalışmalarının bu anlamda çelişkili sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu bağlamda Covid-19'un son modelleme çalışmaları, okul kapanmalarının ölümlerin sadece %2-4'ünü önleyeceğini ve diğer sosyal mesafeli müdahalelerden çok daha az olacağını öngörmektedir (Viner, Russell, Croker, Packer, Ward ve Stansfield, 2020).

## 1.2. Dünyada Covid-19 ile Eğitim

Yapılan araştırmalar, haber kaynaklarının da ortaya koyduğu üzere tüm dünyayı saran Covid-19 insidansı artmaya devam etmekte, 90.870 laboratuvar onaylı vaka ve dünya çapında 3.000'den fazla ölüme neden olmuştur (Sohrabi, O'Neill, Khan, Kerwan, AlJabir, Iosifidis ve Agha, 2020). Yükselen bu oranlar nedeniyle eğitimde de birçok karar alınmış, birçok değişikliklere ve hatta eğitimin duraklatılmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada yer alan araştırmalar doğrultusunda her ülkenin eğitim hususunda farklı çözümler uyguladığı görülmektedir. Başlıca ülkelerin seçtikleri eğitim yolları aşağıda özetlenmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2020):

1. K.K.T.C: KKTC'de birçok çözüm önerisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Üniversitelerde online olarak devam eden okullar varken lise ve orta öğretimde gerek televizyon gerekse internet kanalları üzerinden eğitim verilmiştir. Bunların yanı sıra ilköğretimde televizyondan eğitim verilmiş fakat öğrenciler hiçbir sınava tabi tutulmamıştır. 5. Sınıflar yalnızca 1. Dönemden kalan müfredatlarından sorumlu tutulup orta öğretim giriş sınavında bu konulardan sorular oluşturulmuştur

- (kolej okullarını tercih etmeyen öğrencilerimiz bu sınava girmekle yükümlü değildir).
2. Türkiye: KKTC ile neredeyse aynı yol izlenmiştir. İlköğretim seviyesindeki çocuklar televizyon aracılığı ile ders almıştır. Üniversiteli öğrenciler ise internet üzerinden uzaktan eğitim ile derslerini tamamlamıştır.
  3. ABD: Ülke genelinde müfredat farklılığı nedeni ile farklı eğitim yöntemleri seçilmiştir.
  4. İngiltere: Dünyaca ünlü BBC kanalı tarafından eğitim programı hazırlansa da eğitim sürecine geçilmeden önce eğitimde 1 ay boyunca duraklama olmuştur.
  5. Almanya: ABD gibi farklı eyaletler farklı konulara sahip olduğu için her eyalet kendine göre çözüm yolları uygulamıştır.
  6. Afganistan: Kamuya ait olan radyo ve televizyon kanalları ile eğitim verilmektedir.
  7. İspanya: Çok kısıtlı imkanlar ile devam eden eğitim internet üzerinden yapılmıştır. Eylül ayında tekrardan eğitime başlanması gerektiği düşünülmektedir.
  8. İsviçre: Bu ülkede Türkiye ve KKTC’de kullanılan benzer eğitim sistemi kurulmuştur. Bu sisteme göre bazı okul düzeyleri internet üzerinden eğitim alırken bazıları televizyon üzerinden eğitim almaktadır.
  9. Belçika-Fransa: Sadece öğretmenler tarafından öğrencilere müfredat ile ilgili konu detayları elektronik posta atılmaktadır.
  10. Çin: 31 Ocak'ta planlanan geri dönüşle ay yeni Yılı'na kadar mola vermiştir. Pekin, 26 Ocak'ta bahar döneminin başlangıcını erteleyeceklerini açıkladı. Çin Eğitim Bakanlığı daha sonra 28 Ocak'ta, hükümet tarafından işletilen kolejler ve üniversiteler de dahil olmak üzere ülke çapında genişleyeceğini açıkladı (Crawford, Butler-Henderson, Rudolph, Glowatz, 2020). Daha sonrasında ise Bulut öğretim sistemine sahip olan Çin ülkesi aynı anda 500 öğrenciye internet üzerinden eğitim verebilirken ilköğretim

seviyesindeki öğrencilerine televizyon aracılığı ile ulaşılmıştır.

11. Pakistan: Eğitim amaçlı açılan “The School” kanalı üzerinden eğitim verilmiştir.
12. Malezya: 18 Mart 2020 tarihinde eğitime başlayan ülke uzaktan eğitimle öğrencilere ulaşmıştır. Fakat öğrenciler arası eşitlik olmaması nedeniyle her öğrenciye eşit oranda eğitim verilememiştir.
13. Avustralya: Boş sınıflar içerisinde öğretmenler tarafından anlatılan dersler kaydedilerek öğrenciye internet üzerinden ulaştırılmaktadır.
14. Endonezya: Ülkede bulunan 68 milyon öğrenciyi etkilemiştir. Hali hazırda 3 ay daha online eğitim verilmesi gerektiği düşünülmektedir.
15. Japonya: 7 Nisan tarihi itibari ile ilk ve orta öğretimde internet üzerinden eğitim verilmektedir.

Oluşturulan bunca sisteme rağmen Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü, grup faaliyetlerine erişimi olmayan 1.38 milyar çocuğun okul veya çocuk bakımı dışında olduğunu tahmin ediyor (Cluver, Lachman, Sherr, Wessels, Krug, Rakotomalala ve Green, 2020).

### **1.3. Pandeminin Rakamlarla Türkiye’deki Eğitime Etkisi**

Türkiye’de pandemi nedeni ile kapanan okullarda eğitim alan kişi sayısı 11,817,880 erkek ve 13,084,045 kadın olmak üzere eğitim düzeyleri ile ilgili detaylar aşağıda incelenmektedir:

**Tablo 1. Covid-19 Yüzünden Kapanan Okullarda Eğitim Alan Kişiler**

Okul Türü	Erkek	Kadın	Toplam
Okul Öncesi	632,944	693,179	1,326,123
İlkokul	2,421,515	2,550,915	4,972,430
Orta Öğretim	5,450,541	5,953,844	11,404,385
Yüksek Öğrenim	3,312,880	3,886,107	7,198,987
Toplam	11,817,880	13,084,045	24,901,925

**Kaynak:** UNESCO, 2020

#### **1.4. Eğitimde Girişimci Liderlik**

Korona hastalığının ülkelerde oluşturduğu değişiklikler tabii ki sadece iş ve okulları etkilememiş, birçok kuralı, düzeni yerle bir etmiştir. Ülke liderlerinin ilk başta halk sağlığını düşünmesi gerektiği için ülkemizde hayat kısa süreliğine durmuş ve herkes ne olması gerektiğini düşünüp planlamaya çalışmıştır. Covid-19 pandemi gibi krizler, farklı düzeylerde gruplar arasında liderlik için bir fırsat yaratır. Bu gruplar aileler başta olmak üzere, işyerleri, yerel topluluklar ve uluslardan oluşmaktadır. Liderlik, bireyleri koordine edebildiği gibi, sosyal olarak da sorumluluk kabul edilmeyen davranışlardan kaçınmalarına da yardımcı olabilmektedir (Bavel, Baicker, Capraro, Cichocka, Cikara, ve Drury, 2020). Bununla birlikte, gerekli olan girişimci, yenilikçi ve yaratıcı ülke liderlerinin aldığı kararlar doğrultusunda hareket eden ülkelerde pandemi süreci daha kolay yaşanmıştır. Bugün halen devam eden pandemi, internet çağını daha etkili hale getirmiş ve girişimciliğin, yenilikçiliğin önemini topluma kanıtlamıştır.

Eğitim insan hayatında ara verilmemesi gereken önemli bir etkiye sahiptir. Yaşı kaç olursa olsun öğrencilerin eğitime ara vermesi veya aksaklıklar nedeni ile eğitimden uzak kalmaları, eğitim takviminin tarihlerinin değişmesine, istenilen verimin öğrenci tarafından alınamamasına, öğretmenlerin ve öğrencilerin işleyiş düzenindeki bozuklukların ise öğrencinin bir üst seviyede daha önceden alması gereken bilgileri almadığı için bulunacağı seviyedeki bilgileri anlamakta zorluk çekebileceği sorunlar zincirine neden olacaktır. Bir eğitimcinin sorumluluklarının bilinci ile bu hususları düşünmesi, oluşacak yeni sisteme adapte olması ve

uygulayabilmesi gerekmektedir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin pandemi sırasında yaşayacağı olası sorunlarının öncelikli olarak okul yöneticisi tarafından düşünülmesi, öğrenci ve öğretmenlerin endişelerinin hafifletilmesi için toplam kalite standartlarını uygulayarak bertaraf etmesi girişimcilik ruhu ile bağdaşmalıdır.

Pandeminin KKTC’de oluşturduğu sorunlara çözüm önerileri, alınan tedbirler, yenilikler ve bahsedilen zorlukların üstesinden gelebilmek yöneticilerin girişimci liderlik özellikleri ile çözümlenmelidir. Bu noktada eğitimde girişimciliğin önemi de belirgin hale gelmektedir. Girişimcilik sadece olmayanı yaratmak değil yeniliklere de ayak uydurabilmek, olanaklar doğrultusunda yeniyi, elde olan kaynaklarla daha iyiyi üretebilmektir. Aynı zamanda bahsedilen kişide liderlik vasıflarının yanında yani bir grubu yönetebilme, örnek olabilme, ikna kabiliyeti yüksek, ileriye görebilme gibi özellikler bulunuyorsa o kişi yöneticiliği ile hem kendi örgütünde (okulunda) hem de derslerinde daha etkili hale gelecek ve kriz dönemlerinde bulunduğu örgütü ayakta tutabilecek, öğrencilerine en iyi eğitimi zor şartlara rağmen sağlayabilecektir. Aynı zamanda girişimci lider yönetici yeniliklere açık ve her zaman farklı bakış açısıyla bakıp kararlarını uygun olduğu yönde değiştirebilecek yöneticilerdir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde eğitim alanında geçmişten bu yana yapılan liderlik yükseltme sınavlarında liderlerin vasıf, girişimcilik ve öncülüklerine göre sonuçlar almış, terfi sınavları yapılmış, eğitimcilere kurslar verilerek eksiklikleri tamamlanmaya çalışılmıştır.

Günümüzde yapılan çalışmalarda KKTC’de dahil olmak üzere tüm ülkelerde eğitimcilerin geliştirilmesine, yeniliklere ve girişimciliklerine önem verilmiştir. Bu doğrultuda pandemi sürecinde girişimci lider yöneticilerin kurumlarında yarar sağladıkları görülmüştür.

## 2. METODOLOJİ

Bu çalışma Dünya’da, Türkiye’de ve KKTC’de pandemi esnasında eğitimde yaşanan süreçler ve tecrübeler aktarılmaya çalışılan derleme bir çalışmadır. Çalışmanın problemi her düzeyde eğitimde ülkelerin uzaktan ve/veya destek eğitimi vermek zorunda olan eğitim kurumlarında yaşanan deneyimlerdir.

## 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Sadece örgüt yöneticilerinin girişimci olmalarının yeterli olmayacağı gibi öğrencilerin ve öğretmenlerin de pandemi sırasında oluşacak zorluklara ayak uydurabiliyor olması ve gereken anlayış ile yöneticilerine ayak uydurması gerekmektedir.

### 3.1. Uzaktan Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

KKTC’de ilköğretimde sadece internet aracılığı ile değil televizyon yardımıyla da eğitim verilmiştir. İnternet ve televizyon aracılığı ile verilen eğitimlerde olumlu yönler olabildiği gibi yönetici ve öğrenciler için olumsuzluklar da yaşanabilmektedir. İnternet ve televizyon aracılığı ile yapılan eğitimlerin olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda özetlenmektedir:

Olumlu Yönler
1. Eğitime her ne zorluk oluşursa oluşsun ara vermek zorunda kalmamak.
2. Kişiler arasındaki uzak iletişimin sağlanabilmesi
3. Saatin ve mekanın önemini kaybetmesi
Olumsuz Yönler
1. Öğrencilerin eşit şartlarda olamaması nedeniyle bir öğrenci yapılan eğitim sürecine katılırken bir diğer öğrenci ise kaynak eksikliği nedeniyle eğitimden eksik kalması.
2. Öğrencinin internet veya elektrik kesilmesi nedeniyle dersini takip edememesi.
3. Eğitimcinin ve öğrencinin alışılmışın dışında bir eğitim verme veya alma olasılığı nedeniyle odaklanma problemi yaşayabilmesi.
4. Evlerde aile bireyleri nedeniyle veya oluşabilecek çevresel faktörler nedeniyle derste ses bozukluklarına ve odak dağılımına neden olabilmesi.
5. Elektronik aletler ve internet sayesinde yapılan eğitimin yüz yüze verilen eğitim kadar etkili olmamasıdır.

İnternet ve elektronik aletler ile yapılan eğitimin olumlu ve olumsuz yönleri tabii ki bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Fakat üzerinde çalışılması gereken en önemli unsur olumlu ve olumsuz yönler değil de olumsuzlukları nasıl olumlu hale çevirebileceğimizdir. Bu noktada internet üzerinden yapılan eğitimi daha etkili hale getirmek için (Reimers F. ve Schleicher A., 2020);

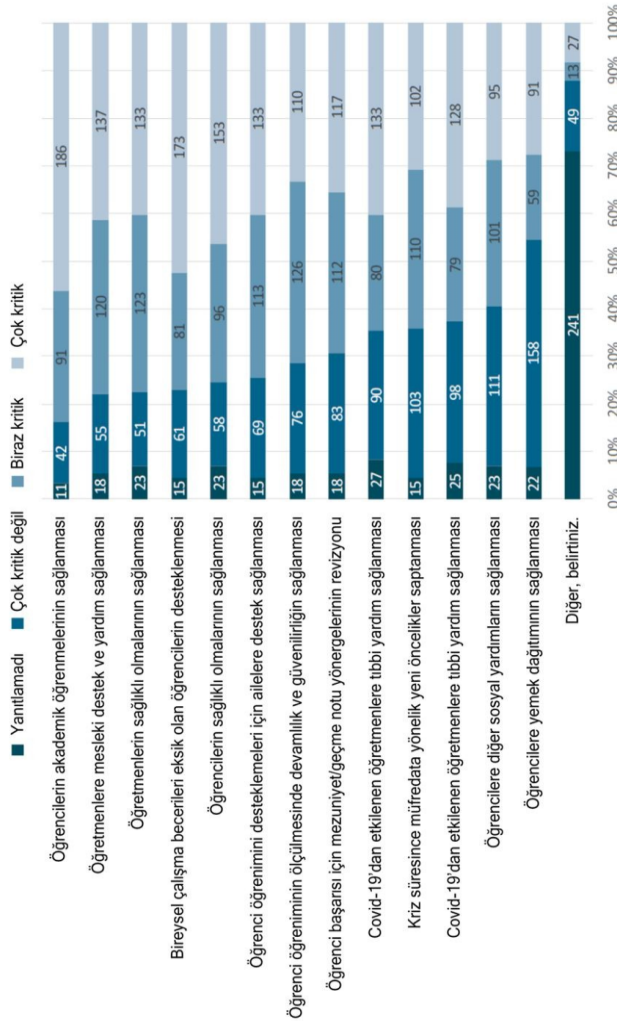
- Öğrencinin ilgisini derse verebilmesi için öğretmenin yapacağı derslerde öğrenciye söz hakkı tanınmalı, sürekli öğrencileri ile diyalog kurabilecek halde olmalıdır.
- Öğretmen öğrenci tarafından her zaman ulaşılabilir bir halde olmalıdır.
- Öğrenciye sorular sorulmalı, çeşitli ödevler verilmeli ve konu ile normalden daha fazla örneklendirmeler yapılmalıdır.
- Öğretmenin ilgisi ve özverisi kadar velilerin de özverili olması bu noktada önem arz etmektedir. Veli çocuğun derse katılmasına yardımcı olmalı, verilen eğitimin normal okuldaki eğitimden farksız olduğunu öğrenciye vurgulamalıdır.
- Eşit şartlara sahip olmayan öğrenciler için dersler kayıt altına alınmalı ve öğrencilerin katılım durumlarına bakılmaksızın eğitim yapılmalıdır. Çünkü her öğrenci eşit şartlara sahip olamayacağı için derse katılamayabilir veya internet bağlantısı sorunu nedeni ile dersi bölünebilmektedir.

İnternet üzerinden yapılan eğitimlerin yanı sıra televizyon aracılığı ile yapılan eğitimler de yapılmaktadır. İnternete göre televizyon aracılığı ile yapılan eğitimlerde öğrenciye bilgi aktarımı daha zor olabilmektedir. Bunun nedeni ise yüz yüze eğitim olmadığı gibi öğrencinin öğretmenine soru sorma veya derse katılma hakkının ortadan kaldırılmasıdır. Bu nedenle KKTC’de her iki yöntem uygulanmış olsa da, internet üzerinden eğitim daha çok tercih edilmiştir.

### 3.2. İnternet Üzerinden Sağlıklı Bir Eğitim için Atılması Gereken Adımlar

“2020 Covid-19 Pandemisine Karşı Eğitimde Atılabilecek Adımlara Rehberlik Edecek Araştırmalar” adlı çalışmada (Reimers ve Schleicher, 2020) belirtildiği üzere pandemiye göre kritik olması düzeyine ve gerekli olan düzenlemeler aşağıda incelenmiştir.

**Tablo 2. Pandemiye Göre Kritik Olması Düzeyi**

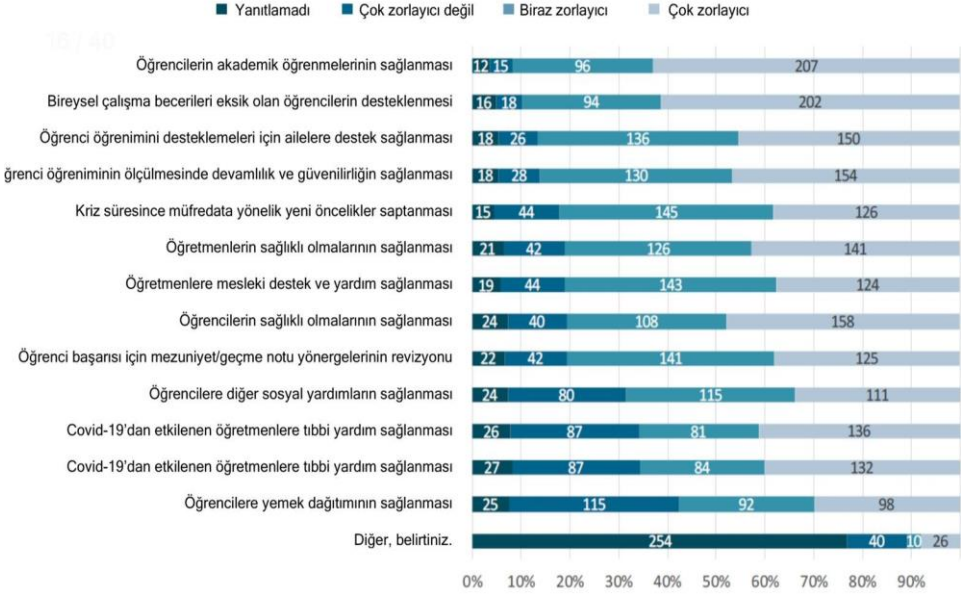


**Kaynak:** Reimers F. ve Schleicher A. (2020)

1. Bir grup oluşturulmalıdır. Bu grup örgüt içerisinde donanımlı kişiler olmalı ve internet alt yapısı, izlenecek yollar ve oluşturulan programlar planlanmalıdır. Oluşturulan grup arasında sürekli bir iletişim olması gerekmektedir.
2. İzlenecek yolu oluşturmak için ortak kararlar alınmalıdır. Alınan kararlar öğrenci eğitimini sağlık kuralları çerçevesinde iletmeli ve en etkili eğitim için çalışılmalıdır.
3. Gerekli üst düzey yetkililer ile paralel ilerlenmeli diğer okullar ve veliler ile iş birliği altında bu süreç devam ettirilmelidir.
4. Eğer aksaklıklar nedeni ile eğitimde eksiklikler oluştuysa, oluşan eksiklikleri göz önüne alıp yeni çözelgeler oluşturulmalı ve çözelgelere bağlı olarak hareket edilmelidir.
5. Oluşan eksiklikleri akademik yıla sıkıştırmak yerine tekrarlar ile ve yaz döneminde yapılacak kurslar ile tamamlanabilmelidir.
6. Eğitim şartlarını eşit duruma getirmeye çalışmalı ve en etkili internet programlarını seçerek çocuklara internet üzerinden eğitim sağlanmalıdır.
7. Öğretmen ve öğrenciye kullanım talimatlarını ulaştırmalı ve aynı zamanda öğretmenlere ve öğrencilere öğrenmeleri için kullanım ile ilgili kurslar verilmelidir.
8. Öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile iletişimi kolaylaştırmak adına internet sitesi kurulmalıdır.
9. Eğitim eşitliği ve katılım artışı için öğrenciler arasındaki iletişim ve iş birliğini artıracak durumlar sağlanmalıdır.
10. Öğrencilere gerekli oldukça değerlendirmeler yapılmalıdır.
11. Okullar arası iletişimi artırmalı ve izlenen yolların türleri tartışılmalıdır.

İzlenen yolların yanı sıra eğer internet üzerinden eğitim sağlanamıyor ise radyo, televizyon gibi mecralar kullanılmalı eğitime ara verilmemesi için tedbirler alınmalıdır.

**Tablo 3. Önceliklerin Zorlayıcı Olma Düzeyleri**



**Kaynak:** Reimers F. ve Schleicher A. (2020)

Okul yönetiminin ele alması gereken en önemli etkenlerden biri ise öğrencinin ve eğitimcisinin psikolojik sorunların oluşabilme ihtimalidir. Eğer pandemi nedeniyle psikolojik sorunlar ortaya çıkıyor ise eğitim düzeni tekrar bozulmaya uğrayabilecektir. Örneğin bir öğretmen pandemi nedeni ile korkular arasında sıkışmış ise derste dahil olmak üzere herhangi bir konuya odaklanamaz ve hayatında çoğu şeyin düzeni dağılabilir. Bu durumda girişimci bir yönetici gerek rehber gerekse psikolojik danışman yardımını öğretmene ve aynı zamanda öğrencisine sağlayabilmelidir.

Bütün bu özetlenen tedbirlerin de kendi içerisinde bir önem sırası bulunmaktadır. Pandemi sürecinde tabii ki ilk başta sağlık gelmekte ve tüm bu oluşumlar da bu nedenle ortaya konmaktadır.

## SONUÇ

Dünyada yaşanan pandemi sürecinde, ülkelerde girişimci liderler tarafından öğrencilerin eğitim-öğretim hayatlarına devam edebilmesi ve bire bir yüz yüze yapılan eğitimi aratmayacak şekilde gerçekleştirilen çalışmaların yanı sıra pandemi sürecinin insanlar üzerindeki psikolojik etkisi de unutulmamalıdır. İnsanların bu süreçte interneti doğru kullanıp bilgi edinebilecekleri bir araç, arkadaşları ile internet üzerinden yapılacak olan iletişim ve bunun yanında eğitici öğretici bilgiler edinmek olmalıdır. İnternet kullanımı ile kendilerini geliştirmek adına yapacakları aktiviteler (Film izlemek, kitap okumak, egzersiz yapmak, müzik dinlemek gibi) de insanların bu pandemi sürecini kolay atlattıklarını sağlayacaktır. Sağlık açısından insanları riske atmayan ve çeşitli alanlarda fayda sağlayan internet kullanımında yeniliklere de açık olmak gerekir. Eğer kişiler yeniliklere açık değilse günümüzde oluşan bu zorluklara karşı tedbir için evlerinde kalıp anlayışla işlerine veya okullarına devam edemeyecektir.

Yapılan araştırmalar ve yazdıklarımız üzerine anlaşılması gereken; iletişim, internet bizlerin ayrıcalığıdır ve bunu eğitim için kullanıyor olmak seçilen en iyi yollardan biri olmuştur. Alınan tedbirlere uyularak eğitimin ara verilmeden yapılması gerekmektedir. Çünkü ana rahminden doğan bir bebek anneye yoğurulmamış bir hamur gibi şekilsiz ve oynanmamış verilmektedir. O bebeği eğitmek ilk önce ebeveynine sonra da eğitime düşer. Birçok kişi okuldan öğrendiklerini sokakta, gerçek hayatta kullanamayacağını düşünse de hayatta kullandığımız her şey okuldan geçmektedir. Öğrendiğimiz şekiller; geçtiğimiz kapıda, oturduğumuz masada, sürdüğümüz arabada bulunur. Aldığımız matematik, fizik, kimya dersleri; girdiğimiz mutfaktan tutun da işlediğimiz el örgüsünde, yürüdüğümüz yolda bulunur. Anlaşılan o ki eğitim yolu kesilmemesi gereken bir bilgi kamyonudur. Bu süreçte ebeveynler olarak süreci çok da onları telaşa vermeden anlatmalı, yapılan eğitime onlarla beraber ayak uydurmalı ve onlara bu hususta yardımda bulunmalıyız. Öğretmenler olarak çocuklara anlayışla yaklaşmalı, onların çekinmeden ulaşabilecekleri bir konumda bulunmalıyız. Özellikle dikkat dağınıklığı, dersten

kopukluk olmaması adına çocuklarımıza çalışma soruları vermeli ve ders sırasında onları derse katmak adına sorular sormalıyız. Çalışmanın kısıtları yeniden yüz yüze eğitime başlanmamış olmasından yaşanan tecrübelerin mülakat yöntemi ile yeniden araştırılması ve literatüre kazandırılması gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Bavel, V. J. J., Baicker, K., B., P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M, & Drury, J. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 1-12.
- Booy, R. (2020). Viner, R M., Russell, S. J., Croker, H., Packer, J., Ward, J., Stansfield, C., School closure and management practices during coronavirus outbreaks including COVID-19: a rapid systematic review. *The Lancet Child & Adolescent Health*
- Catrin Sohrabi, Z. A., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., AlJabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R (2020). World Health Organization declares Global Emergency. A review of the 2019 Novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76, 71-76
- Cluver, L., Lachman, J. M., Sherr, L., Wessels, I, Krug, E., Rakotomalala, S., Green, O. (2020). Parenting in a time of COVID-19.
- Crawford, J., Butler-Henderson, K, Rudolph, J., Glowatz, M., & et al. (2020). COVID-19: 20 Countries' Higher Education Intra-Period Digital Pedagogy Responses. In.
- Dağüstü, G. (2020, Mayıs 06). Bir Gün. Erişim Tarihi: 12/06/2020 <https://www.birgun.net/haber/dunya-karsilastirmasi-test-sayilarinda-turkiye-hangi-noktada-295017>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ...Agha, R (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: a review. *International Journal of Surgery*.
- Reimers F. ve Schleicher A. (2020) Covid-19 Pandemisine Karşı Eğitimde Alınabilecek Adımlara Rehberlik Edecek Bir Çerçeve. (2020). 3-40.
- Uluslar Arası Çalışma Örgütü. (2020, Nisan 20). Erişim Tarihi: 15/06/2020 <https://www.setav.org/5-soru-koronavirus-covid-19-salgininin-egitim-ve-ogretmenlere-etkisi>

- UNESCO. (2020). Erişim Tarihi: 13/06/2020  
<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Viner, R. M, Russell, S. J., Croker, H, Packer, J., Ward, J., Stansfield, C., Booy, R (2020). School closure and management practices during coronavirus outbreaks including COVID-19: a rapid systematic review. *The Lancet Child & Adolescent Health*.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2020, Nisan 22). AA. Erişim Tarihi: 12/06/2020  
<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/kovid-19-salagini-dunya-genelinde-uzaktan-ve-sanal-egitimi-zorunlu-kildi/1814237#>



## **BÖLÜM 11**

### **KORONAVİRÜS DÖNEMİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK LİDERLİK**

**Dr. Gülbeniz AKDUMAN**

Bilgi Üniversitesi

Lisansüstü Programlar Enstitüsü

Orcid: 0000-0002-3256-982X

gulbeniz@akduman.com

**Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU**

İstanbul Arel Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Orcid: 0000-0002-9437-610X

zynhatipoglu@gmail.com

### **ÖZET**

Aniden ortaya çıkan ve genellikle olumsuz sonuçlar doğuran krizleri yönetme becerisi kurumların sürdürülebilir olmaları için kritik önem taşımaktadır. Krizin doğru ve etkin yönetimi konusunda hem kuruma hem de yöneticilerin uyguladıkları stratejik liderlik modeline önemli görevler düşmektedir. Krizler doğal, ekonomik veya kurumsal kaynaklı yaşanabilir. Çin’de Aralık 2019 tarihinde başlayıp, Türkiye’de 10 Mart 2020 itibariyle görülmesiyle her geçen gün artan hızla yayılan Korona virüsü kişi ve kurumlar için büyük bir kriz durumuna ulaşmıştır. Özellikle Koronavirüs hastalığının ilk ortaya çıktığı 10 Mart-10 Nisan 2020 olan bir aylık dönemde hem kişiler hem de kurumlar açısından zor bir dönem yaşanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı Koronavirüs krizinin ortaya çıktığı ilk bir aylık dönemde kurumlarda uygulanan kriz yönetimi ve stratejik liderliğin analiz edilmesidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak

demografik bilgi formu, Murat ve Mısırlı tarafından geliştirilen 8 maddeden oluşan kriz yönetim ölçeği, Sashkin ve Rosenbach'ın tarafından geliştirip Türkçe'ye Aksu tarafından adapte edilen 9 maddeden oluşan stratejik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre stratejik liderlik değişkeni kriz yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Stratejik liderlik değişkeni, kriz yönetimindeki değişimin yaklaşık %42'sini açıklamaktadır. Stratejik liderlik davranışları arttıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz yönetimi, Stratejik Liderlik, Koronavirüs

## **CRISIS MANAGEMENT AND STRATEGIC LEADERSHIP IN THE CORONAVIRUS PERIOD**

### **ABSTRACT**

The ability to manage crises that suddenly arise and often have negative consequences is critical for organizations to be sustainable. Both the organization and the strategic leadership model applied by the managers have important duties in terms of correct and effective management of the crisis. Crises can occur naturally, economically or organizational. Coronavirus virus which is began in China on December 2019 and increases by each passing day as of seen is rapidly spreading in Turkey March 10, 2020 has reached a position of great crisis for individuals and institutions. Especially in the one-month period of 10 March-10 April 2020, when the coronavirus disease first appeared, a difficult period was experienced for both individuals and organizations. In this context, the aim of the research is to analyze the crisis management and strategic leadership applied in the organizations in the one-month period when the coronavirus crisis first appeared. Demographic information form, 8-item Crisis management scale developed by Murat and Mısırlı, and 9-item strategic leadership scale developed by Sashkin and Rosenbach and

adapted to Turkish by Aksu were used as data collection tool in the research. According to the results of the research conducted to determine the effect of strategic leadership on crisis management, the strategic leadership variable has a positive and significant effect on crisis management. The strategic leadership variable explains approximately 42% of the change in crisis management. As strategic leadership behaviors increase, crisis management skills also increase.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Strategic Leadership, Coronavirus

## GİRİŞ

Kriz, kurumun varlığını olumsuz etkileyen, planlarını etkisiz hale getirebilen ve ivedilikle önlem alınması gereken stres yaratan bir haldir (Demirtaş, 2000: 359). Aniden ortaya çıkaran olumsuz sonuçlar doğuran krizlerin kaynağı ne olursa olsun hem kişileri hem de kurumları etkilemektedir. Krizler doğal, ekonomik veya kurumsal kaynaklı yaşanabilir. Çin’de Aralık 2019 tarihinde başlayıp, Türkiye’de 10 Mart 2020 itibariyle görülmesiyle her geçen gün artan hızla yayılan Koronavirüs kişi ve kurumlar için büyük bir kriz konumuna ulaşmıştır.

Krizle birlikte asosyalleşen, rutin hayatından kopan ve belirsizlik nedeniyle kaygıları her geçen gün artan insanlar, haberler ve sosyal medyadan her gün aldıkları bilgilerin de tetiklemesiyle birlikte zamanla daha mutsuz, kaygılı ve gergin hale gelmektedir. Krizde mevcut nakit akışları ve finansal durumları olumsuz etkilenen kurumlar ise kurumlarını sürdürülebilir kılmak için birçok önlem almak durumunda kalmışlardır.

Krizde ilk olarak olan biteni doğru analiz etmek gereklidir. Krizin başlangıcında belirsizlikten kaynaklanan korku, kaygı, endişe, motivasyon kaybı ve ümitsizlik sonrasında mevcut duruma adapte olma süreciyle birlikte umutlar yeşerirken krizden en az zararlı çıkabilmek için gerekli gelişim süreci başlamaktadır. Gelişim

sürecinde daha vizyoner bir bakış açısıyla mevcut durumu değerlendirme ile hem kişisel hem de kurumsal anlamda hedefler revize edilerek hızla aksiyonlar alınmaya başlanmalıdır. Koronavirüs döneminde de kurumlar öncelikle ne yapacaklarını bilememiş, günler geçtikçe durumu analiz ederek aksiyon almaya başlamışlardır.

Lider, kurumun hem içine hem de dışına odaklanarak, ulaşılacak hedefleri ve stratejileri belirleyen kişidir (Baltaş, 2012:11). Akıllı, yetenekli ve becerikli olmak lider için gerekli kriterler olmakla birlikte yeterli değildir. Liderin aklını, yeteneğini ve becerisini göstereceği en önemli dönem krizlerdir, kriz yönetimi becerisi bir lider için en kritik yeterliliklerden birisidir (Bolman, Deal, 2017:15).

Stratejik liderler, kurumlarının bugünü ve yarınları için stratejiler planlayıp çalışanlarla birlikte bu stratejileri gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu bağlamda kriz, değişim ve gelişim gibi dönemlerde stratejik liderlere daha büyük görevler düştüğü açıktır.

Günümüzün hızla değişip gelişen küreselleşen dünyasında stratejik liderlerin sahip olması gereken en önemli yetkinlik yaşanan olaylara hızla adapte olup aksiyon almaktır (Ünal, 2012:136). Krizin doğru ve etkin yönetimi konusunda hem kuruma hem de yöneticilerin uyguladıkları stratejik liderlik modeline büyük görevler düşmektedir. Kriz yönetimi konusunda ilgili alan yazında bir fikir birliğine varılamasa da kriz döneminde uygulanan etkin stratejik liderlik sayesinde krizden en az zararlı çıkılabileceği savunulmaktadır (İbrahinoğlu, 2011:732). Bu bağlamda araştırmanın amacı koronavirüs döneminde kurumlarda uygulanan kriz yönetimi ve stratejik liderliğin analiz edilmesidir.

## 1. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz aniden ortaya çıkıp olumsuz yönde ilerleyen ve tehlike içeren bir durumdur (Dinçer, 1998: 383). Kurum kapsamında düşünüldüğünde kriz beklenmedik bir anda, kontrolsüz bir şekilde ortaya çıkan ve kurumun mevcut iş yapış sisteminde aksaklıklar oluşturarak sürdürülebilirliğini direkt etkileyen, hızla aksiyon alınması gereken olumsuz bir süreçtir (Tutar, 2000: 16-17). Krizler kurumların varlık süreçleri boyunca yaşayabilecekleri doğal bir durumdur.

Kriz bir hastalık gibi önlem alınmadığında öldürmeye kadar ilerleyen olumsuz etkilere sahip olsa da önlem alınıp iyi yönetildiğinde ise hastalığı geçirme sonrası kazanılan bağışıklık gibi kurumu güçlendiren bir olaydır (Tüz, 2001). Kriz kavramının farklı kültürlerde yapılan tanımları içinde en kapsamlı olanı Çince tehlike anlamına gelen “weixian” ve fırsat anlamına gelen “Jihui” kelimelerinin birleşiminden oluşan “weiji” sözcüğüdür. Kriz tehlike ve fırsatları bir arada bünyesinde barındıran bir süreçtir (Glaesser, 2006: 11). Kriz iyi yönetildiğinde beraberinde getirdiği değişimle birlikte kurumlar için bir kırılım noktası olabilmektedir (Keowan-McMullan, 1997:4).

