

Koronavirüs (COVID-19) Salgınına Yönelik Örgütsel Önlemler ile Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerde Nörotikliğin Rolü

Ferhat Ayyıldız¹

İstanbul Üniversitesi

Yasemin Kuş²

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Duygu İrem Çam³

İstanbul Üniversitesi

Özet

COVID-19 salgını kısa süre içerisinde bölgesel bir etki olmaktan çıkıp tüm dünyayı etkisi altına alan küresel bir sorun haline gelmiştir. Bu salgının sosyal yaşam ve iş yaşamı üzerindeki olumsuz etkileri hem bireylerin yaşam tarzında hem de örgütsel uygulamalarda birtakım değişiklikleri gerekli kılmıştır. Örgütler kendi devamlılıklarını sağlamak ve çalışanlarının sağlığını gözetmek için belirli önlemleri almak durumunda kalmıştır. Mevcut çalışmada, salgın sürecinde çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemlerin örgüte güven ve duygusal bağlılık ile ilişkilerinin ve bu ilişkilerde nörotikliğin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda salgın sürecinde özel sektörde çalışmaya devam eden 257 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler Ölçeği, Kişilik Özellikleri Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar, salgın sürecinde çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemlerin örgüte güven ve duygusal bağlılık ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışanların mevcut çalışma düzeni kontrol edildiğinde, örgütsel önlemlerin örgüte güven üzerindeki etkisinin nörotiklik tarafından düzenlendiği bulunmuştur. Buna göre, nörotiklik düzeyi arttıkça örgütsel önlemlerin örgüte güven üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer yandan, örgütsel önlemler ve örgüte yönelik duygusal bağlılık arasındaki ilişkide nörotikliğin düzenleyici rolü bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar ilgili alanyazın kapsamında tartışılmış ve örgütlere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Koronavirüs, COVID-19, salgın, önlemler, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, nörotiklik

Abstract

COVID-19 outbreak has gone beyond a regional impact in a short time and become a global problem. The negative effects of the outbreak required some changes in social and work life. Organizations must take measures to ensure their sustainability and protect health of their employees. The objective of this study was to examine the relationships between organizational measures to protect the health of employees during the outbreak process and both organizational trust and affective commitment, and then the moderator role of neuroticism in these relationships. Accordingly, this research was conducted with 257 private sector employees. In this study, Organizational Measures for Outbreak, Personality Traits, Organizational Trust and Organizational Commitment Scales were used to collect data. The results showed that there were significant and positive relationships between organizational measures and both organizational trust and affective commitment. In addition, it was found that when the current working status of the employees was controlled, the effect of organizational measures on organizational trust was moderated by neuroticism. Accordingly, as the level of neuroticism increases, the effect of organizational measures on organizational trust decreases. The results were discussed in the light of related literature and practical implications were presented for organizations.

Keywords: Coronavirus, COVID-19, outbreak, measures, organizational trust, organizational commitment, neuroticism

Yazışma adresi: ¹Arş. Gör. Ferhat Ayyıldız, İstanbul Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, ferhat.ayyildiz@istanbul.edu.tr, ORC-ID: 0000-0003-3898-1118

²Öğretim Görevlisi Yasemin Kuş, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, ybozkurt@ticaret.edu.tr, ORC-ID: 0000-0003-3288-0367

³Doktora Öğrencisi Duygu İrem Çam, İstanbul Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, iremdcam@gmail.com, ORC-ID: 0000-0002-6917-9745

Gönderim Tarihi: 10.04.2020

Kabul Tarihi: 19.02.2021

Salgın, belirli bir bölgede yaşayan insan topluluğu arasında bir hastalığın olağan dışı ve ani artışını ifade ederken; *pandemi* ise birkaç ülke ve kıtaya yayılarak çok sayıda insanı etkileyen salgını ifade eder (Centers for Disease Control and Prevention [CDC], 2012). Bu anlamda 21. yüzyılın geride bıraktığımız sürecinde sırasıyla Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu (SARS), Domuz Gribi (H1N1), Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS), Ebola ve son olarak da Zika pandemisi büyük çaplı etkilerde bulunduktan sonra sona ermiştir (World Health Organization [WHO], 2018). Geride bıraktığımız 2019 yılının sonlarına doğru ise Çin'in Wuhan şehrinde yaşanan çeşitli vakalardan sonra 7 Ocak 2020'de Çin'de yeni tip Koronavirüs (COVID-19) tanımlanmış ve dünya üzerinde yaygınlaşmasıyla 11 Mart 2020 tarihi itibarıyla COVID-19 pandemi olarak ilan edilmiştir (WHO, 2020a). Bu süreçte 180'den fazla ülkede koronavirüs vakası görüldüğü doğrulanmıştır. Vaka sayısındaki artış incelendiğinde, Türkiye'nin dünya üzerinde ilk 100 vaka sonrasında hastalığın hızlı yayılım gösterdiği ülkelerden birisi olduğu görülmektedir (Financial Times, 2020). Bu yayılım, birbiriyle yakın temas halinde olan kişiler arasında ve enfekte olan bir kişinin öksürmesi ve hapşırması ile üretilen solunum damlacıkları aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Ayrıca kişiler belirti göstermeden önce de taşıdıkları virüsü bir başkasına aktarabilmektedir (CDC, 2020).

Pandemi sürecinde virüsten temel korunma önlemi olarak toplum genelinde sosyal izolasyon önerilmektedir (WHO, 2020b). Yapılan çalışmalarda okulların kapatılması, hasta kişilerin ve bu kişilerin hanesindeki diğerlerinin gönüllü olarak izole edilmesi ve bakım merkezlerinde kalan kişiler arasındaki temasın azaltılması gibi toplum genelindeki önlemlerin pandemiyle ilişkili hastalık ve ölümleri azalttığı bulunmuştur (Haber ve ark., 2007). Resmî kurumlarla birlikte özel kurumlar da kendi çalışanları için alacakları önlemlerle salgının olumsuz etkisini baskılamada ve çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumada önemli bir rol oynar (Homeland Security Council, 2006). Salgın dönemlerinde hastalık izni sağlamama gibi iş yeri politikaları hem hastalıkların ortaya çıkış sıklığını artırmakta hem de bireylerin hastalandıktan sonra iyileşebilmelerini zorlaştırmaktadır (Drago ve Miller, 2010; Kumar, Quinn, Kim, Daniel ve Freimuth, 2012). SARS (Brooks, Dun, Amlôt, Rubin ve Greenberg, 2018) ve H1N1 (Matsuişi ve ark., 2012) pandemi süreçlerinde yapılan araştırmalar, bireylerin riskli ortamlarda çalışmaya devam etmelerinin psikolojik sağlıklarını olumsuz etkilediğini göstermiştir. Salgına yönelik alınan örgütsel önlemler, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığının yanı sıra örgüte yönelik tutumlarını da etkileyebilir. Sosyal Değişim Teorisi'nde (Blau, 1964) ifade edildiği üzere, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkiye karşılıklılık ilkesi yön verir. Bu nedenle, salgın süreçlerinde

kurumların çalışanları korumaya yönelik sergilediği çabaların çalışanlarda örgütün değer verdiği unsurlarla karşılık verme yükümlülüğü oluşturacağı ve kuruma yönelik olumlu tutumlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu fikre destek oluşturan önceki araştırmalar, bireylerin çalışma koşullarını da içeren insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin örgütsel tutumlarını etkilediğini göstermiştir (Edgar ve Geare, 2005; Jawaad, Amir, Bashir ve Hasan, 2019). Bu doğrultuda, mevcut araştırmada ilk olarak salgın sürecinde alınan örgütsel önlemlerin çalışanların örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca kişilik özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle bu önlemlerin tutumlar üzerindeki etkisi bireyler arasında değişiklik gösterebilir. Temel kişilik özelliklerinden biri olan nörotiklik bireylerin tehdit değerlendirmelerini ve bu tehdide yönelik reaksiyonlarını etkilediği için (Schneider, 2004), örgütsel önlemlere verilecek reaksiyonları da şekillendirebilir. Bu doğrultuda, mevcut araştırmamızın bir diğer amacı önlemler ve tutumlar arasındaki ilişkide nörotikliğin düzenleyici rolünü incelemektir.