İşletme alan yazınında kriz tanımlaması konusunda net bir fikir birliğine varılmaması, kriz kavramı yerine olumsuzluk, felaket, stres gibi olumsuz kavramlarının kullanımının genel olarak tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır (Akat, Budak, 1999: 348). Kriz kavramının tanımlanmasında bir netlik olmasa da ortak kanı krizin kurumun varlığını tehdit eden olumsuz bir durum olduğudur (Reilly, 1987:80; Gerçik, 2009: 14).

Kurumlarda “kriz” olarak adlandırılan olayların sahip olduğu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Can, 1997: 312);

- Tahmin edilerek planlanmamış olması (öngörülemezlik)
- Kurumun sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemesi
- Planlama ve hazırlık için yeterli süre ve bilgiye sahip olunmaması

- Aciliyet gerektirmesi
- Belirsizlik içermesi
- Stres ve kaygı yaratması

Kriz yönetiminde kurumların yapması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Brewton, 1987:10; Tichy, Bennis, 2009: 37-48);

- Mevcut durumu değerlendirme
- Karar alma gereğini hissetme
- Finansal durumu kontrol altına alma
- Kararları tanımlama ve değerlendirme
- Çalışanları görevlendirme ve mobilize çalışacak hale getirme
- Zamanı etkin kullanma
- Çalışanların motivasyonlarını kontrol edip, motivasyon artırıcı aksiyonlar alma
- Alınan kararların uygulanması (hemen uygulamaya geçme)
- Deneyimlerden öğrenerek sürekli düzeltme
- Kurumun imajının olumsuz etkilenmemesi için önlem alma
- Devlet desteği alma

Kriz puslu havada önünü görememek gibi belirsizlik, sürprizler ve zaman kısıdı gibi üç olumsuz özelliği bünyesinde barındırmaktadır (Tok, 2020:5). Belirsizlik için planlama yapmak kriz yönetimi için en önemli faaliyet olarak görülmektedir. Doğal afetler, salgın hastalıklar veya ülkelerin dağılması gibi olayların olasılıklarını belirlemek mümkün olmakla birlikte yöneticilerin maddi ve manevi kaynaklarını geleceği taahhüt edecek şekilde yönetmeleri sektör ve pazarlarında olan bitenle birlikte ülke ve dünya çapındaki olası gelişmeler ve olumlu/olumsuz etkileri konusunda öngörülerde bulunarak planlama yapmaları gerekmektedir (Drucker, 2011: 43).

Tarihte yaşanan birçok doğal afet sonrası insanların kafalarında bazı sorular ve değerlendirmeler oluşmuştur. Örneğin, Katrina kasırgası sonrası ülkenin neden böyle bir krize hazır olmadığı, kriz döneminde maddi ve manevi yardımların geç

organize edilmesi, liderlerin şeffaf ve açık iletişim kurmaması konularında yoğun eleştiriler yapılmıştır (Li, 2011: 11).

Kurumların kısa ve uzun dönemli olmak üzere faaliyetleriyle ilgili planları vardır, tek yapmadıkları plan ise gerçekleşen olaylar için olanlardır. İngiliz petrol devi BP, Meksika Körfezinde yaşanacak olası bir patlama için 582 sayfalık körfezi kapsayan ve 52 sayfalık özel rapor hazırlamasına rağmen, her iki planları da kriz için yeterli olmamıştır. Bu yaşanan olay krizleri yaşamadan gerekli tüm hazırlıkların yapılamayacağını kanıtlamaktadır (Barrett, 2015: 17). Krizden başarıyla çıkmak isteyen kurumlar, kriz döneminde strateji ve yönetsel faaliyet planlarını gözden geçirerek gerekirse revizyon yapmalıdırlar (Patan, 2009:36).

Krizi kendi doğal rutinleri olarak görüp sürekli olarak hazırlıklı olan tek kurum savaş dönemindeki ordulardır. Ordu liderleri savaş dönemindeki belirsizlik ve krizi yaptıkları işin doğal bir rutini olarak görürler (Tichy, Bennis, 2009: 37). Belirsizliğin artması krizin büyüklüğünü ve zorluğunu da arttırmaktadır (Pira, Sohodol, 2015:26). Kurumlarda kriz yaratan, belirsizliği yüksek, önceden planlanıp hazırlık yapılması en zor olan doğal çevre faktörleri kaynaklı olan deprem, sel, heyelan, volkanik patlamalar, tsunamiler ve salgın hastalıklardır. Bu tip doğal kaynaklı faaliyetleri öngörüp planlamak kolay olmamakla birlikte olası senaryolar hazırlanarak aksiyon planları bu doğrultuda alınabilir.

## **2. KORONAVİRÜS KRİZİ**

Koronavirüs (COVID-19) insanlara deniz ürünleri ve hayvanlardan bulaşan, ateş, şiddetli öksürük ve nefes darlığı belirtileriyle kendini gösteren, merkezi Aralık 2019'da ilk görüldüğü yer olan Çin'in Vuhan Eyaleti olup tüm dünyaya yayılan, 13 Ocak 2020 tarihinde ise resmi olarak tanımlanan çok bulaşıcı bir virüstür (<https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirus-hastaligi-nedir>).

Koronavirüs rahatsızlığı geçiren kişinin hapşırık veya öksürüğünden çıkan virüslü damlacıkların başka bir insan tarafından solunması sonucunda hastalık bulaşmaktadır (<https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirus-hastaligi-nasil-bulasir>).

Koronavirüs salgınından etkilenen 197 ülkede toplam 3.232.975 kişi varken sadece %31,26'sı iyileşmiş, %7,06'sı ise maalesef hayatını kaybetmiştir (<https://covid19.who.int/>). Dünyada Mart 2020 yılına kadar salgın hastalık veya virüs nedeniyle yaşanan diğer krizlerle kıyaslandığında Koronavirüs maddi ve manevi kayıplar açısından en zorlayıcı salgın hastalık olarak kabul edilmektedir.

Uluslararası bilgi ve öngörü şirketi UHS Markit verilerine göre 2003 yılında yaşanan SARS virüsü salgınının tüm Dünyaya yarattığı ekonomik maliyet 40 milyar dolarken, Koronavirüs salgınının 90-270 milyar dolar ekonomik maliyet yaratacağı ön görülmektedir (<https://ihsmarkit.com/topic/coronavirus-impact.html>). Her gün artan vaka sayıları ve ölümleri azaltma amaçlı tedbirler kapsamında alınan evden çalışma, yarı zamanlı çalışma, dönüşümlü çalışma, çalışmaya ara verme gibi uygulamalar, karantina ve sokağa çıkma gibi yasaklar hem kişiler hem de ülkelerin ekonomilerini tehdit etmektedir (Yılmaz vd., 2020: 15).

Koronavirüs salgını tüm dünyada bir anda ortaya çıkmasına rağmen hızla yayılarak hem sağlık hem de ekonomik açıdan ülkeler ve insanlar için büyük bir krize dönüşmüştür. Kişiler hastalığın bulaşmaması için gerekli hijyenik önlemleri alıp bir yandan da kaygılanırken, daha önce böyle bir salgın hastalıktan kaynaklanan büyük çapta kriz yaşamamış olan kurumlar ilk aşamada ne yapacaklarını bilememiş, sonrasında ise krizi kabul ederek önlemler almaya başlamışlardır (Ökek, 2020: 18).

Krizin farklı ve çok zor bir türü olan ve pandemi kapsamında değerlendirilen Koronavirüs döneminde belirsizlik ve mücadele yöntemlerinin net olmaması krizi daha karmaşık duruma getirmektedir. Bu gibi krizlerde diğer kriz türlerinden farklı olarak

tüm kişi ve kurumların ortak savaştığı dış tehdit konumunda olan virüsle mücadele etmek amacıyla ortak bir anlayış oluşturmak için modül yaratma stratejisini kullanmaları gerekebilir (Cristina de Campos, 2017: 124).

### 3. KRİZ DÖNEMİNDE STRATEJİK LİDERLİK

Lider takipçileri olan çalışanlarını kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirip güdüleyen kişidir (Güney, 2000: 155). Çok boyutlu ve sübjektif anlam yüklenen bir kavram olan liderlik için her araştırmacı farklı bir bakış açısıyla tanımlama yapmaktadır (Stogdill, 1974: 7). Liderlik tanımıyla ilgili bu tespitin yapılmasının ardından geçen uzun yıllar boyunca yapılan liderlik tanımları hem tanımlı yapan kişiden hem de yaşanan dönemin özelliklerinden etkilenmiştir (Kouzes, Posner, 2002: 60).

Stratejik liderlik, kurumun stratejisinin yaratılması, oluşturulan stratejinin çalışanlarla paylaşılıp özümsemesi ve stratejilerin en etkili sonuçlar elde edilecek şekilde yürütülmesi için çalışanların ekip olarak birlikte güdülenmesi gibi birçok farklı görevi içeren bir liderlik modelidir (Besler, 2004: 20). Stratejik liderlik, bünyesinde birçok farklı özellik barındıran çatı bir liderlik modelidir (Thompson, Strickland, 2001: 430). Stratejik liderlik belirsizlik, kaos ve karmaşanın yoğun olduğu durumlarda en çok ihtiyaç duyulan liderlik modelidir (Özkaya, 2000:43).

Stratejik liderler, kurumlarının bugünü ve yarınları için stratejiler planlayıp çalışanlarla birlikte bu stratejileri gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu bağlamda kriz, değişim ve gelişim gibi dönemlerde stratejik liderlere daha büyük görevler düştüğü açıktır.

Liderler zamanla kriz ya da değişimle karşı karşıya kaldıklarında koşulların yönünü pozitif yöne çevirmek için kararlar verip uygulamaktadırlar, “Büyük an” olarak tanımlanan bu zaman liderlerin güçlü yönlerini kullanacakları, kazanmak ve kaybetmek arasındaki farkı yaratacak en önemli dönemdir (Maxwell, 2013:

171). 17 Ağustos 1999 deprem felaketi liderliğin kriz zamanlarında ne kadar önemli olduğunu gösteren bir olaydır. Deprem dönemi ve sonrasında alınan kararlar, inisiyatif kullanımı ve alınan risklerin sonucunda kazanımlar liderin etkinliğini ve başarısını göstermektedir (Baltaş, 2013: 128). Bu görüşü destekler şekilde 1. ve 2. Dünya Savaşı ve Büyük Bunalım gibi büyük krizlerde alınan kararlar ve uygulamalar tüm dünyadaki değişimi hızlandırmıştır. Demiryolundan kamyonlara geçen yük taşımacılığı, iletişimde telefonun etkin kullanımı, hastanelerin sağlık merkezleri olarak konumlanması gibi insanlık yararına olan gelişimler bu krizler sayesinde yaşanmıştır (Drucker, 2011: 44).

Kriz yönetiminde çalışanları koordine edip yönetecek liderin uygulayacağı hiyerarşik yapı içindeki emir-komuta zinciri kritik önem taşımaktadır (Drucker, 1999: 18). Liderler riskle karşılaştıklarında sahip oldukları korkular katalizör görevi görerek kişiyi gerçekliğe bağlamanın yanı sıra umut duygusunu da tetikler (Barsh, 2019:245). Anlamlı, amaca yönelik davranışlar gösteren stratejik liderlik bulaşıcı bir etki göstererek etkisini çalışanlara da yansıtmaktadır (Owen vd., 2011: 72).

Kriz dönemindeki yönetim tarzlarıyla etkili bir lider olan kişiler normal şartlar altında aynı yaklaşımlarla başarı olamayabilirler. Bu görüşü destekleyen en iyi örnek Winston Churchill'in 2. Dünya savaşı sırasında gösterdiği otoriter ve güçlü liderlik yaklaşımının savaş sonrasında etkili olmaması nedeniyle başarılı olmamasıdır (Campbell, Samies, 2010:9).

Kriz döneminde başarılı olan liderler sorumluluk alan, gerçek amaçlarından uzaklaşmadan, kaostan fırsatlar yaratan ve ekibiyle birlikte karar alıp hareket edenlerdir (Tichy, Bennis, 2009: 195). Bu şekilde stratejik davranan liderler kriz süreci boyunca kurumsal zayıflıkları görüp gelişim fırsatları yaratırken (Akkaşoğlu, 2013: 32) çalışanlar arasında sinerjiyi arttırarak yetenekleri değerlendirip ekip ruhunu güçlendirebilirler (Şen, 2011: 37).

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların çalıştığı sektör, kriz dönemindeki aylık geliri, ikamet ettiği şehir, işletmede kriz boyunca evden çalışma izni verilme durumu bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde Murat ve Mısırlı (2005) tarafından geliştirilen güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Kriz Yönetim Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 8 madde tek boyutta yer almaktadır. Ölçekte 1 madde (madde 8) ters kodlanmaktadır. Ölçekte yüksek puan işletmedeki kriz yönetim çalışmalarına ilişkin algının yüksek düzeyde olumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,86 olarak tespit edilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde Sashkin ve Rosenbach (2005) tarafından geliştirilen ve Aksu (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Stratejik Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 9 madde tek boyutta yer almaktadır. Ölçekte yüksek puan işletmedeki lider/yönetici konumundaki kişilerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algının yüksek düzeyde olumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,95 olarak tespit edilmiştir.

### 4.2 Verilerin Analizi

Veriler, SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde tablosu olarak gösterilmiştir.

Ölçek puanlarının normallik sınamasında çarpıklık (skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 40). Yapılan normallik sınamasında ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden puanların sektör, kriz dönemindeki gelir, ikamet edilen şehir ve işletmede kriz boyunca evden çalışma izni verilme durumuna göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Kriz yönetimi ile stratejik liderlik algısı arasındaki ilişki için Pearson korelasyon analizi ve stratejik liderliğin kriz yönetimi becerileri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

### 4.3. Bulgular

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Sektör	Eğitim	26	15,3
	Finans	16	9,4
	Perakende	21	12,4
	Havacılık	23	13,5
	Sağlık	17	10,0
	Bilişim/teknoloji	10	5,9
	Hukuk/danışmanlık	11	6,5
	Serbest meslek	11	6,5
	Üretim	12	7,1
	Diğer	23	13,5
Kriz dönemindeki aylık gelir	0-1000TL	97	57,1
	1001-3000TL	25	14,7

## Bölüm 11

	3001-10.000TL	18	10,6
	10.001-15.000TL	10	5,9
	15.001TL ve üstü	20	11,8
İkamet ettiği şehir	İstanbul	115	67,6
	Ankara	14	8,2
	İzmir	13	7,6
	Anadolu Şehirleri	28	16,5

Katılımcıların (N=170) %15,3'ü eğitim sektöründe, %9,4'ü finans, %12,4'ü perakende, %13,5'i havacılık, %10'u sağlık, %5,9'u bilişim/teknoloji, %6,5'i hukuk/danışmanlık, %6,5'i serbest meslek, %7,1'i üretim, %13,5'i diğer sektörlerde çalışmaktadır. Katılımcıların %57,1'inin kriz dönemindeki aylık geliri 1000TL ve altı, %14,7'sinin 1001-3000TL, %10,6'sının 3001-10.000TL, %5,9'unun 10.001-15.000TL, %11,8'inin 15.001TL ve üstüdür. Katılımcıların %67,6'sı İstanbul'da, %8,2'si Ankara, %7,6'sı İzmir, %16,5'i Anadolu'nun diğer şehirlerinde ikamet etmektedir.

Tablo 2'de katılımcıların çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izin durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 2. Kriz Boyunca İşletmede Evden Çalışma İzin Durumuna Göre Dağılımı**

Kriz boyunca evden çalışma izni	n	%
Evet	57	33,5
Sadece bazı bölümlere	42	24,7
Dönüşümlü çalışılmakta	44	25,9
Hayır	27	15,9

Katılımcıların %33,5'inin işletmesinde kriz boyunca evden çalışma izni, %24,7'sinin işletmesinde yalnızca bazı bölümlere evden çalışma izni verilmiş, %25,9'unun işletmesinde dönüşümlü çalışma uygulaması yapılmış, %15,9'unun işletmesinde hiçbir kriz için özel bir uygulama yapılmamıştır.

Tablo 3'te ölçek puanlarına ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık (skewness) bilgilerinden oluşan betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

**Tablo 3. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler**  
(Tüm Katılımcılar)

Ölçek	n	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık
<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	170	3,57	0,90	-0,59
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b>	170	3,33	1,07	-0,40

Katılımcıların işletmedeki kriz yönetimine ilişkin algı puanları (3,57±0,90) “katılıyorum” aralığında; işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları (3,33±1,07) “kararsızım / ne katılıyorum ne katılmıyorum” aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 4’te ölçek puanlarının katılımcıların çalıştıkları sektöre göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4. Ölçek Puanlarının Sektöre Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Sektör	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	A-Eğitim	26	3,04	1,01	3,91	0,000	B>A, C, D, G
	B-Finans	16	4,05	0,69			E>A, C, D, G
	C-Perakende	21	3,39	1,13			K>A, C, D, G
	D-Havacılık	23	3,28	0,77			
	E-Sağlık	17	4,19	0,58			
	F-Bilişim/teknoloji	10	3,60	0,86			
	G-Hukuk/danışmanlık	11	3,23	0,91			
	H-Serbest meslek	11	3,75	0,77			
	İ-Üretim	12	3,59	0,55			
	K-Diğer	23	3,91	0,70			
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b>	A-Eğitim	26	2,83	1,25	3,21	0,001	E>A, C, D, H, İ
	B-Finans	16	3,47	1,13			G>A
	C-Perakende	21	3,03	1,05			K>A, D
	D-Havacılık	23	2,97	1,03			
	E-Sağlık	17	4,06	0,77			
	F-Bilişim/teknoloji	10	4,11	0,96			
	G-Hukuk/danışmanlık	11	3,67	0,82			
	H-Serbest meslek	11	3,18	1,08			
	İ-Üretim	12	3,20	0,78			
	K-Diğer	23	3,57	0,92			

İşletmede kriz yönetimine ilişkin algı puanlarının katılımcıların çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,91$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre finans, sağlık ve diğer sektörlerde çalışan katılımcıların kriz yönetimi algı puanları, eğitim, perakende, havacılık ve hukuk/danışmanlık sektörlerinde çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,21$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Sağlık sektöründe çalışan katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, eğitim, perakende, havacılık, üretim sektörlerinde çalışan ve serbest meslek sahibi katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Hukuk/danışmanlık sektöründe çalışan katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, eğitim sektöründe çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Diğer sektörlerde çalışan katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, eğitim ve havacılık sektörlerinde çalışan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 5'te ölçek puanlarının katılımcıların kriz dönemindeki aylık gelirine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5. Ölçek Puanlarının Kriz Dönemindeki Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Kriz Dönemindeki Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	A-0-1000TL	97	3,36	0,89	4,20	<b>0,003</b>	<b>C, D, E&gt;A</b>
	B-1001-3000TL	25	3,68	0,80			
	C-3001-10.000TL	18	3,83	0,82			
	D-10.001-15.000TL	10	3,95	1,07			
	E-15.001TL ve üstü	20	4,08	0,76			
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b>	A-0-1000TL	97	3,24	1,12	0,74	0,568	
	B-1001-3000TL	25	3,26	1,12			
	C-3001-10.000TL	18	3,56	0,84			
	D-10.001-15.000TL	10	3,58	0,81			
	E-15.001TL ve üstü	20	3,56	1,11			

İşletmede kriz yönetimine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kriz dönemindeki aylık gelirine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=4,20; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kriz dönemindeki aylık geliri 3001TL ve üstü olan katılımcıların kriz yönetimi algı puanları, kriz yönetimindeki aylık geliri 1000TL ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların kriz dönemindeki aylık gelirine göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 6’da ölçek puanlarının katılımcıların ikamet ettiği şehre göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 6. Ölçek Puanlarının İkamet Ettiği Şehre Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	İkamet Ettiği Şehir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	A-İstanbul	115	3,63	0,84	0,65	0,584	
	B-Ankara	14	3,58	0,86			
	C-İzmir	13	3,30	0,95			
	D-Anadolu	28	3,48	1,11			
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b>	A-İstanbul	115	3,45	1,01	2,69	<b>0,048</b>	<b>A, B&gt;C, D</b>
	B-Ankara	14	3,59	0,92			
	C-İzmir	13	2,98	1,21			
	D-Anadolu	28	2,91	1,24			

İşletmede kriz yönetimine ilişkin algı puanlarının katılımcıların ikamet ettiği şehre göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların ikamet ettiği şehre göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=2,69$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre İstanbul ve Ankara illerinde ikamet eden katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, İzmir ve Anadolu'nun diğer şehirlerinde ikamet eden katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 7'de ölçek puanlarının katılımcıların çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izin durumuna göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 7. Ölçek Puanlarının İşletmede Kriz Boyunca İşletmede Evden Çalışma İzin Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Ölçek	Kriz Boyunca Evden Çalışma İzni						Anlamlı Fark
	n	$\bar{X}$	SS	F	p		
<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	A-Evet	57	3,63	0,92	3,15	<b>0,027</b>	<b>A, B&gt;D</b>
	B-Sadece bazı bölümlere	42	3,82	0,85			
	C-Dönüşümlü çalışılmakta	44	3,52	0,79			
	D-Hayır	27	3,17	0,99			
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b>	A-Evet	57	3,70	1,01	6,44	<b>0,000</b>	<b>A&gt;C, D B&gt;D</b>
	B-Sadece bazı bölümlere	42	3,40	1,01			
	C-Dönüşümlü çalışılmakta	44	3,21	1,04			
	D-Hayır	27	2,67	1,08			

İşletmede kriz yönetimine ilişkin algı puanlarının katılımcıların çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izin durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,15$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre çalıştığı işletmede kriz boyunca tamamen veya sadece bazı bölümlerde evden çalışma izni verilen katılımcıların kriz yönetimi algı puanları, çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izni verilmeyen katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izin durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=6,44$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izni verilen katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, çalıştığı işletmede kriz boyunca dönüşümlü çalışma yapılan ve evden çalışma izni verilmeyen katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Çalıştığı işletmede kriz boyunca sadece bazı bölümlere evden çalışma izni verilen katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izni verilmeyen katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 8’de kriz yönetimi ve stratejik liderlik algı puanları arasındaki ilişkiye ait Pearson analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 8. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi**

Ölçek	Sonuçları	
	n	STRATEJİK LİDERLİK
<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	170	0,65**

\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$

Katılımcıların işletmelerindeki kriz yönetimine ilişkin algı puanları ile işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,65$ ;  $p<0,05$ ). İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyi yüksek olan katılımcıların işletmesindeki kriz yönetimine ilişkin algı düzeyinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9’da işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderliğinin kriz yönetimi üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 9. Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız değişkenler	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	1,764	0,171		10,327	0,000
STRATEJİK LİDERLİK	0,543	0,049	0,652	11,148	<b>0,000</b>
R=0,652	R <sup>2</sup> =0,425	$\Delta R^2=0,422$			
F(1; 168)=124,268	p=0,000				

Stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modelinin uygun olduğu (F(1;168)=124,27; p<0,05) görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) ve anlamlılığına (t) göre stratejik liderlik değişkeni, kriz yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta=0,25$ ; t=4,05; p<0,05). Stratejik liderlik değişkeni, kriz yönetimindeki değişimin yaklaşık %42’sini ( $\Delta R^2=0,422$ ) açıklamaktadır. Tablo 9’daki sonuçlara göre stratejik liderlik davranışları arttıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

## SONUÇ

Krizin doğal ortamında öngörüler azaldıkça yaratıcılık ve öğrenme hızlanmaktadır. Varoluşçu yaklaşıma göre krizler ve acılar hem birey hem de kurumlar için hızlı bir dönüşüm yaşanmasına sebep olmaktadır. Kriz sürecinde var olanı değerlendirip, cesaretle seçim yapmak ve yaşanacaklarla ilgili sorumluluğu üstlenmek gerekmektedir. Kurumlarda kaos ve karmaşa yaratıp rutin düzeni bozan krizlere acil müdahale edip olumsuz etkilerini azaltmak ve mümkünse de ortadan kaldırmak amaçlanmalıdır (Ritchie, 2004: 679).

Çin’de Aralık 2019 tarihinde başlayıp, Türkiye’de 10 Mart 2020 itibarıyla görülmesiyle her geçen gün artan hızla yayılan Koronavirüs virüsü kişi ve kurumlar için büyük bir kriz konumuna ulaşmıştır. Özellikle Koronavirüs hastalığının ilk ortaya çıktığı 10 Mart-10 Nisan 2020 olan bir aylık dönemde belirsizlik ve

bilinmezlikler nedeniyle hem kişiler hem de kurumlar açısından zor bir dönem yaşanmıştır. Bu bağlamda Koronavirüs krizinin ilk ortaya çıktığı bir aylık dönemde kurumlarda uygulanan kriz yönetimi ve stratejik liderliğin analiz edilmesi amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre katılımcıların işletmedeki kriz yönetimine ilişkin algı puanları “katılıyorum” aralığında; işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları “kararsızım / ne katılıyorum ne katılmıyorum” aralığında tespit edilmiştir. Talent Brand Company danışmanlık firması tarafından araştırmamızla aynı dönemi kapsayan 20-31 Mart tarihleri arasında 1600 kişinin katılımıyla düzenlenen araştırma sonucu da araştırmamızı destekler niteliktedir. Yapılan araştırmaya göre katılımcıların %42’si kurumlarının Koronavirüs krizine karşı geliştirdikleri yönetim modellerini onaylamazken, %55’i birinci derece yöneticilerinden kriz ve olup bitenle ilgili yeterli bilgiyi alamadıkları için iletişimlerini yetersiz bulduklarını, %56’sı liderlerine inanmadıklarını ve güvenmediklerini belirtmişlerdir (<https://talentbrandcompany.com/covidresearch.html>).

Kriz yönetimi algı puanları sektöre göre farklılık göstermektedir. Finans, sağlık ve diğer sektörlerde çalışan katılımcıların, eğitim, perakende, havacılık ve hukuk/danışmanlık sektörlerinde çalışan katılımcıların kriz yönetimi algı puanları diğer sektörlerin puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Koronavirüs sağlık alanında yaşanan bir kriz olduğu için sağlık sektöründe çalışan katılımcıların kriz yönetimi algı puanlarının yüksek olması, krizin maddi açıdan yaratacağı krizden hem bireysel hem de ülke açısından ilk etkilenecek olan finans sektörünün de kriz yönetimi algı puanlarının yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Araştırma sonucumuzu destekler şekilde Uluslararası danışmanlık firması Korn Ferry, Koronavirüs’ ün kurumlar üstündeki etkisini analiz etmek amacıyla Türkiye’de yaptığı araştırma sonuçlarına göre kurumların %65’i Koronavirüs krizi nedeniyle finansal olarak bir önceki yıla göre daha olumsuz bir yıl geçireceklerini %76’sı işlerini sürdürülebilir kılmak için planlara sahip olduklarını belirtirken, %98’i çalışma şekli, %62’si çalışan motivasyonu, %60’ı işe alım, %57’si iş gücü planlama konularında aksiyon alacaklarını belirtmişlerdir ([www.kornferry.com/challenges/coronavirus#](http://www.kornferry.com/challenges/coronavirus#)).

Uluslararası Çalışma Örgütü “Covid-19 ve Çalışma Yaşamı” raporuna göre de dünya çapında 436 milyondan fazla kurumun faaliyetlerini durdurma aşamasına kadar geldikleri savunulmaktadır ([https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS\\_743153/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_743153/lang--tr/index.htm)).

İşletmede kriz yönetimine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kriz dönemindeki aylık gelirine göre de anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kriz dönemindeki aylık geliri 3001TL ve üstü olan katılımcıların kriz yönetimi algı puanları, kriz yönetimindeki aylık geliri 1000TL ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Geliri düşük olan katılımcıların krizin maddi açıdan yaratacağı sıkıntılardan ötürü kaygılanmaları kriz yönetimi algılarının daha düşük olmasına sebep olarak gösterilebilir. İşletmede kriz yönetimine ilişkin algı puanlarının katılımcıların ikamet ettiği şehre göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların işletmelerindeki kriz yönetimine ilişkin algı puanları ile işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları arasına pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyi yüksek olan katılımcıların işletmesindeki kriz yönetimine ilişkin algı düzeyinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinin uyguladıkları stratejik liderlik çerçevesinde kriz yönetimini değerlendirmektedirler.

İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe çalışan katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, eğitim, perakende, havacılık, üretim sektörlerinde çalışan ve serbest meslek sahibi katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Koronavirüs sağlık alanında yaşanan bir kriz olduğu için sağlık sektöründe çalışan katılımcıların stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların ikamet ettiği şehre göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İstanbul ve Ankara illerinde ikamet eden katılımcıların işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, İzmir ve Anadolu'nun diğer şehirlerinde ikamet eden katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Katılımcıların kriz döneminde evden çalışma durumunu analiz etmek amacıyla ölçeklerden bağımsız sorulan sorunun analizine göre katılımcıların %33,5'inin işletmesinde kriz boyunca evden çalışma izni, %24,7'sinin işletmesinde yalnızca bazı bölümlere evden çalışma izni verilmiş, %25,9'unun işletmesinde dönüşümlü çalışma uygulaması yapılmış, %15,9'unun işletmesinde hiçbir kriz için özel bir uygulama yapılmamıştır. Talent Brand Company danışmanlık firması tarafından araştırmamızla aynı dönemi kapsayan 20-31 Mart tarihleri arasında 1600 kişinin katılımıyla düzenlenen araştırma sonucuna göre evden çalışma oranı daha yüksektir. Araştırmaya göre Türkiye'de kurumların %54'ü evden çalışma modeline geçiş yapmıştır (<https://talentbrandcompany.com/covidresearch.html>).

Talent Brand Company'nin araştırmasını destekler şekilde uluslararası danışmanlık firması Korn Ferry, Koronavirüs'ün kurumlar üstündeki etkisini analiz etmek amacıyla Türkiye'de yaptığı araştırma sonuçlarına göre kurumların evden çalışma oranı ise %76 olarak analiz edilmiştir ([www.kornferry.com/challenges/coronavirus#](http://www.kornferry.com/challenges/coronavirus#)).

İşletmede kriz yönetimine ve yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının katılımcıların çalıştığı işletmede kriz boyunca evden çalışma izin durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalıştığı işletmede kriz boyunca tamamen veya sadece bazı bölümlerde evden çalışma izni verilen katılımcıların kriz yönetimi ve yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları, çalıştığı işletmede kriz boyunca

evden çalışma izni verilmeyen katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Katılımcıların işletmelerindeki kriz yönetimine ilişkin algı puanları ile işletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşletmedeki yönetici/liderlerin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyi yüksek olan katılımcıların işletmesindeki kriz yönetimine ilişkin algı düzeyinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modelinin uygun olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik değişkeni, kriz yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Stratejik liderlik değişkeni, kriz yönetimindeki değişimin yaklaşık %42'sini açıklamaktadır. Stratejik liderlik davranışları arttıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır. Araştırma sonucunu destekler şekilde yapılan araştırmalar (Taneja vd., 2014; Johansson, Bäck, 2017) ilgili alanda yer almaktadır.

Araştırma sonucu ilgili alan yazında bulunan araştırmalarla kıyaslandığında kriz döneminde etkili olan farklı liderlik yaklaşımlarının da olduğu görülmektedir. Balaban (2018) yaptığı araştırma sonucunda kriz döneminde karizmatik liderlerin, Aksu (2009) yaptığı araştırma sonucuna göre kriz döneminde uygulanan vizyoner liderlik modelinin etkili olduğunu savunurken, kriz döneminde uygulanan dönüşümcü liderlik modelinin etkili olduğunu savunan araştırmalar da (Arslan, 2013; Doğanalp, 2009; Ulutaş, 2010) mevcuttur. Bu araştırmaların aksine Akın (2005) yaptığı araştırmaya göre Türkiye’de liderlerin kriz yönetiminde başarılı olmadıkları, kriz döneminde bir liderden çok yönetici gibi davrandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan araştırma ve literatürde yer alan bağlantılı araştırmalar ışığında uygulanan liderlik modeli ne olursa olsun kriz öncesi normal dönemlerde kurum içinde dürüst, güvenilir ve pozitif bir iklim yaratılması, liderlerin kriz döneminde ise görünür ve ulaşılabilir olması, açık, net ve çözüm odaklı davranması krizin etkin yönetiminde pozitif etki yaratırken kurumlar için de öğrenme ve

yenileme fırsatları yaratılmasının sağlanacağı söylenebilir (Ulmer vd., 2007; Tafra-Vlahović, 2013; Fener, Çevik, 2015). Koronavirüs döneminde birçok kurumun evden çalışma modeline geçmesi nedeniyle evlerin teknolojiyle ofise dönüşmesi, uzaktan ortak çalışma kültürü ve deneyimi yaratılması, web tabanlı eğitim araçlarının artması ve video konferansla zaman ve mekândan bağımsız yapılan toplantı sayılarının artarak zaman kaybının önlenmesi gibi dijital teknoloji kullanımının artması da krizin yarattığı öğrenme ve gelişim fırsatları olarak değerlendirilebilir (Yeniova, 2020: 40-41).

Krizin başlangıç sebebi ne olursa olsun mutlaka bir sonu olacaktır. Koronavirüs krizinden de insanlık mutlaka çıkacaktır ama önemli olan bu krizden nasıl çıkılacağı ve kriz sonrasında yapılacaklardır.

Kriz sonlandıktan sonra da liderler çalışma ortamları ve rutin çalışma düzenlerinden uzak kalan çalışanları eski çalışma rutinlerine döndürme ve konfor alanlarından çıkarma gibi iş performanslarını arttıracak faaliyetler konusunda çaba sarf etmelidirler (Başkan, 2019: 105).

Araştırma kapsamında yapılan analiz bulgularının krizle birlikte her geçen gün güncellenecek olması ve araştırmanın 10 farklı sektörde çalışan 170 katılımcı ile sınırlı olması araştırmanın kısıtları olmakla birlikte krizin yaşandığı ilk dönem olan 30 günlük süreçte kriz yönetimi ve stratejik liderlik yaklaşımının değerlendirilmesi hem kriz süreci boyunca hem de gelecek krizler için yol gösterici olabilecektir. Araştırmanın Koronavirüs süreci sonrasında daha yüksek katılımcı gruplarıyla tekrarlanması ve çok boyutlu farklı liderlik modellerinin kriz döneminde etkinliğinin analiz edilmesi daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasına destek verecektir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. (1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınevi, İzmir.
- Akın, F. (2005). Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akkaşoğlu, S. (2013). Krizlere Karşı Finansal Stratejiler: Antalya’da Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Aksu, A. (2009). “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, Journal of Yasar University, 4(15), 2435-2450.
- Arslan, G. (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Balanan, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2012). Türk Kültüründe Yönetmek, 4. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2013). Ekip Çalışması ve Liderlik, 12. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barrett, F. J. (2015). Karmaşaya Evet, Çeviren: Recep Özerin, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Barsh, J. (2019). Dengeli Liderlik, Çeviren: Murat Karlıdağ, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Başkan, E. (2019). “Belirsizlik Ortamında Konfor Alanı Denklemi”, Harvard Business Review Türkiye, 8(11), 96-105.
- Besler, S. (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2017). Büyük Liderler Nasıl Düşünür? Çeviren: Oya Erol, Sola Unitas Yayınları, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 14. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.
- Campbell, S. ve Samies, E. (2010). 5 Boyutlu Liderlik, İngilizceden Çeviren: Elçin Kafalı, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cristina de Campos, T. (2017). The Global Health Crisis, Cambridge University Press, United Kingdom.

- Demirtaş, H. (2000). “Kriz Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23(3), 353-373.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Doğanalp, B. (2009). “Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 131-146.
- Drucker, P. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.,
- Drucker, P. (2011). Büyük Değişimler Çağında Yönetim, Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Fener, T. ve Çevik, T. (2015). “Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts”, 4th World Conference on Business, Economics and Management, 30 April - 2 May 2015, Ephesus, Turkey, 6, 695 – 701.
- Gerçik, İ. Z. (2009). Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri, Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü, Küre Yayınları, İstanbul.
- Glaesser, D. (2006). Crisis Management in The Tourism Industry, Elsevier, Oxford.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayınları, Ankara.
- İbrahinoğlu, N. (2011). “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2), 731-747.
- Johansson, C. ve Bäck, E. (2017). “Strategic Leadership Communication for Crisis Network Coordination”, International Journal of Strategic Communication, 2017, 1-20.
- Keowan- McMullan, C. (1997). “Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?”, Disaster Prevention and Management, 6(1), 4-10.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. (2002). The Leadership Challenge, 3rd Edition, John Wiley&Sons Inc, San Fransisco.
- Li, C. (2011). Açık Liderlik, Çeviren: Günseli Aksoy, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Maxwell, J. C. (2013). Liderlik Yasaları, Türkçesi: Alican Pınarbaşı. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 1-19.

- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). Liderlik El Kitabı, 3. Baskı. Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Ökek, S. (2020). “Şirketler Yeni Normale Hazır mı?” Fortune Turkey, 13(157), 18.
- Özkaya, O. M. (2000). Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Adnan Menderes Üniversitesi, Doktora Tezi, Aydın.
- Patan, G. N. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Reilly, A. (1987). “Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard”, Columbia Journal of World Business, 22(1), 79-88.
- Ritchie, B. W. (2009). Crisis and Disaster Management for Tourism. Channel View Publications, Toronto.
- Şen, F. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Free Pass, New York.
- Tafra-Vlahović, M. (2013). “Leadership in Crisis Management”, Proceedings of the 1st International Conference on Management, Marketing, Tourism, Retail, Finance and Computer Applications (MATREFC '13), 85.
- Taneja, S., Pryor, M.G., Sewell, S. ve Recuero, A. M. (2014). “Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention”, Journal of Management Policy and Practice. 15(1), 78-85.
- Thompson, A. A. ve Strickland A. J. (2001). Strategic Management: Concepts and Cases, 12. Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Tichy, N. M. ve Bennis, W. G. (2009). Şirket Kurtaran Kararlar, Çeviren: Aslı Karasuil Ermiş, Martı Yayıncılık, İstanbul.
- Tok, B. (2020). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Yayınları, Bursa.

- Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ünal, M. (2012) Stratejik Yönetim ve Liderlik, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yeniova, G. (2020). “Evler Teknolojiyle Ofise Dönüşüyor”, *Ekonomist*, 30(12-13), 40-41.
- Yılmaz, T., Yeniova Saylak, G. ve Oral Balaban, C. (2020). “Piyasalarda Korona Hesabı”, *Ekonomist*, 30(12-13), 14-19.
- <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirus-hastaligi-nedir>
- <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirus-hastaligi-nasil-bulasir>
- <https://www.kornferry.com/challenges/coronavirus#briefings>
- <https://talentbrandcompany.com/covidresearch.html>
- [https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS\\_743153/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_743153/lang--tr/index.htm)
- <https://covid19.who.int/>
- <https://ihsmarkit.com/topic/coronavirus-impact.html>

## BÖLÜM 12

### COVID-19 BAĞLAMINDA BİREYSEL YENİLİKÇİLİK VE ÇEVİRİMİÇİ ÖĞRENME

**Dr. Öğr. Üyesi Ali GÜRSOY**

MSÜ Kara Harp Okulu

İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü

Orcid: 0000-0002-8408-2415

agursoy@kho.edu.tr

**Eda Görkem AKKUŞ**

MSÜ Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü

Orcid: 0000-0003-2019-6779

edagorkemakkus@gmail.com

### ÖZET

Günümüzde Covid-19 salgınının, belirsizlikleri ve değişimleri hızla artırarak mevcut durumu derinden sarstığı ve radikal dönüşümleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Yeni koşullara kolayca adapte olmak ve süreci en az zararla atlatmak açısından işletmelerin ve kurumların yenilikçilik düzeyleri yüksek çalışanları bünyelerinde bulundurmaları eskiye oranla daha fazla önem arz etmektedir. Bu bağlamda çevrimiçi öğrenme ortamının da geliştirilerek kullanım alanının yaygınlaşacağı tahmin edilmektedir. Yöneticilerin ve işverenlerin şu an ve gelecek dönemlerde işe eleman alırken bunları göz önünde bulundurmaları kaçınılmazdır. Ancak, literatür içinde konunun geniş kapsamda ele alınmadığı ve sadece eğitimciler üzerinden değerlendirildiği bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmanın amacı, salgın ortamında çalışanların yenilikçilik düzeyleri ve çevrimiçi öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren bir savunma sanayi firmasının çalışanlarına anket veri

toplama yöntemi uygulanmıştır. Değişkenleri ölçmek amacıyla “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” ve “Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi ve yapısal model analizi sonucunda çalışanların bireysel yenilikçilikleri ile çevrimiçi öğrenme düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın sonunda genel bir değerlendirme yapılarak gelecekte benzer konularda yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çevrimiçi Öğrenme, Yenilikçilik, Covid-19

## **INDIVIDUAL INNOVATION AND ONLINE LEARNING IN THE CONTEXT OF COVID-19**

### **ABSTRACT**

These days it is noted that the pandemic of Covid-19, it has become more important in comparison to the past for enterprises and organizations to employ and keep in their structures employees with high innovativeness levels in order to adapt to the new conditions and to get over the present process with the least losses. The purpose of this study is to examine the relationship between the level of innovativeness of employees and their online learning levels. In the research, a survey was used as a data collection method. The sample of the research is made up of the employees of a defense industry company which operates in Ankara. For the purposes of measuring the variables, “the Individual Innovativeness Scale” and “the Online Learning Readiness Scale” have been used. By virtue of the confirmatory factor analysis, correlation analysis, and the structural model analysis that have been employed, a positive and meaningful relationship has been found between the individual innovativeness of the employees and their online learning levels. At the end of the research, a general assessment has been made, and suggestions have been made for the studies to be made in similar subjects in the future.

**Keywords:** Online Learning, Innovativeness, Covid-19

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz salgın durumu beklenmedik bir anda ortaya çıkmış ve yine beklenmedik bir hızla yayılarak tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Tüm bu süreç içerisinde eskiden bir tercih olarak belirtilen çevrimiçi öğrenme ve iletişim uygulamalarının artık bir tercih değil zorunluluk halini aldığı görülmektedir. Önümüzdeki yıllarda çevrimiçi öğrenme ve internet tabanlı iletişim kurma yöntemlerinin artarak devam edeceği söylenebilir (Arkan, 2020). Bu yüzden, salgın sürecindeki değişikliklere hızla adapte olarak ortaya çıkan zorluklara ve yeni durumlara karşı farklı ve yaratıcı fikirler üreten yenilikçi çalışanların varlığı işletme ve kurum için şüphesiz en büyük avantajı oluşturmaktadır. Değişimin ve dönüşümün en hızlı yaşandığı çevrimiçi platformlar ele alındığında ve literatür incelendiğinde yenilikçilik düzeyi ve çevrimiçi öğrenme arasındaki ilişkinin çalışanlar açısından incelemesini yapan az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın literatürdeki boşluğa katkı sunarak mevcut salgın koşulları altında işverenlere, yöneticilere ve çalışanlara yol göstermesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında teknoloji yoğun bir alan olan savunma sanayinde çalışan kişiler üzerinde iki değişken arasındaki ilişki incelenmiş ve ileride yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Bireysel Yenilikçilik

Yenilik kavramı farklı disiplinlerde ve pek çok çalışmada ele alınıp tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın konusu açısından bireylerin yeniliği anlama, kavrama ve kullanma yetenekleri önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmenin veya yeni bir sistemin toplumda ya da iş yerlerinde kullanılıp yaygınlaşması ve kabul görme süreci değişmektedir. İnsandan insana değişen bu sürecin altında yatan en önemli nedenlerden birinin de bireysel yenilikçilik düzeyi olduğu söylenebilir (Kılıçer

ve Odabaşı, 2010). Literatür incelendiğinde, toplumsal açıdan teknolojinin yayılım ve kabul hızını gösteren S-eğrisi çalışmalarında yeniliklerin başlangıçta az sayıda insan tarafından kabul edildiği ve zaman içinde bu kabul oranının yükseldiği görülmektedir (Weinstein, 2004). Buradan yola çıkarak toplumda yenilikçi bireylerin sayıca daha az olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Yeniliği kabul etme tarzlarına göre kişiler yenilikçi, öncü, sorgulayıcı, kuşkucu ve gelenekçi olmak üzere beşe ayrılmaktadırlar (Rogers, 1983; aktaran Demir Başaran ve Keleş, 2015:107). Esasında aynı yeniliğin farklı bireyler üzerinde farklı tepkilerle karşılanmasının nedeni de buradan kaynaklanmaktadır. İçinde bulunduğumuz mevcut salgın koşulları olağanüstü bir durum ortaya çıkardığı için bireylerin sorunlara çözüm bulmaları yönünde teşvik ve takdir edilmeleri içlerindeki yaratıcı ve yenilikçi kişiliği de ortaya çıkaracaktır. Bu açıdan çalışanlar için örgüt içerisinde böyle bir ortamın oluşturulması gerekmektedir (Kavas, 2017).

İşletmeler yeni süreçlere girdiğinde veya yeni koşullarla karşı karşıya kalıp değişmek zorunda olduklarında yenilikçi ve yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Chen ve Huang, 2009). Rekabet avantajının en önemli unsuru örgüt içindeki çalışanlar olduğu için işverenler bu çerçevede yenilikçi bireyleri işe almak istemektedirler (Çalışkan ve Urtekin, 2019). Çalışanların bireysel olarak da sürekli yenilikçi davranışlar sergilemeleri ve bir süreç içinde sürekli iyileştirme becerisi kazanmaları işletmelerin devamı açısından önemli bir unsurdur (Duvacı, 2017). Bu kapsamda, yenilikçi davranış; fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir gerçekleştirme olmak üzere üç farklı davranışsal boyuttan oluşmaktadır (Janssen, 2000).

Kişilerin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimleri kabul edip kullanma becerileri onları geleceğe hazırlayacak olan temel unsurdur. Yeniliğe açık olan bireyler daima öğrenmeyi, gelişmeyi ve geliştirmeyi benimsemiş olan bireylerdir. Ayrıca teknolojiyi kabul etme ve uygulama hevesleri de yüksektir (Demiralay vd., 2016). Bir organizasyonun çevresine ve çevresindeki değişimlere uyumlu şekilde hareket etmesi açısından çevrimiçi öğrenim uygulamaları önemli bir rol oynamaktadır. Bu uygulamaların çalışanların

verimliliğine ve motivasyonuna olumlu katkı sağlayacağı da açıktır (Lee vd., 2013).

## 1.2. Çevrimiçi Öğrenmeye Hazır Bulunuşluk

Günümüzde öğrenmenin devamlı olduğu gerçeği işletmeler için öğrenen örgütler kavramıyla literatürde yer bulmuştur. Öğrenen örgütler ile işletmelerde ve kurumlarda amaçlanan şey bilginin edinimini ve yaratımını yaygınlaştırmak, kolaylaştırmak ve yeni bilgiler ışığında davranış değişikliğine giderek koşullara uyum sağlayabilmektir (Garvin, 1993:80). Öğrenmenin çok çeşitli yolları bulunmakla birlikte sağladığı maliyet avantajı, esneklik ve sürdürülebilirlik açısından son yıllarda kullanımı artan e-öğrenme kavramı hayatımıza girmiş ve incelenmeye başlanmıştır. Çevrimiçi öğrenmenin yüz yüze eğitim kadar etkili olduğunu savunan çalışmalar bulunmaktadır (Wegerif, 1998; Rovai, 2001; Yılmaz vd., 2005).

Çevrimiçi öğrenme ile eğitim veren kişi ve eğitimi alan kişinin aynı ortamda bulunma zorunluluğu ortadan kalkmıştır. Bu uygulama zaman sınırlarını esnettiği için işverenler açısından önemli bir maliyet gideri olan eğitim faaliyetlerinin daha az maliyetle gerçekleştirilmesine olanak sağlamakta, diğer yandan günümüzde çalışanların ve ailelerinin sağlıklarını korumak amacıyla da kullanılmaktadır. Türkiye’de ve Dünya’da Skype, Cisco, Microsoft Teams, Zoom, vb. sanal iletişimi sağlayan araçlar bulunmaktadır. Bu platformlar sayesinde hem işlerin hem de kişilerin profesyonel ve sosyal hayatlarının devamı mümkün olacaktır (Deloitte, 2020). Ancak bunları etkin kullanma yetisinden yoksun olan çalışanlar verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü sunulacak eğitimin kalitesini mevcut altyapının gücü, eğitimi alan kişilerin teknik bilgisayar becerileri, çevrimiçi öğrenmeye yönelik inanç ve tutumları, kişilerin yaşları ile öğrenme stilleri etkilemektedir (İlhan ve Çetin, 2013). Çevrimiçi öğrenme faaliyetlerinin başarılı olmasında oldukça etkili olan faktörlerden biri de kişilerin çevrimiçi öğrenmeye yönelik hazır bulunuşluk düzeyleridir (Oliver, 2001).

Gelecekte yapılacak olan eğitimlerin tamamının teknoloji ile bir bütün olarak yürütüleceği öngörülmektedir. Bu bakımdan işletmeler de gerekli altyapılarını buna göre geliştirmeli ve çalışan seçiminde bu süreçle uyumlu olabilecek tarzda çalışanları bünyesine katma yoluna gitmelidir. Altyapı açısından ele aldığımızda sunulan sistemlerin ve eğitimlerin ulaşılabilir, sürdürülebilir, ölçülebilir, kullanılabilir, yönetilebilir ve birlikte çalışabilirliğe yönelik olması gerekmektedir (Ozan, 2008). Çalışan seçimi açısından baktığımızda ise, yenilikçi ve teknolojik gelişmelere çabuk adapte olan bireylerin öne çıkması gerekmektedir.

### **1.3. Bireysel Yenilikçilik ve Çevrimiçi Öğrenmeye Hazırlık Bulunuşluk Arasındaki İlişki**

Türkiye’de ilk Covid-19 vakası çıktığı günden bu yana ekonomi dünyası ve firmalar çeşitli önlemler almaya başlamışlardır. İş dünyasının bu süreçte mümkün olduğu kadar kağıt işlerini azaltarak ve çalışanlarını sanal ortama yönlendirerek hareket etmeleri gerekmektedir (Deloitte, 2020). Bu süreçlere uygun çalışanın varlığı ve serbest çalışma uygulamalarına odaklanmak şirketlerin devamlılığını sağlamada önemli olmakta ve normale dönme sürecine katkı sunmaktadır. Her düzeyde hazır bulunuşluk; krizin etkisini azaltmak, dayanıklılığı artırmak, işleri, işletmeleri ve geçim imkânlarını korumak konusunda kritik önem taşımaktadır. Önceki salgınlardan edinilen deneyimlere göre, işletme sürekliliği planlaması; belirsiz gelecekte yol çizmek ve işletme sürdürülebilirliğini desteklemek için çok faydalı olmuştur (ILO, 2020).

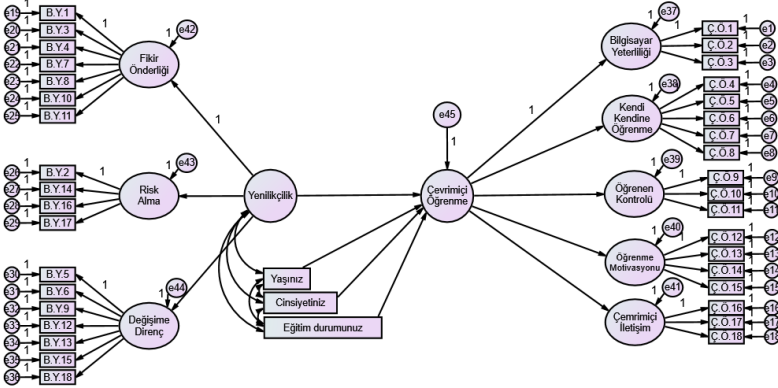
Literatürde, yenilikçilik düzeyi ve çevrimiçi öğrenme arasındaki ilişkinin genelde öğrenciler ve öğretmenler üzerinden incelendiği görülmektedir (Demiralay vd., 2016; Akçapınar,2014; Aydın, 2002; Usta ve Mahiroğlu, 2008). Oysa eğitim ve öğretim faaliyetleri herkes için her zaman önemli olan ve hayatımızın her aşamasında bulunan bir durumdur. Covid-19 salgını ile neredeyse tüm işlemler online platformlara aktarılmış ve dolayısıyla eğitim

faaliyetleri de bu yöne evrilmiştir. Sürece uyum sağlamak anlamında çalışanların yenilikçilik düzeyleri sorgulanır olmuştur.

Çalışanlar açısından çevrimiçi öğrenme ve yenilikçilik düşünüldüğünde yaş konusunun önemli bir faktör olduğu görülmektedir. İleri yaşlarındaki çalışanların genellikle medya kullanımı ve teknoloji becerileri konularında sorunlar yaşadığı ortaya koyulmuştur (Meyers ve Bagnall, 2016). Çalışanların yenilikçilik düzeyleri çevrimiçi öğrenmelerini olumlu yönde etkilediği gibi kişilerin teknolojinin geniş imkânlarından yararlanmasıyla birlikte çevrimiçi öğrenmenin de yenilikçiliği artıracığı söylenebilir. Böylece çevrimiçi öğrenme deneyimi daha eğitici, mükemmel, heyecan verici ve genişletilmiş olacaktır (Kalaivani, 2014).

## 2. METODOLOJİ

Araştırma kapsamında bireysel yenilikçiliğin çevrimiçi öğrenmeye etkisini belirlemek için oluşturulan nedensel araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezi aşağıda verilmiştir:

H1: Çalışanların bireysel yenilikçilikleri ile çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuşlukları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

## 2.1. Katılımcılar

Araştırmanın amacı doğrultusunda Ankara’da faaliyet gösteren bir savunma sanayi firmasının 152 çalışanından veri toplanmıştır. Araştırmanın verileri, Covid-19 salgını nedeniyle Nisan-Mayıs 2020 tarihlerinde e-anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Uygun doldurulmayan 17 anket çalışmadan çıkarıldıktan sonra 135 anket analize tabi tutulmuştur. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

		f	%
Cinsiyet	Kadın	93	68,9
	Erkek	42	31,1
Eğitim Durumu	Lise	22	16,3
	Lisans	82	60,7
	Yüksek Lisans	29	21,5
	Doktora	2	1,5
Yaş	Ort.=25,6; s.s.=9,87; min.=18; maks.=55		

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde 93’ü kadın (%68,9) ve 42’si (%31,1) erkek olan katılımcıların 22’sinin (%16,3) lise, 82’sinin (%60,7) lisans, 29’unun (%21,5) yüksek lisans ve 2’sinin (%1,5) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yaşları 18 ile 55 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 25,6’dır (s.s.=9,87). Çalışmanın örnekleme genel olarak, 25 yaş üstü, lisans eğitime sahip kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

## 2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği: Hung, Chou, Chen ve Own (2010) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması İlhan ve Çetin (2013) tarafından

gerçekleştirilmiştir. Ölçekte 18 madde yer almaktadır. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutların iç tutarlılığı (Cronbach alfa) bilgisayar yeterliliği boyutu için 0,868, kendi kendine öğrenme boyutu için 0,903, öğrenen kontrolü için 0,803, öğrenme motivasyonu için 0,841 ve çevrimiçi iletişim boyutu için 0,801 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada ölçeğin iç tutarlılığı 0,907 olarak hesaplanmıştır.

*Bireysel Yenilikçilik Ölçeği:* H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook (1977) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Sarıoğlu (2014) tarafından yapılan ölçek toplam 18 madde ve üç boyutludur. Çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa 0,79 olarak hesaplanmıştır. Fikir önderliği boyutu için 0,88, risk alma boyutu için 0,80, değişime direnç boyutu için 0,89 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçekte de beşli Likert tipi skala kullanılmış ve iki ölçeğin iyi yüksek güvenirlik seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

### 2.3. Analizler

Katılımcıların değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Bu değerlere göre beşli Likert ile ölçülmüş değişime direnç değişkeni hariç araştırma değişkenlerine ait algı ortalamalarının orta değer olan üçün üzerinde olduğu görülmektedir. Değişime direnç boyutunda ise orta değerden düşük algı söz konusudur. Katılımcıların genel olarak çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuş durumuna yönelik algılarının orta değer biraz üzerinde olduğu görülürken, bireysel yenilikçiliğin ise daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Çevrimiçi Öğrenme	135	3,1686	0,621
Yenilikçilik	135	3,5636	0,469
Değişime Direnç	135	2,3725	0,944
Risk Alma	135	4,3130	0,680
Fikir Önderliği	135	4,0053	0,736

Öğrenme Motivasyonu	135	4,2815	0,769
Öğrenen Kontrolü	135	3,7432	0,955
Kendi Kendine	135	4,1615	0,777
Öğrenme Bilgisayar Yeterliliği	135	3,6568	1,046
Çevrimiçi İletişim	135	4,2543	0,736

## 2.4. Ölçüm Modeli

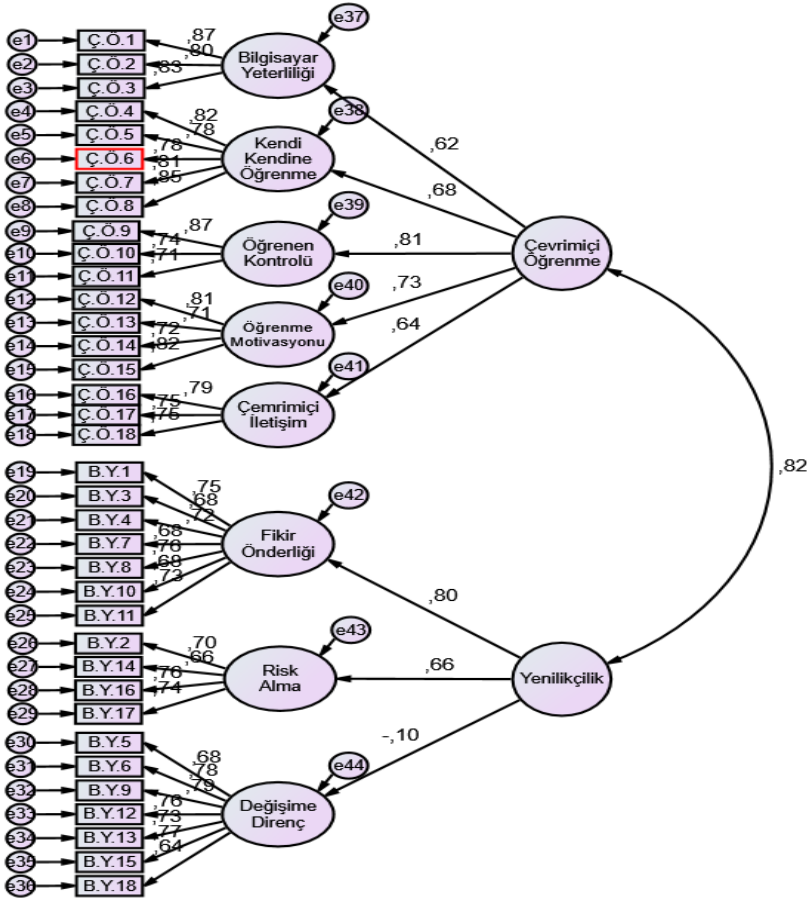
Çalışmadaki ölçeklerin geçerlik çalışması için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA başka araştırmacılar tarafından daha önce belirlenen modelin test edilmesinde kullanılan bir analiz çeşididir (Büyüköztürk vd., 2008). Ölçüm modeli olarak tek faktörlü, birinci düzey ve ikinci düzey ölçüm modellerinin uyum değerleri karşılaştırılmıştır. Birinci düzey ve ikinci düzey modellerin uyum değerlerinin farklı değerler için kabul edilebilir veya çok iyi uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada araştırma hipotezi ile uyumlu olan ikinci düzey ölçüm modelinin nedensel model için tercih edilmesine karar verilmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 3'te sunulmuştur ve seçilen model Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Model	$\chi^2$	sd	$\chi^2/s.d$	CFI	SRM R	RMSE A	PClose e
Eşik Değerler i	-	-	1-3	>95	<0,08	<0,06	>0,05
<b>Tek Faktör</b>	1797,54 6	59 3	3,031 1	0,52	0,140	0,123	-
<b>Birinci Düzye</b>	777,789 6	56 6	2,374 6	0,91	0,075	0,053	0,300
<b>İkinci Düzye</b>	815,072 5	58 5	1,393 9	0,90	0,087	0,054	0,218

**RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; **SRMR:** Standardized Root Mean Square Residual-Standardize Ortalama Hataların Karekökü; **CFI:** Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; **IFI:** Incremental Fit Index-Aşamalı uyum İndeksi. **PClose:** RMSEA popülasyonunun 0,05'ten büyük olmadığına yönelik sıfır hipotezi testi.

**Kaynak:** Browne ve Cudeck, 1993; Sümer, 2000; Schumacker ve Lomax, 2004; Kline, 2004; Şimşek, 2007'den derlenmiştir.



Şekil 2. İkinci Düzey Ölçüm Modeli

### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ölçeklere ve alt boyutlarına ait hesaplanan ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde beşli Likert ile ölçülen değişkenlerde, bireysel yenilikçiliğin (ort.=3,41, s.s.=0,49) ve çevrimiçi öğrenmenin (ort.=3,98, s.s.=0,57) ortalamalarının orta değerden yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. Modelin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Analizi Sonucu**

Değişkenler	1	2	Ort.	s.s.
1-Bireysel Yenilikçilik	1		3.41	0.49
2-Çevrimiçi Öğrenme	.530**	1	3.98	0.57

†n=135, Güvenilirlik katsayıları koyu renkte belirtilmiştir.

\* p<0,05, \*\* p<0,01

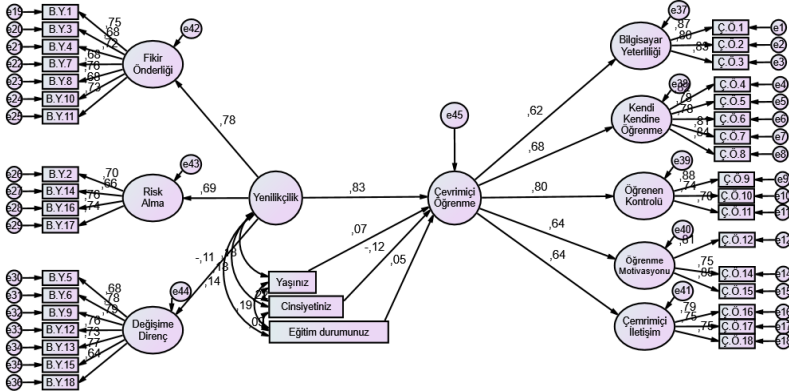
İki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; bireysel yenilikçilik ile çevrimiçi öğrenme arasında pozitif ve orta seviyede anlamlı bir ilişki ( $r=0,530$ ,  $p<0,01$ ) bulunmuştur.

Korelasyon analizinden sonra değişkenler arasındaki etkileşimi bulmak ve araştırma hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve yapısal modele ilişkin bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur. Yapısal model karşılaştırmalı uyum indeksi dışında model, iyi uyum değerlerine sahiptir ( $\chi^2:958,770$ ,  $sd:687$ ,  $\chi^2/sd:1,396$ , CFI:0,894, SRMR:0,084, RMSEA:0,054, PClose:0,191) (Browne ve Cudeck, 1993). Şekil 3’te yapısal modelin sonuçları incelendiğinde değişime direnç alt boyutu haricindeki tüm faktör yüklerinin kritik değer olan 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Değişime direnç boyutunun bireysel yenilikçilik gizil değişkenini oluşturmasında anlamlı bir faktör yükü olmadığı tespit edilmiştir (Faktör yükü=-0,11,  $p=0,307$ ).

Kontrol değişkenlerinin çevrimiçi öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Yapısal modelin analiz sonuçlarına göre bireysel yenilikçiliğin çevrim içi öğrenmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmanın hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Model Analiz Sonuçları

Yol	Standardize Regresyon Katsayısı	Standart Hata	p
Çevrimiçi Öğrenme ← Yaş	0,069	0,068	0,450
Çevrimiçi Öğrenme ← Cinsiyet	-0,124	0,113	0,175
Çevrimiçi Öğrenme ← Eğitim Durumu	0,048	0,078	0,591
Çevrimiçi Öğrenme ← Bireysel Yenilikçilik	0,830	0,203	0,000



Şekil 3. Yapısal Model

## SONUÇ

Çevrimiçi öğrenme günümüz pandemi sürecinde oldukça önemli bir beceridir. Çalışanların çevrimiçi öğrenme süreçlerine yatkın olması ve bu sürecin araçlarını etkin bir şekilde kullanması verilen eğitimin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle çevrimiçi öğrenmeyi etkileyen nedenlerin ortaya konulması önemlidir. Bireylerin yeniliğe açık olması çevresel değişimlere daha hızlı ayak uydurmasını sağlayabilecektir. Yenilikçi kişiler pandemi sürecinde meydana gelen yapısal değişimlere ayak uydurup, oluşturulan

çevrimiçi süreçleri başarılı bir şekilde kullanırken bazı çalışanların bu süreçte teknik bilgi eksikliğinden ve tecrübesizlikten ayak uyduramadığı ya da ayak uydurmak istemediği gözlenmektedir.

Araştırmada çevrimiçi öğrenme sürecine bireysel yenilikçiliğin etkisi incelenmiştir. Bireysel yenilikçiliğin özellikleri incelendiğinde bireylerin risk alma ve fikir önderliği konusunda özelliklerinin gelişmiş olduğu görülmektedir. Örneklem kapsamında yer alan çalışanların değişkenlere yönelik algı ortalamaları incelendiğinde bireysel olarak kendilerini yenilikçi şekilde tanımladıkları görülmektedir. Bireysel yenilikçiliğin alt boyutlarından fikir önderliği ve risk alma boyutlarında ise bu olumlu algının çok yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, savunma sanayinde çalışanlar kendilerini risk alan ve fikir önderliği yapabilen bireyler olarak algılamaktadırlar. Çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuş durumunda da benzer bir sonuç bulunmaktadır. Çevrimiçi öğrenmenin genel ortalaması orta değer üzerinde yer alırken öğrenme motivasyonu ve çevrimiçi iletişim alt boyutlarında da yüksek algı söz konusudur.

Yapısal model analizi sonucunda bireysel yenilikçiliğin çevrimiçi öğrenmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların yenilikçi olması onların çevrimiçi öğrenmelerini pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bu iki değişken arasındaki ilişkide herhangi bir etkisi olmadığı da tespit edilmiştir. Savunma sanayi çalışanlarından oluşan araştırma örnekleminde yaşın çevrimiçi öğrenme konusunda bir etkisi olmamasının sebebi olarak bu kişilerin meslek hayatları boyunca teknolojiyi aktif bir şekilde kullanmak zorunda olmaları şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırmanın tek bir ilde ve sektörde yapılmış olması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. İleride yapılacak olan benzer çalışmalarda araştırmacılara önerilerimiz; farklı sektörlerin incelenmesi, pandemi süreci ve sonrasındaki çalışma ve/veya eğitim hayatında Türkiye'nin mevcut durumunun ortaya koyulması ve eksiklik görülen alanlara özel farklı çözüm önerilerinin sunulmasıdır.

## KAYNAKÇA

- Akçapınar, G. (2014). Çevrimiçi Öğrenme Ortamındaki Etkileşim Verilerine Göre Öğrencilerin Akademik Performanslarının Veri Madenciliği Yaklaşımı İle Modellenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Arkan, A. (2020). ‘‘Koronavirüs Sonrası Eğitim’’. Erişim: 22.04.2020. [https://covid19.setav.org/koronavirus-sonrasi-egitim\\_61](https://covid19.setav.org/koronavirus-sonrasi-egitim_61)
- Aydın, C. H. (2002). ‘‘Çevrimiçi (Online) Öğrenme Toplulukları’’, Açık ve Uzaktan Öğretim Sempozyumu, Eskişehir.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). ‘‘Alternative Ways of Assessing Model Fit’’, Sociological Methods & Research, 21(2), 230-258.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 14. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). ‘‘Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity’’, Journal of Business Research, 62(1), 104-114.
- Çalışkan, A. ve Urtekin, S. (2019). ‘‘Yenilikçi Davranışların Bireylerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Çalışma Arkadaşları ile Çatışmanın Aracılık Rolü Üzerine Mersin İli Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerine ve Muhasebe Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’, Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi , 4 (1), 19-34.
- DELOITTE. ‘‘COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri’’. Erişim:20.05.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf>
- Demir Başaran, S. ve Keleş, S. (2015). ‘‘ Yenilikçi Kimdir? Öğretmenlerin Yenilikçilik Düzeylerinin İncelenmesi’’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(4), 106-118.
- Demiralay, R., Bayır, E.A. ve Gelibolu M. F. (2016). ‘‘Öğrencilerin Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ile Çevrimiçi Öğrenmeye Hazır Bulunuşlukları İlişkisinin İncelenmesi’’, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5 (1), 161-168.
- Duvacı, T. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma, Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Garvin, D. A. (1993). ‘‘Building a Learning Organization’’, Harvard Business Review, July-August, 75-85.
- Hung, M. L., Chou, C., Chen, C.H., & Own, Z.Y. (2010). Learner Readiness for Online Learning: Scale Development and Student Perceptions. Computers & Education, 55, 1080-1090.
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). ‘‘Scales for the measurement of innovativeness’’, Human Communication Research , 4, 58-65.
- International Labour Organization. ‘‘ COVID-19 ve Çalışma Yaşamı: Etkiler ve Yanıtlar’’. Erişim: 20.05.2020. [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)
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2013). ‘‘Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği’nin (ÇÖHBÖ) Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması’’, Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, 3 (2), 72-101.
- Janssen, O. (2000). ‘‘Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour’’, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 287-302.
- Kalaivani, A. (2014). ‘‘Role of E-Learning in the Quality Improvement of Higher Education’’, IOSR Journal of Humanities and Social Science, 19 (11), 15-17.
- Kavas, M. (2017). ‘‘Bireysel Yenilikçi Kişilik Özelliği ve İnovatif Davranışa Etki Eden Faktörlere Yönelik Nicel ve Nitel Bir Araştırma’’, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 27 (2), 137-156.
- Kılıçer, K. ve Odabaşı, H. F. (2010). ‘‘Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması’’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38, 150-164.
- Kline, R. B. (2004). Beyond Significance Testing: Reforming Data Analysis Methods in Behavioral Research, Washington, D.C: American Psychological Association.
- Lee, Y.H., Hsieh, Y.C. , Chen Y.H. (2013). ‘‘An Investigation of Employees’ Use of E-learning Systems: Applying The Technology Acceptance Model’’, Behaviour and Information Technology, 32 (2), 173–189.
- Meyers, C.A. & Bagnall, R.G. (2016). ‘‘The Challenges of Undergraduate Online Learning Experienced By Older Workers In Career Transition’’, International Journal of Lifelong Education, 36 (4), 442-457.