Pandemi süreçlerinde yapılan araştırmalarda ilk olarak pandeminin sağlık üzerindeki mevcut ve potansiyel sonuçları inceleme konusu olurken, süreç içinde araştırmacıların odağı işletmeler üzerindeki etkilerine kaymaktadır (Gill, 2006). Salgın süreçleri örgütler için üretkenlikte azalma, sağlık sigortası harcamaları ve işletmeye katkıda bulunan değerli kişilerin kaybı gibi maliyetler ortaya çıkarmaktadır (Farnham, 1994). Örgütlerin bu tür maliyetlerin önüne geçebilmek için izleyebileceği doğrudan maliyet azaltıcı veya çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmeyi amaçlayan bağlılık artırıcı politikalar bulunmaktadır (Arthur, 1994). Örgütlerin salgın sürecinde çalışanları korumaya yönelik alacağı önlemler bağlılık politikalarının bir parçası olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda örgütler salgının çalışanlar, müşteriler ve genel olarak örgüt üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek planlamalar yapmalı ve önlemler almak üzere kaynak tahsis etmelidir (Homeland Security Council, 2006). Bu dönemlerde mevcut iş gücünü koruyabilmek adına işverenlerin hukuki gereklerin ötesinde çalışanlarına yardımcı olmaları ve esnek davranmaları gerekebilir. Örgütün izin ve ödeme politikalarına yönelik düzenlemeler yapması, personel yardımlarını artırması ve bu konular hakkında çalışanlara bilgi sağlaması sürecin yönetiminde faydalı olabilmektedir (Benson ve Dix, 2009).

COVID-19 pandemisinin başladığı ilk günlerde, bu pandemi sürecinin de tıpkı önceki SARS ve H1N1 pandemileri gibi iş kesintisi için önemli bir risk potansiyeline sahip olduğu bildirilmiştir (Egnot ve Sundermann, 2020). Sonrasında da işletmelerin faaliyetlerini sürekliliğini sağlayabilmek adına önceki pandemi plan-

larını gözden geçirmeleri gerektiği belirtilmiştir (Koonin, 2020). Geçmiş salgın süreçlerinden pandemiye yönelik çıkarılan bu derslerin yanı sıra spesifik olarak COVID-19'a karşı iş yerlerini hazırlamaya yönelik Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2020c) ve İş Güvenliği ve Sağlık İdaresi (OSHA, 2020) tarafından hazırlanan farklı raporlarda birçoğu ortak olan bazı önerilerde bulunmaktadır. Bunlara göre, örgütler sosyal izolasyon stratejileri kapsamında çalışanlar arasındaki fiziksel mesafeyi artırabilmek veya çalışanların hasta aile üyelerine bakım vermelerini sağlayabilmek adına esnek çalışma politikaları geliştirilebilir. Hafif düzeyde bile olsa semptomları olan ya da semptomlarını gizleyebilecek ilaç kullanan kişilerin evde kalmalarının gerektiği ve evde kaldıkları zamanın hastalık izni olarak sayılabileceğinin açıklanması gerekmektedir. Bunun haricinde hijyenik bir iş ortamı sağlamak adına önemli yerlere el dezenfektanları, eldivenler, yüz maskesi, peçete ve bunların atılması için kapalı kutular yerleştirilmeli ve ortak alanlarda paylaşılan posterler aracılığıyla kişisel bakım teşvik edilmelidir. Bu süreçte çalışanların izin, güvenlik, sağlık konularındaki endişelerinin farkında olunmalı ve bu doğrultuda yeterli bilgilendirmede bulunarak kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. Bireylerin farkında olmadan virüsü beraberinde getirme ihtimaline karşı toplantı ve etkinlikler mümkünse sanal olarak gerçekleştirilmelidir. Planlanan iş gezilerinin de fayda ve riskleri tekrar gözden geçirilmeli ve gerçekleştirilecekse seyahat tavsiyele- rine dikkat edilmelidir.

Örgütsel önlemler, çalışanların sağlığını koruma amacının ötesine uzanıp çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir. Örgütler bu önlemler ile bir yandan pandemi sürecinin kontrol altına alınmasında rol üstlenirken, diğer yandan çalışanların beklentilerine karşılık vererek sahip olmaları istenen örgütsel tutumları teşvik edebilir. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan temel kaynak insan olduğu için, örgütler benimsedikleri bağlılık politikaları ile çalışanlarını kendilerine bağlı kılmak ve bu kaynağın başka örgütlere geçmesini engellemek istemektedir (Şerbetçi, 2003). Önceki araştırmalarda yönetimlerin güvenliğe olan bağlılığı, çalışanların örgütsel güveni (Kath, Magley ve Marmet, 2010) ve duygusal bağlılığı ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur (Michael, Evans, Jansen ve Haight, 2005). Araştırmacılar bu bulguları, yönetimlerin güvenliğe olan bağlılığının çalışanları kendi iyi oluşlarının önemsendiğini düşünmeye ve karşılık göstermeye motive ettiği şeklinde yorumlamıştır. Örgütlerin salgın döneminde alacağı önlemler de çalışanların durumu benzer şekilde değerlendirmesine ve karşılığında örgüte yönelik güven ve bağlılık hissetmesine neden olabilir.

Kriz ortamlarında örgütlerin başarısını uzun süre sürdürmesini ve hayatta kalmasını sağlayan temel fak-

tör güvendir. Bununla birlikte güven duygusunun da kriz süreçlerinden etkilenmesi beklenmektedir (Mishra, 1996). Güven, bir ilişkideki taraflardan birinin, kendisi için önemli olan bir eylemi diğer tarafın gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak o tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekliğini ifade eder (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bu kavram, karşı tarafın niyet ve güdülerini hakkındaki atıflarla ilgilidir ve karşı taraftan olumlu beklentileri içerir (Zeffane ve Melhem, 2017). Örgütsel bağlamda güven örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına olmak üzere üç farklı yönde incelenebilmektedir. Salgın sürecinde çalışanlar kurum adına karar vericilerden beklenti içerisinde olduğu için, bu süreçte öncelikli olarak örgüte yönelik güvenin etkilenmesi beklenmektedir. Gambetta'nın (1988) güven tanımı örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, bir bireyin çalıştığı kurumun o bireye fayda sağlayacak ya da en azından zarar vermeyecek aksiyonları gerçekleştirme olasılığını yeterince yüksek algılaması örgütsel güven olarak ifade edilebilir. Örgütsel güven gibi çalışanların sahip olması istenen bir diğer olumlu tutum ise örgütsel bağlılıktır. Bu tutum, örgütün hedef ve değerlerine inanmayı ve kabul etmeyi, örgüt adına çaba gösterme ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini yansıtmaktadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Meyer ve Allen'e (1991) göre örgütsel bağlılık üç ayrı bileşene sahiptir. Duygusal bağlılık bir örgütte çalışmayı sürdürme arzusunu; devam bağlılığı örgütte çalışmayı sürdürme ihtiyacını ve normatif bağlılık örgüte minnet borcunu ifade etmektedir. Örgütler tarafından en çok istenen durum, çalışanların örgüte duygusal bağlılık geliştirmesidir (Brown, 2003). Ayrıca çalışanların işle ilgili davranışlarını açıklayan en güçlü bağlılık türü de duygusal bağlılıktır (Gumusluoglu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2010).