- Oliver, R. (2001). "Assuring the Quality of Online Learning in Australian Higher Education", Proceedings of Moving Online II Conference, 222-231.
- Ozan, Ö. (2008). "Öğrenme Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi", XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Rovai, A. P. (2001). "Building Classroom Community at a Distance: A Case Study", Educational Technology Research and Development, 49(4), 33-48.
- Sarıoğlu, A. (2014). Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlilik ve Güvenilirliği, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, Türk Psikoloji Yazıları, 3, 49-73.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, 1. Baskı, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri, Ankara.
- Usta, E. ve Mahiroğlu, A. (2008). "Harmanlanmış Öğrenme ve Çevrimiçi Öğrenme Ortamlarının Akademik Başarı ve Doyuma Etkisi", Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(2), 1-15.
- Wegerif, R. (1998). "The Social Dimension of Asynchronous Learning Networks", Journal of Asynchronous Learning Networks, 2(1).
- Weinstein, L. (2004). "Diffusion of Innovation". Erişim:16.04.2007. [http://home.uchicago.edu/~lizaw/downloads/LW\\_Innovation\\_Diffusion.pdf](http://home.uchicago.edu/~lizaw/downloads/LW_Innovation_Diffusion.pdf)
- Yılmaz, R., Gümüş, S., Okur, M. R. (2005). "Türkiye'de Yüksek Örgün Öğrenimde Çevrimiçi Öğrenme", Uluslararası Bilişim Kongresi, Eskişehir



## BÖLÜM 13

### COVID-19 SALGIN DÖNEMİNDE YALIN GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARI

**Dr. Öğr. Üyesi Duygu HIDIROĞLU**

Mersin Üniversitesi

Turizm Fakültesi

Orcid: 0000-0003-2647-8750

duyguhdr@mersin.edu.tr

#### ÖZET

Covid-19 salgın dönemi ve sonrasında değişim hiç bitmeyecek ve koşullar gün geçtikçe değişmeye devam edecektir. Günümüzde değişen sadece koşullar değil aynı zamanda değişimin hızıdır. Değişimin hızı ise gün be gün katlanarak artmakta, buna paralel olarak değişimleri takip etmek ve onları işletmelere uyarlamakta bir o kadar güçleşmektedir. Bu bağlamda daha yalın ve sadeleştirilmiş işletme uygulamalarına geçerek işletmeleri ve girişimleri dış ortama açık işletmeler haline getirmek yapılması gereken en önemli uygulamalardan biridir. Bu çalışmada Covid-19 dönemi ve sonrası çevresel şartların değişiminden ve buna bağlı olarak bu değişimle başarılı biçimde baş edebilmek için geliştirilmesi gereken açık sistem uygulamalarından yalın girişimcilik uygulamaları ve bir takım yalın girişim tekniklerinden bahsedilmektedir. Çalışmada öncelikli olarak yalın girişimcilik kavramı ele alınmıştır. Daha sonra ise Covid-19 salgın döneminde yalın girişimcilikten, müşteri geliştirme, yalın başlangıç, yalın girişimcilik finansmanı, yalın girişimcilikte iş planı uygulamaları, tek sayfa yalın iş modeli kanvası ve iş planı-ölçüm-öğrenme döngüsünden ve girişimcilere katkısından bahsedilmektedir. Çalışmanın literatüre ve günümüz iş dünyasındaki güncel işletme

uygulamalarına ve yeni girişimde bulunmak isteyen girişimci adaylarına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yalın Girişimcilik, Girişimcilik, Covid-19 Salgını, Yalın İş Modeli Kanvası, Yalın Öğrenme Döngüsü.

## **LEAN ENTREPRENEURSHIP PRACTICES IN THE PERIOD OF COVID-19 EPIDEMIC**

### **ABSTRACT**

During the Covid-19 epidemic period and afterwards, the change will never end. The environmental and economic conditions will continue to change day by day. Today, not only the economies have been changed, but also the speed of change has been changed. Even the speed of change increases exponentially day by day. As the speed changes, it becomes more difficult to follow the changes and adapt them to the enterprises and businesses. In this study, simplifying business facilities and organizational structure and building organizations as open systems have been one of the most substantial practices in today's business environment. This study argues that due to the changes in environmental conditions during and after Covid-19 epidemic period the open system applications must have been developed in order to successfully cope with negative effects of these changes. These open system facilities could be the lean entrepreneurship practices and some lean enterprise techniques. At the beginning of the study, the concept of lean entrepreneurship has been discussed. The following parts discuss the lean entrepreneurship, customer development, lean start-up, lean entrepreneurship financing, business plan applications in lean entrepreneurship, single page lean business model canvas, business plan-measurement-learning cycle and their contribution to entrepreneurs. The study aims to make significant contributions to the literature and current business practices in today's business world and to entrepreneur candidates who desire to start an enterprise.

**Keywords:** Lean Entrepreneurship, Entrepreneurship, Covid-19 Epidemic, Lean Business Model Canvas, Lean Learning Cycle.

## GİRİŞ

Covid-19 salgınının küresel ekonomide olumsuz yansımaları gün geçtikçe artmaktadır ve artmaya da devam edecektir. Birçok girişimci ya buldukları teşebbüslerin ticari faaliyetlerini azaltmakta, ya da durdurmaktadır. Girişimde bulunmak isteyen girişimci adayları ise önlerini görebilmek adına bir müddet daha teşebbüste bulunma kararlarını ötelemişlerdir. Bu iş faaliyetlerini gecikme, yavaşlatma ve hatta durdurma kararları sadece piyasadaki belirsizliklerden değil; salgın öncesi dönemde tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik geliştirilen stratejilerin artık işlevselliğinin kaybolmasından da kaynaklanmaktadır.

Öte yandan salgının belirli sektörler üzerinde ise olumlu etkileri olmuş, o sektörlerde oluşturulan arz doğan talebi karşılayamaz hala gelmiştir. Covid-19 salgını genel anlamda ekonomide çoğu sektörde istihdam sorunu oluşturmakta ve ticari faaliyetleri sekteye uğratmaktayken; bu dönemde çeşitli fırsatların ortaya çıktığı sektörlerde piyasa ve müşteri beklentilerine yönelik girişimlerde bulunmak girişimcilerin başarılı olmaları konusunda onlara büyük avantajlar sağlayacaktır.

Covid-19 salgın döneminde ise girişimde bulunmak isteyenlerin değişen ekonomik koşullara uyumun sağlanmasında ve çevreye en hızlı adaptasyonun sağlanmasında yardımcı olabilecek; girişimcilik türleri arasından tercih edebilecekleri en uygun uygulama; yalın girişimcilik uygulamalarıdır. Yalın girişimcilik dinamik çevre şartlarına girişimin en kolay uyumu sağlayabilmesine elverişli sadeleştirilmiş yapısı ve etkin kaynak kullanım beceri ve yöntemleriyle yeni girişimleri desteklemektedir.

### 1. YALIN GİRİŞİMCİLİK

Yalın girişimcilik, çeşitli deneyimler ve herkes tarafından kabul görmüş bir öğrenme yöntemi ile yeni bir ürün ya da hizmetle pazara girmek için gerekli sürenin kısaltılmasına odaklanan girişimcilik türüdür (Eisenmann vd., 2012). Yalın girişimciler asgari

sürede bir ürünü geliştirmek için kendi girişimlerine özgü bir seri temel teknik ve beceri geliştirmek durumundadırlar. Girişimcinin kendi üretimi için geliştirdiği teknik kabiliyetleri ve uygulamaları ile ürettiği ürünü en az sürede piyasaya sokmak istemesi ise aslında geliştirilen yeni ürünün tüketici tarafında talep görüp görmediğini bir an önce gözlemlemek içindir.

Yalın girişimcilikte tüketici talebini öngörmeyi sağlayan ve bu amaçla kullanılan en sık uygulamalardan biri ise A / B testidir. A / B testi uygulaması ile bir ürünün farklı prototiplerinin aynı anda tüketicilere sunulması geribildirimlerinin alınması söz konusudur (Ghezzi ve Cavallo, 2020). Aynı anda iki farklı tip ürün arasında kıyaslama yapabilen potansiyel müşteriler ve ürünü geliştirip satmayı hedefleyen üreticiler hangi prototipin daha çok talep edildiğini anında görebilmektedir.

Potansiyel müşterilerin ve tüketicilerin geribildirimlerinin anında alınmasına ve taleplerinin ne olduğunun net biçimde anlaşılmasına imkan tanıyan söz konusu bu yalın girişimcilik uygulamaları üretici firmanın iş süreçleri bir yandan devam ederken, yani deyim yerindeyse ürün yaşam döngüsü bir yandan gerçekleşirken ürün ve şirket stratejilerini istediği gibi yönlendirebilmesine olanak sağlamaktadır (Harms, 2015). Yani yalın girişimcilik uygulamaları işletmelere bir nevi iç süreçlerinde esneklik kazandırarak dış çevrede değişen şartlara ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere uyumun hızla sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Binus vd., 2018).

Günümüzde bir yandan yeni bir girişim başlatmak isteyenler tam özellikli bir ürünü mükemmelleştirmeyle vakit kaybederken ve bir uluslararası ticari fuarda ürünün tem teşekküllü bir lansmanını yapmayı planlarken (York ve Danes, 2014); diğer yandan rakip bir girişimci benzer bir ürünü vakit kaybetmeden birkaç basit detayı eksik olsa da piyasaya sürmektedir. Uzun uzun ürünün bütün detaylarıyla ilgilenen belki de bahsedilen rakip firmadan daha önce ürünü bulup geliştirmeye başlayan mükemmeliyetçi girişimci ise, ürünün pazara girişini geciktirmektedir. Pazara ilk giren avantajını elinden kaçırmış olan girişimci, belki de benzer ürün çıktığı için

ürünle ilgili bütün çalışmaları iptal ederek hem fayda elde edemeyeceği ürün geliştirme maliyetlerine gereksiz yere katlanmış olmakta hem de kalıplaşmış iş fikirlerini tümüyle değiştirmek zorunda kalmaktadır.

Söz konusu bahsedilen durum geliştiğinde ise rakibin kısa zamanda bazı eksikleriyle piyasaya sürdüğü ürüne minimum uygulanabilir ürün denilmektedir (Cooper ve Vlaskovits, 2013). Minimum uygulanabilir ürün olarak adlandırılan ürünün mümkün olan en kısa sürede piyasaya girişi sağlanmaktadır (Lenarduzzi ve Taibi, 2016). Piyasaya ürünü hızlı sürmedeki amaç ise yalın girişimcinin müşteri geribildirimlerine bir an önce ulaşarak ürünün sonraki müşteri odaklı sürümleriyle pazarlamasının hızlandırılmasını kolaylaştırmaktır. Yalın girişimcilik bir girişim ürününü pazarlarken hedef kitlenin istemediği özellikler için girişimcinin kaybedeceği zamanı azaltmasını sağlayan girişimcilik türüdür (Duc ve Abrahamsson, 2016). Kısaca minimum uygulanabilir ürün aracılığı ile yalın bir girişimci, girişimin amaçlarının ve hedef kitlesinin ne olduğu, girişimin seyrinin nasıl olacağı, hangi stratejileri belirlemesi ve gelecekte ne yapması gerektiği konusunda belirli ve kapsamlı bir dizi konu hakkında fikir elde etmiş olur.

Dropbox firmasının kurucuları yalın girişimcilik uygulamasının ilk örneklerindedir. Dropbox kurucuları başlangıçta bir web sitesinden online olarak vereceği hizmetin en basit versiyonunun duyurusunu yaparak girişimlerine başlamışlardır. Kurucular daha sonra sitenin takipçilerinden derhal geri bildirim alarak; her seferinde sadece birkaç yeni özellik ekleyerek bir seri ürün lansmanına devam etmiştir (Nobel, 2011). Dropbox kurucuları geniş bir sosyal ağa sahip oldukları için tüketici sorularından hızlıca geribildirim almaları kolaylaşmıştır. Bu durum onları ilk etapta fikirlerini doğrudan gerçeğe dönüştürerek uygulamaya koymak için teknolojik altyapı oluşturmak yerine, kullanıcıların bilgisayar yerine perde arkası sorulara cevaplarını doğrudan kişiye yöneltebildikleri bir geribildirim mekanizmasını kurmaya yönlendirmiştir. Bu geribildirim mekanizması şirketin kullanıcıların neyi nasıl istediğini gözlemlemesine ve ardından müşteri ihtiyaçlarının en doğru şekilde

karşılanmasına yönelik teknolojik altyapının kurulmasına zemin hazırlamıştır. Ürünlerine yeni özellik ekleyerek güncelleme yapmaya kademeli olarak devam eden Dropbox bu süreçte hızla büyümeye devam etmiştir. İlk kurulduğu zamanlarda Dropbox, yaklaşık iki yıl gibi kısa bir sürede kullanıcı tabanını yüz binden dört milyona kadar çıkarmayı başarmıştır (Holiday, 2014).

## **2. COVID-19 SALGIN DÖNEMİNDE YALIN GİRİŞİMCİLİK**

Covid-19 salgın döneminde yalın girişimcilik uygulamalarının yeni başlatılan girişimlerin başarılı olmasında ve hayatta kalmasında oldukça etkili olması söz konusudur (Kuckertz vd., 2020). Çünkü Covid-19 salgın dönemi ile işletmelerin çevresi ve pazar koşulları oldukça belirsizleşmiş ve öngörülemeyen çevre koşullarından dolayı uluslararası pazarlarda var olan birçok büyük şirketler bile gelecek dönem tahmini yapamamış ve gelecek dönem hedeflerini açıklamak istememişlerdir. Böyle zor piyasa koşullarının olduğu bir dönemde, yalın girişimciliğin kendine has esneklik vb. özelliklerinden dolayı dış çevrede var olan fırsatlar ve tehditlerin çok iyi analiz edilip hızlıca onlara uygun yeni bir strateji geliştirilmesine fırsat tanınmasından dolayı girişimcilerin tercih etmesi gereken bir girişimcilik türü olduğu düşünülmektedir. Yani başka bir deyişle yalın girişimlerin sahip olduğu esneklikten dolayı dış çevrede firma için bir fırsat oluştuğunda firmanın hızlı bir reaksiyon göstererek yeni bir strateji geliştirmesine; öte yandan yeni bir tehdit gündeme geldiğinde ise o tehditten minimum seviyede etkilenmek için farklı bir strateji geliştirmesine imkân tanınması söz konusudur. Bu bakımdan Covid-19 salgın döneminde girişimde bulunmak isteyenlerin yalın girişimlere benzer bir girişim kurmaları tavsiye edilmektedir.

Yalın girişimcilik girişimin başlangıç aşamasında yeni ürün prototipi geliştirilerek ürüne ne kadar talep olacağına karar verilmesini öngörmeyi sağlayan ve istenilmeyen ürün özelliklerinin keşfedilip devre dışı bırakılması ya da iyileştirilmesine imkân tanıyan girişimcilik tipidir. Yalın girişimciliğin çeşitli sektörlerde başarılı uygulamaları mevcuttur. Covid-19 salgın tehdidi ile dünya

genelinde sağlık sektöründeki gelişmeler büyük bir itinayla takip edilmektedir. Sağlık sektörünün önemi ise bir kez daha anlaşılmış ve bu alanda yapılan çalışmalara diğer sektörlere kıyasla daha çok ağırlık verilmiştir. Bu bakımdan bu çalışmada yalın girişimcilik örneği olarak içinde bulunulan Covid-19 salgın dönemi ile rahatça ilişkilendirilmesine katkı sağlaması beklenildiği için bir sağlık sektörü uygulaması verilmiştir.

Sağlık sektöründe bulunan üreticiler geliştirdikleri bir ürünün talep edilip edilmeyeceğinin ya da hangi özelliklerinin tüketici tarafından beğenilip hangilerinin ise beğenilmediğinin anlaşılması ve ürün pazara girdiğinde yatırımcılar tarafından tercih edilir olup olmadığının tahmini için yıllarca zaman harcamaktadırlar (Lunt vd., 2010). Günümüzde geliştirilen yeni sağlık ürünlerinin ürün yaşam döngüleri ise her geçen gün kısalmaktadır. Her ne kadar sağlık sektöründe yeni bir ürün geliştirmenin başlangıç aşamasında ürünün müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olmasına, yenilikçi olmasına dikkat edilse de, Covid-19 salgın döneminde ürünün bu nitelikleri uzun süre piyasada tutunması için yeterli olmamaktadır. Üreticiler araştırma geliştirme faaliyetleri ile sürekli geliştirmedikleri ürünlerinden belli bir zaman sonra kar elde edemez duruma geldikleri yadsınamaz bir gerçektir (Hardey, 2001).

Yalın girişimcilik uygulamaları, girişimcilere son ürünü piyasaya sürmeden ve girişimde bulunan kişiler tüm risk sermayelerini harcamadan önce, yenilikçi ürünlerinin müşteri geribildirimlerine göre değiştirilmesine veya hedef pazarın değiştirilerek farklı bir müşteri bölümüne odaklanılmasına imkân tanımaktadır (Kropp ve Zolin, 2005). Covid-19 salgın döneminde yalın girişimcilik uygulamalarından başarılı sonuçlar alabilen sağlık sektörü üreticileri genellikle teknolojik altyapısı güçlü, internet uygulamalarını sistemlerine adapte edebilmiş ileri teknoloji yenilikçi girişimler yapmayı hedefleyen üreticilerdir (Tanev, 2017). Çünkü böyle güçlü teknolojik altyapıya sahip, gelişmiş bilgi teknoloji uygulamaları kullanabilen yalın girişimler, sağlık uzmanları geliştirdikleri yenilikçi sağlık ürününü verimli biçimde uygulayabilir mi kolaylıkla test edip geribildirim alabilmektedirler (Venkataraman, 2004).

Sağlık sektöründe başlatılan başarılı olmuş ve Covid-19 salgınına atlatmaya yardımcı olabilecek yalın girişim örneklerinden biri yüksek teknolojiye sahip girişimlerdir. Tüketici memnuniyeti odaklı sağlık uygulamalarından biri, “Motivasyon Güdümlü İnce Rehabilitasyonu Web Girişimi” bir yalın girişim uygulaması örneğidir (Wind vd., 2020). Bu sağlık projesinin ilk aşamasında projenin başarılı olup olmayacağını test edebilmek için yalın girişimcilik teknikleri uygulanmıştır. Kişiselleştirilmiş kendi kendini yöneten iyileştirme web girişiminde; sorun alanını araştırmak ve sorunun çözümlerini kavramsallaştırmak üzere hazırlanan proje kapsamında vaka çalışması yapılmıştır (Deegan, 2010). Sağlık sektörü ile bilişim sektörünü buluşturan projede sektör farklılıklarının projenin başarısına olumsuz etkisi olduğu belirlenmiş ve projenin uygulama alanı bu olumsuzlukları ortadan kaldıracak biçimde yeniden düzenlenmiştir.

Mesela, ilk aşamada yalın girişimcilik uygulamalarını projeye uygulamak neredeyse imkânsız görünmektedir. Çünkü hedef kitle ilk etapta çok geniş tutulmuştur. Sağlık uygulamasının geliştirme sürecine çok sayıda farklı kullanıcı ve paydaş dahil edilerek katılımları sağlanmak istenmiş fakat bu sefer de hedef kitle haddinden fazla genişletilmiştir (Deegan, 2010). Bu nedenle, genellikle ürün ve pazara uygun olarak belirlenen yalın (sade) ve dinamik hedefler (Aguado vd., 2005), geniş katılımcılar için sınırlı kalmıştır. Kısaca ürün prototipinin bu kullanıcılara uygulanabilirliği yoktur.

Sağlık sektöründe yeni bir ürün geliştirmenin ilk aşamasında uygulanan yalın girişimcilik testlerinde başarılı olabilmek için önerilen birtakım şartlar bulunmaktadır (Hwang vd., 2014). Bunlar üretilen ürünü test ederken farklı müşteri kesimlerinden kullanıcıları teste dahil etmek, planlanan girişim iş modeline uygun bir strateji geliştirmek, kullanıcıları geribildirimlerini değerli bir bilgi kaynağı olarak kullanmak, yalın girişimde gereken istihdam için gerçekçi bir öngöründe bulunmak ve son olarak bulunulan sektörle ilgili uzmanlık alanı bilgilerinden faydalanmaktır (Bortolotti vd., 2015).

Yalın girişimcilik diğer girişimcilik türlerine kıyasla yeni ürün fikirlerini araştırmak, geliştirmek ve başarılı ürünler piyasaya sürmek için daha iyi ve daha hızlı uygulamalar sunmaktadır. Yalın kavramı hız, öğrenme ve odaklanma ile ilgili bir kavramdır. Girişimciliğin yalınlık hali, potansiyel müşterilerin nasıl davrandığını ölçerek var olan girişimin vizyonu ve amaçlarını test etmeye imkân tanımaktadır. Yalın girişimcilik, ürün geliştirme döngüsü boyunca müşterileri sürece dahil etmeyi gerektirmektedir (Chavez vd., 2013). Yalın girişimlerle ürün prototipinin piyasa doğrulaması yapılmaktadır. Yalın girişimcilik disiplinli ve titizlik isteyen bir süreçtir.

Yalın girişimcilik birçok araştırma yönteminden esinlenerek geliştirilen aşağıdaki üç aşamayı esas alarak uygulanmaktadır:

## **2.1. Müşteri Geliştirme**

Müşteri geliştirme kavramı, ürün geliştirme döngüsü boyunca müşterilerle sürekli geri bildirim döngüsü oluşturma sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Ballé ve Ballé, 2005).

## **2.2. Yalın Başlangıç**

Yalın başlangıç ilk olarak Eric Ries tarafından geliştirilen ve ticari olarak kullanılan bir terimdir (Ries, 2011). Müşteri geliştirme kavramının bir sentezi niteliği taşımaktadır. Yalın başlangıç terimi dinamik yazılım geliştirme metodolojilerini ve yalın uygulamaları kapsamaktadır (Eisenmann vd., 2012).

Yalın terimi genellikle halk dilinde ucuz anlamında kullanılan ve yanlış anlaşılan bir terimdir (Ries,2011). Yalın olmak temelde israfı ortadan kaldırmak ya da kaynakları verimli kullanmakla ilgilidir ve girişimcilik söz konusu olduğunda para da bir çeşit kaynak olduğundan yalın kavramı verimli kullanılması gereken kaynakları vurgulamaktadır denilebilir (Müller ve Thoring, 2012).

Bununla birlikte, yalın girişimcilik söz konusu olduğunda zamanın en kısıtlı kaynak olduğu ve kullanımının optimize edilmesine diğer girişimcilik türlerinden daha çok önem verildiği gözlenmektedir (Maurya, 2012). Yalın girişimcilikte en temel amaç birim zaman başına müşteri geribildirimleri alarak öğrenmeyi maksimize etmektir.

Yalın girişimcilik temelde, bir girişim ürünü için en iyi vizyonu belirleyip buna bağlı geliştirilen amaçları test etmek için daha küçük ve daha hızlı tekrarlarla bu ürünün prototipini kullanma süreci olarak özetlenebilmektedir (Eisenmann vd., 2012). Bu tanıma göre, başarılı olan yalın girişimler, gerek zaman gerek finansal vb. kaynaklar tükenmeden önce yeterli sayıda üzerinde deneme yapılması başarılan girişimlerdir (Reis, 2011).

### **2.3. Yalın Girişimlerin Finansmanı**

Yalın girişimlerde finansman daha yaygın olarak, bankalardan veya yatırımcılardan ihtiyaç duyulan dış borç veya fon miktarını en aza indirmeye yönelik bir planlamayı gerektirmektedir. Genellikle yalın girişimlerin finansmanı, diğer girişimcilik türlerinden farklı olarak başlangıç sermayesi ile değil; girişimin kendi kendini finanse etmesi yoluyla karşılanmaktadır (Dilton-Hill, 2015). Yani girişim ürünü en kısa sürede piyasaya sürülerek elde edilecek müşteri gelirleri; müşterilerden alınan geribildirimlere göre ürüne yeni yapılacak eklemeler ve güncellemeler için fon sağlamaktadır (Narang, 2008). Yalın girişimciliğin finansmanının en doğru özetleyen kelimeler doğru eylem ve doğru zamandır (Brett ve Queen, 2005).

Yalın girişim başlatma süreci genellikle karmaşıktır, ancak bu karmaşık durumu biraz olsun azaltmaya yardımcı olacak birkaç önemli eylem planı mevcuttur (Furr ve Dyer, 2014). Eğer bir kişi yalın girişimde bulunmak istiyorsa sadece bu eylem planlara odaklanarak ve risk ve belirsizlikleri görmezden gelmelidir. Aksi halde süreç içinden çıkılmaz bir hal almakta ve sonuca ulaşmak bir o kadar zor olmaktadır.

Yalın girişimciliğin karmaşık başlangıç aşamasında ürün geliştirmeye ayrılması gereken finansmanın artırılması gereken durumlarda bile finansman kısıtlı bırakılmalı ve büyük finansman fonu ayırmayı gerektiren aşama, müşteri ölçme döngüsünün son aşamaları olmalıdır (Blank, 2017). Yani yalın girişim ürününe yatırım yapılması gereken finansman miktarını arttırmak için ideal zaman ürünün pazara uyumundan sonra olmalıdır. Çünkü belirtilen zaman dilimi yani müşteri geribildirim döngüsünün son aşamalarına gelindiğinde, hem girişimci hem de müşterilerin hedefleri birbiriyle tam olarak örtüşmektedir (Rasmussen ve Tanev, 2016).

Ürün çekiciliği ise girişim ürününün pazarla olan etkileşiminin bir ölçüsüdür (Chan vd., 2010). Girişimciler, ürünün cazibesini ve müşteri üzerindeki çekiciliğini oldukça önemsemektedirler. Birçok amatör girişimci, girişimciliğin birinci aşamasının bir iş planı oluşturmak ve ürünü finanse edecek kaynağı bulmak olduğunu düşünmektedir (Mason ve Stark, 2004). Girişimcilerin bir iş planı yazmak ve potansiyel yatırımcılara sunmak için en az birkaç aya ihtiyacı vardır. Girişimin başlangıç aşamasında girişimci adaylarının sahip olduğu tek şey bir vizyon ve bir seri test edilmemiş önermedir. Yalın girişimcilerin aksine diğer girişimciler bir girişimi başlatmak için en uygun zamanın kullanım aşaması olmadığını düşünmektedir (Davis vd., 2017). Çünkü onlar için ancak ürünü yatırımcılara satmak başarılı olduklarını gösteren bir geçerlilik düzeyini sağladıkları anlamına gelmektedir.

Halbuki yalın girişimcilik geleneksel girişimciliğin sahip olduğunun tam aksi bir inanca sahiptir. Yalın girişimcilikte ilk hedef, iş modelini müşterilere test ettirerek, ürün ve özelliklerini doğrulamaya yetecek kadar bir bilgi edinmektir (Cooper ve Vlaskovits, 2013).

Yalın girişimcilikte ikinci aşama ise birbirini tamamlayan finansman edinme ve yalın başlangıç aşamalarıdır. Her iki aşamada, yeni veya dış finansman kaynakların edinilmesine yönelik çabalardan önce sahip olunan mevcut kaynakların en üst düzeye çıkarılmasıyla israfı ortadan kaldırarak kaynak kullanımındaki verimliliği arttırmak amaçlanmaktadır (Flidner ve Majeske, 2010).

Bu ise minimum düzeyde kaynak kullanımıyla girişime başlamak anlamına gelmektedir. En düşük seviyede kaynak kullanımı ise sadece finansal kaynakları değil zaman kaynağını da kapsamaktadır (Bianchi vd., 2018).

### **3. COVID-19 SALGIN DÖNEMİNDE YALIN GİRİŞİMCİLİK İŞ PLANI UYGULAMALARI**

Bir iş planı yazmak ve uygulamak bir girişimci için iyi bir deneyim olsa da, yalın girişimcinin bir iş planı uygulamadaki gerçek amacı kendi dışındaki kişilerle iletişime geçerek iş fikri ya da geliştirdiği ürün hakkında geribildirim almayı kolaylaştırmaktır (Maurya, 2012). Covid-19 salgın döneminde ne kısıtlı kaynaklardan biri zaman kaynağıdır (Ahmed vd., 2020). Yalın girişimcilikte ise en önem verilen kaynak zaman olduğundan; girişimleri hayata geçirirken ve iş planlarını oluştururken kullanılacak en uygun iş modelinin; en temel kısımları içeren ve mümkün olduğunca bir sayfayı geçmeyecek şekilde bölümlere ayrılmış sadece temel bölümleri ve özellikleri içeren bir kanvas olması; zaman tasarrufu açısından oldukça önemlidir.

#### **3.1. Yalın Girişimlerin Finansmanı**

Tablo 1'de Covid-19 salgın döneminde girişimcilerin beklentilerine cevap verebilecek nitelikte tasarlanmış, kullanımı kolay ve zamandan tasarrufu sağlayan tek sayfalık yalın iş modeli kanvası gösterilmektedir:

Tablo 1. Yalın İş Modeli Kanvası

<b>Sorunlar:</b> En temel 3 sorun	<b>Çözümler:</b> En temel 3 çözüm	<b>Benzersiz Değer Teklifi:</b> Neden diğerlerinden farklı olduğunuzu belirten ve satın almaya değer olan tek, net, çekici mesaj veren teklif	<b>Avantaj:</b> Kolayca kopyalanamaz veya satın alınmaz	<b>Müşteri Segmenti:</b> Hedef müşteriler
	<b>Anahtar Ölçütler:</b> Ölçülebilir anahtar faaliyetler		<b>Satış Kanalları:</b> Müşteriye giden yollar	
<b>Maliyet Yapısı:</b> Müşteri edinme maliyeti Dağıtım maliyeti Müşteri ağırlama maliyeti İnsan kaynağı vb.			<b>Gelir Akışları:</b> Gelir modeli Yaşam boyu değer Gelir Brüt kar marjı	

**Kaynak:** Blank, S. (2017).

### 3.2. Yalın İş Modeli Kanvasının Tek Sayfa Oluşturulmasının Nedenleri

Yalın girişimcilikte en önemli unsurun zaman olduğu göz önünde bulundurulduğunda Şekil- 1’de gösterilen yalın girişimciler için tek sayfa iş modeli kanvası hazırlanmasının en temel sebebi ise, girişimcilerin Covid-19 salgın döneminde en değerli kaynak olan zamandan tasarruf etmesini sağlayacak kullanımı pratik bir model olmasına verilen önemdir.

#### 3.2.1. Tek Sayfa Yalın İş Modeli Kanvasının Hızlı Olması

Birkaç hafta ya da aylar sürebilen bir iş planı hazırlama süreci, tek sayfa bir iş modeli kanvası ile yarım gün almaktadır. Bir kanvas uygulaması ile birden fazla iş modelinin ana hatları

çizilebilmektedir. Tek sayfa iş planı modellerini oluşturmak çok az zaman gerektirdiği için, girişimciler modelde olası varyasyonları beyin fırtınası yöntemiyle belirlemek ve ardından nereden başlanması ve nelere öncelik verilmesinin gerektiğine karar vermek için yeterli zamana sahiptir (Maurya, 2012).

### **3.2.2. Tek Sayfa Yalın İş Modeli Kanvasının Özlü Olması**

İş modeli kanvası, girişimciyi vizyonunu dikkatlice belirlemeye ve esas vurgulanması gereken noktaya ulaşmaya zorlamaktadır. Kanvas ürünün özünü belirlemek için en etkin uygulamadır. Literatürde yapılan çoğu çalışma göstermektedir ki; bir yatırımcı ile karşılaşıldığında onun dikkatini çekmek için girişimci adayının yalnızca ortalama 30 saniyesi ve açılış sayfasında ise aynı girişimci adayının potansiyel bir müşterinin dikkatini çekmesi için yalnızca ortalama sekiz saniyesi bulunmaktadır (Clark, 2008).

### **3.2.3. Tek Sayfa Yalın İş Modeli Kanvasının Taşınabilir Olması**

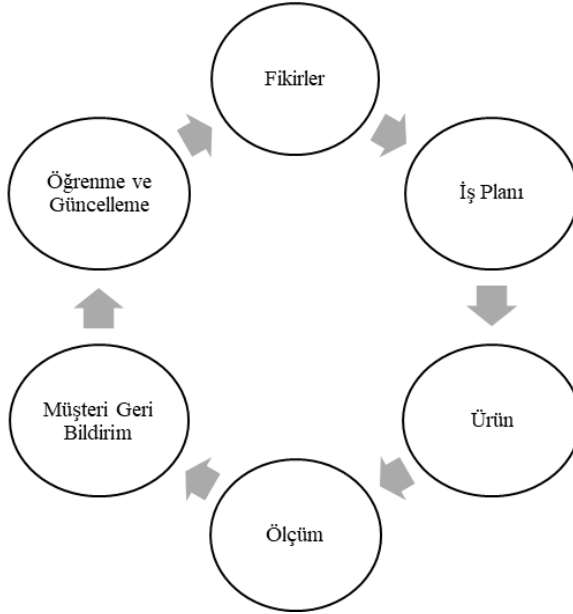
Tek sayfalık yalın bir iş modelinin diğer kişilerle paylaşılması oldukça kolaydır. Bu da kanvasın daha fazla kişi tarafından okunmasını ve daha sık güncellenmesini sağlamaktadır. Daha önce bir iş modeli kanvası hazırlayan girişimcinin yalın iş modeli kanvasındaki yapı taşlarının çoğunu hemen tanıması muhtemeldir. Yalın iş modeli kanvası, iş modelinin en yüksek ve en düşük risk düzeyine göre sistematik olarak test edilmesini sağlayan dokuz ayrı alt parçadan oluşmaktadır. Yalın iş modeli kanvası ayrıca, girişimcilerin iş modellerini belgelemelerine, ilerleme süreçlerini ölçmelerine ve öğrendikleri bilgileri iç ve dış paydaşlarıyla paylaşmalarına yardımcı olan bir araçtır (Onken ve Campeau, 2016).

Yalın iş modeli kanvası, risk olan belirsizlikleri otomatik olarak algılamakta ve bu risklerin hem kayıp fırsat maliyetlerinin hem de gerçek maliyetlerinin ölçülebilmesine imkân tanımaktadır

(Blank, 2017). Ancak risk fırsat maliyetleri ve gerçek maliyetler üzerinde eşit dağılım göstermemektedir (Blank, 2017).

İş modelinin riskini ölçmek, kayıp olduğunda ilgili kaybın miktarını ölçmekle birlikte belirli bir sonucun olasılıklarını ölçmeyi gerektirir (O'Donnell ve Schultz Jr, 2005). Bir iş modelinde en riskli olanı incelemek; nereden başlanacağını belirlemek için önemli bir adımdır. Yalın iş modeli kanvasının uygulanmasına ilişkin riskleri ölçmek için istatistiksel model kullanma ise özellikle Covid-19 salgın döneminde önerilmemektedir. Çünkü bu dönemde toplanan verilerin güvenilirliği belirsizlikler yüzünden tartışılır niteliktedir. Ancak yalın iş modeli kanvasında göreceli risklerin nasıl belirtilmesi gerektiğine dair temel bir anlayışın geliştirilmesi nereden başlanırsa doğru olurun cevabının bulunmasına yardımcı olmaktadır. Yalın iş modelinde en riskli aşama geliştirilen ürünün türüne bağlı olarak değişse de, evrensel kabul edilen bazı başlangıç riskleri ve yalın iş modeli aşamalarında genel kabul görülen bir risk sıralaması mevcuttur (Osterwalder, 2013).

Yalın girişim ürün prototipi en kusursuz ve hedef kitle tarafından kabul gören hale erişmeden yani nihayetinde potansiyel müşterilerin algıladığı sorunlarla eşleşen çözümlere sahip olmadan pazarlanmaya uygun görülmez (Breuer, 2013). Bir ürün prototipi en kusursuz ve eşsiz haline ulaştığında ise yani bütün müşteri beklentilerini karşılayan çözümlerle güncellendiğinde yalın girişimciler o ürünün hızla pazara girişini sağlamak ve satışını yapmak isterler (Ferrin, Miller ve Muthler, 2005).



**Şekil 1. İş Planı-Ölçüm-Öğrenme Döngüsü**

**Kaynak:** Schipper ve Swets, 2012.

Şekil 1’de yalın girişimcilerin öğrenme döngüsü gösterilmektedir. Öğrenme döngüsünün ilk aşaması düşüncelerin ve önermelerin iş planına dönüştürülmesi aşamasıdır. Daha sonra ürünün bir prototipi geliştirilerek müşterilerin ürünü deneyimlemesi sağlanmaktadır. Müşteri deneyiminden sonra ise son aşamada; müşteriden elde edilen geribildirimlerden öğrenilen yeni edinimlerle; yalın girişimciler ürün üzerinde yenileme yaparak ürünü müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda güncellemektedirler.

Covid-19 salgın dönemi ve sonrasında yeni ürün geliştirme faaliyetlerine odaklanan yenilikçi girişimlerin piyasanın öncüleri olacağı beklenmektedir. Şekil 1’de belirtilen söz konusu bu iş planı-ölçüm- öğrenme döngüsünden faydalanılarak geliştirilen ve eklemelerle güncellenmeye devam eden yeni ürün ve hizmetlerin ise buldukları pazarlarda tutunmalarının daha kolaylaşması ve yaşam sürelerinin uzaması söz konusudur (Schipper ve Swets, 2012). Yalın girişimciliğin en temel, etkin ve başarılı hem zamandan hem de maliyetten tasarrufu sağlayan uygulaması iş planı-ölçüm-öğrenme

döngüsü ile son kullanıcının beklenti ve ihtiyaçlarına yüzde yüz cevap veren ve tereddüt etmeden tercih edeceği sorunsuz ürünün geliştirilmesi süreci, kademeli olarak planlanıp kontrol edilebildiği için pratik ve hızlı ilerleyecektir.

## SONUÇ

Covid-19 salgın döneminde girişimcilerin bakış açılarını değiştirmelerinin zamanı gelmiştir. Salgın döneminde yeni bir girişim başlatırken, girişimcilerin finansman, vizyon, amaçlar ve potansiyel müşteri beklenti ve ihtiyaçları gibi değerleri göz önünde tutması ve çalışanlarının da bu önceliklere odaklanarak ürünü geliştirip pazarlaması hayati önem taşımaktadır. Müşteri ihtiyaçları neler? Ürün beklentileri karşılıyor mu? Ürün yapılan çalışmalar ile nasıl desteklenebilir? Sorularına kesin ve net yanıtların bulunabildiği girişimcilik türü yalın girişimcilik, bir ürün geliştirme safhasındayken ürünü pazara sunarak zamandan ve maliyetten tasarruf sağlamayı ve kısıtlı kaynaklardan ise maksimum ölçüde faydalanmayı hedefleyen girişimciliktir.

Covid-19 salgın dönemi örgüt içi yeniden yapılandırmaların zamanı olduğu kadar, kişilerin sorumluluklarla ilgili olarak yeniden değerlendirilmesi ve görev tanımlarının yeniden belirlenmesi için de harika bir zamandır. Bir yalın girişimcilik uygulaması başlatıldığında, geliştirilen ürünü sunacak çalışanların görev tanımlarının iyi belirlenmiş olması ve sorumluluklarını hakkıyla yerine getirebilmeleri de ürünün başarılı bir ürün olarak müşteri tarafından algılanmasına büyük katkı sunmaktadır. Salgınla birlikte birçok belirsizlikle baş etmesi gereken girişimci adaylarının; geliştirilen yeni ürünle, onun finansmanı ve kaynaklarıyla ilgilendiği kadar yalın bir lider olarak da çalışanlarıyla yakından ilgilenmesi gerekmektedir. Yeni koşullar altında çalışan yalın girişimciler ve takım arkadaşları, sayısız stres ve risk faktörü oluşturan çevresel etmenlerin etkisiyle her zamankinden daha hızlı değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Güçlü bir vizyon ile kurulacak yalın girişim ise girişimcinin faaliyet sürecinde hedefinden kolay kolay şaşmamasını sağlamaktadır. Vizyon yalın

bir girişimci için oldukça önemlidir çünkü yalın girişimci diğer girişimcilere kıyasla daha fazla dışsal etmenlere maruz kalmaktadır ve sürekli değişim içinde ilerlemek zorundadır. Dinamik bir değişimin içinde ürününü pazarda tutundurmaya amaç edinen girişimcinin deneyimlediği süreçte aldığı müşteri ve Pazar geribildirimleriyle amacından sapmaması ve hedeflerine kolayca ulaşması ancak güçlü kurulmuş bir vizyonla mümkün olmaktadır.

Güçlü bir vizyonla kurulan yalın girişimlerin Covid-19 salgın sürecinde diğer girişimcilik türlerinden daha başarılı olması kuvvetle muhtemeldir. Bunun nedeni ise çalışmada belirtildiği üzere yalın girişimciliğin adı üstünde kısıtlı kaynakları en etkin biçimde tasarruf yoluyla kullanarak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine tam anlamıyla cevap veren ürünü keşfedip pazara sunmayı hedeflemesindedir. Böyle bir ürün ise Covid-19 dönemi oluşan ve sonrasında ise büyük bir olasılıkla uzun yıllar devam etmesi beklenen kriz döneminde piyasalarda uzun süreler var olabilecek ve muadillerine kıyasla daha sürdürülebilir iyi sonuçlar vadedecektir. Çünkü kriz döneminde hiçbir piyasa koşulu sabit ve tahmin edilebilir değildir; benzer şekilde müşteri talepleri ve ihtiyaçlarını da belirlemek oldukça güçtür ve belirlenen beklenti ve talepler sürekli değişkenlik göstermektedir. Bu bakımdan şirketlerin uzun vadeli stratejiler geliştirmesi şu dönemde mantıklı değildir. Gerek piyasada var olan şirketlerin gerekse yeni girişimde bulunmak isteyen bir iş fikrine sahip girişimci adaylarının; bu dönemde sürekli değişim ve yeniliklerle girişimi, işletmeyi, ürün ve hizmetlerin güncellenmesini öngören ve destekleyen yalın girişimcilik uygulamalarından faydalanması alınacak en önemli kararlardan biridir.

Değişim hiç bitmeyecek ve koşullar gün geçtikçe değişmeye devam edecektir. Günümüzde değişen sadece koşullar değil aynı zamanda değişimin hızıdır. Değişimin hızı ise gün be gün katlanarak artmakta, buna paralel olarak değişimleri takip etmek ve onları işletmelere uyarlamakta bir o kadar güçleşmektedir. Bu bağlamda daha yalın ve sadeleştirilmiş işletme uygulamalarına geçerek işletmeleri ve girişimleri dış ortama açık işletmeler haline getirmek yapılması gereken en önemli uygulamalardan biridir. Bu çalışmada Covid-19 dönemi ve sonrası çevresel şartların değişiminden ve buna

bağlı olarak bu değişimle başarılı biçimde baş edebilmek için geliştirilmesi gereken açık sistem uygulamalarından yalın girişimcilik uygulamaları ve bir takım yalın girişim tekniklerinden bahsedilmektedir. Çalışmanın literatüre ve günümüz iş dünyasındaki güncel işletme uygulamalarına ve yeni girişimde bulunmak isteyen girişimci adaylarına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aguado Correa, F., Álvarez Gil, M. J., & Barcos, L. (2005). Benefits of connecting RFID and lean principles in health care.
- Ahmed, F., Ahmed, N. E., Pissarides, C., & Stiglitz, J. (2020). Why inequality could spread COVID-19. *The Lancet Public Health*, 5(5), e240.
- Ballé, F., & Ballé, M. (2005). Lean development. *Business Strategy Review*, 16(3), 17-22.
- Bianchi, C., Winch, G., & Cosenz, F. (2018). Experimenting lean dynamic performance management systems design in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Binus, J., Corban, H., Miller, S., & VanDerSchaaf, H. (2018). *Lean Startups and Strategic Management*.
- Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*.
- Bortolotti, T., Boscarri, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.
- Brett, C., & Queen, P. (2005). Streamlining enterprise records management with Lean Six Sigma. *Information Management*, 39(6), 58.
- Breuer, H. (2013). Lean venturing: Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation, and evolution. *International Journal of Innovation Management*, 17(03), 1340013.
- Chan, S. L., Ip, W. H., & Cho, V. (2010). A model for predicting customer value from perspectives of product attractiveness and marketing strategy. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1207-1215.
- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & Yu, W. (2013). Internal lean practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Clark, C. (2008). The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions. *Venture Capital*, 10(3), 257-279.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). *The lean entrepreneur: How visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets*. John Wiley & Sons.
- Davis, B. C., Hmieleski, K. M., Webb, J. W., & Coombs, J. E. (2017). Funders' positive affective reactions to entrepreneurs' crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 90-106.
- Deegan, P. E. (2010). A Web application to support recovery and shared decision making in psychiatric medication clinics. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 34(1), 23.
- Dilton-Hill, K. (2015). Lean in finance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 26(3), 15-25.
- Duc, A. N., & Abrahamsson, P. (2016, May). Minimum viable product or multiple facet product? The Role of MVP in software startups. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 118-130). Springer, Cham.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, (812-095).
- Ferrin, D. M., Miller, M. J., & Muthler, D. (2005, December). Lean sigma and simulation, so what's the correlation? V2. In *Proceedings of the Winter Simulation Conference*, 2005. (pp. 5-pp). IEEE.
- Fliedner, G., & Majeske, K. (2010). Sustainability: the new lean frontier. *Production and Inventory Management Journal*, 46(1), 6-13.
- Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-Up Into Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.
- Hardey, M. (2001). 'E-health': the internet and the transformation of patients into consumers and producers of health knowledge. *Information, Communication & Society*, 4(3), 388-405.
- Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological forecasting and social change*, 100, 21-28.

- Holiday, R. (2014). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Penguin.
- Hwang, P., Hwang, D., & Hong, P. (2014). Lean practices for quality results: a case illustration. *International journal of health care quality assurance*.
- Kropp, F., & Zolin, R. (2005). Technological entrepreneurship and small business innovation research programs.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
- Lenarduzzi, V., & Taibi, D. (2016, August). MVP explained: A systematic mapping study on the definitions of minimal viable product. In 2016 42th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA) (pp. 112-119). IEEE.
- Lunt, N., Hardey, M., & Mannion, R. (2010). Nip, tuck and click: medical tourism and the emergence of web-based health information. *The open medical informatics journal*, 4, 1.
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International small business journal*, 22(3), 227-248.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. " O'Reilly Media, Inc."
- Müller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151, 91-106.
- Narang, R. V. (2008, July). Some issues to consider in lean production. In 2008 First International Conference on Emerging Trends in Engineering and Technology (pp. 749-753). IEEE.
- Nobel, C. (2011). *Teaching a Lean Startup Strategy*. HBS Working Knowledge, 1-2.
- O'Donnell, E., & Schultz Jr, J. J. (2005). The halo effect in business risk audits: Can strategic risk assessment bias auditor judgment about accounting details?. *The Accounting Review*, 80(3), 921-939.
- Onken, M., & Campeau, D. (2016). Lean startups: Using the business model canvas. *Journal of Case Studies*, 34(1), 95-101.
- Osterwalder, A. (2013). A better way to think about your business model. *Harvard Business Review*, 6.

- Rasmussen, E. S., & Tanev, S. (2016). Lean start-up: Making the start-up more successful. In Start-up creation (pp. 39-56). Woodhead Publishing.
- Reis, E. (2011). The lean startup. New York: Crown Business, 27.
- Schipper, T., & Swets, M. (2012). Innovative lean development: how to create, implement and maintain a learning culture using fast learning cycles. CRC Press.
- Tanev, S. (2017). Is there a lean future for global startups?. *Technology Innovation Management Review*, 7(5).
- Venkataraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 19(1), 153-167.
- Wind, T. R., Rijkeboer, M., Andersson, G., & Riper, H. (2020). The COVID-19 pandemic: The 'black swan' for mental health care and a turning point for e-health. *Internet interventions*.
- York, J. L., & Danes, J. E. (2014). Customer development, innovation, and decision-making biases in the lean startup. *Journal of Small Business Strategy*, 24(2), 21-40.

## BÖLÜM 14

# COVID-19 SÜRECİNDE BİR KAMU MALİ YÖNETİM STRATEJİSİ OLARAK VERGİ TEDBİRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE İNCELEMESİ

**Dr. Öğr. Üyesi Mutlu YORULDU**

Balıkesir Üniversitesi

Orcid: 0000-0002-1010-2938

mutluyoruldu@gmail.com

### ÖZET

Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve tüm dünya geneline yayılan Covid-19 salgını nedeniyle, ülkelerin başta sağlık sistemleri olmak üzere eğitim, sosyal hayat ve ekonomi gibi pek çok alanları olumsuz etkilenmiştir. Kimi ülkeler salgından daha fazla etkilenirken, bazı ülkeler ise sistemlerinin güçlülüğü nedeniyle daha az etkilenmişlerdir. Türkiye'de sağlık sistemin güçlü olması, son yıllarda sağlık alanında devletin başta şehir hastaneleri olmak üzere atmış olduğu yatırım adımları bu sürecin olumsuz etkilerini azaltmada etkili olmuştur. Aynı zamanda sağlık alanında nitelikli ve yeterli personelin bulunması, hastanelerin makine, teçhizat ve ekipman sıkıntısının olmaması salgınla mücadele eden diğer ülkelere nazaran Türkiye'yi mücadelede avantajlı bir duruma getirmiştir. Kamu maliye literatüründe kalkınma carilerinden biri olarak belirtilen sağlık harcamalarının etkin yönetilmesi salgın nedeniyle ortaya çıkması muhtemel olan maliyetin minimize edilmesine büyük katkı sunmuştur. Salgının küresel bir hal alması ile birlikte ülkeler tedbir amaçlı belirli kısıtlamalara gitmişlerdir. Tedbir amaçlı olarak yürürlüğe konulan kısıtlamalar ülkelerin ekonomilerini ülkeden ülkeye seviyesi değişmekle birlikte belli bir

düzye olumsuz etkilenmelerine neden olmuştur. İşletmelerin belirli süreliğine kapatılması veya iş hacimlerinin daralmış olması, üretim kapasitelerinin azalmasına etki etmiş bu da işletmelerde çalışan emek faktörüne işletmeler tarafından duyulan ihtiyacın azalmasına neden olmuştur. Çalışanların işten ücretli veya ücretsiz izinli olarak ayrılmalarına veya tamamen çıkartılmalarına sebebiyet vermiştir. Piyasanın durumu böyleyken her kriz ortamında olduğu gibi devletlerin ekonomilere müdahale etmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Her devlet kendi ülke ve ekonomi özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak belirlenen ekonomi plan ve programlarını uygulamaya alarak piyasadaki üretim faktörlerinin mağduriyetlerinin giderilmesine yardımcı olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Maliye, Covid-19, Türk Vergi Sistemi, Vergi Hukuku, Vergi Tedbirleri

## **AS A PUBLIC FISCAL MANAGEMENT STRATEGY EVALUATION OF TAX PRECAUTIONS IN PERIOD OF COVID-19: TURKEY REVIEW**

### **ABSTRACT**

Due to the Covid-19 outbreak that occurred in Wuhan city of China and spread all over the world, many areas of the countries, such as education, social life, economy and particularly health systems were negatively affected. Some countries were less affected by the epidemic thanks to the strength of their systems while some countries were more affected in all areas. The fact that Turkey's healthcare system is strong and the investments made by the government in the healthcare sector, particularly in City Hospitals, in recent years has been effective in reducing the negative effects of this process. At the same time, the availability of qualified staff in the sufficient number, and the fact that hospitals do not suffer from machinery and equipment shortages have brought Turkey in an advantageous situation compared to other countries struggling with

the epidemic. Effective management of health expenditures, which is stated as one of the current expenditures with development effect in the public finance literature, contributed greatly to minimizing the cost that was likely to occur due to the epidemic. With the outbreak becoming global, countries have put into force certain restrictions for precautionary purposes. The restrictions put into force for precautionary purposes, although their level varied from country to country, caused the economies of the countries to be negatively affected at a certain level. Keywords: Public Finance, Covid-19, Turkish Taxation System, Tax Law, Tax Encouragements.

## **GİRİŞ**

Çin'in Wuhan kentinden çıktığı düşünülen ve küresel bir salgına dönüşen Covid-19 hastalığı tüm Dünya'yı etkisi altına almıştır. Asya'dan başlayarak Avrupa kıtasına oradan Amerika kıtasına ve dünyanın heme hemen her bölgesine ve ülkesine yayılımını sürdürmektedir. Türkiye'ye devletin almış olduğu önlemler ve uygulanan politikalar sayesinde pek çok Avrupa ülkesinden daha sonra gelmiş olan salgının etkilerinden kaçınmak mümkün olmadığı gibi söz konusu olumsuz etkileri en aza indirmek temel politika olarak benimsenmiştir.

Türkiye'nin sağlık sisteminin gerek sağlık çalışanlarının niteliği gerekse de hastanelerdeki makine, teçhizat ve donanım açısından diğer ülkelere nazaran çok daha iyi durumda olması salgının etkilerinin bertaraf edilebilmesi potansiyelini kuvvetlendirmiştir. Kamu maliyesi anlamında kalkınma carilerinden biri olarak kabul edilen sağlık harcamalarının son yıllarda şehir hastaneleri gibi uygulamalarla etkin olarak yapılmış olması salgının maliyetlerini minimize edebilme ve salgını kontrol altına alabilme açısından son derece etkili olmuştur.

Salgın dünyada belirli bir bölgede kalmayarak pandemi halini yani küresel salgın halini aldığından, ülkelerin sadece sağlık sistemlerini değil aynı zamanda eğitimden, sosyal hayata, özgürlüklerden ekonomik alana pek çok sistem üzerinde etkilerini

göstermiştir. Devletlerin sağlık sistemindeki temel amacında olduğu gibi; ekonomi dâhil diğer alanlarda da salgının etkilerini azaltmak temel mücadele stratejisini oluşturmuştur. Çünkü salgını kontrol altına alabilmek ve bu felaketten kurtulabilmek için her alanda topkeyün mücadelenin verilmesi ve her alana özgü tedbirlerin alınması, devletlerin ve toplumların ilgili mücadelede başarıya götürebilecektir.

Bu çalışmanın amacı pandemi sürecinde devletlerin bir maliye politikası aracı olarak uygulamaya koydukları vergi tedbirlerinin ortaya konulması ve tartışılmasıdır. Çalışmada salgınla birlikte olumsuz etkilenen piyasaları rahatlatabilmek ve piyasanın kaybını telafi edebilmek için Türkiye’de uygulanan mali tedbirlerden vergilendirme alanını ilgilendiren politikalardan bahsedilerek, bu politikaların yerindeliği ve etkinliği anlamında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Niteliksel araştırma yöntemlerinden betimsel yöntem tercih edilerek, doküman tarama yöntemiyle pandemi sürecinde seçilmiş birkaç ülke ile birlikte Türkiye’de alınan vergi tedbirleri incelenmiş ve sonuç kısmında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Tedbir, kelime anlamı olarak önlem ve hazırlık anlamlarında kullanılabilir. Teşvikler birer tedbir araçlarıdır. Literatürde teşvik kavramı yerine sübvansiyon, destek, mali yardım, devlet yardımları gibi kavramların aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Candan ve Yurdadoğ, 2017;156). Ekonomik anlamda teşvik kelimesinin kullanılması ise; devlet ya da kamu sektörü tarafından belirli ekonomik faaliyetlerin fazla ve hızlı gelişmesini sağlayabilmek için vergiler, sigorta primleri, harcamalar gibi çeşitli ekonomik enstrümanlar kullanılarak özel sektörün üretim yapma ve üretim faktörlerini kullanma hususlarında harekete geçirilmesi olarak ifade edilebilir.

Belirli sektörlerin üretimini devam ettirmelerini veya genişletmeleri için devlet tarafından sağlanan mali teşviklerin büyük

bölümünü sektöre sağlanan vergi teşvikleri oluşturmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde farklı türlerde uygulanan vergi teşviki politikalarının temel amaçlarından biri ülke ekonomilerinin ve sektörlerin uluslararası rekabet gücünü arttırmaktır (Brodzka, 2013: 3). Avrupa Birliği ile 1995 yılında imzalanan Ankara Antlaşması'nın bir sonucu olarak imzalanan Gümrük Birliği antlaşması ile uyumlaştırma süreci kapsamında devlet tarafından özel sektöre sağlanan nakit krediler büyük oranda kaldırılarak yerine vergisel teşviklerin sağlanması uygulamalarına ağırlık verilmiştir (Leblebici, 2002:6).

Devlet tarafından özel sektöre sağlanan vergi teşvikleri; vergi mükelleflerine sunulan her türlü vergi kolaylıkları olarak adlandırılabilir. Vergi iadeleri, vergi oranlarının düşürülmesi, vergi istisna, muafiyet ve indirimlerinin sağlanması, vergi beyanname verme sürelerinin ve borçlarının tecil edilmesi veya vergi borçlarının bir kısmının veya tamamının silinmesi, vergi teşviklerine örnek olarak verilebilir. Vergi teşviki olarak belli bir sektöre bu kolaylıklardan biri uygulanabileceği gibi ulaşılmak istenilen ekonomik ve sosyal amacın mahiyet ve büyüklüğüne göre birkaçı veya tamamı da uygulanabilmektedir.

## **2. COVID-19 SÜRECİNDE TÜRKİYE'DE UYGULANAN VERGİ TEDBİRLERİ**

Covid-19 Küresel salgının başlamasıyla birlikte etkilerinin görüldüğü her devlet ülkenin ihtiyaçlarına göre ekonomik ve sosyal tedbirlerini uygulamaya başlamıştır. Salgın sağlık, eğitim, eğlence ve finansal sektörler gibi pek çok sektörü olumsuz etkilemiş ve bu sektörlerde bulunan işletmelerin ekonomik zarara uğramalarına neden olmuştur (Ozili ve Arun, 2020: 3-5). Salgın nedeniyle ekonomik anlamda pek çok sektör virüsün bulaş riski nedeniyle getirilen sosyal mesafe kuralı ve kapalı alanda bulunmama gibi kısıtlamalar işletmelerin geçici bir süre kapatılmasını zorunlu kılmış, işletmeler üretimi veya hizmeti durdurmak, çalışanlarına ücretli veya ücretsiz izin vermek veya işten çıkarmak durumunda kalmışlardır. Piyasaların etkinliğinin bozulmuş olması ve aksamış

olması gerçekliği ile devletlerin özel sektöre mali teşvikleri bu dönemde artırılmış, çeşitlendirilmiş ve genişletilmiştir.

Covid-19 küresel salgınının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülmeye başlanmasıyla birlikte her devlet ekonomik anlamda pandemiden etkilenme düzeylerine göre yine ulusal ekonomi politika ve çıkarlarına uygun olarak ekonomik tedbirler almaya başlamış ve ivedi olarak uygulamaya koymaya çalışmıştır. Ülkelerin ve devletlerin salgının ekonomileri bozucu etkilerini bertaraf edebilmek için aldıkları ekonomik tedbirlerin bir kısmını mali tedbirlerden olan vergi tedbirleri oluşturmuştur.

Salgının ortaya çıktığı Çin’de korona virüsün ekonomiye ve vergi mükelleflerine yönelik olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla aşağıda sayılan vergi tedbirleri uygulamaya alınmıştır (PWC, 2020: 9).

- Vergi daireleri virüsün bulaş riskini azaltabilmek için “temassız tahsilat” yöntemine geçmişlerdir.
- Vergi daireleri vergi mükelleflerine hizmetlerini olabildiğince mükellefin yanına giderek gerçekleştirecek ve dolayısıyla kalabalık ortamın oluşmasına izin verilmeyecektir.
- İşletmelerin üretim kapasitelerini arttırıcı vergi kolaylıkları sağlanacaktır.
- Ekonomideki kilit sektörler bir defaya mahsus olmak üzere korona virüs nedeniyle ortaya çıkan tüm gider ve zararlarını gelir vergisinde düşebileceklerdir.
- İşletmelerin korona virüsün olumsuz etkilerini azaltabilmek için hastanelere ve sosyal dayanışma kurumlarına yaptıkları her türlü bağışların tümüne ait tutarların tamamı gelir vergisinden indirim konusu yapılabilecektir.
- Pandeminin yayılmasını önleyici ve tedavi edici mal taşımacılığı yapan işletmeler katma değer vergisinden muaf tutulacaktır.
- Aynı zamanda bu dönemde bulaş riskini azaltabilmek için ürettikleri mal ve hizmetleri evlere servis yapan işletmeler katma değer vergisinden muaf tutulacaktır.

Bu dönemde Almanya’da korona virüs salgınından doğrudan ve önemli ölçüde olumsuz etkilenen vergi mükellefleri, cari veya geçmiş dönem gelir vergileri, kurumlar vergileri ve katma değer vergilerine ait vergi borçlarını talepleri halinde 31 Aralık 2020 tarihine kadar diğer bir ifadeyle mali yılsonuna kadar erteleyebilmektedirler (<https://www.pwc.com>).

Covid-19 küresel salgını ile etkin mücadele eden ülkelerden olan Güney Kore’de bu süreçte 19 afet bölgesi ilan edilmiş ve bu bölgelerdeki küçük işletmelere %60’a kadar, orta büyüklükteki işletmelere ise %30’a kadar vergi indirimleri sağlanmıştır. Ayrıca bu bölgelerdeki işletmelerin gümrük vergisi borçları 12 aya kadar ertelenmiştir. Bazı vergi mükellefleri ise 2020 yılı sonuna kadar katma değer vergisinden muaf tutulmuştur (<https://www.pwc.com>).

Türkiye’de salgının ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf edebilmek için pek çok mali teşvik uygulamasına geçilmiştir. Kamu bankalarının kredi kolaylıkları sağlaması, dar gelirli ailelere 1000’er liralık yardım edilmesi, sigorta prim ve vergi borçlarının belli sürelerle ertelenmesi, işverenlere belli bir süreliğine çalışanını işten çıkarma yasağının getirilmesi ve ücretsiz izne ayrılmış olan özel sektör çalışanlarına kısa çalışma ödeneği temin edilmesi gibi birtakım teşvik ve koruma adımları atılmıştır. Vergilendirmeye yönelik alınan teşvik ve tedbir kararları kamuoyuyla paylaşıldıktan sonra Gelir İdaresi Başkanlığı’nın (GİB) web sayfasından duyurulmuş ve ilgili düzenlemeler Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Türkiye’de pandemi sürecinde alınan vergi tedbirlerini ise aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (<https://gib.gov.tr>).

- 17 Mart tarihinde, 2019 Yıllık Gelir Vergisi beyan süresi son günü 31 Mart 2020’den 30 Nisan 2020’ye kadar uzatılmıştır.
- 19 Mart tarihinde, Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında ödenmesi gereken Muhtasar ve Katma Değer Vergisi (KDV) ödemeleri 6 ay süre ile ertelenmiştir.
- 19 Mart tarihinde, 10.04.2020 tarihine kadar vergi dairelerine verilmesi gereken dilekçelerin, beyannamelerin internet aracılığıyla veya posta yoluyla verilmesine imkân

tanınmıştır. Ayrıca vergi, harç ve idari para cezası ile değerli kâğıt bedellerine ilişkin yapılacak ödemelerin 10.04.2020 tarihine kadar internet ya da anlaşmalı banka aracılığıyla yapılmasına müsaade edilmiştir.

- 19 Mart tarihinde, Kurumlar Vergisi mükelleflerinin vergi ödemelerini internette, anlaşmalı bankalardan ya da PTT'den yapabilmelerine olanak sağlanmıştır.
- 23 Mart tarihinde KDV, Mal Alım (BA)-Mal Satım (BS) formları (birinci sınıf tacirlerin KDV hariç 5000 TL ve üzerindeki her bir mal alış ve mal satışlarının yazıldığı tutanaklar) ve e-defterlerin, e-beratların (e-defterlerin belirli bir dönemi kapsayan özetleri) oluşturulma, imzalanma ve sisteme yüklenme süreleri uzatılmıştır. Tüm mükellefler için Mart ayının 26'sına kadar verilmesi ve ödenmesi gereken KDV 26 Nisan'a, BA-BS Formları verilme süresi 30 Nisan'a, özel hesap dönemi mükellefleri için de e-defter yüklemeleri 30 Nisan'a kadar uzatılmıştır.
- 24 Mart tarihinde, virüsten doğrudan etkilenmiş sektörlerdeki mükelleflere; ticari, zirai ve mesleki kazanç yönünden gelir vergisi mükellefi olan kişilere, virüsten doğrudan etkilenmiş olan ve İçişleri Bakanlığı tarafından iş yeri kapatılan (65 yaş üstü ve kronik hastalığı bulunanlar) mükellefler için salgın mücbir sebep olarak ilan edildi. Bu kapsamda bulunan mükellefler Vergi Usul Kanunu'nun (VUK) mücbir sebep hükümlerinden faydalanabilecek ve bu kişiler için kanuni süreler belli bir süreliğine durmuş olacaktır. GİB tarafından bu kapsamda 518 Seri No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği ile ilan edilen erteleme takvimi tablo-1'de gösterilmiştir.
- Yeminli Mali Müşavirlik Tasdik raporlarının ibraz süresi uzatıldı.
- 6802 Sayılı Gider Vergileri Kanunu'na yeni bir tüketim vergisi olarak ihdas edilen Konaklama Vergisi'nin yürürlüğe giriş tarihi 27 Mart 2019 tarihinde yapılan düzenleme ile 01.04.2020 tarihinden 01.01.2021 tarihine alınarak ertelenmiştir. Otel, motel ve pansiyon gibi konaklama tesislerinin günlük oda satış tutarı üzerinden %1-2 oranında tahsil edilecek olan verginin, turizm sektörünün satışlarını

rahatlatması için ertelenmesi uygun görülmüştür. Böylelikle pandemi sürecinde turizm sektörünün ekonomik kayıplarının engellenmesi amaçlanmıştır.

- 30 Mart tarihinde, literatürde vergi benzeri gelirler olarak ifade edilen parafiskal gelirlerden Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) prim ödemeleri Bağ-Kur yönünden 6 ay süre ile gecikme zammı uygulanmaksızın ertelenmiştir.

**Tablo 1. Ertelenen Vergi Beyanname ve Form Süreleri**

<b>Dönemi</b>	<b>Ertelenen Beyanname ve Bildirim</b>	<b>Beyanname Verilmesinin Son Günü</b>	<b>Ödeme Son Günü</b>
Aralık 2019	Kurumlar Vergisi Mükellefleri için Berat Yükleme	27.07.2020	-
Ocak 2020	Gelir ve Kurumlar Vergisi Mükellefleri için Berat Yükleme	27.07.2020	-
Şubat 2020	Gelir ve Kurumlar Vergisi Mükellefleri için Berat Yükleme	27.07.2020	-
Mart 2020	Gelir ve Kurumlar Vergisi Beyannameleri için Berat Yükleme	27.07.2020	-
Mart 2020	Muhtasar Beyannameler	27.07.2020	27.10.2020
Mart 2020	KDV Beyannameleri	27.07.2020	27.10.2020
Mart 2020	BA-BS Formları	27.07.2020	-

Nisan 2020	Muhtasar Beyannameler	27.07.2020	27.11.2020
Nisan 2020	KDV Beyannameleri	27.07.2020	27.11.2020
Nisan 2020	BA-BS Formları	27.07.2020	-
Mayıs 2020	Muhtasar Beyannameler	27.07.2020	28.11.2020
Mayıs 2020	KDV Beyannameleri	27.07.2020	28.11.2020
Mayıs 2020	BA-BS Formları	27.07.2020	-

**Kaynak:** Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB). <https://www.gib.gov.tr/muhtasar-ve-katma-deger-vergisi-odemelerinin-6-ay-ertelenmesine-yonelik-aciklama>, erişim: 10.05.2020.

31.07.2020 tarihinde yayımlanan Resmi Gazete ile bazı mal ve hizmet gruplarına yönelik KDV indirimleri ile gelir vergisi ve kurumlar vergisi kapsamındaki bazı ödemelerde stopaj indirimi getirilmiştir. Söz konusu vergi indirimlerinin 31.12.2020 tarihine diğer bir ifadeyle yıl sonuna kadar geçerli olacağı belirtilmiştir KDV açısından aşağıdaki hizmet sunumlarında oran %18'den %8'e düşürülmüştür.

- “İş yeri kiralama hizmeti,”
- “Kongre, konferans, seminer, konser, fuar ve lunapark giriş ücretleri,”
- “Düğün, nikah, balo ve kokteyl salonlarında verilen organizasyon hizmetleri,”
- “Berberlik ve kuaförlük hizmetleri ile güzellik salonunda verilen hizmetler,”
- “Terzilik, giyim eşyası ve ev tekstil ürünlerinin onarım ve tamirati,”

- “Ayakkabı ve deri eşyaların onarımı ile ayakkabı boyama hizmetleri,”
- “Kuru temizleme, çamaşırhane, giyim eşyası ve diğer tekstil ürünlerini ütöleme hizmetleri,”
- “Halı ve kilim yıkama hizmetleri,”
- “Bisiklet, motosiklet ve motorlu bisikletlerin bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Evde kullanılan elektrikli cihazların (buzdolabı, fırın, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, klima vb.) bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Tüketici elektroniği ürünlerinin (TV, radyo, CD/DVD oynatıcılar, ev tipi video kameralar vb.) bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Evde kullanılan ısıtma ürünlerinin (termosifon, şofben, banyo kazanı, kombi vb.) (merkezi ısıtma kazanları hariç) bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Ev ve bahçe gereçlerinin bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Mobilyaların ve ev döşemelerinin bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Bilgisayarların, iletişim araç ve gereçlerinin, saatlerin bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Müzik aletlerinin bakım ve onarımı,
- “Çilingirlik ve anahtar çoğaltma hizmetleri ile hamallık hizmetleri,
- “Motorlu kara taşıtlarının yağlanması, yıkanması, cilalanması hizmetleri ile bunlara ait koltuk ve döşemelerin bakım ve onarımı (malzemeler hariç),”
- “Hane sakinlerine verilen konut bakım, onarım, boya ve temizlik hizmetleri (malzemeler hariç),”
- “Dışarıda yeme içme hizmetleri (alkollü içeceklere isabet eden kısım hariç),”
- “Yolcu taşımacılığı hizmetleri,”
- “Süs bitkileri ve çiçek teslimleri.”

Aşağıdaki hizmetlerde ise KDV oranı %8’den %1’e indirilmiştir.

- “Sinema, tiyatro, opera, operet, bale, müze giriş ücretleri,”

- “Gazino, açık hava gazinosu, bar, dans salonu, diskotek, taverna, birahane, kokteyl salonu ve benzeri yerler hariç olmak üzere kahvehane, kır kahvesi, çay bahçesi, çay ocağı, kiraathane, kafeterya, pastane, ayakta yemek yenilen yerler, yemeği pakette satan veya diğer şekillerde yemek hizmeti sunan yerler, lokanta, içkili lokanta, kebabçı ve benzeri yerlerde (birinci sınıf lokanta ruhsatı ya da işletme belgesine sahip olan yerler ile üç yıldız ve üzeri oteller, tatil köyleri ve benzeri tesislerin bünyesindeki lokantalar hariç) verilen hizmetler (bu yerlerde verilen hizmetlerin alkollü içeceklerle isabet eden kısmı hariç),”
- “Otel, motel, pansiyon, tatil köyü ve benzeri konaklama tesislerinde sunulan geceleme hizmeti.”
- Kira gelirleri üzerinden yapılan vergi kesintisilerinde stopaj oranının 31.12.2020 tarihine kadar %20 oranından %10’a düşürülmesi yapılan düzenlemeyle getirilen bir diğer onarıcı indirimdir. Söz konusu kapsam aşağıdaki gibidir.
- “Gelir Vergisi Kanunu’nun 70. maddesinde yazılı mal ve hakların kiralanması karşılığında yapılan ödemeler,”
- “Vakıflar (mazbut vakıflar hariç) ve derneklere ait gayrimenkullerin kiralanması karşılığında yapılan kira ödemeleri,
- “Yabancı devletlere, yabancı kamu idare ve kuruluşları ile uluslararası kuruluşlara ait diplomatik statüsü bulunmayan gayrimenkullerin kiralanması karşılığında yapılan ödemeler,”
- “Kooperatiflere ait taşınmazların kiralanması karşılığında yapılan kira ödemeleri.”