Hem bireyler hem de örgütler açısından önem arz eden bu tutumların öncüllerini incelemek amacıyla yapılan çalışma sonuçları incelendiğinde işin özellikleri, sağlanan iş güvencesi, iletişime açıklık ve örgütsel etik ilkelerin örgütsel güvenin inşasında rol oynadığı görülmektedir (Carnevale ve Wechsler, 1992). Diğer yandan insan kaynaklarının benimseyeceği uygulamalar (Jawaad ve ark., 2019), çalışanların psikolojik sözleşme kapsamında çalışma koşullarına yönelik işveren beklentileri (Knights ve Kennedy, 2005) ve algılanan örgütsel destek (Giray ve Şahin, 2014; Panaccio ve Vandenberghe, 2009) gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Ayrıca çalışanların iş çevresine yönelik beklentilerinin karşılanmasının kendilerine doyum sağladığı (Lee, 2006), benimsenen insan kaynakları uygulamalarına bağlı olarak bireylerin örgütsel güven düzeylerinin değiştiği ve bu güvenin de bireylerin örgüte duygusal bağlılık geliştirmelerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert

ve Vandenberghe, 2010). Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında, örgütlerin salgın sürecinde çalışanlarının sağlığını korumaya yönelik alacağı önlemler sayesinde de çalışanlarında örgütsel güven ve duygusal bağlılığı artıracakları düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: COVID-19 salgınında çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemler ile a) örgütsel güven ve b) örgüte yönelik duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Bireylerin yaşamlarını tehdit eden salgın süreçlerinde halkın yaşadığı kaygı da yükselmektedir (Çirakoğlu, 2011). SARS salgını esnasında Hong Kong'da yapılan bir çalışmada bireylerin çoğu çaresiz, dehşete kapılmış ve endişeli hissettiğini bildirmiştir. Ayrıca bu bireylerin bir kısmında travma sonrası belirtileri görülmüştür (Lau ve ark., 2005). Aynı salgın esnasında Hong Kong, Tayvan, Singapur ve ABD'den katılımcılarla yürütülen bir çalışmada da vaka sayısının artması, katılımcıların daha yüksek düzeyde endişe duymasıyla ilişkili bulunmuştur (Blendon ve ark., 2006). İlerleyen yıllarda H1N1 salgını esnasında yürütülen bir çalışmada da salgının başlangıcında bireylerin kaygı düzeylerinin arttığı bulunmuştur (Jones ve Salathe, 2009). Belirtilen bu genel duyguların yanı sıra iş bağlamına yönelik de birtakım olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. Örneğin, SARS salgını sırasında katılımcıların bir kısmı iş ortamında daha fazla stres algılamış ve bir kısmı da işe odaklanmakta zorlanmıştır (Lau ve ark., 2005). Bunun yanı sıra karantina süreci, işte fiziksel olarak bulunmadıkları için bireylerde ödeme alamama ve işlerini kaybetme endişesi doğurmuştur (Blendon ve ark., 2006). Pandemi genel olarak bu olumsuz etkileri yaratmakla birlikte bireysel farklılıklar kişilerin bu krizi nasıl deneyimleyeceğini etkileyebilir. Özellikle pandemi süreçlerinin yarattığı bu kaygı ve belirsizlik göz önüne alındığında, bireylerin algı ve reaksiyonlarında etkili olması beklenen bir özellik nörotikliklerdir.

Nörotiklik, duygu duruma ilişkin eğilimi ifade eden ve olumsuz duygusallıktaki bireysel farklılıkları yansıtan boyuttur. Nörotiklik düzeyi yüksek bireyler sıkıntılı ve üzgün olma eğilimindedir ve benlikleri hakkında olumsuz bir görüşe sahiptir. Aksine nörotiklik düzeyi düşük, diğer bir deyişle duygusal dengeye sahip bireyler nispeten kendilerinden memnun ve kendilerine güvenlidir (Watson ve Clark, 1984). Nörotiklik sadece olumsuz duygulanımı değil, aynı zamanda duygusal zorlanmaya eşlik eden rahatsız edici düşünce ve davranışları da içermektedir. Nörotik bireyler, düşmanlık tepkileri gibi işlevsel olmayan başa çıkma biçimlerini daha sık kullanmakta ve yaşadıkları olumsuz duygularla tutarlı olduğu için kendini suçlama gibi rasyonel olmayan inançlar benimseyebilmektedir (McCrae ve Costa, 1987).

Duygusal denge düzeyi, bireylerin içindeki buldukları sürece dair algısını ve bu süreçle baş edebilmesini etkileyebilmektedir. Duygusal dengeye sahip bireyler daha az duygusal zorluk yaşadığı için hedef yönelimli başa çıkma stratejilerini daha iyi değerlendirmektedir (Terry, 1994). Diğer yandan nörotiklik düzeyinin artması bireylerin stresli olaylara daha fazla maruz kalmalarına ve bu olaylara karşı daha fazla reaksiyon göstermelerine neden olmaktadır (Bolger ve Shilling, 1991). Bu bireylerin yüksek dürtüsellikleri nedeniyle davranışları üzerindeki kontrolleri oldukça düşüktür (Costa ve McCrae, 1987). Ayrıca olayları tehdit edici olarak değerlendirme olasılıkları da daha yüksektir (Schneider, Rench, Lyons ve Riffle, 2012). Nörotiklik, belirsiz durumlara karşı kaygı ve olumsuz sonuçlara ilişkin endişe ile ilişkili bulunmuştur (Schneider, Wübken, Linde ve Bühner, 2014). Bu nedenle nörotiklik düzeyinin yüksek olması, bireylerin kriz durumlarını daha olumsuz yaşamasına neden olabilir. Örgütlerin salgına yönelik aldığı önlemlerin duygusal dengeye sahip bireylerde daha işlevsel olması ve güçlü etkilerde bulunması beklenirken; toplumsal kaos durumu devam ettiği için nörotik bireylerde daha sınırlı etkilerde bulunacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: COVID-19 salgınında çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemler ile a) örgütsel güven ve b) örgüte yönelik duygusal bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkilerde nörotiklik düzenleyici bir rol oynayacaktır. Bu ilişkiler düşük nörotiklik düzeyine sahip bireylerde, nörotiklik düzeyi yüksek bireylere kıyasla daha kuvvetli olacaktır.

Yöntem

Katılımcılar

Mevcut araştırmanın COVID-19 salgını sürecinde özel sektörde çalışmaya devam eden kişiler ile yürütülmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda katılımcılar İstanbul, Ankara, İzmir ve Kocaeli'de ulaşılabilen 148'i (%57.6) kadın ve 109'u (%42.4) erkek olmak üzere toplam 257 gönüllü bireyden oluşmuştur. Bu bireylerin yaş aralığı 20 ile 65 arasında değişmekte olup ortalama yaşı 29.3 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde lisans mezunu 166 kişi (%64.6), yüksek lisans mezunu 52 kişi (%20.2), ön lisans mezunu 22 kişi (%8.6), lise mezunu 11 kişi (%4.3) ve doktora mezunu 6 kişi (%2.3) bulunmaktadır. Ayrıca bu kişilerin 65'i (%25.3) yönetici pozisyonunda ve 192'si (%74.7) yönetimsel olmayan bir pozisyonda çalışmaktadır. Son olarak, katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süresi 1 ve 21 yıl arasında değişmekte ve büyük çoğunluğu (%51.4) kurumundaki beş yılını doldurmamış durumdadır. Veri

toplama döneminde katılımcıların 141'i (%54.9) evden çalışmaya başlamışken, 116'sı (%45.1) çalışmak için ofise gitmeye devam etmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda bilgilendirilmiş onam ve demografik bilgi formu yer almaktadır. İkinci kısımda nörotiklik kişilik özelliğinin ölçümü amaçlanmıştır. Sonraki kısımda COVID-19 salgınında çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemlere, örgütsel güvene ve örgütsel bağlılığa ilişkin ölçekler yer almaktadır.

Bilgilendirilmiş Onam ve Kişisel Bilgi Formu.

Soru formunun ilk sayfasında çalışmanın amacını açıklayan bilgilendirilmiş onam formu yer almaktadır. Bu formun devamında cinsiyet, meslek, pozisyon, kurumda çalışma süresine ilişkin soruların yanı sıra katılımcıların mevcut çalışma düzenini öğrenebilmek amacıyla çalıştıkları kurum tarafından pandemi sürecinde evden çalışmalarına imkân verilip verilmediğine ilişkin bir soru yer almıştır. Mevcut çalışma düzenini kontrol etmek amacıyla iş yerine gitmeye devam eden katılımcılar "0", evden çalışanlar ise "1" olarak kodlanmıştır.