Yapılan düzenlemeyle getirilen KDV indirimleri dikkate alındığında, indirimlerin genellikle Covid-19 salgını sebebiyle idari tasarrufla belirli süreliğine kapatılan işletmelere yönelik olduğu görülmektedir. KDV indirimlerinin yapıldığı mal ve hizmetlerin alım-satımı ile uğraşan kişilerin gelir durumlarını iyileştirme ve refah durumlarını salgın öncesi dönem düzeyine çıkartılmasını sağlayabilme amacı olduğu söylenebilir. İşletme sahiplerinin söz konusu KDV indirimlerini satışını yaptığı mal ve hizmetin fiyatına yansıtması ise bu indimlerden nihai tüketicilerin de

faýdalanabilmesini temin edebilecektir. Dolayısıyla çarpan etkisiyle toplumsal refah artışına bir katkı sağlanabilecektir.

İşletme kiralari üzerinden kira stopaj oranındaki indirim değerlendirildiğinde söz konusu indirimin brüt kira tutari üzerinden yapılması durumunda bu indirim düzeyinden işyeri kiralyayanlardan ziyade işyeri sahiplerinin yararlanabilme ihtimali bulunmaktadır. Dolayısıyla kira stopajının net kira tutari üzerinden hesaplanması getirilen düzenlemenin amacına ulaşabilmesine katkı sunabilecektir.

## SONUÇ

Küresel salgınla mücadele topyekûn mücadele verilmesi gereken bir süreçtir. Salgının bulaşıcılığı sebebiyle bu dönemde kişiler sosyal hayatlarından, özgürlüklerinden ve ekonomik gelir kaynaklarından feragat etmek durumunda kalabilmektedirler. Salgın ülkedeki ekonomi başta olmak üzere pek çok alanı olumsuz etkilemekte ve birtakım zorlukların yaşanmasına neden olabilmektedir. Salgını ekonomik alanda etkileri mikro ve makro olarak değerlendirilebilir. Salgının mikro-ekonomik anlamında etkileri işletmelerin iş ve gelir kayıpları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla işleri ve gelirleri olumsuz etkilenen işletmeler iş hacminin daralmasına veya durmasına bağlı olarak işgücü çıkarımlarına gidebilmektedirler. Bu süreçten tüm işletmeler ve faaliyet sonuçları olumsuz etkilenirken, sürecin olumsuz etkisini daha çok Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) yaşamaktadır. Kısacası piyasa bu süreçte aksamakta ve devletin gerek kamu harcaması ile gerekse de vergi harcamaları ile özel sektöre mali teşvikte bulunarak piyasanın ayağa kalkmasına destek olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Uygulanan vergi teşviklerinin piyasadaki yansımaları değerlendirildiğinde vergi mükelleflerinin açıklanan ve uygulanan mal ve vergi teşvik programlarından memnun olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan gözlemler neticesinde piyasada uygulanan ekonomi politikalarına güven duyulduğu ifade edilebilir.

Yukarıda ifade edilen vergi teşviklerinin piyasayı rahatlatması ve piyasanın daha az daralmasına etki etmesi beklenmektedir. Genel anlamda vergi ödemelerinin 6 ay boyunca ertelenmiş olması özel sektöre hem çalışanlarının maaşlarını ödeyebilme hem de ödemeleri gereken vergi tutarlarını bu dönemde başka alanlarda kullanabilme kabiliyeti tanımaktadır. Aynı zamanda vergi mükelleflerinin beyanname, bildirim ve form gönderme ve yükleme gibi şekli vergi ödevleri ertelenerek bu anlamda iş yüklerinin azaltılması ve olası mağduriyetlerin önüne geçilebilmesi amaçlanmıştır.

Salgının makroekonomik sonucunun ise tüm dünya ülkelerinin ekonomilerinin küçülmesi şeklinde olması tahmin edilmektedir. Her kriz döneminden sonraki dönem veya dönemlerde ülke ekonomilerinin negatif büyümesi söz konusu olabilmektedir. Burada önemli olan daralmanın boyutu ve hangi sektörlerde hangi düzeyde ortaya çıkacağıdır. Bu sonuçlar ortaya çıktıktan sonra daralmanın yaşandığı sektörlerle devletin özel bir mali ve vergi teşvik programı oluşturarak uygulaması ekonomik anlamda yerinde olacaktır. Salgınla mücadele süreci dinamik bir süreç olduğu için gelişen ekonomik ihtiyaçlara uygun teşvik politikalarının geliştirilmesi beklenmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Brodzka, A. (2013). “Tax Incentives in Emerging Economies”, Business Systems and Economics, 3 (1), 3.
- Candan, G. T., Yurdadoğ, V. (2017). “Türkiye’de Maliye Politikası Aracı Olarak Teşvik Politikaları”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 27: 154-177.
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB). (2020). <https://www.gib.gov.tr/muhtasar-ve-katma-deger-vergisi-odemelerinin-6-ay-ertelenmesine-yonelik-aciklama>, (10.05.2020).
- Leblebeci, F. (2002). Devlet Yardımları Uygulamasının Maliyeti ve Ekonomik Göstergelerle Mukayesesi, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 2663, Ankara.

- Ozili, P. K. ve Arun, T. G. (2020). “Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy”, [https://www.researchgate.net/publication/340236487\\_Spillover\\_of\\_COVID-19\\_impact\\_on\\_the\\_Global\\_Economy#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/340236487_Spillover_of_COVID-19_impact_on_the_Global_Economy#fullTextFileContent), (16.06.2020).
- Price Waterhouse Coopers (2020). “Tax Measures in Response to COVID-19”, <https://www.pwc.com/gx/en/assets/tax/covid-19-master-document-tax-measures.pdf>, (15.06.2020).
- 6802 Sayılı Gider Vergileri Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6802.pdf>, (17.06.2020).
- 518 Sayılı Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği, <https://www.gib.gov.tr/vergi-usul-kanunu-genel-tebliği-sıra-no-518>, (17.06.2020).
- 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.213.pdf>, (18.06.2020).
- 2812 Sayılı Cumhurbaşkanı Kararı, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/07/20200731-4.pdf>, (03.08.2020).
- 2813 Sayılı Cumhurbaşkanı Kararı, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/07/20200731-5.pdf>, (03.08.2020).



## **BÖLÜM 15**

### **COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE KUZHEY MAKEDONYA'DAKİ UZAKTAN EĞİTİM ALGISI VE DURUMU**

**Öğr. Gör. Fehmi SKENDER**

Uluslararası Vizyon Üniversitesi

Orcid: 0000-0001-6046-5772

fehmi.skender@vizyon.edu.mk

**Öğr. Gör. İlker ALİ**

Uluslararası Vizyon Üniversitesi

Orcid: 0000-0002-2111-415X

ilker@vizyon.edu.mk

#### **ÖZET**

Bütün dünyada olduğu gibi Kuzey Makedonya'da da eğitim COVID-19 salgınından etkilenmiştir. Eğitim ve Bilim Bakanlığı başta sadece salgının önlenmesini düşündüğü için, ilk tepki olarak bakanlık tarafından tüm okullar kapatılmıştır. Fakat salgının şiddetlenmesi ve uzamasıyla okulların kapatılmasından birkaç hafta sonra uzaktan eğitim arayışlarına başlandı. Kuzey Makedonya'daki ilkokul, ortaokul ve üniversiteler hangi uzaktan eğitim araçlarının kullanılacağına dair bir arayışa yönelmiştir. Salgının daha ne kadar süreceği belirsiz olduğundan dolayı, eğitimin kesintisiz devam etmesi gerektiği ilkesine dayanılarak, eğitime devam kararı alınmıştır. Başta bazı teknik sorunlar yaşanması ve bilgi eksikliği çekilmesine rağmen, kısa sürede uyum sağlanarak birçok farklı uzaktan eğitim aracı ve yazılımı yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışmada, pandemi dönemi öncesi ve süresinde Kuzey Makedonya çapındaki uzaktan eğitim algısı ve durumu araştırılarak karşılaştırılmıştır. Genel olarak eğitimde kullanılan bilişim teknolojileri ve kullanma olanakları açıklanırken öğrencilerin uzaktan eğitimi sistemine yönelik memnuniyet durumlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim gördükleri programa, eğitim sistemini takip ettikleri cihaza, fakültelerine ve bölümlerine göre büyük bir farklılık göstermemekte olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, insanlığın böyle zor günlerde her türlü değişime uyum sağlama yeteneğine ve günlük yaşamın devamına yönelik mevcut konfor düzeyine ulaşabilmek için farklı çözümler üretebilme özelliğine sahip olduğu bir kez daha ispatlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Uzaktan Eğitim, Bilişim Teknolojileri Altyapıları, Kuzey Makedonya.

## **DISTANCE EDUCATIONAL PERCEPTION AND SITUATION IN NORTH MACEDONIA DURING THE COVID-19 OUTBREAK**

### **Abstract**

Education in North Macedonia, as in the whole world, has been affected by the COVID-19 epidemic. To prevent the epidemic from increasing, the Ministry of Education and Science, as a first reaction, closed all schools by the ministry. However, due to the aggravation of the epidemic and the schools being closed for a long time, searches for distance education started. Primary schools, secondary schools and universities in North Macedonia have turned to a search for which distance education tools to use. Since it is uncertain how long the pandemic will last, based on the principle that education should continue without interruption, it was decided to continue education. Although there were some technical problems and lack of knowledge in the early days, many different distance

education tools and software started to be used intensively by adapting in a short time.

In this study, the perception and situation of distance education across Macedonia was compared before and during the pandemic period. While explaining the information technologies and usage opportunities used in education in general, it was determined that students' satisfaction level towards distance education system does not differ greatly according to their gender, age, the program they study, the device they follow the education system, their faculties and departments. As a result, it has been proven once again that humanity has the ability to adapt to all kinds of changes in such difficult days and has the ability to produce different solutions to reach the current level of comfort for the continuation of daily life.

**Keywords:** Covid-19, Distance Education, Information Technology Infrastructures, North Macedonia.

## **GİRİŞ**

Dünya tarihinde birçok salgın yaşanmıştır ve insanoğlu bütün salgın savaşlarında zor olsa da sonunda kazanan taraf olmuştur. Araştırma iyimser bir şekilde başlamakla birlikte, mutlu bir sona ulaşılacağı ümit edilmektedir.

Korona virüs, basılı ve basılı olmayan her mecrada konuşulmaktadır. COVID-19 insanları, dolaylı veya direkt olarak kendilerini ve işlerini etkilemektedir (Setav.org, 2020).

Bu süreçte insanlar COVID-19 ile ilgili bilgi akışı ile karşılaşmaktadır. Bu bilgilerin büyük çoğunluğu, virüsün olumsuz sonuçları, sağlık tehlikeleri ve riskleri, olası ölümler, bireyler ve ekonomik sonuçlar ile ilgilidir. Salgının bu etkilerinin yanı sıra eğitim de etkilenmiştir. COVID-19 salgını sırasında iletişim ve genel işleyiş için dijital kanallar oluşturulurken, birkaç dünya trendi takip edilmiştir (Merkezi, 2020).

Salgınlar tarih boyunca birçok kez mikroorganizma ve bakterilerinden kaynaklandığını ve milyonlarca insanın hayatını kaybettiği bilinmektedir. Örneğin, Justinianus Veba Salgını (541-542), tahminen 25-50 milyon; nüfusun %40'ı, Kara ölüm Vebası (1347-1357 ), 75-100 milyon; nüfusun %30-60'ı hayatını kaybetmiştir. (<https://tr.wikipedia.org>, 2020). Fakat insanoğlu daima kendini hastalıklardan korunmasını ve iyileşmesine özen göstermiştir. Hastalık ve salgınların ortak özellikleri, insanın hayatını az veya çok değiştirmektir.

Tüm dünyada olduğu gibi bölgemizde de salgına karşı müdahaleler de gündeme gelmiştir. Öylece, Kuzey Makedonya, Karadağ, Sırbistan, Kosova ve Arnavutluk vatandaşlarının korona virüs vakaları hakkında en son bilgileri bulabilecekleri özel resmî web siteleri oluşturulmuştur. Sırbistan açık bir veri sayfası oluşturmuş ve insanları sitede sunulan COVID-19 hakkındaki bilgileri özgürce kullanmaya ve bu bilgileri işlemeye olanaklı kılmıştır. Kuzey Makedonya ise, konum yoluyla enfekte olma olasılığı bulunan kişilerle yakın teması tespit etmek amacıyla, mobil uygulama “StopKorona” yazılımını başlatmıştır. Kısaca, beklenmeyen bir olayla ilgili birçok dijitalleşme süreçleri bu dönemde başlatıldı. Eğitim de bu dönemin en önemli konularından biri olmuştur. Balkan ülkelerinde, olanaklara bağlı olarak, eğitimi devam ettirme stratejileri benzer bir şekilde gerçekleştirmeye başlandı (UNICEF, 2020).

Kuzey Makedonya’da ilk, orta ve yüksek öğrenimine kısa bir aradan sonra devam edildi. Bu süreçte birçok lisanslı ve alternatif yazılımlar kullanıldı. Kısaca yeni olağanüstü duruma uygun bir eğitim süreci gerçekleştirilirken, genel amaca da ulaşılmıştı. Salgın, birçok bakımdan bölge genelinde elektronik hizmetlere olan ihtiyacı artırmıştır. Kurum, kuruluş ve vatandaşlar birçok zorlukla karşı karşıya kalmalarına rağmen, yine de bir başarıya ulaşılmıştır. Dijital gündemin uygulanmasında farklı gelişmeler olduğunu belirtirken, bu çözümlerin çoğunun uzun vadede mevcut olması gerektiği açıktır. İnsanlık tarihi hastalıklar tarihidir de denebilir. Milyonlarca insanın hayatına mal olan pek çok hastalığa ilişkin bilgi veren sayısız yazılı kayıt mevcut. Bu kayıtlar ışığında hastalıkların

yalnızca bir sağlık problemi olmadığı, önemli siyasi, sosyal ve ekonomik sonuçlar doğurduğu söylenebilir (Sherman, 2007).

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'nde Covid-19 virüsü vakasına rastlanmasının ardından güvenlik gerekçesiyle Eğitim ve Bilim Bakanlığı'na ait ilköğretim ve kreşler olmak üzere tüm okullarda eğitime ara verilmişti. Eğitime ara verilmesiyle birlikte yeni çözüm arayışlarına odaklanıldı. İlk çözüm olarak, uzaktan ve sanal sınıf eğitim olanakları tercih edilmiştir.

Kuzey Makedonya'da eğitim süreci kısa bir aradan sonra devam etmiştir. Eğitim süreci ve karantina durumu paralel oldukları için ebeveynlerin de katkıları büyük olmuştur (Vlada.mk, 2020).

Kısaca, ülke genelinde bazı karar ve öneriler getirilmiştir:

- 10 Mart 2020 Eğitim ve Bilim Bakanı Eğitim-öğretim Sürecini geçici olarak durdurdu.
- 13 Mart 2020 ilk OHAL ilan edildi.
- 21 Mart 2020 Sokağa Çıkma Yasası
- 30 Mart 2020 Eğitim ve Bilim Bakanlığınca Öğrenci Değerlendirme Kılavuzu.
- 27 Mayıs 2020 Sokağa Çıkma Yasasının Kaldırılması
- 12 Haziran 2020 Cumhurbaşkanlığı'nca OHAL durumuna son verilmesi.

Getirilen kararlar vatandaş tarafından benimsenmiş ve gereken adımlar her alanda olduğu gibi eğitimde de atılmıştır. Öğrenci ve öğretmenler için yeni bir eğitim dönemi başlatılmıştır. İlköğretim ve lise düzeyinde uzaktan eğitimin başlıca araçları: TV Sınıfı/Televizyonda belli saatlerde eğitim dersleri ve E-Sınıf/100.000 öğrenci erişim kapasitesine sahip olan asenkron çalışan ders veri tabanlarıdır.

## 1.1. Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim veya uzaktan öğrenme, genellikle bireysel olarak, öğretmenlerin yakınında veya okul ya da sınıf gibi geleneksel eğitim kurumlarında fiziksel olarak bulunamayan öğrencilere bilgi aktarımı için öğrenme yöntemleri ve teknolojisine odaklanan bir eğitim alanıdır. “Bilgi kaynağı ve öğrenci; mekânda, zamanda ya da her ikisinden de ayrılrsa bile öğrenmeye erişime izin veren bir süreç” olarak tanımlanır (Simonson, Smaldino, & Zvacek, 2015).

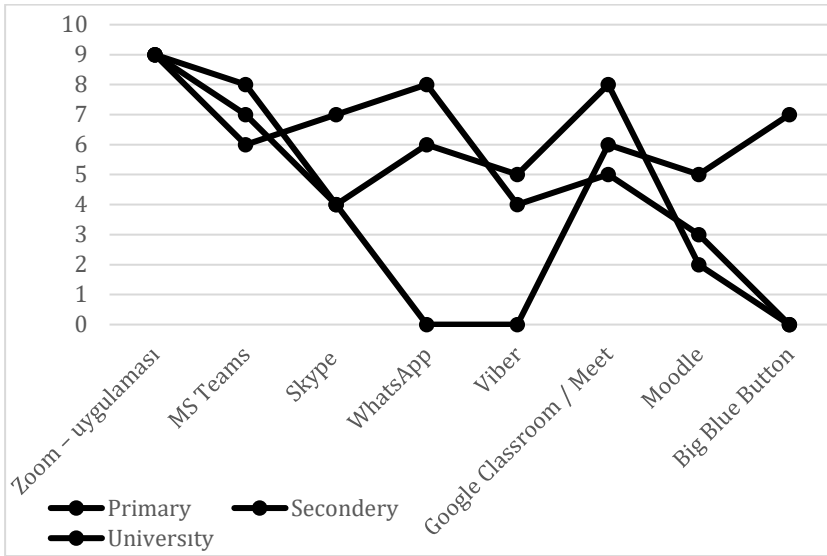
Başka bir deyişle uzaktan eğitim, öğrenci ile öğretmenin fiziksel olarak aynı ortamda olmaması durumunda kullanılan eğitim teknolojilerindedir. Uzaktan eğitim uygulamasıyla öğrenciler olmak istedikleri mekânı, kendilerine uygun zamanı ve öğrenim şeklini seçebilme özgürlüğü kazanmaktadır. Geleneksel eğitimden farklı olarak ekonomik, öğrenci merkezli, eğitimde yeni teknolojilerin uygulanması ve geleneksel eğitim alamayan insanlar için vazgeçilmez olduğundan popülerliği her geçen gün artmaktadır. İstedığınız bilgiye istediğiniz zamanda ulaşabilmeniz uzaktan eğitimin getirdiği vazgeçilmez avantajlardandır. Teknik olarak yürütülecek internet üzerinden gerçekleştirilen eğitimlerde taklit veya simülasyon programları kullanmak yaparak ve yaşayarak öğrenme olanakları sağlayan verimli bir yoldur (wikipedia.org, <https://en.wikipedia.org/wiki/>, 2020).

Uzaktan eğitim çalışmaları 200 yıldan fazla bir süredir uygulanmaktadır. 1890’lı yıllarda Avustralya’daki Queensland Üniversitesi kampüs dışında açık bir eğitim programı yürütmüştür. Zamanla radyo ve televizyonun bulunmasıyla uzaktan eğitim daha geniş kitleler tarafından kullanılmaya başlandı. Uzaktan eğitim, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında ülkelerin uygulamak durumunda kaldığı bir konu olmuştur. Son zamanlarda bazı yüksek öğrenim etkinlikleri uzaktan eğitim araçlarıyla gerçekleştirilirken, son zamanlarda ise salgın dolayısıyla mecburen uzaktan eğitim tercih edilmiştir. Böyle bir dönemde sağlık her şeyden önce gelmektedir. Kuzey Makedonya’da sağlık ile eğitimin dengesini sağlamak için, genel olarak dünyada kullanılan iletişim uygulamalarına benzer

tercihler uygulanmıştır (wikipedia.org, <https://en.wikipedia.org>, 2009).

## 1.2. Yaygın Kullanılan Bilgisayar ve İletişim Yazılımları

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'ndeki uzaktan eğitimi olanakları baştan beri iyi bir şekilde değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmada ilk öğretim ve orta öğretiminde en çok bedava eş zamanlı yazılımları tercih edilirken, üniversite düzeyinde ise ücretli ve daha imkanlı yazılımların kullanımı tespit edilmiştir. Şekil 1'de, uzaktan eğitim sürecinde kullanılan yazılımları göstermektedir.



Şekil 1. Uzaktan Eğitim Sürecinde Kullanılan Yazılımlar

**Zoom;** mobil cihazlar (akıllı telefon, tablet vs.), masaüstü cihazlar (laptop, pc vs.), telefonlar ve oda sistemleri arasında video ve sesli konferans, telefon sistemi, sohbet ve web seminerleri hizmeti sunan bir iletişim uygulamasıdır. Uygulama, toplantı (meeting), konferans odası (video webinar conference rooms), telefon iletişimi (phone system) ve mesajlaşma (chat) hizmetlerini sunmaktadır. Salgın döneminde, Zoom programının ücretsiz sürümü

olduğundan dolayı Kuzey Makedonya eğitim sisteminde, en çok tercih edilen yazılım olmuştur (<http://kdo.meb.k12.tr/>, 2020).

**MS Teams**, Microsoft'un ürünü Microsoft Teams sınıf veya grup içerisindeki kişilerin aynı anda chat yapabilmesi, sesli ve görüntülü konuşabilmesi, dosya paylaşımı gibi beraber çalışmanın gereklilikleri olan özelliklerin bir arada toplandığı programdır. Ücretli olmasına rağmen, Zoom'dan sonra en çok tercih edilen yazılımdır. Öğretmenler tarafından sanal sınıf oluşturmak için tercih edilmektedir. Konuşma ve yazışmaların yanısıra birçok eğitim olanakları sunmaktadır (Aydınlı, 2020).

**Skype**, dünyadaki farklı yerlerde ve internet ortamında sohbet etmesine olanak tanıyan bir yazılımdır. Milyonlarca kişi ve işletme Skype'taki diğer kişilerle birebir ücretsiz görüntülü, sesli ve grup çağrıları yapmak, anlık mesaj göndermek ve dosya paylaşmak için Skype kullanmaktadır. Skype; cep telefonu, bilgisayar veya tablet gibi cihazlarda kullanabilmektedir. Kuzey Makedonya'da salgın döneminde Skype yaygın olarak kullanılmaktadır (skype, 2020).

**Whatsapp**, şüphesiz dünyanın en popüler mesajlaşma platformlarından biridir. İnternet üzerinden karşılıklı mesajlaşma ve dosya gönderebilme programı olan WhatsApp, GSM operatörlerine bağlı olarak başlamıştır, fakat son zamanlarda bilgisayar sürümü de sunulmuştur. Salgın döneminde bu program da yaygın olarak kullanılmaktadır (dergi\_pdr, 2017).

**Viber**, kullanıcıların birbirlerine metin mesajları, fotoğraf mesajları, eğlenceli stickerlar, fotoğraflar, videolar, çizimler, konum paylaşma ve çağrı yapma özellikleri bulunduran bir iletişim yazılımıdır. Bütün platformlarda çalışan uygulamanın, masaüstü bilgisayarlardan da kullanılabilir olması, eğitime katkıda bulunmaktadır (viber, 2017).

**Moodle**, öğrenme yönetim sistemi, açık kaynak kodlu ve özgür bir yazılım olması nedeniyle uzaktan eğitim sistemlerinde veya harmanlanmış öğrenmede tercih edilen bir platformdur. Moodle, ders kaynaklarının paylaşımı, öğrencilerin belirli konular üzerine tartışması ve öğrencilerin gelişiminin takip edilmesi gibi

konularda hem eğitim yöneticilerine, hem öğretmenlere, hem de öğrencilere kolaylık sağlamaktadır. Moodle kullanarak dersler internet ortamına taşınıp, zamandan ve mekândan bağımsız olarak derse devam etme imkânı sağlamaktadır (moodle, 2020).

**Google Classroom**, Google Drive ve Gmail ile birlikte çalışan Google Classroom, öğretmenlerin kolayca ödev verip düzenlemesini, verimli bir şekilde geri bildirim sağlamasını ve öğrencilerle kolayca iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Ayrıca öğrencilerin, çalışmalarını düzenlemelerine, ödevlerini teslim etmelerine, öğretmenleri ve arkadaşlarıyla iletişim kurup, iş birliği içinde çalışmalar ortaya koymalarına imkân vermektedir. Google Classroom otomatik olarak oluşturduğu sınıf, ödev ve içerik klasörleri ile öğrenci ve öğretmen belgelerinin kullanıcıların google drive hesapları üzerinde düzenli bir şekilde depolanmasında öğrenci ve öğretmenlere kolaylıklar sunmaktadır (classroom, 2020).

**BigBlue Button**, uzaktan eğitim için tasarlanan çoklu ses ve video paylaşımı, yakınlaştırma ve çizim için genişletilmiş beyaz tahta özelliklerine sahip açık kaynaklı bir uzaktan eğitim sistemidir. Big Blue Button üzerinde açılan sınıflarda herkese açık ve özel sohbet gerçekleştirilebilir ve eğitim dokümanları, sınıfla paylaşılabilir. Big Blue Button uzaktan eğitim için hazırlanan PDF ve Microsoft Office belgelerinin sunumunu desteklemektedir. Ayrıca, kullanıcılar konferansa görüntüleyici ya da moderatör olarak girebilmektedir. Görüntüleyen olarak, kullanıcı sesli konferansa katılabilir, web kamerasını paylaşabilir, elini kaldırabilir ve başkalarıyla sohbet edebilir (gantep\_uni, 2020).

## 2. METODOLOJİ

Salgının ne kadar süreceği belirsiz olduğundan, eğitimin kesintisiz devam etmesi gerektiği ilkesine dayanılarak, hükümet önerisi ile eğitime devam kararı alınmıştır. Kısa sürede uyum sağlanarak, birçok farklı uzaktan eğitim aracı ve yazılımı yoğun olarak kullanılmaya başlanmış olup, yeni ve beklenmeyen bir durumda eğitim için çözüm arayışlarına başlanmıştır. Literatür

taramasının yanı sıra elektronik anket yazılımları kullanılmıştır. Toplanan veriler, veri madencilik yazılımları ile işlenmiş ve sonuca ulaşılmıştır. Örneklem rastgele olarak üç farklı düzeyde alınmıştır. İlk öğretim, orta öğretim, üniversite öğrenci, öğretmen ve ebeveynleri kapsayan mülakat yapılmış ve anket yöntemi uygulanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel hazırlanmış ve hipoteze test edilmiştir. Kuzey Makedonya'daki eğitim değerlendirilmesi ile ilgili devlet istatistik merkezinin veri tabanına erişim yapılmıştır. Kuzey Makedonya Eğitim yapısıyla ilgili başlıca bilgileri de toplanmıştır. Tablo 1, Kuzey Makedonya'da 2018-2019 eğitim-öğretim dönemine göre her düzeyde öğrenci, öğretmen ve okul istatistikleri gösterilmektedir.

**Tablo 1. Kuzey Makedonya'daki Eğitim Düzeyine Göre 2018/19 o.y. Öğrenci, Öğretmen ve Okul Dağılımı.**

Eğitim Düzeyi	İlk öğretim	Orta öğretim	Üniversite
<b>Okul Sayısı</b>	987	132	124
<b>Öğrenci Sayısı</b>	188 102	71 650	56 941
<b>Öğretim Görevlisi</b>	18 272	7 479	4 323

Uzaktan eğitim sürecinde, uzaktan eğitim yazılımları kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmada her üç düzeyde, toplam 100 öğretmen veya öğretim görevlisi, 100 ilk ve orta öğretim öğrencisi bir de 100 üniversite öğrencisine anket yapılmıştır. Kuzey Makedonya'da bulunan farklı şehir ve üniversitelerden basit tesadüfi örneklem yöntemiyle Üsküp, Manastır, Gostivar, Debre ve Merkez Jupa'dan toplam 55 erkek ve 45 kadın öğretim elemanı ankete katılmıştır. İlk ve orta öğretim hocalarına kullanılan yazılım ve öğrenci memnuniyetini öğretmenlerden araştırılırken, üniversite öğrencilerine daha geniş bir araştırma yapılmıştır.

Kuzey Makedonya'da bulunan farklı şehir ve üniversitelerden basit tesadüfi örneklem yöntemiyle ilk uzaktan eğitimine başlayan rastgele seçilen bir üniversitesine ait 100 öğrenciye çevrimiçi anket uygulandı. Öğrencilerin %51'i erkek, %49'u ise kadındır. Tablo 1, öğrencilere ait demografik özellikleri göstermektedir.

**Tablo 2. Öğrencilere ait demografik özellikler**

		Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Erkek	51	51	51
	Kadın	49	49	100
Yaş	18-22	26	26	26,8
	23-26	25	25	52,6
	27-30	7	7	59,8
	31-35	8	8	68
	36-40	12	12	80,4
	41-45	9	9	89,7
	46-50	10	10	100
	Program	Ön Lisans	1	1
Lisans		84	84	85
Yüksek Lisans		13	13	98
Doktora		2	2	100
Uzaktan Eğitim Sisteminin Takip Edildiği Cihaz	Bilgisayar	73	73	73
	Akıllı Telefon	23	23	96
	Tablet	4	4	100
Fakülte	Sosyal Bilimler Fakültesi	38	38	40,4
	Hukuk Fakültesi	46	46	89,4
	Mimarlık Fakültesi	7	7	96,8
	Bilişim Fakültesi	3	3	100
Bölüm	Psikoloji	18	18	19,1
	PDR	18	18	38,3
	Hukuk	45	45	86,2
	Mimarlık	10	10	96,8
	Bilişim	3	3	100

## **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile uzaktan eğitim alan öğrencilerin almakta olduğu eğitime yönelik memnuniyet algılarının incelenmesi amaçlanmıştır.

## **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Normal dağılıma uymayan değişkenler medyan (minimum-maximum) değerleri ile verilmiş olup iki grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U, üç ve daha fazla grup karşılaştırmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS istatistik programında yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

## **3.BULGULAR**

Bulguların iki ayrı grup olarak değerlendirilmesi daha uygun görülmüştür.

### **a. İlk ve Orta Eğitim Bulguları:**

Toplanan veriler öğretmenlere uygulanan anketten elde edilmiştir. Kısaca, İlk Öğretim ve Orta Eğitim düzeylerinde uzaktan eğitim süreci ile ilgili toplanan verilerden aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- Toplam 100 öğrenci üzerine yapılan ankete göre, öğrenciler Mart ve Nisan aylarında daha büyük katılım endeksi göstermiştir. Mart ve Nisan aylarından bütün derslere katılan öğrencilerin ortalaması %72, Mayıs ve Haziran aylarında genel katılım oranı %54'e düşmektedir.
- Öğleden sonra yapılan derslerin katılım oranı sabah derslerinden daha yükündür. Örneklem olarak alınmış olan 100 öğrenciden

77'si öğleden sonra yapılan derslerini daha büyük konsantrasyon ile takip etmiştir.

- Yaş grupları olarak en çok derslere katılan yaş grubu 0-15 yaş arasıdır, daha doğrusu ilk öğretim öğrencileri daha disiplinli davranmıştır.
- Kırsal bölgelerde, internet sıkıntıları dolayısıyla, öğrencilerden büyük bir kısmı ev ödevi ve projelerine daha büyük önem vermekteler.
- İnternet sorunları dolayısıyla bazı öğretmenlerin dersleri asenkron gerçekleştirilmektedir. Yine de toplam 100 ilk ve orta öğretim öğretmenlerinden çoğunu WhatsApp uygulamasını kullanmıştır.
- Sınavlar test, form veya kamera karşısında gerçekleşmektedir. Sınavlardan çevrimiçi olarak yapılmıştır.
- Derslerdeki çift etkileşim en çok ilk öğretim ve üniversitelerde olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin derse katılmaları düzenli ve tam zamanında olmuştur.

#### b. Üniversite öğrencileri ile yapılan araştırma bulguları:

Üniversite düzeyinde yapılan araştırmada, Zoom yazılımı yanısıra MS Teams kullanımının yoğun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3, öğrencilerin sisteme yönelik memnuniyet durumlarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları gösterilmektedir. Öğrencilerin sisteme yönelik memnuniyet durumları cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim gördükleri programa, uzaktan eğitim sistemini takip ettikleri cihaza, fakültelerine ve bölümlerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3. Sisteme Yönelik Memnuniyet Durumunun Öğrencilerin Çeşitli Özelliklerine Göre İncelenmesi**

		Medyan(min-max)	p
Cinsiyet	Erkek	21(6-25)	0,234 <sup>^</sup>
	Kadın	22(5-25)	
Yaş	18-22	20(7-25)	0,132*
	23-26	22(6-25)	
	27-30	22(17-25)	

*Pandemi Döneminde*  
**YÖNETİM & STRATEJİ & LİDERLİK**

	31-35	21(5-25)	
	36-40	21(10-25)	
	41-45	25(20-25)	
	46-50	25(7-25)	
Program	Ön Lisans	25(25-25)	0,092*
	Lisans	21(5-25)	
	Yüksek Lisans	24(20-25)	
	Doktora	17,5(10-25)	
Uzaktan Eğitim Sisteminin Takip Edildiği Cihaz	Bilgisayar	21(5-25)	0,176*
	Akıllı Telefon	22(10-25)	
	Tablet	25(6-25)	
Fakülte	Sosyal Bilimler Fakültesi	21(10-25)	0,530*
	Hukuk Fakültesi	22(5-25)	
	Mimarlık Fakültesi	20(7-25)	
	Bilişim Fakültesi	22(19-25)	
Bölüm	Psikoloji	21(10-25)	0,613*
	PDR	20,5(15-25)	
	Hukuk	22(5-25)	
	Mimarlık	20(7-25)	
	Bilişim	22(19-25)	

<sup>^</sup>Mann Whiyney U,\* Kruskal Wallis, p<0,05

Öğrencilerin eğitim girdilerinin uzaktan eğitime olan uyumuna dair düşünceleri cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim gördükleri programa, uzaktan eğitim sistemini takip ettikleri cihaza, fakültelerine ve bölümlerine göre farklılık göstermemektedir. Uyum ve ilgi yaklaşık olarak aynıdır.

**Tablo 4. Eğitim Girdilerinin Uzaktan eğitime Uyumuna Dair Düşüncelerin Öğrencilerin Çeşitli Özelliklerine Göre İncelenmesi**

		medyan(min-max)	p
Cinsiyet	Erkek	40(9-45)	0,922 ^
	Kadın	39(9-45)	
Yaş	18-22	37(9-45)	

*Bölüm 15*

	23-26	38(9-45)	
	27-30	43(24-44)	
	31-35	37(9-45)	0,061
	36-40	41,5(17-45)	*
	41-45	45(36-45)	
	46-50	45(18-45)	
Program	Ön Lisans	40(40-40)	
	Lisans	38,5(9-45)	0,357
	Yüksek Lisans	44(35-45)	*
	Doktora	31(17-45)	
Uzaktan Eğitim Sisteminin Takip Edildiği Cihaz	Bilgisayar	37(9-45)	
	Akıllı Telefon	44(20-45)	0,070
	Tablet	45(9-45)	*
Fakülte	Sosyal Bilimler Fakültesi	39(17-45)	
	Hukuk Fakültesi	41(9-45)	0,618
	Mimarlık Fakültesi	36(16-45)	*
	Bilişim Fakültesi	45(33-45)	
Bölüm	Psikoloji	40(17-45)	
	PDR	37(27-45)	
	Hukuk	41(9-45)	0,304
	Mimarlık	36(16-45)	*
	Bilişim	45(33-45)	

Mann Whiyney U, Kruskal Wallis,  $p < 0,05$

Tablo 5'te, uzaktan eğitimin öğrencilerin kişisel özelliklere uygunluk durumunu öğrencilerin çeşitli özelliklerine göre farklılıkları gösterilmektedir. Kişisel özelliklere uygunluk durumu öğrencilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim gördükleri programa, uzaktan eğitim sistemini takip ettikleri cihaza, fakültelerine ve bölümlerine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 5. Kişisel Özelliklere Uygunluk Durumunun Öğrencilerin Çeşitli Özelliklerine Göre İncelenmesi**

		medyan(min-max)	p
Cinsiyet	Erkek	27(7-35)	0,369 <sup>^</sup>
	Kadın	25(7-35)	
Yaş	18-22	23,5(8-35)	0,132*
	23-26	26(7-35)	
	27-30	31(14-34)	
	31-35	24(7-32)	
	36-40	24(14-35)	
	41-45	30(25-35)	
	46-50	33,5(14-35)	
Program	Ön Lisans	23(23-23)	0,74*
	Lisans	26(7-35)	
	Yüksek Lisans	26(21-35)	
	Doktora	24,5(14-35)	
Uzaktan Eğitim Sisteminin Takip Edildiği Cihaz	Bilgisayar	25(7-35)	0,163*
	Akıllı Telefon	30(15-35)	
	Tablet	30,5(7-35)	
Fakülte	Sosyal Bilimler Fakültesi	24,5(8-35)	0,716*
	Hukuk Fakültesi	27(7-35)	
	Mimarlık Fakültesi	32(15-35)	
	Bilişim Fakültesi	28(27-35)	
Bölüm	Psikoloji	24(14-35)	0,752*
	PDR	25,5(8-35)	
	Hukuk	27(7-35)	
	Mimarlık	22,5(15-35)	
	Bilişim	28(27-35)	

Mann Whiyney U, Kruskal Wallis, p<0,05

## Uzaktan Eğitiminin Olumlu Yönlerine Dair Görüşleri

Araştırma kapsamında yer alan öğrenciler uzaktan eğitimin olumlu yönlerine dair bulguları aşağıda sıralanmaktadır.

- Pratiklik, öğrenci yazılımı kendi bilgisayarlarına yüklediklerinden sonra kısa bir zamanda uygulamasının kullanılması ve imkanlarını öğrenip kullanmışlardı.
- Pandemi sürecinde aksamadan derslere devam etme olanağı sağlanması, üniversite yönetimleri tarafından haftalık çevrim içi ders programı hazırlanmıştı ve aynısı saygılanmıştı.
- Zamandan tasarruf sağlanması, öğretim personeli ve öğrenciler ders planına göre hareket eder, geleneksel okula gitme, bekleme gibi zaman kayıpları sıfıra indirilmişti.
- Rahat olması, öğrenciler uygun kıyafet ile bilgisayar başına oturup derse dahil olmaya çalışmıştı.
- Ekonomik olarak daha avantajlı olması, özellikle okula gitme ve gelmelerine bağlı olan masrafları olmamıştı.
- Zamandan ve mekândan bağımsız bir şekilde kolayca derslere erişim imkânı olması, öğrenciler yurttlarda kalmaları ve hergünkü yolculuklar geride kalmıştı.
- Pandemi döneminde korkusuz ve stressiz derslere katılma ve adapte olma imkânı sağlanması, hem hocalar hem de öğrenciler ortak bir tehlikeyi görüyor. Korona virüsü etkisinden korku en büyük stres sebebi oluyor.
- Sınava daha iyi adapte olunması, sınavlardan önce öğrencilerle birçok deneme sınavı yapılmıştı ve teknik açısından, zamana uygun olarak sınavlar gerçekleştirilmişti. Herşeyden önce sağlık.
- Birebir eğitim hissiyatı vermesi gibi ortak olumlu düşüncelere sahiptir. Kısaca bir beraberlik söz konusu olmuştu.

### c. Eğitim Sürecinde Tespit Edilen Olumsuz Durumlar:

- Uzun süreli bilgisayar kullanılmasından kaynaklı sağlık sorunları (Normal derslerdeki hareketlerin olmaması).
- İnternet bağlantı sorunları ve kırsal kesimlerde internet erişiminin zor veya kısıtlı olabilmesi sorunu.

- Öğrencilerin eskisi gibi grup çalışmaları yapamaması ve sosyal olarak faaliyet gösteremeyen öğrencilerin daha düşük başarı göstermesi.
- Öğrenme sürecinde ortaya çıkan sorunların ve öğrenme güçlüklerinin anlık çözülememesi durumunun büyük bir dezavantaj yaratması.
- Anında yardım alamama ve sorunun giderilmemesinden kaynaklanan davranışların ortaya çıkması.
- Öğrenci sayısına bağlı internet erişim sorunları, çalışma alışkanlığı olmayan öğrencilerde derse adaptasyon sorunu.
- Sınavlarda kopya çekmeye uygun ortamın olması, özellikle yeterli bilgiye sahip olmayan öğrencilerin dersten geçmeleri durumları gibi.
- Yaşanan teknik problemler, internet sıkıntıları, cihaz sorunları veya kullanılmış olan ruhsatlı olmayan yazılımları.
- Okula dair sosyal hayatın azalması, öğrencilerin sosyal temasların ve görüşmelerin olmaması.
- Örgün eğitim kadar verimli olmaması, klasik derslerden bir çok etkinliklerinin olmaması.
- Ders hocası ile olan etkileşim sınırlılığı.
- Online derslerin tekrarını izleyememe,
- Derslere odaklanama gibi ortak olumsuz düşüncelere sahiptir.

### **Öğrencilerin Kuzey Makedonya vakıf üniversitelerinin COVID-19 Sürecinde Aldığı Kararlar ve Uygulamalar Hakkındaki Düşünceleri**

Araştırma kapsamında yer alan Kuzey Makedonya vakıf üniversitelerinin öğrencileri uzaktan eğitim kararının yerinde ve zamanında alınmış olduğu, birçok üniversiteden önce online eğitim sistemine geçildiği için kendilerinin herhangi bir mağduriyet yaşamadığı dolayısıyla kurumun kendilerine hızlı şekilde çözüm geliştirdiği konusunda hemfikirdi. Salgının devam etmesi ile birlikte uzaktan eğitim alanında yenilikçilik ve girişimcilik çalışmalarına daha büyük önem vereceğine inanılmaktadır. İnsanoğlu daima zorluklarla karşılaşmış ve sonunda kazanan taraf olmuştur.

## SONUÇ

Dünya çapında bir krize neden olan COVID-19 salgını nedeniyle, 10 Mart 2020 itibariyle dünya genelinde 190'dan fazla ülkede okullar kapatılmış ve milyonlarca öğrenci bu süreçten etkilenmiştir. Eğitim sisteminin daha önce hiç karşılaşmadığı ve hazırlıksız olduğu bu kriz sürecinde pek çok ülkede olduğu gibi, Kuzey Makedonya'da da öğrenme kaybını en aza indirebilmek adına çeşitli tedbirler alınmış ve uzaktan eğitim uygulamaları hayata geçirilmiştir.

Özellikle, bir önceki akademik yılına ait olan istatistiklere bakıldığından yaklaşık bir öğretim görevlisine 10 öğrenci karşılık gelmektedir. Öğrenci sayısı açısından ülke genelinde öğrenci sayısı gittikçe azalmaktadır. Öğrenci sayısı az olduğu için klasik eğitimden çevrim içi eğitime geçişi açısından pek zorluklar yaşanmamıştı. Uzaktan eğitimi sürecini ancak internet ve bilişim altyapısından olumsuz etkilenmişti. Üniversite düzeyinde yapılmış olan araştırmalarımız 7 farklı yaş grubu, 4 fakülte ve 5 bölümden toplam 100 öğrencilerini kapsamaktaydı. Cinsiyet açısından 51 erkek ve 49 bayan olarak, yeni eğitim sistemine uyum sağlama açısından benzerlik göstermektedir.

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Araştırmamızda gözüktüğü üzere sonuçlar hipotezimize uygun ve tutarlı. Normal dağılıma uymayan değişkenler medyan (minimum-maximum) değerleri ile verilmiş olup iki grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U, fakat üç ve daha fazla grup karşılaştırmasında Kruskal Wallis testi ile hipotez ögelerini kanıtlanmıştır.

Öğrenciler konusunda, derslere katılım oranı her üç düzeyde farklılık göstermektedir. En çok derslere katılanlar ilköğretim ve üniversite öğrencileri olurken, en az katılanlardan lise ve orta eğitim öğrencileri yer almaktadır. Başarı konusunda, en yüksek başarı ilköğretimde, sonra lise ve üniversite öğrencilerinde tespit edilmiştir. Ödevi ve proje hazırlama kategorisinde en başarılı üniversite öğrencileri olmaktadır. Bu da yaşa göre, yaş artmasına

doğru orantılı olarak sorumluluk ve katkıda bulunma payının daha fazla olduğunu gösterilmiştir.

Kuzey Makedonya’da eğitim yasaları gereğince, derslerin 1/3’ü bilgisayar yardımıyla yapılması çoktan uygulanmıştı. Salgın dönemindeki mevcut durumu bambaşka. Tüm etkinlikleri bilgisayar veya cep telefonu yardımıyla gerçekleştirdiğini istatistiksel tablolarından kolayca tespit edilebilir. Bu ne demektir? Günlük hayatın değişmesiyle birlikte eğitim süreçlerinin de değişmesi mecburidir. Fakat eğitimde yeni bir dönem değil, sadece yeni oluşmuş şartlarına uygun yeni bir eğitim sürecinden bahsedilir. Öğrenci ve öğretmenin fiziki olarak sınıfta verdiği eğitim sürecine katkıları daima en verimlidir.

Girişimcilik ve yenilikçiliğin, yaratıcı fikir üretmenin önemi artmaktadır. Ebeveynler ve çocuk gelişimi uzmanları klasik eğitim şeklini tercih ederken, büyük bir kısmı çocukların sağlık ve güvenlik protokollerini tartışmaktalar. Kurum ve kuruluştaki insan kaynaklarına büyük bir darbe gelmesi muhtemeldir. Fakat buna da uyum sağlanmış gibi bir algılama söz konusudur. Tarihe bakıldığında benzer salgın olayları yaşanmıştır. İspanyol gribini, 1918 ile 1920 arasında yaşanan bu salgın iki yıl içinde 2 milyardan az olan dünya nüfusunun üçte birini hasta etmiş ve tahminen 20 ila 50 milyon kişinin hayat kayıplarına yol açmıştı. (Duarte, 2020). Yine de insanoğlu bulunuş olduğu dönemlerinde daima yeni düzene ayak uydurmuştur ve yeni çözümler üretmiştir.

İnsanlığın zor bir dönemde her türlü değişime uyum sağlama yeteneğine, ve güncel yaşamın devamına yönelik gerektiği ihtiyaç seviyesine ilişkin farklı çözümler üretebilme özelliğine sahip olduğu bir kez daha büyük kanıtlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aydınlı, Y. <http://www.kemberburgaz.edu.tr/>. <http://www.kemberburgaz.edu.tr/Files/doc/altinbas-universitesi-teams-kullanım-kilavuzu.pdf>: <http://www.kemberburgaz.edu.tr/Files/doc/altinbas-universitesi-teams-kullanım-kilavuzu.pdf> adresinden alındı (Erişim 2020, 3 17)
- classroom. <https://www.youtube.com/>.  
<https://www.youtube.com/watch?v=cbpmncGrwWw>:  
<https://www.youtube.com/watch?v=cbpmncGrwWw> adresinden alındı (Erişim 2020, 3 21)
- dergi\_pdr. <http://www.dergipdr.com>. <http://www.dergipdr.com/whatsapp-kullanma-kilavuzu-4422h.htm>: <http://www.dergipdr.com/whatsapp-kullanma-kilavuzu-4422h.htm> adresinden alındı (erişim 2017, 3 16).
- Duarte, F. <https://www.bbc.com>. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52473039>: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52473039> adresinden alındı (erişim 2020, 4 29).
- gantep\_uni. <http://uzem.gantep.edu.tr/>. <http://uzem.gantep.edu.tr/upload/files/Klik2Learn-BigBlueButton-Egitmen-Kilavuzu.pdf>: <http://uzem.gantep.edu.tr/upload/files/Klik2Learn-BigBlueButton-Egitmen-Kilavuzu.pdf> adresinden alındı (erişim 2020, 4 6).
- <http://kdo.meb.k12.tr/>. <http://kdo.meb.k12.tr/>. [http://kdo.meb.k12.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/35/03/714185/dosyalar/2020\\_04/01164349\\_Zoom-ogrenci-Kullanım-Kilavuzu.pdf](http://kdo.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/35/03/714185/dosyalar/2020_04/01164349_Zoom-ogrenci-Kullanım-Kilavuzu.pdf): [http://kdo.meb.k12.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/35/03/714185/dosyalar/2020\\_04/01164349\\_Zoom-ogrenci-Kullanım-Kilavuzu.pdf](http://kdo.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/35/03/714185/dosyalar/2020_04/01164349_Zoom-ogrenci-Kullanım-Kilavuzu.pdf) adresinden alındı (Erişim 2020, 4).
- <https://tr.wikipedia.org>.  
[https://tr.wikipedia.org/wiki/Salg%C4%B1nlar\\_listesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Salg%C4%B1nlar_listesi):  
[https://tr.wikipedia.org/wiki/Salg%C4%B1nlar\\_listesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Salg%C4%B1nlar_listesi) adresinden alındı (erişim 2020, 5).
- Merkezi, S. A. (2020). COVID-19 SONRASI KÜRESEL SİSTEM. MATSA Basımevi - Ankara: sam. <http://sam.gov.tr/tr/wp-content/uploads/2020/04/sam-covid-kitap.pdf> adresinden alındı
- moodle. (2020). <https://uzem.duzce.edu.tr/>. [https://uzem.duzce.edu.tr/Dokumanlar/uzem/Dosyalar/duzce\\_uzem\\_E%C4%9Fitmen\\_K%C4%B1lavuzu.pdf](https://uzem.duzce.edu.tr/Dokumanlar/uzem/Dosyalar/duzce_uzem_E%C4%9Fitmen_K%C4%B1lavuzu.pdf): [https://uzem.duzce.edu.tr/Dokumanlar/uzem/Dosyalar/duzce\\_uzem\\_E%C4%9Fitmen\\_K%C4%B1lavuzu.pdf](https://uzem.duzce.edu.tr/Dokumanlar/uzem/Dosyalar/duzce_uzem_E%C4%9Fitmen_K%C4%B1lavuzu.pdf) adresinden alındı

- Setav.org. setav.org. <https://www.setav.org/kategori/egitim-ve-sosyal-politikalar/>: <https://www.setav.org/egitimde-yeni-normal/> adresinden alındı (erişim 2020, 5 30).
- Sherman, I. W. (2007). *Twelve Diseases that Changed our World*. Washington. ABD: ASM Press. Washington. ABD.
- Simonson, M., Smaldino, S., & Zvacek, S. (2015). *Teaching and Learning at a Distance*. Charlotte, North Carolina: 2015 IAP–Information Age Publishing, Inc.
- skype. (2020). <https://support.skype.com/tr/>. <https://support.skype.com/tr/faq/FA11098/skype-kullanmaya-nasil-baslarim>: <https://support.skype.com/tr/faq/FA11098/skype-kullanmaya-nasil-baslarim> adresinden alındı
- UNICEF. <https://www.unicef.org/northmacedonia/mk/>. <https://www.unicef.org/northmacedonia/mk/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D1%82%D0%BE->: <https://www.unicef.org/northmacedonia/mk/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D1%82%D0%BE-> adresinden alındı (erişim 2020, 3 26).
- viber. <https://www.viber.com/>. <https://www.viber.com/app/uploads/Viber-Terms-of-Use-update-Feb-2017.pdf>: <https://www.viber.com/app/uploads/Viber-Terms-of-Use-update-Feb-2017.pdf> adresinden alındı (erişim 2017, 2 17)
- vlada.mk. <https://vlada.mk/>. <https://vlada.mk/protokoli-koronavirus>: <https://vlada.mk/protokoli-koronavirus> adresinden alındı (erişim 2020, 5 15).
- wikipedia.org. <https://en.wikipedia.org>. [https://en.wikipedia.org/wiki/Distance\\_education](https://en.wikipedia.org/wiki/Distance_education): [https://en.wikipedia.org/wiki/Distance\\_education](https://en.wikipedia.org/wiki/Distance_education) adresinden alındı (2009, 7 15).

wikipedia.org. <https://en.wikipedia.org/wiki/>. [https://en.wikipedia.org/wiki/Impact\\_of\\_the\\_COVID-19\\_pandemic\\_on\\_education#Distance\\_learning](https://en.wikipedia.org/wiki/Impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_education#Distance_learning):  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Impact\\_of\\_the\\_COVID-19\\_pandemic\\_on\\_education#Distance\\_learning](https://en.wikipedia.org/wiki/Impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_education#Distance_learning) adresinden alındı (erişim 2020, 5 1).



## ÖZGEÇMİŞLER

### EDİTÖRLERİN ÖZGEÇMİŞİ

#### **Prof. Dr. Himmet KARADAL**

Aksaray doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Aksaray'da, Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İş İdaresi Bölümünde, Yüksek Lisans ve Doktora çalışmalarını Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamlamıştır. Yönetim & Organizasyon alanında Bilim Doktoru (1999), Yönetim ve Strateji alanında Doçent (2009), Yönetim & Organizasyon alanında Profesör olmuştur (2014). Girişimcilik, İKY ve stratejik yönetim alanlarında akademik çalışmalar yapmakta; Lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde dersler ve danışmanlıklar yürütmektedir.

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimi sürecinde TOFAŞ'ta ve YURTKUR'da çalışmış; Doktora öğrenimi sürecinde ise Erciyes Üniversitesi'nde ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Öğretim Görevliliği yapmıştır. 2001-2019 yıllarında Aksaray Üniversitesi'nde İşletme Bölüm Başkanlığı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanlığı, Güzelyurt Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü ve Senato Üyeliği görevlerini üstlenmiştir. Halen Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi seçilmiş Üniversite Senato Üyesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Başkanı'dır.

Çin, ABD, Bangladeş, İtalya, Ukrayna, Kırgızistan, Hırvatistan, Arnavutluk, Bosna Hersek, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Belçika gibi ülkelerde yapılan akademik toplantılarda bildiriler sunmuş, moderatörlük yapmış, YÖK desteği ile misafir araştırmacı olarak ABD'de "Göçmen Girişimciliği" konusunda akademik çalışmalar yapmıştır. ERASMUS kapsamında Romanya'da ders vermiştir. Kazakistan'da misafir öğretim üyesi olarak yüksek lisans dersleri vermiştir.

Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Danışmanlığı ile Aksaray KOSGEB Sinerji Odağı Yöneticiliği görevlerini üstlenmiştir. KKTC Sanayi Envanteri ve Stratejisi Projesi'nde

Uzman Danışman olarak görev yapmıştır. Kitap, kitap bölümü, makale veya bildiri olarak yaklaşık 150 adet bilimsel eseri yayınlanmıştır. Birçok akademik derginin hakem & bilim kurulunda yer almaktadır. Başta Girişimcilik (4.Baskı-2016) ve Aksaray İli Rekabet Gücü Analizi ve Gelişim Stratejileri (2013) olmak üzere 10'dan fazla yayımlanmış kitabın editörlüğünü yapmıştır. 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Dönem Başkanlığı ile Uluslararası Kültür ve Medeniyet Kongresi Onursal Başkanlığını üstlenmiştir. TÜBİTAK Bilimsel Yayın Teşviki ödülü kazanmıştır.

International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) dergisinin baş editörüdür. CEO TEKMER Danışma Kurulu üyesidir. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi ile Uluslararası CEO Kongresi'nin Başkanıdır. İngilizce bilen Karadal, evli ve 4 çocuk babasıdır (Kerim, Ayşegül, Zehra Bilge ve Şahin Tuna).

### **Prof. Dr. Muhsin HALİS**

1993 Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Mezunudur. Yönetim ve Strateji alanına yüksek lisans ve doktora yaptı. Aynı alanda 2002 yılında doçent 2007 yılında profesör unvanı aldı. Sırasıyla Cumhuriyet üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Kocaeli Üniversitesinde çalıştı. Akademik ilgi alanları genel olarak sosyoloji ve psikoloji temel alanları perspektifinde; Yönetim, Davranış bilimleri, Örgütsel politika, Davranış bilimleri, Örgüt ve İletişim alanlarıdır. Yönetim ve organizasyon, İnsan kaynakları ve toplam kalite yönetimi alanında muhtelif dersler verdi. Bu alanlarda kitap, kitap bölümleri, makale ve bildirileri bulunmaktadır. Halen Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim fakültesi dekanlığı vazifesini yürütmektedir.

**Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT**

İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın, uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, uzun yıllar yönetici ve uzman olarak görev yapmıştır. Halen, Nişantaşı Üniversitesi'nde İşletme Bölüm Başkanı ve öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. 2018 TÜAD Akademik Baykuş ödülü sahibidir. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarından birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları ve bu alanlarda yayınlanmış olan kitapları mevcuttur.



## **YAZARLAR ÖZGEÇMİŞİ**

### **Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

1969 yılında Kars'ta doğan Şevki ÖZGENER, 1992 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1996 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans derecesi aldı. 2000 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktora derecesi aldı. 1995 yılında akademik hayata atılan ve halen Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışan yazarın Farklılıkların Yönetimi, İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Kalite Fonksiyon Göçerimi, Toplam Kalite Yönetimi, Teknoloji İnkübatörleri, Öğrenen Organizasyon, Örgütsel Sinizm, Bilgi Yönetimi, Küçük İşletme Yönetimi, Girişimcilik, Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Modern Yönetim Teknikleri, Turizm Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Tüketici Husumeti gibi alanlarda yayınlanmış çok sayıda ulusal ve uluslararası kitabı ve makalesi bulunmaktadır. Uluslararası yayınları nedeniyle iki defa sosyal bilimlerde yılın bilim adamı ödülüne layık görülmüştür.

### **Prof. Dr. Sima NART**

Lisans eğitimini İşletme alanında Dumlupınar Üniversitesi'nde, Yüksek lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi, SBE, Üretim Yönetimi ve Pazarlama alanında, Doktora eğitimini Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalında tamamlamıştır. 2008 yılında TÜBİTAK bursu ile Post-Doktora eğitimi için London City University, Cass Business School'da bulunmuştur. 2010 yılında Pazarlama Doçenti, 2016 yılında Profesör unvanı almıştır. 2005-2012 yılları arasında Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmıştır. 2012 yılından beri Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak akademik faaliyetlerini sürdürmektedir. Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde pazarlama alanında farklı dersler vermektedir. Pazarlama, Stratejik Pazarlama, Sürdürülebilir

Pazarlama, Tüketim Psikolojisi, Tüketici Karar Süreci konularında akademik çalışmalarını sürdürmektedir.

**Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

2 Temmuz 1970 tarihinde Karabük'te dünyaya geldi. İlkokulu ve ortaokulu Karabük'te tamamladı. Liseyi devlet parasız yatılı olarak İstanbul Maliye Meslek Lisesinde okudu. 1987-1992 arasında Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü bitirdi. 1992-1994 tarihleri arasında Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü Ankara Gümrük Muhafaza Başmüdürlüğü emrinde Muamele Memuru olarak görev yaptı.

1993 yılında YÖK tarafından yapılan ve yeni açılmış üniversitelerin Öğretim Üyesi açığını gidermek için açılan sınavı Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalından kazandı. 1993 yılı sonlarında Maliye Bakanlığının muvafakati ile KSÜ Araştırma Görevlisi kadrosuna geçti ve 1994'te mastır ve doktora yapmak üzere İngiltere'nin Coventry şehrindeki Coventry Üniversitesine gitti. 1994-1996 arasında İşletme Yönetimi Mastırını (MBA - Master of Business Administration) tamamladı. 1996-2000 yılları arasında yine Coventry Üniversitesinde doktora çalışmasını tamamladı. Doktora tez konusu 'Elektronik Bilgi Alışverişinin Organizasyonlar, Fonksiyonlar (Bölümler), ve Bireyler üzerine etkileri' (Electronic Data Interchange; Its Effects on Organisations, Functions, and Individuals) idi.

26 Ekim 2000 tarihinden beri Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Yardımcı Doçent Doktor, 2008 Ekim ayında Doçent, 2014 yılının başında Profesör Kadrosunda hizmet vermeye devam ediyor. Bu sürelerde pek çok farklı idari ve akademik görev yerine getirdi 2109 yılı başından beri İİBF dekanı olarak görevine devam etmektedir. 2018 yılında kurulan Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesinde İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dekan vekili olarak görevlendirildi ve 2019 yılı başında bu görevinden istifa etti.

Farklı üniversitelerde misafir öğretim üyeliği de yapmış olan Prof. Taşlıyan'ın çalışma alanı Yeni teknolojilerin –özellikle bilgi

teknolojilerinin- adaptasyonu ve yönetimi, Yeni Teknolojilerin – özellikle bilgi teknolojilerinin- organizasyonlar, fonksiyonlar, ve çalışanlar üzerine etkileri, İnsan kaynakları yönetimi, eğitimi ve geliştirilmesi, Stratejik planlama, İş analizi ve norm kadrolama, Özelleştirme; planlama, uygulama ve etkileri, Kişisel Gelişim, Örgütsel İletişim, Toplam Kalite Yönetimi, E-ticaret, Girişimciliktir. Görev yaptığı süre içinde başta KSÜ olmak üzere çeşitli kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında çok sayıda proje, seminer ve eğitim programları düzenlemiştir. Prof. Taşlıyan Kitap, Kitap Bölümü, Makale vb. 200'e yakın akademik ve bilimsel yayına sahiptir, bu yayınlarından biri TÜBİTAK TUBA tarafından akademik teşvik ödülü ile ödüllendirilmiştir.

Çok iyi derecede İngilizce bilen Prof. Taşlıyan evli ve 4 çocuk babasıdır (Gökçe Sultan, Selcen, Ecehan ve Kağan).

### **Prof. Dr. Recep YÜCEL**

Kırşehir doğumlu olan Yücel, 1982 yılında, Deniz Harp Okulu'nda başladığı lisans eğitimini, Kara Harp Okulu'nda İşletme Bölümü'nde tamamlamış ve deniz subayı olarak mezun olmuştur. 1983-2004 yılları arasında Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde çeşitli görevlerde bulunan Yücel 1991 yılında, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Bilim Dalında yüksek lisans eğitimini; 1997 yılında, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Bilim Dalında “İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme” başlıklı doktora tezi ile işletme doktora eğitimini tamamlayarak bilim doktoru unvanını almıştır. Takiben makale ve bilimsel çalışmalarına devam etmiştir. 2004 yılında Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'ndan kendi isteği ile emekliye ayrılan Yücel aynı tarihte, Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında Yrd. Doç. Dr. Kadrosuna atanmıştır. Halen, aynı bölümde öğretim üyeliği görevini sürdürmekte ve dekan ve bölüm başkanlığı yardımcılığı ve Erasmus ve Farabi koordinatörlüğü görevlerinde bulunmuştur. Yücel'in insan kaynakları yönetimi, örgüt ve yönetim kuramları, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon, yönetim ve strateji ile iş etiği konularına ilişkin bilimsel çalışmaları vardır. Örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, çalışma psikolojisi, iş

etiği ile denizcilik psikolojisi ve sosyolojisi ise akademik ve uzmanlık ilgi alanları arasında yer almaktadır.

### **Doç. Dr. Veclal GÜNDÜZ**

Lefkoşa, Kıbrıs doğumludur. Lise eğitimini Türk Maarif Kolejinde tamamladıktan sonra, üniversite hayatı için İstanbul'a gitmiştir. Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden muhasebe ve finans konusunda uzmanlaşarak 1997 yılında mezun olmuştur. Bankacılık kariyerine aynı yıl İstanbul'da, kredi analisti olarak başlamış, eş zamanlı Marmara Üniversitesi'nde Bankacılık Bölümü'nde eğitimine devam etmiştir. 2000 yılında Bankacılık ve Finans dalında yüksek lisansını almıştır. 2000-2004 yılları arasında Bankacılık anabilim dalında doktorasını tamamlamıştır. 15 yıllık bankacılık kariyerinde çeşitli bankalarda kredi analisti, müşteri temsilcisi, şube müdürü ve pazarlama müdürü gibi farklı görevlerde çalışmıştır. Türkiye'de 2000-2001 yıllarında ekonomik kriz sonrasında sigorta fonu altındaki bankaların kredi portföylerinin araştırma programlarına dahil olmuş, yeniden yapılandırma konularında bilgi ve tecrübe sahibi olmuştur. Prim sistemi ile ilgili müşteri temsilcisi sistem organizasyonu, Kıbrıs'ta yeni şube açılışları, genel müdürlük bünyesinde risk yönetimi merkezi kuruluşları bankacılık alanındaki diğer deneyimleri olmuştur. Halen yerel bir bankada KKTC Merkez Bankası görevlendirmesi ile İç Sistemlerden Sorumlu Yönetim Kurulu üyesidir.

Akademik hayata 2010 yılında Lefke Avrupa Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim üyesi olarak başlamıştır. 2012 yılı Ocak ayında bankacılıktan istifa ettikten sonra, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yakın Doğu Üniversitesi ve Lefke Avrupa Üniversitesi olmak üzere dört üniversitede bankacılık, muhasebe ve finans alanlarında çeşitli dersler vermiştir.

2013 yılında Avrupa Birliği'nin Kıbrıs Türk Toplumuna Yönelik vermiş olduğu akademik bursu kazanarak, 2013-2014 akademik yılında Hollanda'da bulunan Groningen Üniversitesi'nde finans üzerine araştırmalarda bulunmuş ve post-doktora derecesini tamamlamıştır. Groningen Üniversitesi halen dünya sıralamasında ilk yüz üniversite arasında bulunmaktadır. Adaya döndükten sonra 2014-2020 yılları arasında Akdeniz Karpaz Üniversitesi'nde Rektör

Yardımcısı ve İşletme Fakültesi Dekanı gibi idari kadrolarda yer almıştır.

Türkiye ve Kıbrıs'ta birçok bankada mali analiz, pazarlama, müşteri ilişkileri, ürün ve hizmetlerle ilgili bankacılara eğitimler vermiştir. “Benim Param Benim Geleceğim” adlı sosyal sorumluluk projesinde Proje Müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Halen Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi'nde Bankacılık ve Finans Bölüm Başkanı görevindedir. Evlidir; İngilizce, Fransızca ve İtalyanca konuşabildiği dillerdir.

### **Doç. Dr. Ergün KARA**

Osmaniye'de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Osmaniye'de, Lisans eğitimini 2004 yılında Erciyes Üniversitesi'nde, Yüksek Lisans eğitimini ise Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tamamladı. 2015 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Marmaris Turizm Meslek Yüksekokuluna Öğretim Görevlisi olarak atandı. 2017 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda doktora çalışmalarını tamamlayarak, 'Doktor' unvanını almaya hak kazandı. 2018 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'na Yardımcı Doçent Doktor (Doktor Öğretim Üyesi) olarak atandı. 2020 yılında ise Doçent unvanını almaya hak kazandı. Halen Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

### **Doç. Dr. Savaş S. ATEŞ**

2004 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu Hava Ulaştırma İşletmeciliğinden mezun oldu. 2004-2005 yılları arasında 1 yıl Onur Havayolları'nda dispeç asistanı olarak çalıştı. 2005-2007 yılları arasında Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etti. 2007 yılı sonunda Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu'nda araştırma görevlisi olarak başladı. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Yüksek Lisans Programından "Havaalanı master planlama

yaklaşımları ve farklı uygulamalar üzerine araştırmalar" başlıklı teziyle mezun oldu. 2013 yılında aynı anabilim dalının doktora programından "Havacılık şirketlerinin operasyon süreçlerindeki gecikmelerin azaltılmasına yönelik karar destek sistemi model önerisi ve Atatürk Havalimanı uygulaması" başlıklı teziyle mezun oldu. 2014 yılında Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık İşletmeciliği Bölümüne Yardımcı Doçent olarak atandı. 2014-2015 yılları arasında Sivil Havacılık Yüksekokulu Erasmus Koordinatörlüğü yaptı. 2015 yılında Anadolu Üniversitesi Havacılık Müzesi Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2016'dan beri Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Dekan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Bu göreve ek olarak, Açık Öğretim Fakültesi Havacılık Yönetimi Programında Akademik Koordinatör Yardımcısı ve SHY147 Temel Eğitim Bakım Organizasyonu Müdürlüğü görevlerini de üstlenmektedir.

### **Doç. Dr. Zeynep HATIPOĞLU**

Organizasyonel Gelişim, Süreç Geliştirme, İşveren Marka Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim alanlarında onbeş yıldır çalışan Zeynep Hatipoğlu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezundur. Akbank T.A.Ş.'de iş hayatına adım atan Hatipoğlu, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde MBA eğitimini tamamlamıştır. Akbank deneyiminin ardından eğitim ve insan kaynaklarına yönelik bir kariyer planı oluşturan Hatipoğlu eğitim sektörü ile İstanbul Aydın Üniversitesi'nde başladığı Sürekli Eğitim Merkezi Koordinatörlüğü görevinde tanışmıştır. 2006-2009 döneminde idari görevlerinin yanı sıra öğretim görevlisi olarak aynı üniversitenin kadrosunda yer almıştır. 2009-2014 yılları arasında İstanbul Arel Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Sürekli Eğitim Merkezi birimlerinin müdürlüğünü yürütmüştür. Perakende, sağlık, medya ve ulaştırma sektörlerinde önde gelen şirketlerin üniversite ile eğitim işbirliği süreçlerini yönetmiş ve güncel insan kaynakları uygulamaları (Pozitif Liderlik, Y Jenerasyonu ve Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi) ile ilgili zirveler düzenlemiştir. Aynı dönemde Minopolis Eğlence Merkezi'nin insan kaynakları sistemini kurmuştur. 2014 yılında akademik değişim kapsamında University of Maribor'da bulunmuştur. İşletme Yönetimi Doktora Programı'nı 2014 yılında tamamladıktan sonra Ar-Ge ve lojistik başta olmak üzere farklı

sektörlerde danışmanlık yapmış ve kurumsal eğitim hizmetlerini sürdürmüştür. 2014-2019 yılları arasında Nişantaşı Üniversitesi'nde Dr.Öğr.Üyesi olarak görev yapan Hatipoğlu, 2019 yılı itibariyle doçent unvanı almıştır ve İstanbul Arel Üniversitesi'nde görev yapmaktadır. Galatasaray Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi'nde yönetim ve insan kaynakları alanlarında yüksek lisans dersleri vermektedir. Ulusal/ uluslararası akademik yayınlar yapmaya devam eden Hatipoğlu, ICF onaylı Koçluk Sertifikası ve The British Psychological Society tarafından onaylı Değerlendirme Merkezi Değerlendirici Eğitim Sertifikası'na sahiptir.

### **Doç. Dr. İlknur KUMKALE**

1980 yılında İstanbul Kız Lisesi, 1984 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden mezun oldu. 1995 yılında Trakya Üniversitesi F.B.E. Tarım Ekonomisi Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimini tamamladı, 1998 yılında da Doktora çalışmalarını tamamlayarak Dr. unvanını aldı.

1984-1994 yılları arasında özel sektörde çeşitli kademelerde yapmış olduğu çalışmaların ardından, 1994-1995 yılları arasında Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D.'nda Araştırma Görevlisi, 1995-1999 yılları arasında Trakya Üniversitesi Malkara Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programında Öğretim Görevlisi olarak görev yaptı.

1999-2009 yılları arasında T.Ü. Malkara MYO'nda Yardımcı Doçent olarak Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü görevini yürüttü. 2009 yılında T.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon A.B.D.'nda Yrd. Doç. olarak görev yapmaya başladı ve Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz U.B.Y.O. Kurucu Müdürlüğü'ne atandı. Yüksekokulun kuruluşunu yerel halkın, kurumların ve yönetimin önemli destekleriyle tamamlayarak, görevini Ağustos 2012 yılına kadar sürdürdü.