Kişilik Özellikleri Ölçeği. Bu ölçek, kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla McCrae ve Costa (1987) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Benet-Martinez ve John (1998) tarafından revize edilmiştir. Toplam 44 maddeden oluşan ölçek 5 faktöre sahiptir. Dışa dönüklük, nörotiklik, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık olmak üzere Beş Büyük Kişilik Özelliği olarak adlandırılan özelliklerin her biri bir faktörü temsil etmektedir. Maddeler "1" (*hiç katılmıyorum*) ve "5" (*tamamen katılıyorum*) arasında değişen 5'li likert tipi skalada puanlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda sadece nörotiklik faktörüne ait maddeler kullanılmıştır. Bu faktörden alınan yüksek puan bireyin nörotiklik düzeyinin yüksek olduğuna işaret ederken; düşük puanlar bireyin nörotiklik düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması, kişinin kendini sıfatlara dayalı olarak tanımlamasına yönelik 56 ülkede yürütülen çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir (Schmitt, Allik, McCrae ve Benet-Martinez, 2007). Belirtilen bu çalışmada nörotiklik alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı .79 olarak bildirilmiştir. Türkçeye çevrilen bu ölçeğin kullanıldığı bazı araştırmalarda nörotiklik faktörünün güvenilirlik katsayısı .72 (Sümer, Lajunen ve Özkan, 2005) ve .94 (Gökler ve Taştan, 2018) olarak tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada ise nörotiklik için Cronbach alfa katsayısı .76 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, ölçeğin iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler Ölçeği. Koronavirüs (COVID-19) salgınında çalışan sağlığını korumak amacıyla örgütler tarafından alınan önlemlere ilişkin bireylerin algısını değerlendirmek amacıyla mevcut çalışmanın araştırmacıları tarafından geliştirilen bu ölçek, 6 madde ve tek faktörden oluşmaktadır (bkz., Ek 1). Maddeler "1" (*kesinlikle katılmıyorum*) ve "5" (*kesinlikle katılıyorum*) arasında değişen 5'li likert tipi skalada puanlanmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesinde COVID-19 pandemi sürecinde çalışanların sağlığını korumaya yönelik Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2020c) ve İş Güvenliği ve Sağlık İdaresi (OSHA, 2020) tarafından sunulan örgütsel önlemler dikkate alınmıştır. Ayrıca bu önlemlerin örgütler tarafından uygulanıp uygulanmadığına ilişkin farklı kurumlarda çalışan kişiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışanların geri bildirimleri doğrultusunda bu önlemlerin çeşitli örgütlerde farklı düzeylerde uygulandığı görülmüştür. Son olarak, farklı önlemlere ilişkin oluşturulan maddelere dair araştırmacılar arasında fikir birliğine varıldıktan sonra uzman görüşü de alınarak son hali verilmiştir. Ölçekte iş yerindeki dezenfeksiyon uygulamaları, sağlık hizmetleri, alternatif çalışma saatleri planlaması ve çeşitli tedbirlere yönelik sorular yer almaktadır ve bunların salgın süreci dikkate alınarak yanıtlanması istenmektedir. Ölçeğin örnek bir maddesi şöyledir: "Çalıştığım kurum, çalışma saatleri içerisinde kalabalık ortamları azaltmaya yönelik hareket etmektedir". Bu ölçekten alınan toplam puan, bireyin COVID-19 salgınında çalışanların sağlığını korumak amacıyla çalıştığı kurumun yüksek düzeyde önlem aldığına ilişkin algısına işaret etmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .89 olarak saptanmıştır. Bu katsayı, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Güven Ölçeği. Bireyin çalıştığı örgüte duyduğu güven düzeyini ölçmek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen bu ölçek toplamda 12 maddeye sahip olup, yöneticiye ve örgüte güven olmak üzere 2 faktörden oluşmaktadır. Örgüte yönelik güveni ölçmeye dair 8 madde ve yöneticiye güveni ölçmeye dair 4 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin "1" (*kesinlikle katılmıyorum*) ve "5" (*kesinlikle katılıyorum*) arasında değişen likert tipi skalada değerlendirilmesi istenmektedir. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı .96 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Demircan (2003) tarafından gerçekleştirilmiş ve orijinal ölçekteki faktör yapısına uyumlu olarak 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgüte güven faktöründeki bir madde düşük faktör yükü göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Bu uyarlama çalışmasında da iç tutarlılık katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Mevcut araştırmanın amacı doğrultusunda sadece örgütsel güven faktörü kullanılmış ve Cronbach

alfa katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği. Bireylerin örgütlerine yönelik bağlılıklarını ölçmek üzere Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen bu ölçek “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Her bir faktör 6 maddeden oluşmakta ve toplamda 18 madde bulunmaktadır. Yanıtlar “1” (*hiç katılmıyorum*) ve “5” (*tamamen katılıyorum*) arasında değişen 5’li likert tipi skala üzerinde verilmektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Wasti (2000) tarafından yapılmış ve kültüre özgü bazı maddeler eklenerek yeniden düzenlenmiştir. Yapılan geçerlik çalışması sonucu örgütsel bağlılığın 3 faktörlü yapısı desteklenmiştir. Bu araştırmanın amacı kapsamında yalnızca duygusal bağlılık faktörü kullanılmıştır. Bu faktör için Meyer ve arkadaşlarının (1993) çalışmasında .85, Wasti’nin (2000) çalışmasında 0.83 ve mevcut çalışmada da .95 Cronbach alfa katsayısı elde edilmiştir. Bu katsayı, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

İşlem

Mevcut çalışmanın, salgın sürecindeki sosyal izolasyon önlemleri kapsamında yüz yüze etkileşim kurulmadan yürütülmesi kararlaştırılmış ve bu nedenle veriler internet aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın etik izni İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan alınmıştır. Veri toplama döneminde 65 yaş üzeri bireyler için sokağa çıkma kısıtlaması bulunmakta ve örgütlerin belirledikleri politikalara bağlı olarak çalışanların bir kısmı evden çalışmaya başlamışken bir kısmı da ofis ortamında çalışmaya devam etmektedir. Çevrimiçi soru formunun bağlantı linki, dört

büyük şehirde faaliyetlerine devam eden kurumlarda çalışmakta olan ve ulaşılabilen kişiler aracılığıyla diğer çalışma arkadaşlarına dağıtılmıştır. Bu kişiler aracılığıyla katılımcılar araştırmanın amaçları hakkında bilgilendirilmiş; katılımın gönüllülük esasına dayandığı, kimlik bilgilerinin istenmediği ve soruları yanıtlamanın 10-15 dakika arasında değişebileceği ifade edilmiştir. Bu bilgilendirmeler onam formu aracılığıyla da iletilmiştir. Verilerin toplanması iki hafta sürmüştür.

Veri Analizi

Çalışmanın ilk hipotezi doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonrasında düzenleyici etki hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve SPSS programı üzerinden çalışan PROCESS makrosu kullanılmıştır. Analizler gerçekleştirilirken düzenleyici etkiyi temsil eden Model 1 seçilmiştir. Buna göre %95’lik güven aralığında sıfır olmaması düzenleyici etkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu analizlerde, örgütsel güven ve duygusal bağlılık bağımlı değişken, salgına yönelik örgütsel önlemler bağımsız değişken ve nörotiklik düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların mevcut çalışma düzeninin örgütsel güven ve duygusal bağlılığı etkileyebileceği düşünüldüğünden, analizlerde mevcut çalışma durumu kontrol edilmiştir.

Bulgular

Araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ortalamaları, minimum, maksimum ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayıları

	Min.	Maks.	Ort.	S	1	2	3	4	5
1. Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler	6	30	20.9	6.8	1	.49***	.46***	-.05	.48***
2. Örgütsel Güven	7	35	23.8	6.8		1	.69***	-.21**	.20**
3. Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılık	6	30	19.7	6.7			1	-.13*	.19**
4. Nörotiklik	9	40	21.7	5.5				1	-.01
5. Mevcut Çalışma Düzeni	0	1	.55	.50					1

Not 1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,

Not 2. Mevcut çalışma düzeninde iş yerine gitmeye devam edenler ‘0’, evden çalışanlar ‘1’ olarak kodlanmıştır.