2015 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent unvanı aldı. Halen T.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde çalışmakta olup Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Programlarında çeşitli dersler vermektedir. Danışmanlığında çok sayıda Tezsiz Yüksek Lisans Projesi dışında, 3 Doktora, 7 Yüksek Lisans tezi tamamlanmıştır. Aynı zamanda ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanmış makaleleri ve

kongrelerde sunulmuş bildirileri bulunmaktadır. Ulusal ve Uluslararası Yayınevleri tarafından basılan 10 adet kitap bölümü ve 1 adet kitap bölümü tercümesi (TÜBA/Türkiye Bilimler Akademisi, 2012 Yılı Kayda Değer Eser Ödülü(Mansiyon)'ne layık görülmüş, Editörlüğünü Prof. Dr. Uğur Yozgat'ın yaptığı "Yönetim Bilişim Sistemleri Dijital İşletmeyi Yönetme" kitabında) mevcuttur. Ayrıca tek yazarlı 2 kitabı, editörlüğünü yaptığı 1 kitabı ve ortak yazarlı 1 proje kitabı bulunmaktadır.

2018 yılından itibaren Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme Grubu Üyeliğini yürüten ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavir(SMMM) Meslek Ruhsatına sahip olan Kumkale, evli ve bir kız çocuğu annesidir.

#### **Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ**

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nden 1978 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans ve Doktora eğitimini Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamladı. 1979 – 1985 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı mesleki ve teknik orta öğretim kurumlarında meslek dersleri öğretmen ve yönetici olarak görev yaptı. 1985 yılında öğretim görevlisi olarak göreve başladığı Hacettepe Üniversitesi'nde 1989 yılında Yardımcı Doçent kadrosuna atandı. 2013 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent unvanı aldı. Halen Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda eğitim – öğretim ve araştırma çalışmalarını sürdürmektedir.

#### **Doç. Dr. Suna Muğan ERTUĞRAL**

Doç. Dr. Suna Muğan Ertuğral, İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü İktisadi Kalkınma ve Uluslararası İktisat Bölümünde görev yapmaktadır. Araştırma alanları ; Bölgesel kalkınma, kırsal kalkınma, turizm ekonomisi, sürdürülebilir turizm, istihdam ilişkileri ve makroekonomidir. Çok sayıda Uluslararası, Ulusal makale ve bildiri çalışmaları yanında 3 adet kitabı ve 12 adet kitap bölümü bulunmaktadır.

**Dr. Öğr. Üyesi. H. Neyir TEKELİ**

Dr. Öğr. Üyesi. H. Neyir TEKELİ, İstanbul Kültür Üniversitesi Meslek Yüksekokulunda görev yapmaktadır. Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği ve Sivil Hava Kabin Hizmetleri Programlarının başkanıdır. Araştırma alanları; turizm, turizm işletmeciliği, turizm ekonomisi, havacılık ekonomisidir.

**Dr. Öğr. Üyesi Ali GÜRSOY**

1975 yılında Ankara'da doğan Ali GÜRSOY, Kuleli Askeri Lisesi'nde lise eğitimini tamamlamayı müteakip, 1997 yılında Kara Harp Okulu'ndan Sistem Mühendisi olarak mezun olmuştur. 2005 yılında Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans, 2014 yılında ise Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora eğitimini tamamlamıştır. 1997-2017 yılları arasında Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın çeşitli birlik ve kurumlarında görev yapmıştır. 2015-2016 Eğitim -Öğretim yılında Kara Harp Okulu'nda misafir öğretim üyesi olarak ders vermiştir. 2017 yılından Temmuz 2020 yılına kadar Kara Harp Okulu İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmıştır. 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı görevini yürütmüştür. İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Yönetim ve Organizasyon konularında yayınlanmış ulusal ve uluslararası makaleleri ile bildirimleri bulunmaktadır. Duygusal Zekâ ve Yenilik Yönetimi konulu yayınlanmış kitabı vardır. Halen bilimsel çalışmalarına devam etmektedir.

**Dr. Gülbeniz AKDUMAN**

1977 yılında İstanbul'da doğdu. Arel Koleji'ni bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Jeofizik Mühendisliği Bölümü'nden 2000 yılında mezun oldu. İş hayatını öğrenebilmek amacıyla lise yıllarında Topkapı Sarayı'nda gönüllü turist rehberliği yaptı. Üniversite yıllarında ise Türk Hava Yolları'nın farklı birimlerinde görev aldı. Marmara Üniversitesi İşletme, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans ve ardından Yönetim ve Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi dalında doktora eğitimini tamamladı.

1994 yılında Topkapı Sarayı ile başlayan iş yaşamında, sırasıyla Türk Hava Yolları, Havaş, Avea, Turkcell Superonline, Doğanonline ve DeFacto'nun çeşitli yöneticilik kademelerinde görev aldı. İnsan Kaynakları, Organizasyonel Gelişim ve Yönetim Danışmanı ve Eğitmeni olarak farklı sektörlerdeki firmalara hizmet verdi. 2000 yılından beri çalıştığı tüm kurumların bünyesinde kişisel ve yönetsel gelişim konularını kapsayan eğitimler verdi, iç eğitmenler yetiştirdi. Çalışan İlişkileri Yönetimi kapsamında Türkiye'de bir ilk olan ve Harvard'da ders olarak uygulanan "Mutluluk Yönetimi" projesini özel sektörde Mutluluk departmanını bizzat kurup yöneterek hayata geçirdi. Türkiye'nin ilk Mutluluk Müdürü olarak bu projeye 2 yıl üst üste ödül aldı. Berkeley Institute of Well-being'den Mutluluk Koçluğu sertifikasına sahip Türkiye'deki ilk kişi oldu.

Kişisel deneyim ve bilgilerini paylaşmak ve arttırmak amacıyla yazarlık ve bilirkişilik yapmanın yanında, İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde Yüksek lisans, MBA, Uzaktan eğitim ve Marmara Üniversitesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı ve Mikro MBA programında ders vermektedir. Pearson Master Trainer Certificate sahibi olarak iş hayatı boyunca toplam 6.570 gün, 52.560 saat yetişkin eğitimi vermiş olup, Yönetim- Organizasyon, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları alanında birçok bilimsel yayına sahiptir.

### **Dr. Öğr. Üyesi Duygu HİDİROĞLU**

Duygu Hıdıroğlu Mersin'de doğmuştur. 2010 yılında hem Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden (ODTÜ) hem de New York Üniversitesi'nden (NYU) (CGPA- 3.18) ile İşletme Yönetimi alanında ayrı ayrı 2 lisans mezuniyeti bulunmaktadır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden "yüksek onur öğrencisi" unvanı alarak mezun olan Duygu Hıdıroğlu New York Üniversitesi'nde ek dersler olarak Pazarlama alanında Konsantrasyon yapmıştır. Çağ Üniversitesi İşletme Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimini 2013 yılında Liderlik alanında tezini tamamlayarak (CGPA-3,92) derece ile tamamlamıştır. 2018 yılında Yenilikçi Girişimcilik ve Finans alanında Doktora Programını (CGPA, 3,93) derece ile Mersin Üniversitesi İşletme Bölümü'nde

tamamlamıştır. Mezun olduktan sonra önce T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Dış Ekonomik İlişkiler Daire Başkanlığı'nda uzman olarak görev yapmıştır. Daha sonra TEMSA Global A.Ş.'de Uluslararası Servisler ve Distribütörlerin genel müdürlüğü görevini yürütmüştür. Doktora eğitimi esnasında Hıdıroğlu Grup Şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olarak çalışan Duygu Hıdıroğlu Mersin Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra Dr. Öğretim Üyesi olarak Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi Rekreasyon Yönetimi Bölümü'nde görev yapmaya başlamıştır. Rekreasyon Yönetimi Bölüm Başkan Yardımcısıdır. Aynı zamanda Mersin Üniversitesi'nde Genç Girişimci Merkezi'nin yöneticisidir. Mersin Üniversitesi Kozmetik Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısıdır. Girişimcilik alanında AB mentorudur. Girişimcilik, Rekreasyon Yönetimi, Stratejik Yönetim alanlarında eğitim almıştır. Ayrıca TOBB Mersin İl Kadın Girişimciler Kurulu Başkan Yardımcısıdır. TÜGİAD Çukurova Şubesinde ve Girişimci İş Kadınları Derneğinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Son olarak Samsun, Ordu, Uşak, Mersin gibi birçok ilin yerel gazetelerinde köşe yazarlığı yapan Duygu Hıdıroğlu'nun “21. YY'da Yenilikçi Girişimcilik Küresel Konjonktürde Kadın Yenilikçi Girişimciliğine Finansın Düzenleyici Etkisi” başlıklı kitap yayını da bulunmaktadır.

### **Dr. Öğr. Üyesi Volkan IŞIK**

Yüksek lisans eğitimini 2008 yılında, Doktora eğitimi 2016 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında tamamladı. İşgücü piyasası problemleri, sosyal politikalar, sosyal refah ve sosyal girişimcilik alanlarında çalışmalar yaptı. Aksaray Üniversitesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak 2007 yılında göreve başladı. 2008-2016 yılları arasında yüksek lisans ve doktora eğitimi süresince Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görevlendirildi. Doktora eğitiminin ardından 2017-2018 yılları arasında Aksaray Üniversitesi İşletme Bölümünde Yardımcı Doçent kadrosuna atandı. 2019 yılında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programında Doktor Öğretim Üyesi kadrosu ile göreve başladı ve Pazarlama Program başkanlığına atandı. Halen Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda öğretim

üyeleri olarak eğitim-öğretim ve araştırma çalışmalarını sürdürmektedir.

**Dr. Öğr. Üyesi Mutlu YORULDU**

İzmir Karşıyaka'da dünyaya geldi. İlk, Orta ve Lise öğrenimini burada tamamladı. Manisa Celâl Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Lisans programından 2007 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl içinde İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye ABD Mali Hukuk Tezli Yüksek Lisans programına başladı. "Türk Vergi Hukuku Açısından Ticari Kârdan Mali Kâra Geçiş ve Muhasebeleştirilmesi" adlı tez çalışmasını tamamlayarak 2011 yılında mezun oldu. 2012 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye ABD'de doktora programına başlayarak "Türkiye'de Vergi Kayıp ve Kaçaklarının Önlenmesinde Meslek Mensuplarının ve Bağımsız Denetçilerin Etkinliği: İzmir İli Örneği" adlı tez çalışmasını 2019 yılında tamamlayarak doktor unvanını aldı. Bir bilimsel kitabı ve bir editöryel kitabı bulunan yazarın, uluslararası yayınevlerinden çıkan kitaplarda pek çok kitap bölümü, ulusal ve uluslararası dergilerde yayımlanmış pek çok makalesi ve uluslararası kongrelerde sözlü olarak sunulmuş birçok tebliği bulunmaktadır. Aynı zamanda 2012 yılından beri İzmir SMMMO'nun üyesidir. Nilüfer Zeybek Yoruldu ile 2014 yılından itibaren mutlu bir evliliği bulunmaktadır.

**Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL**

İstanbul doğumlu olan Kartal, 1999 yılında göreve başladığı Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D. doktor öğretim üyesidir. Özel sektörün pazarlama alanında uzun yıllar çalışma deneyimine sahip olup aynı zamanda Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Ünvanına sahiptir. Lisansüstü eğitimini İstanbul Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon alanında yapan Cihat KARTAL'ın son dönemdeki çalışmalarından bazıları şunlardır; Agricultural Product Marketing and Accounting For Agricultural Transactions (2020), Türkiye'de Kent Markalaması Alanında Yapılan Akademik Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme (2020), İnovasyonun Müşteriler Açısından Önemi ve Müşteriler İle İşbirliğine Dayalı İnovasyon Süreci (2020), Bilgi Yönetimi ve

İnovasyon (2019), The Effect of Ethical Tendencies on the Relationship Between Psychobiological Personality Theory Factors and Job Performance (2019), Üniversite Öğrencilerinin E-Ticaretten Memnuniyet Seviyeleri (2019), Z Kuşağı Açısından Motivasyon Araçları ve Kariyer Kararları İle İlgili Bir Araştırma: Kırıkkale Üniversitesi Örneği (2019), The Effect of Industry 4.0 on Marketing Strategies (2019), #Hashtag Effect in Digital Marketing: Measurement of Intention to Purchase and Instagram Shopping Example (2019), Stress Resources Of The Employees In Banking Services: The Determination Of The Stress Resources Of The Employees Of in Ankara PTT (2019), Gamification Concept: Theoretical Framework And Case Study From Turkey (2019), Ayrıca pazarlama alanında çok sayıda yayını ve bildirimleri bulunmaktadır.

### **Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU**

İşletme alanında lisans derecesi, işletme yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora derecesine sahiptir. Çeşitli firmalarda danışmanlık görevini yürüten Çiçeklioğlu, halen Mersin Üniversitesinde görev yapmaktadır. Yönetim, organizasyon, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında ulusal ve uluslararası pek çok bilimsel çalışması ile uluslararası kuruluşlardan aldığı en iyi araştırma ödülleri bulunmaktadır.

### **Öğr. Gör. Bilgehan ÖZKAN**

Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi'nde, Yüksek Lisans eğitimini ise Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladı. 2019 yılında İstanbul Pendik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ne Sivil Havacılık Öğretmeni olarak atandı. 2020 yılında ise buradaki görevinden ayrıldı ve Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Bununla birlikte 2020 yılında Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde başladığı doktora devam etmekte olup, halen Burdur Mehmet Akif Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.

**Öğr. Gör. Fehmi SKENDER**

Kuzey Makedonya, Debre doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Merkez Jupa ve Debre’de, Lisans eğitimini Selçuk Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde, yüksek lisansını Üsküp Az. Kiril ve Medotiy Üniversitesi, Matematik-Fen Fakültesi ve Doktora çalışmalarını Manastır, Az. Kliment Ohridski, Bilgisayar ve Elektronik İletişim Fakültesinde tamamlamak üzeredir. Bilgisayar, Veri madenciliği, Yapay Zeka, Büyük Veri ve Robotik alanlarında akademik çalışmalar yapmakta; lisans, ve yüksek lisans düzeyinde dersler vermekte ve danışmanlıklar yürütmektedir.

Lisans ve yüksek lisans eğitimi sürecinde Mustafa Kemal Atatürk ilköğretim okulunda bilgisayar hocası olarak devam ederken, paralel olarak İtalya’da özel bir inşaat şirketinde 7 yıllık CEO görevi olmuştur. 2015 yılından Balkanların tek Türkçe dili ile yüksek öğrenim fırsatını tanıyan, Uluslararası Vizyon Üniveritesi’nde başlamıştır ve devam etmektedir. 2013-2017 yılları arasında Merkez Jupa belediyesinin dışişleri danışmanı, 2017’den sonra belediye konsey başkanı olarak görevine devam etmektedir.

Türkiye, Sırbistan, Macaristan, Karadağ, Kuzey Makedonya, Avusturya, İtalya gibi ülkelerde yapılan akademik toplantılarda bildiriler sunmuş, moderatörlük yapmıştır.

2014 yılında Balkanlar’da ilk kez uzaktan eğitim platformunu fehmila.net olarak gerçekleştirmiştir ve deneysel araştırmalar için hizmete sunmuştur. Uzaktan eğitim platformu üzerinde iyileştirme çalışmalarına devam etmektedir. Paralel olarak büyük verileri ve görselleştirme algoritmalarını optimize etme araştırmaları ile meşgul olmaktadır.

**Öğr. Gör. İlker ALİ**

Kuzey Makedonya, Gostivar doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Gostivar’da, lisans Üsküp Az. Kiril ve Medotiy Üniversitesi, yüksek lisansını Uluslararası Vizyon Üniversitesi’nde yapmış olup, doktora çalışmalarını Manastır, Az. Kliment Ohridski, Bilgisayar ve Elektronik İletişim Fakültesinde tamamlamak üzeredir. Programlama, WEB programlama ve büyük veri alanlarında akademik çalışmalar yapmakta; lisans ve yüksek lisans düzeyinde dersler vermekte ve danışmanlıklar yürütmektedir.

2015 yılından itibaren Uluslararası Vizyon Üniversitesi'nde bilgi işlem daire başkanı ve öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Web ve internet teknolojileri, veritabanları, internet proramlama alanlarında dersler vermiştir.

Türkiye, Karadağ, Kuzey Makedonya, Avusturya gibi ülkelerde yapılan akademik toplantılarda bildiriler sunmuş olup, moderatörlük görevlerinde de bulunmuştur.

### **Öğr. Gör. Kübra SAĞLAM**

10.03.1991 yılında Ankara'da dünyaya gelen Sağlam, ilköğretim ve lise eğitimini Ankara'da tamamladıktan sonra 2008 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesinde Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans eğitimine, 2009 yılında ise Bozok Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde örgün lisans eğitime başlamıştır. 2013 yılında Bozok Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden bölüm birincisi olarak mezun olduktan sonra 2014 yılında Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine akabinde 2018 yılında Yozgat Bozok Üniversitesi Şefaati Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak göreve başlamasının ardından 2020 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başlamıştır. Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış, Yönetim Psikolojisi, Pazarlama ve Tüketici Davranışları temel çalışma alanları olmakla birlikte halen bu alanda akademik çalışmalarına devam etmektedir.

### **Arş. Gör. Ph.Dc. Nazlı Gamze ÖZEL**

1993 yılında Konya'da doğmuştur. 2011 yılında başladığı Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü lisans eğitimini 2015 yılında tamamlamıştır. Aynı üniversitede başladığı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı'ndaki Yüksek Lisans'ını 2019 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisansı devam ederken 2017 yılında ikinci üniversite olarak Selçuk Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümüne başlamıştır. 2019 yılı güz döneminde Sakarya Üniversitesi'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim dalında

doktora eğitimine başlamış olup, ders dönemi devam etmektedir. 2019 yılından itibaren Selçuk Üniversitesi Akşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak akademik faaliyetlerini sürdürmektedir.

### **PhDc. Mert İNAL**

Mert İNAL, 1995 yılında Kocaeli'de doğmuştur. İlk, orta ve lise eğitimlerini İzmit'te tamamlayan Mert İNAL, 2013 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü lisans eğitimini 2017 yılında bitirmiştir. 2017 yılında Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü'nde başladığı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalındaki yüksek lisans eğitimini 2019 yılında tamamlamıştır. 2019 yılı Güz dönemi itibariyle Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora programında eğitimine başlamış ve halen eğitime devam etmektedir. Pazarlama, İçerik Pazarlaması, Mobil Pazarlama, Tüketici Davranışları, Sürdürülebilir Pazarlama, Paylaşım Ekonomisi konularında bilimsel ve akademik çalışmalarını sürdürmektedir.

### **İrem Dilara BOZKURT**

2014 yılında Konya Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümünden yatay geçiş yaparak Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde öğrenimine devam etmiştir. 2019 Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü mezunudur. Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans yapıyor. Anadolu Üniversitesi Sosyal Hizmetler Bölümü son sınıf öğrencisidir. Esnek çalışma sistemleri, kriz yönetimi, panoptikon, iş stresi, çalışan verimliliği, örgütsel depresyon konularında bilimsel çalışmalar yapmaktadır. Esnek çalışma sistemleri ile ilgili yapmış olduğu çalışma en iyi bildiri ödülüne layık görülmüş olup 26 ülke 300 den fazla üniversite arasından birinci seçilmiştir. Şuan tez döneminde ve öğrenimine devam etmektedir.

### **Ebru ÖDEN**

1994 yılı İstanbul doğumlu olup, Tekirdağ'da yaşamakta. İlkokulu ve ortaokulu Atatürk İlköğretim Okulu'nda okudu. 2012 yılında Ali Naki Erenyol Anadolu Lisesi'nden 83 not ortalaması ile mezun oldu.

2014 yılında Trakya Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü'ne başladı. 2018 yılında 3,13 not ortalaması ile lisans eğitimini tamamladı.

Eğitim hayatı süresince 2017 yılında Özel Avicenna Hastanesi İnsan Kaynakları Birimi, Hasta Kabul Birimi, Başhekim Sekreterliği bölümlerinde gönüllü staj yaparak deneyim edinmiştir. 2017-2018'de Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde satın alma, bilgi işlem, kalite, sekreterlik, başhekimlik, servis ve arşiv birimlerinde bulunarak çalışma programlarını, çalışma şekillerini deneyimleme şansı elde etti. ENLIL ve AVICENNA bilgisayar programlarını öğrendi.

2018 Eylül ayında Trakya Üniversitesi Girişimcilik yüksek lisansına başladı. Almış olduğu girişimcilik derslerinin bakış açısını genişletmesi ile çevrede gördüğü sorunlara yönelik çözümler geliştirmeye çalışmakta ve belediyeye sunduğu 'Sürdürülebilir Enerji' isimle projesini hayata geçirmeye çalışmakta.

### **Yeşim TÖMEK**

1995 yılında Mersin'in Tarsus İlçesinde doğan Yeşim TÖMEK, 2013 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Zorunlu İngilizce Hazırlık Sınıfı okudu. 2018 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2020 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. Dönüşümcü liderlik, Müşteriye yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, Tanıma ve Değerleme Saygısı, Yönetmelik, Açıkça Konuşma Davranışı ve Görev Performansı konusunda bildirimleri ve çalışmaları bulunmaktadır. TÖMEK İngilizce bilmektedir.

### **Elif Gökçe GÜNEŞ**

1995 yılında Nevşehir'in Hacı Bektaş İlçesinde doğan Elif Gökçe GÜNEŞ, 2012 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Zorunlu İngilizce Hazırlık Sınıfı okudu. 2017 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisat Bölümünden mezun oldu. 2020 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. Girişimci liderlik, Girişimcilik Yönelimi, Firma Performansı, İşgören Yetkinlikleri, Yönetmel Takdir, Açıkça Konuşma Davranışı ve Görev Performansı konusunda bildirimleri ve çalışmalarını bulunmaktadır. GÜNEŞ İngilizce bilmektedir.

### **Fatmanur ONAY**

1995 yılında Manisa'nın Alaşehir İlçesinde doğan Fatmanur ONAY, 2013 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Zorunlu İngilizce Hazırlık Sınıfı okudu. 2018 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2020 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. İşyeri Nezaketsizliği, Örgütsel Çekicilik, Yönetmel Takdir, Açıkça Konuşma Davranışı ve Görev Performansı konusunda bildirimleri ve çalışmalarını bulunmaktadır. ONAY İngilizce bilmektedir.

### **Eda Görkem AKKUŞ**

1996 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İzmir Karşıyaka'da tamamladıktan sonra lise ve üniversite eğitimini İstanbul'da tamamladı. İstanbul Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünü 2019 yılında birincilikle bitiren Eda Görkem Akkuş aynı yıl Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü'nde Savunma Yönetimi alanında yüksek lisansa başladı. Şu an tez aşamasında olan Eda Görkem Akkuş eğitime ve akademik çalışmalarına devam etmektedir.

### **Gonca DEMİREL**

1995 yılında Çanakkale'nin Gelibolu ilçesinde doğdu. İlkokulu Evreşe Orgeneral Nurettin Ersin İlköğretim Okulu'nda bitirdikten sonra, ortaokulu Keşan Anafartalar İlköğretim Okulu'nda tamamladı. 2009 Eylül ayında Gelibolu Ticaret Meslek Lisesi Muhasebe Finansman Bölümüne başladı.

Okul eğitiminin yanı sıra, "ETA, LOGO Muhasebe Paket Programı" eğitimleri de aldı. 2012'de lise stajını Gelibolu Ticaret ve Sanayi

Odası'nda Ticaret Sicil Müdürlüğü ve Muhasebe Bölümünde tamamlayarak liseden bölüm ikincisi olarak 2013'de mezun oldu. Aynı yıl Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Uluslararası Ticaret Bölümünü kazandı. 2017'de 3.17 not ortalaması ile lisans eğitimini tamamladı.

2017-2018 yılları arasında "Hepsi Burada, Gitti Gidiyor, N 11 ve E-PTT Avm" gibi e-ticaret siteleri üzerinden satış yapan bir firmada e-ticaret sorumlusu olarak görev aldı ve çalışmalarını "Entegre Paket Programı" üzerinden yürüttü. 2018-2019 Akademik yılında Trakya Üniversitesi Girişimcilik Yüksek Lisans Programında eğitimine başladı ve halen tez yazım aşamasındadır.

### **Halide KARABEKİR**

8 Nisan 1971 yılında Kıbrıs'ın batısında Yeşilyurt'ta doğdum. Çocukluğum Değirmenlik'te geçti. İlkokulu Değirmenlik İlkokulu'nda okudum. Ortaokulu Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu'nda tamamladım. Liseyi Lefkoşa Türk Lisesi'nde bitirdim 1989 yılında Türk Öğretmen Akademisini kazandım ve 1993'de Türk Öğretmen Akademisi'nden mezun oldum. 1993 yılında Akova İlkokulunda ilk öğretmenliğime başladım. 1993 yılında evlendim. Bir erkek, bir kız çocuk annesiyim. Öğretmenliğimin 27. yılındayım. Halen Aydıncöy İlkokulu'nda ilkokul öğretmeniyim. Aynı zamanda Akdeniz Karpaz Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım.

### **Birsen KOÇAK**

Osmaniye'de doğdu. İlk, orta, lise eğitimini Osmaniye'de, Lisans eğitimini ise 2016 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesin 'de tamamladı.2017 yılında Doğru Cevap Özel Eğitim Kurumlarında Halkla İlişkiler elemanı olarak çalıştı. 2019 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Yüksek Lisans eğitimine başladı, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümde eğitimine devam etmektedir.

### **Ceren ÇELİK**

Adana'da doğdu. İlk-orta eğitimini Türkmenistan Aşkabat'ta tamamladı. Babasının işi nedeniyle Türkmenistan, Özbekistan ve Gürcistan ülkelerinde bulundu. 2013 yılında lise eğitimini Adana'da tamamladı. Üniversite eğitimi ise öncelikle Ön lisans programında 2014-2016 yılları arasında Mersin Toros Üniversitesinde, Lisans eğitimini tamamlamak için DGS' ye girerek 2016-2019 yılları arasında Adana Çukurova Üniversitesinde eğitimini tamamladı. Dil eğitimi için ise Kanada Toronto' da 3 ay konakladı. Çelik, 2019 yılında Yüksek lisans eğitimi için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bölümünde eğitimine devam etmektedir.

### **Sezgi GEDİK ARSLAN**

Sezgi GEDİK ARSLAN, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında Dr. Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümünde, yüksek lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında ve doktora eğitimini Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında tamamlamıştır. Araştırma alanları turizm ekonomisi, sürdürülebilir turizm, çevre ve kentsel yenilemedir.

## Uluslararası EMI Girişimcilik Sosyal Bilimler Kongresi

Girişimcilik ve sosyal bilimler alanında *akademisyenlerin, girişimcilerin, kamu-özel-STK yöneticilerinin, sanatçıların ve lisansüstü öğrencilerinin bilgi paylaşımında bulunduğu*, her kesimin katılım ve katkılarına açık olan *akademik, sosyal ve kültürel niteliği geliştirmeyi amaçlayan* bir platform olma özelliği taşımaktadır. Kongrenin temel amacı, girişimcilik, inovasyon ve bilimsel araştırma kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktır. Bu çerçevede, beşerî, sosyal ve kültürel sermayenin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Kongre kapsamında **açılış programı, girişimcilik paneli, araştırma yöntemleri çalıştayı, karma sergi, müzik dinletisi, gala yemeği ve gezi** düzenlenmektedir. Sunulan her bildirinin yazarlarına “**Katılım Belgesi**” ve Oturum Başkanları tarafından önerilen bazı bildirilere “**En İyi Bildiri Ödülü**” verilmektedir.

Kongrenin dili **İngilizce & Türkçe**'dir. Kongrede sunulan bildiriler ISBN numaralı özet ve tam metin “**Bildiri Kitabı**”nda yayımlanmaktadır. Kongrede sunulan bazı çalışmalar da ulusal-uluslararası kitapta **kitap bölümü** olarak; Bazı çalışmalar da kongre sitesinde belirtilen ulusal-uluslararası hakemli dergilerde **makale** olarak yayımlanabilmektedir.

**Kongrenin ilki; 27-29 Nisan 2018** tarihlerinde **Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi'nde Lefkoşa'da** (KKTC) düzenlenmiştir. Türkiye ve KKTC başta olmak üzere **10 ülke ve 68 farklı kurum & üniversiteden 370 akademisyenin katılımı ile 22 oturumda 264 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında “**Girişimcilik ve Etik Paneli**” düzenlenmiş, Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mustafa TÜMER**'ün moderatörlüğünde Çağ Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Ünal AY** ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Sedat MURAT** tarafından sunumlar yapılmıştır. “**Araştırma Yöntemleri Çalıştayı**”nda **Prof.**

**Dr. Osman KARATEPE & Prof. Dr. Şevki ÖZGENER** tarafından birer sunum yapılmıştır. Doç.Dr.Neslihan KIYAR & Dr.Öğr.Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL'ın küratörlüğünde **27 eser** sergilenmiştir. Dr.Öğr.Üyesi Ali Kerim ÖNER tarafından “**UD Resitali**” dinletisi gerçekleştirilmiş ve kongre sonunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde **Girne Gezisi** düzenlenmiştir.

**Kongrenin ikincisi; 9-11 Kasım 2018** tarihlerinde Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ev sahipliğinde **Kapadokya**'da (Türkiye/Nevşehir) düzenlenmiştir. Türkiye başta olmak üzere **13 ülke ve 101 farklı kurum & üniversiteden 365 akademisyenin katılımı ile 33 oturumda 238 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongrede **Prof. Dr. Himmet KARADAL**'ın moderatörlüğünde KKTC'den **Prof. Dr. Cem TANOVA, Doç. Dr. Elira TURDUBAEVA, Dr. Dababrata CHOWDHUY ve Dr. Dumitru GOLDBACH** tarafından girişimcilik eğitimi üzerine sunumlar yapılmıştır. “**Sosyal ve Küresel Girişimcilik Paneli**” düzenlenmiş, Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mustafa TÜMER**'ün moderatörlüğünde Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mehmet BARCA** tarafından “**Social and Global Entrepreneurship**” başlıklı bir sunum yapılmış, İstanbul Ticaret Odası eski Başkanı **Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ** tarafından “**Competitive Advantage with Social Entrepreneurship**” başlıklı bir sunum yapılmış, University of Suffolk öğretim üyesi **Dr. Dababrata CHOWDHUY** tarafından da “**Development of Global Entrepreneurship and Globalization**” başlıklı bir sunum yapılmıştır. “**Yenilikçi Araştırma Yöntemleri Çalıştayı**” yapılmıştır. Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL'ın küratörlüğünde **40 eser** sergilenmiştir. Dr. Öğr. Üyesi Ali Kerim ÖNER ve Dr. Ayçin ÖNER tarafından “**Klasik Türk Müziği**” dinletisi gerçekleştirilmiş ve kongre sonunda **Kapadokya Gezisi** düzenlenmiştir.

**Kongrenin üçüncüsü;** **28-30 Haziran** 2019 tarihlerinde Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi ev sahipliğinde Lefkoşa'da (KKTC) düzenlenmiştir. Türkiye ve KKTC başta olmak üzere 9 farklı ülkeden 88 farklı kurum & üniversiteden 220 akademisyenin katılımı ile 30 oturumda 158 akademik bildiri sunulmuştur. Kongre kapsamında “Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Paneli” düzenlenmiştir. Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mustafa TÜMER’ün moderatörlüğünde düzenlenen panele KKTC’den Prof. Dr. Cem TANOVA, Dr.Dababrata CHOWDHUY, Dr. Erdoğan EKİZ, Doç. Dr. Aril CANSEL, Romanya’dan Dr. Dumitru GOLDBACH konuşmacı olarak katılmıştır. Prof. Dr. Asım SALDAMLI moderatörlüğünde “Yenilikçi Araştırma Yöntemleri Çalıştayı”nda Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN, Prof. Dr. Okan Veli ŞAFAKLI, Dr. Dababrata CHUWDHURY ve Dr. Mohammed ABUBAKAR tarafından birer sunum yapılmıştır. Dr.Öğr.Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL’ın Kişisel Resim Sergisi ile Öğr. Gör. Fatma KÜÇÜK’ün Kişisel Fotoğraf Sergisi’nde 35 eser sergilenmiştir. “Türk Halk Müziği” dinletisi gerçekleştirilmiş, kongre sonunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Gazimağusa Gezisi düzenlenmiştir.

**Kongrenin Dördüncüsü** Nişantaşı Üniversitesi'nde 29-30 Kasım 2019 tarihlerinde İstanbul’da düzenlenen kongre; İstanbul Ticaret Odası, Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dhaka University, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, University of Suffolk, American University of Central Asia, Yessenov University ve Dilkur Akademi işbirliğiyle gerçekleşmiştir. Kongreye Türkiye ve KKTC başta olmak üzere Kanada, Katar, Birleşik Krallık, Azerbaycan, Kırgızistan, Kazakistan, Romanya, Bangladeş, Birleşik Arap Emirlikleri ve diğer ülkelerden üniversiteden yaklaşık 200 akademisyenin katılımı ile 40 oturumda 230 akademik bildiri sunulmuştur. ISBN numaralı özet ve tam metin Bildiri Kitabı yayımlanmıştır. Kongre

kapsamında “**Girişimcilik Paneli**” düzenlenmiştir. **Araştırma Yöntemleri Çalıştayı**” yapılmış, Dr.Öğr.Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL ile Öğr.Gör. Fatma KÜÇÜK’ün moderatörlüğündeki **Karma Sergide 70 eser** sergilenmiştir. İstanbul **Cemile Sultan Korusu**’ndaki **Gala yemeğindeki** değerlendirmelerle kongre tamamlanmıştır.

**Beşincisi Uluslararası Vizyon Üniversitesi**’nde, **29-30 Haziran 2020** tarihlerinde **Gostivar / K. Makedonya**’da düzenlenmesi planlanan kongre, pandemi nedeniyle online olarak gerçekleştirilmiştir. **Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi**, Nişantaşı Üniversitesi, **Dhaka University**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, **University of Suffolk**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, **Yessenov University** ve Dilkur Akademi işbirliğiyle düzenlenen kongreye **27 farklı ülkeden** katılım gerçekleşmiştir. 310 akademisyen yazarın hazırladığı ve katıldığı 139 bildiri sunulmuştur. ISBN numaralı özet ve tam metin **Bildiri Kitabı** yayınlanmıştır. Kongrede sunulan bazı çalışmalar, ulusal-uluslararası kitapta **kitap bölümü** olarak; Bazı çalışmalar da kongre sitesinde belirtilen ulusal-uluslararası hakemli dergilerde ve **International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries (EMI)** dergisi özel sayısında **makale** olarak yayımlanmaktadır.

**Prof. Dr. Himmet KARADAL**  
**Kongre Başkanı**  
[www.emissc.org](http://www.emissc.org)



**AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI**

Balabanağa Mah. Büyük Reşitpaşa Cd.  
Doğruman İş Merkezi No:6 Fatih/İST.  
Tel: 0212 520 72 69  
www.atiyayinlari.com.tr  
atiyayinlari@gmail.com

**İLGİLİ MAKAMA**

Tarih : 15 HAZİRAN 2020 İstanbul

Konu : Uluslararası Yayınevi Statüsü Hakkında

Akademi Titiz Yayınları 2011 yılında yayın hayatına başlamıştır. Kısa sürede yayınladığı 145 farklı eserlerle **uluslararası yayıncı** statüsünde yer almaktadır. Yayın listesi ekte sunulmuştur.

Akademi Titiz Yayınları arasında yayınlanan kitapların yer aldığı uluslararası üniversite kütüphanelerinden bazıları şunlardır.

- Columbia University
- Duke University
- Harvard University
- Princeton University
- Stanford University
- University of California at Los Angeles
- University of Chicago
- University of Michigan at Ann Arbor
- University of Pennsylvania
- Yale University

HÜNKAR ORGANİZASYON  
EGY.YAY.BİLİŞİM ve TUR.SAN.DİS.TİC.LTD.ŞTİ.  
Balabanağa Mah. Büyükdere Reşitpaşa Cad.  
Doğruman İş Merkezi No: 6 Fatih-İSTANBUL  
Tic.Sic.No: 278555 Hecetpaşa V. D. : 464 013 4197