Tablo 2. Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Nörotikliğin Düzenleyici Rolü

	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	%95 GA	
					Düşük	Yüksek
Sabit	9.68	4.59	2.11	.036*	.6314	18.7197
Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler	.93	.21	4.43	.000**	.5143	1.3391
Nörotiklik	.19	.21	.92	.360	-.2168	.5946
Örgütsel Önlemler x Nörotiklik	-.02	.01	-2.14	.033*	-.0388	-.0016
Mevcut Çalışma Düzeni	-.47	.82	-.57	.568	-2.0931	1.1521

Not 1. * $p < .05$, ** $p < .001$, SH: Standart Hata

Araştırmanın ilk hipotezi doğrultusunda Tablo 1'deki ilişkiler incelendiğinde, COVID-19 salgınına yönelik örgütsel önlemlerin hem örgütsel güven hem de örgüte yönelik duygusal bağlılık ile arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bulgular Hipotez 1a ve Hipotez 1b'yi desteklemektedir. Ayrıca kontrol değişkeni olan mevcut çalışma düzeninin hem örgütsel güven hem de örgüte yönelik duygusal bağlılık ile arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Hipotez 2a'ya yönelik yürütülen ilk düzenleyici etki analizinde, salgına yönelik örgütsel önlemlerin örgütsel güven üzerindeki etkisinde nörotikliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bu analizden elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, oluşturulan modelin örgütsel güveni anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($F(3,253) = 25.44$, $R^2 = .29$, $p < .001$). Bireylerin mevcut çalışma düzeni kontrol edildikten sonra, COVID-19 salgınına yönelik örgütsel önlemlerin örgütsel güven

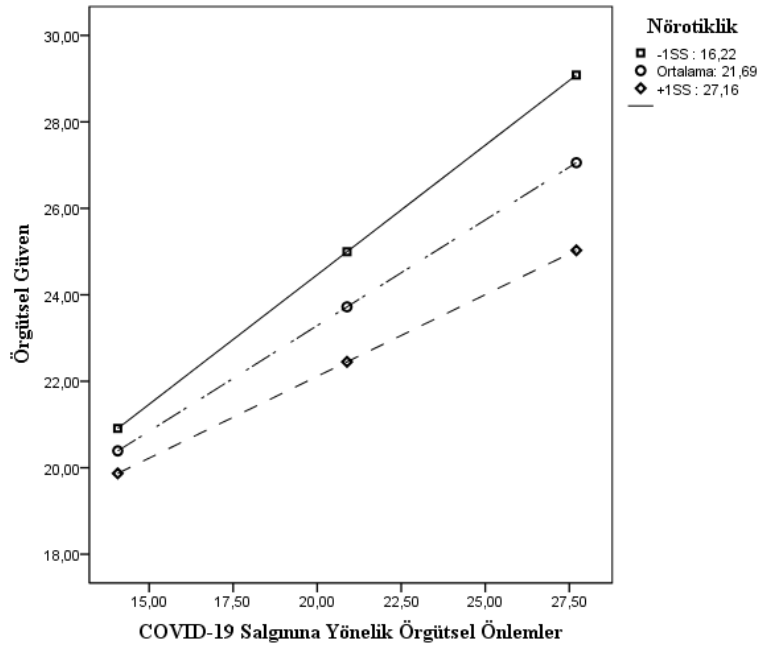
üzerinde yüksek düzeyde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır ($B = .93$, $t = 4.43$, %95 GA [.5143, 1.3391], $p < .001$). Nörotikliğin ise örgütsel güven üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir ($B = .19$, $t = .92$, %95 GA [-.2168, .5946], $p > .05$). Salgına yönelik örgütsel önlemler ve nörotikliğin örgütsel güven üzerindeki ortak etkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($B = -.02$, $t = -2.14$, %95 GA [-.038, -.0016], $p < .05$). Bu sonuçlar, bireylerin çalışma düzeni kontrol edildiğinde, salgına yönelik örgütsel önlemler ile örgütsel güven arasındaki ilişkide nörotikliğin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Nörotikliğin durumsal etkilerine dair bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo 3 incelendiğinde, nörotikliğin ortalamadan düşük olduğu durumdaki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($Ort. = 16.22$, %95 GA [.4479, .7504], $p < .001$). Benzer şekilde, nörotikliğin ortalamadan yüksek olduğu durumdaki etkisi de anlamlıdır ($Ort. = 27.16$, %95 GA [.2170, .5395], $p < .001$). Ayrıca nörotiklik ortalama düzeyde olduğunda da anlamlı etki-

Tablo 3. Salgına Yönelik Örgütsel Önlemlerin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinde Nörotikliğin Durumsal Düzenleyici Etkisi

Nörotiklik	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	%95 GA	
					Düşük	Yüksek
-1S 16.22	.60	.08	7.80	.000*	.4479	.7504
0 21.69	.49	.06	8.09	.000*	.3698	.6076
+1S 27.16	.38	.08	4.62	.000*	.2170	.5395

Not 1. * $p < .001$



Şekil 1. Etki Grafiği

sinin olduğu saptanmıştır ($Ort. = 21.69$, %95 GA [.3698, .6076], $p < .001$). Bu etkileri göstermek üzere çizilen grafik Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere, farklı nörotiklik düzeyine sahip kişilerde salgına yönelik örgütsel önlemlerin örgütsel güven üzerindeki etkisinin gücü farklılaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, düşük nörotiklik düzeyine sahip bireylerde örgütsel önlemlerin örgütsel güven üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Hipotez 2a’yı desteklemektedir.

Hipotez 2b’ye yönelik yürütülen düzenleyici etki analizinde ise salgına yönelik örgütsel önlemlerin örgüte yönelik duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde nörotikliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bu analizden elde edilen sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde, oluşturulan modelin örgüte yönelik duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($F(3,253) = 19.69$, $R^2 = .24$, $p < .001$). Bireylerin mevcut çalışma düzeni kontrol edildikten sonra, COVID-19 salgınına yönelik örgütsel önlemlerin örgüte yönelik duygusal bağlılık üzerinde yüksek düzeyde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır ($B = .85$, $t = 3.94$, %95 GA [.4249, 1.2726], $p < .001$). Nörotikliğin ise örgüte yönelik duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir ($B = .23$, $t = 1.10$, %95 GA [-.1861, .6479], $p > .05$). Salgına yönelik örgütsel önlemler ve nörotikliğin örgüte yönelik duygusal bağlılık üzerindeki ortak etkisinin de anlamlı düzeyde olmadığı bulunmuştur ($B = -.02$, $t = -1.83$, %95 GA [-.0368, .0013], $p > .05$). Bu sonuçlar, bireylerin mev-

Tablo 4. Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler ile Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Nörotikliğin Düzenleyici Rolü

Sabit	5.19	4.72	1.10	.273	-4.1069	14.4844
Salgına Yönelik Örgütsel Önlemler	.85	.22	3.94	.000*	.4249	1.2726
Nörotiklik	.23	.21	1.10	.277	-.1861	.6479
Örgütsel Önlemler x Nörotiklik	-.02	.01	-1.83	.068	-.0368	.0013
Mevcut Çalışma Düzeni	-.46	.85	-.54	.591	-2.1234	1.2121

Not 1. * $p < .001$

cut çalışma düzeni kontrol edildiğinde, salgına yönelik örgütsel önlemler ile örgüte yönelik duygusal bağlılık arasındaki ilişkide nörotikliğin düzenleyici bir rolünün olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, Hipotez 2b'yi desteklemektedir.

Tartışma

Mevcut araştırmada, tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemi sürecinde çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemlerin örgütsel tutumlar üzerindeki istatistiksel etkisini ve bu etkilerde bireylerin nörotiklik düzeyinin düzenleyici rolünü incelemek amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütlerin salgına yönelik aldığı önlemlerin çalışanların örgütsel güven ve duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca nörotiklik düzeyinin, örgütsel önlemler ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi düzenlediği ancak örgütsel önlemler ve örgüte yönelik duygusal bağlılık ilişkisinde düzenleyici rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulguları, salgın sürecinde çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemlerin bireylerin örgüte yönelik güven ve duygusal bağlılıklarını artırdığını göstermiştir. Alanyazında daha önce salgın sürecinde alınan önlemlerin belirtilen örgütsel tutumlar üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olsa da çeşitli örgütsel faktörlerin bu tutumları etkilediği bulunmuştur. Bireylerin örgütsel uygulamaların kendilerine fayda sağlayacağına dair inancı (Laschinger, Finegan, Shamian ve Casier, 2000) ve bireylerle açık bir iletişim kurulması (Gilbert ve Tang, 1998) güvenin oluşumundaki temel unsurlardır. Bu açıdan örgütlerin izolasyon ve hijyen koşullarını sağlamaya yönelik uygulamalarda bulunması ve bilgilendirme sağlaması güven oluşturmak için temel gerekleri yerine getirdiğini göstermektedir. Ayrıca güven çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlardan biri güvenilen tarafın bireye ilgi gösterdiği ve onun iyi oluşunu önemseydiğine dair inançtır (Mishra, 1996). Bu açıdan örgütlerin aldıkları önlemler, çalışanlarını önemseydiğinin bir göstergesi olarak kabul edilerek güvenin inşasına katkı sağlamış olabilir.

Örgütlerin salgın sürecinde aldıkları önlemler, psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Bireylerin psikolojik sözleşme kapsamında örgütlerinden birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler arasında bireylere güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını gidermeleri için zaman tanınması ve kendilerini etkileyen konularda iletişim kurulması gibi faktörler yer almaktadır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997). Öte yandan, psikolojik sözleşme kapsamında örgütlerin de bireylerden sadakat ve bağlılık beklentileri

bulunmaktadır. Dolayısıyla bireylerin önlemlere dayalı olarak bağlılık sergilemesi her iki tarafın da sözleşmeye uygun hareket ettiğini göstermektedir. Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre, iş ortamındaki bu tutum ve davranışlar Sosyal Değişim Teorisi ışığında daha anlaşılır kılınacaktır. Teoriye göre, bir ilişkide karşılıklılık kuralına bağlı olarak değişim gerçekleşir; bir taraf diğerine fayda sağlıyorsa, o tarafın da buna karşılık vermesi beklenir. Bu anlamda işverenlerin çalışanlarla ilgilenmesi, destekleyici ve güvenilir olarak görülmesini sağlayacak; çalışanların da iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi tutumlar sergileyerek buna iyi niyetle karşılık göstermesi daha olası hale gelecektir. Bu anlamda örgütlerin aldıkları önlemlerle bireylere güven sağlaması ve bireylerin de örgüte duygusal bağlılık geliştirmeleri karşılıklılık ilkesine göre hareket edildiğini doğrulamaktadır.

Örgütsel önlemlerin çalışan tutumları üzerindeki etkisi kriz yönetimi çerçevesinde de ele alınabilir. Genel anlamda kriz süreçlerinin ekonomik durumları ve istihdam koşullarını kötüleştirdiği için bireylerin olumsuz tutumlar geliştirmelerine yol açtığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık açısından sonuçlarına bakıldığında da bireylerin duyu durumları üzerindeki olumsuz etkileri neticesinde kriz öncesindeki duruma kıyasla duygusal bağlılıklarında azalma ile sonuçlanmaktadır (Markovits, Boer ve van Dick, 2014). Ancak bu durum krizin kendisinden ziyade örgütlerin kriz yönetimlerinden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü kriz süreçlerinde örgütler bir yandan maddi kısıtlamayı veya işten çıkarmayı tercih edebilirken; diğer yandan da eğitim ve motivasyon faaliyetleri ile çalışanları örgütle bütünleştirmeye yönelik hareket edebilmektedir (Küskü, 2001). Kriz dönemlerinde benimsenen bu politikaların çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde etkili olduğu da ortaya konulmuştur (Tuğsal, 2016). Mevcut salgın sürecinde de örgütlerin alacakları önlemler ile krizin beraberinde getireceği olumsuz etkileri tersine çevirebileceği; çalışanlarında güven oluşturabileceği ve kendi kurumlarında çalışmaya devam etme isteklerini artırabileceği anlaşılmıştır. Örgütsel güven ve duygusal bağlılığın işgücü devrini azaltıcı etkileri göz önüne alındığında (Wong, Wong ve Wong, 2015), bağlılığı artırmaya yönelik faaliyetlerin de uzun vadede maliyet azaltıcı bir etkisinin olduğu ve yatırım olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir.

Düzenleyici etki hipotezi doğrultusunda yapılan analizler sonucunda ise salgın sürecinde çalışanların sağlığını korumaya yönelik örgütsel önlemlerin örgütsel güven üzerindeki etkisinin nörotiklik düzeyi düşük bireylerde daha güçlü olduğu bulunmuştur. Diğer yandan, örgütsel önlemler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide nörotikliğin düzenleyici bir rolünün olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, örgütsel önlemlerin bireylerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin nörotiklik dü-

zeyinden bağımsız olduğunu; örgüte yönelik güvenin ise örgütsel önlemlerin yanı sıra bireylerin kişisel özelliklerinden de etkilendiğini göstermektedir. Alanyazındaki araştırma sonuçları incelendiğinde de nörotikliğin doğrudan olumsuz etkilerinin olduğu, ayrıca bazı örgütsel faktörlerin zararlı etkilerini de artırdığı görülmektedir. Örneğin, yüksek nörotiklik düzeyinin daha fazla risk algısı (Fyhri ve Backer-Grøndahl, 2012; Sjöberg ve Wählberg, 2002) ve olumsuz duygular ile ilişkili olduğu (Schneider ve ark., 2012); bireyleri stres ve anksiyeteye daha yatkın kıldığı anlaşılmıştır (Newbury-Birch ve Kamali, 2001). Ayrıca, iş yerindeki çeşitli faktörlerin devamsızlık (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen ve Keltikangas-Jarvinen, 2003), zorlanma (Nasurdin, Ramayah ve Kumaresan, 2005) ve iş birliğinden kaçınma (Van Hiel, De Cremer ve Stouten, 2008) gibi tepkiler üzerindeki olumsuz etkilerinin nörotiklik düzeyi yüksek bireylerde daha güçlü yaşandığı görülmüştür. Tüm bu sonuçlar yüksek nörotikliğin iş ortamında hem bireyleri hem de örgütleri zorlayıcı olduğunu göstermektedir. Nörotikliğin yarattığı maliyetlere yönelik yürütülen bir araştırma sonucunda, hem sağlık hizmeti kaynaklarının kullanımı gibi tıbbi hem de hastalığa bağlı üretim kaybı gibi tıbbi olmayan devasa miktarda maliyeti olduğu anlaşılmıştır (Cuijpers ve ark., 2010). Diğer yandan mevcut çalışma sonuçları, yüksek nörotiklik düzeyinin örgütsel uygulamaların çalışanlarda yaratacağı güveni de sınırlanabileceğini göstermektedir. Seibokaite ve Endriulaitiene'nin (2012) yaptıkları araştırma neticesinde de bu duruma destek oluşturacak şekilde, duygusal olarak istikrarsız bireylerin motivasyon artırmaya ve güvenlik politikalarını güçlendirmeye yönelik dışsal etkilere daha duyarlı olduğu bulunmuştur.

Nörotiklik düzeyi yüksek bireylerde salgına yönelik alınan örgütsel önlemlere karşılık örgütsel güven artışının diğerlerine kıyasla daha düşük olması, salgın sürecinin yarattığı ve yaşamın bütününe kapsayan belirsizlik gerekçesiyle olabilir. Tellegen'e (1985) göre nörotiklik, böylece belirsiz durumlarda aktive olan bir uyarı sistemi gibi işlemektedir ve bireylerin stres ile baş etme becerilerini olumsuz etkilemektedir (Akt.; Nasurdin, Ramayah ve Kumaresan, 2005). Ayrıca nörotiklik düzeyi yüksek bireylerde olumsuz duyguların ve algılanan stresörlerin daha çok olması düşünce süreçlerinde dağınıklığa ve irrasyonel kararlar almalarına yol açmaktadır (Beus, Dhanani ve McCord, 2015). Bu bireylerin diğerlerinin niyetlerini ya da hareketlerini yanlış yorumlayabilmesi (Zhang ve Dai, 2015) ve daha düşük sosyal destek algılamaları (Swickert, Hittner ve Foster, 2010), bilişsel süreçlerdeki bu bozulmaların bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Nörotiklik düzeyi yüksek bireylerin düşünce süreçlerindeki bu bozulmalar güven değerlendirmesini etkilemiş olabilir. Örgütsel önlemlerin duygusal bağlılık

üzerindeki etkisi nörotiklik düzeyine bağlı olarak değişmezken, örgütsel güven üzerindeki etkisinin değişmesi güven kurumunun duygusal değerlendirmenin yanı sıra bilişsel bir değerlendirmeyi de gerektirmesi (Clark ve Payne, 1997) nedeniyle olabilir. Dolayısıyla, tüm bu gerekçeler, nörotiklik düzeyi yüksek bireylerin salgının etkilerine ilişkin karamsar değerlendirmelerde bulunduğu ve bu nedenle alınan önlemlerin örgütsel güvende sınırlı düzeyde iyileşme sağladığı ihtimalini daha kuvvetli hale getirmektedir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Salgın süreci, örgütlerin alışılmış işleyişlerinde değişiklikleri gerekli kılmış ve örgütleri bu sürece uyum sağlamak zorunda bırakmıştır. Bu bağlamda, mevcut araştırmada elde edilen sonuçlara ve önceki araştırma bulgularına dayalı olarak örgütlere verilebilecek birtakım öneriler bulunmaktadır:

- Örgütler, salgın gibi olağan dışı durumlarda çalışanların birtakım beklentileri olduğunu bilmeli ve bu doğrultuda alacakları önlemler ile hem çalışanlarına hem de kendilerine fayda sağlamalıdır. Bu nedenle değerli insan kaynağını elde tutmak adına mevcut çalışmada etkisi ortaya koyulan çevresel düzenlemeleri gerçekleştirmeli, istihdam politikalarında gerekli desteği sunmalı ve belirli aralıklarla sürece ilişkin bilgilendirme sağlamalıdır.
- Mevcut dönemde işgücü devrinin düşük olması, örgütler açısından her şeyin yolunda gittiği algısı yaratmamalıdır. Kriz sürecinde, öncesine kıyasla bireylerin duygusal ve normatif bağlılıkları azalırken devam bağlılıkları artmaktadır (Markovits, Boer, Gerbers ve van Dick, 2017). Bu nedenle mevcut dönemin gizil etkilerinin farkında olunmalı ve çalışanların bulunduğu ilk fırsatta örgütten ayrılmalarının önüne geçmek adına faydalı olduğu ortaya koyulan önlemler alınmalıdır.
- Örgütsel önlemler alınırken, örgütsel güven ve bağlılığı etkileyen diğer değişkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel adaletin güven aracılığıyla örgütsel bağlılığı etkilediği (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002) dikkate alındığında, alınan önlemlerin de adaletli planlanması gerekmektedir. Bireyler veya departmanlar arasında algılanacak adaletsizlikler, beklenenin aksine olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Nörotiklik düzeyi yüksek bireylerde, örgütsel önlemlerin örgütsel güven üzerinde daha düşük düzeyde iyileşme sağladığı bulgusu dikkate alındığında bu önlemlerin yanı sıra birey temelli müdahalelere ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Bu bireylerin belirsizlikle baş etmekte zorlandığı (Schneider ve ark., 2014) düşünülerek örgüt içi ile-

tişim koparılmalıdır. İletişim sürecinin güven-sizlik yaratmaması ve bireylerin kaygılarını gidermesi adına iletişimde şeffaflık sağlanmalı, tahmin ve öngörülerden uzak durularak mevcut durumla ilgili bilgi aktarılmalıdır.

- Çalışan katılımını sağlayan insan kaynakları uygulamalarının örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki olumlu etkisi düşünüldüğünde (Yang, 2012), mevcut salgın sürecinde alınacak önlemler ve benimsenecek yeni politikalarda çalışanların fikirlerinin alınması güven ve bağlılık geliştirmelerini destekleyecektir.
- Örgütsel önlemlerin etkinliğini artırmak adına bireylerin fizyolojik sağlığının yanı sıra psikolojik sağlığını da koruyucu imkanlar sunulmalıdır. Bu kapsamda önlemlerin içeriği genişletilmeli; iş güvencesi, ödemeler, izin kullanım hakkı gibi konularda çalışan dostu kararlar alınarak endişelerinin azaltılması noktasında bireylere destek olunmalıdır.
- Yöneticiler örgütlerin birer temsilcisi olduğu için onlara duyulan güven örgütlere aktarılmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bu nedenle yeni benimsenecek politikalar ve uygulamalar hakkında çalışanlar bilgilendirilirken yöneticiler de aktif rol almalıdır.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Mevcut çalışma, amacı doğrultusunda aktif salgın sürecinin başında yürütülmüş ve bu süreçte temel tedbir olan sosyal izolasyonu korumak adına veriler internet aracılığıyla toplanmıştır. Her ne kadar cep telefonları ve bilgisayarlar aracılığıyla internet kullanımı çok yaygın olsa da, çalışmaya yalnızca internet erişimi olan kişilerin katılabildiği olması sınırlılık yaratmış olabilir. Bir diğer sınırlılık, araştırmanın kesitsel yapısı nedeniyle nedensel çıkarımlar yapılamamasıdır. Ayrıca bu çalışmada, çalışmaya devam eden kişi sayısındaki düşüş de göz önünde bulundurularak beyaz yakalarının tümü hedeflenmiş, sektör veya meslek özelinde bir inceleme yapılmamıştır. Ancak salgın sürecinin her sektörü farklı etkilediği görülmektedir. Sağlık sektörü çalışanları yoğun bir çalışma temposuna girmişken, eğitim sektöründe uzaktan eğitim sürecine geçilmiş, turizm sektörü ise durma noktasına gelmiştir. Bu nedenle her sektörün kendi dinamiğini anlamak adına sektör odaklı incelemeler yapılması da faydalı olacaktır. Benzer şekilde, beyaz yakalı ile mavi yakalıların çalışma koşulları birbirinden oldukça farklılaşmaktadır. Fiziksel güç gerektiren işlerde uzaktan çalışmanın mümkün olmaması mavi yakalıların mevcut süreci farklı deneyimlemesine; dolayısıyla önlemlere yönelik algılarının ve geliştirdikleri tutumların farklı olmasına neden olabilir. Bu nedenle benzer araştırmanın, mavi yakalı çalışanlarla tekrarlanması ve bulguların

rın kıyaslanması alanyazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, kurumlar tarafından alınan salgına yönelik önlemlerin bu çalışmada ele alınan tutumlar üzerindeki etkilerinin yanı sıra davranışsal sonuçları da olabilir. Gelecek araştırmalarda, bu önlemlerin görev performansı ve bağlamsal performans gibi amaca yönelik davranışlar ile iş yavaşlatma ve devamsızlık gibi amaç karşıtı davranışlar üzerindeki etkileri incelenmelidir. Diğer yandan, bu önlemlerin örgütsel etkilerinin yanı sıra bireysel etkileri de bulunabilir. Bu etkilerin ortaya konulması amacıyla gelecek araştırmalarda bireylerin fiziksel ve psikolojik iyi oluş hali ve genel yaşam doyumu üzerindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmektedir.

Kaynaklar

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. doi: 10.5465/256705
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285. doi: 10.1002/job.138
- Benet-Martínez, V. ve John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750. doi: 10.1037/0022-3514.75.3.729
- Benson, D. W. ve Dix, K. S. (2009). Pandemic preparations for the workplace. *Colorado Lawyer*, 38(5), 49-56.
- Beus, J. M., Dhanani, L. Y. ve McCord, M. A. (2015). A meta-analysis of personality and workplace safety: Addressing unanswered questions. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 481-498. doi: 10.1037/a0037916
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blendon, R. J., DesRoches, C. M., Cetron, M. S., Benson, J. M., Meinhardt, T. ve Pollard, W. (2006). Attitudes toward the use of quarantine in a public health emergency in four countries: The experiences of Hong Kong, Singapore, Taiwan, and the United States are instructive in assessing national responses to disease threats. *Health Affairs*, 25(2), 15-25. doi: 10.1377/hlthaff.25.w15
- Bolger, N. ve Schilling, E. A. (1991). Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59(3), 355-386. doi: 10.1111/j.1467-6494.1991.tb00253.x
- Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2018). A systematic, thematic review of social and occupational factors associated with psychological outcomes in healthcare employees during an infectious disease outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 248-257. doi: 10.1097/JOM.0000000000001235
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Yayınlanmamış doktora tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, Amerika.
- Carnevale, D. G. ve Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration and Society*, 23(4), 471-494. doi: 10.1177/009539979202300404
- Centers for Disease Control and Prevention. (2012). Principles of Epidemiology in Public Health Practice. (06.04.2020 tarihinde <https://www.cdc.gov/csels/dsepd/ss1978/SS1978.pdf> adresinden alınmıştır.)
- Centers for Disease Control and Prevention. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). (06.04.2020 tarihinde https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/how-covid-spreads.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fprepare%2Ftransmission.html adresinden alınmıştır.)
- Clark, M. C. ve Payne, R. L. (1997). The nature and structure of worker's trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V
- Costa Jr, P. T. ve McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: Is the bark worse than the bite?. *Journal of Personality*, 55(2), 299-316. doi: 10.1111/j.1467-6494.1987.tb00438.x
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Cuijpers, P., Smit, F., Penninx, B. W., de Graaf, R., ten Have, M. ve Beekman, A. T. (2010). Economic costs of neuroticism: A population-based study. *Archives of General Psychiatry*, 67(10), 1086-1093. doi: 10.1001/archgenpsychiatry.2010.130
- Çırakoğlu, O. C. (2011). Domuz Gripi (H1N1) Salgınıyla İlişkili Algıların, Kaygı ve Kaçınma Düzeyi Değişkenleri Bağlamında İncelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 49-64.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Drago, R. ve Miller, K. (2010). Sick at work: Infected employees in the workplace during the H1N1 pandemic. *Institute for Women's Policy Research*, (B264). (05.04.2020 tarihinde <https://iwpr.org/iwpr-general/sick-at-work-infected-employees-in-the-workplace-during-the-h1n1-pandemic/> adresinden alınmıştır.)

- Edgar, F. ve Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549. <https://doi.org/10.1108/00483480510612503>
- Egnot, N. ve Sundermann, A. (2020). Preparing your workplace for an epidemic. (06.04.2020 tarihinde <https://www.cardno.com/media/5273/preparing-your-workplace-for-an-epidemic-902404-013020-digital.pdf> adresinden alınmıştır.)
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M. ve Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 379-395. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00058-1
- Farnham, P. G. (1994). Defining and measuring the costs of the HIV epidemic to business firms. *Public Health Reports*, 109(3), 311-318.
- Financial Times. (2020). Coronavirus tracked: the latest figures as the pandemic spreads. (06.04.2020 tarihinde <https://www.ft.com/coronavirus-latest> adresinden alınmıştır.)
- Fyhri, A. ve Backer-Grøndahl, A. (2012). Personality and risk perception in transport. *Accident Analysis and Prevention*, 49, 470-475. doi: 10.1016/j.aap.2012.03.017
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust?. D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* içinde (213–238). Oxford: Basil Blackwell.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. doi: 10.1177/009102609802700303
- Gill, T. (2006). Countering the economic effects of bird flu through teleworking. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 1(1), 27-36.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-14.
- Gökler, R. ve Taştan, N. (2018). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile okul akademik iyimserliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(1), 333-358.
- Gumusluoğlu, L. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2010). Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Haber, M. J., Shay, D. K., Davis, X. M., Patel, R., Jin, X., Weintraub, E., ... Thompson, W. W. (2007). Effectiveness of interventions to reduce contact rates during a simulated influenza pandemic. *Emerging Infectious Diseases*, 13(4), 581-589. doi: 10.3201/eid1304.060828
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162. doi: 10.1111/1467-8551.0047
- Homeland Security Council. (2006). *National strategy for pandemic influenza: Implementation plan*. Washington, DC: The White House.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A. ve Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1608668. doi: 10.1080/23311975.2019.1608668
- Jones, J. H. ve Salathe, M. (2009). Early assessment of anxiety and behavioral response to novel swine-origin influenza A (H1N1). *PLoS One*, 4(12). doi: 10.1371/journal.pone.0008032
- Kath, L. M., Magley, V. J. ve Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488-1497. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.11.010>
- Knights, J. A. ve Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.
- Koonin, L. M. (2020). Novel coronavirus disease (COVID-19) outbreak: Now is the time to refresh pandemic plans. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 13(4), 1-15.
- Kumar, S., Quinn, S. C., Kim, K. H., Daniel, L. H. ve Freimuth, V. S. (2012). The impact of workplace policies and other social factors on self-reported influenza-like illness incidence during the 2009 H1N1 pandemic. *American Journal of Public Health*, 102(1), 134-140. doi: 10.2105/AJPH.2011.300307
- Küskü, F. (2001). Kriz döneminin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkileri: Ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 15-32.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425. doi: 10.1097/00005110-200009000-00008.

- Lau, J. T., Yang, X., Pang, E., Tsui, H. Y., Wong, E. ve Wing, Y. K. (2005). SARS-related perceptions in Hong Kong. *Emerging Infectious Diseases*, 11(3), 417-424. doi: 10.3201/eid1103.040675
- Lee, S. Y. (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities*, 24(9/10), 343-353. doi: 10.1108/02632770610677628
- Markovits, Y., Boer, D. ve van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422. doi: 10.1016/j.emj.2013.09.005
- Markovits, Y., Boer, D., Gerbers, S. ve van Dick, R. (2017). The impact of a lasting economic crisis on employee attitudes: A follow-up and extension. *Athens Journal of Business and Economics*, 3(2), 85-100. doi: 10.30958/AJBE.3.2.1
- Matsuishi, K., Kawazoe, A., Imai, H., Ito, A., Mouri, K., Kitamura, N., ... Mita, T. (2012). Psychological impact of the pandemic (H1N1) 2009 on general hospital workers in Kobe. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 66(4), 353-360. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1819.2012.02336.x>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi: 10.5465/amr.1995.9508080335
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J. ve Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36(2), 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2005.03.002>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde (261-287). Newbury Park, CA: Sage.
- Nasurdin, A. M., Ramayah, T. ve Kumaresan, S. (2005). Organizational stressors and job stress among managers: The moderating role of neuroticism. *Singapore Management Review*, 27(2), 63-79.
- Newbury-Birch, D. ve Kamali, F. (2001). Psychological stress, anxiety, depression, job satisfaction, and personality characteristics in preregistration house officers. *Postgraduate Medical Journal*, 77(904), 109-111. doi: 10.1136/pmj.77.904.109
- Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. doi: 10.1177/0193841X9702100505
- Occupational Safety and Health Act (OSHA). (2020). Guidance on preparing workplaces for COVID-19. (06.04.2020 tarihinde <https://www.osha.gov/Publications/OSHA3990.pdf> adresinden alınmıştır.)
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. ve Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212. doi: 10.1177/0022022106297299
- Schneider, T. R. (2004). The role of neuroticism on psychological and physiological stress responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 795-804. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.04.005>
- Schneider, A., Wübken, M., Linde, K. ve Bühner, M. (2014). Communicating and dealing with uncertainty in general practice: the association with neuroticism. *PloS One*, 9(7). doi: 10.1371/journal.pone.0102780
- Schneider, T. R., Rench, T. A., Lyons, J. B. ve Riffle, R. R. (2012). The influence of neuroticism, extraversion and openness on stress responses. *Stress and Health*, 28(2), 102-110. doi: 10.1002/smi.1409
- Seibokaite, L. ve Endriulaitiene, A. (2012). The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers. *Baltic Journal of Management*. 7(1), 103-118. doi: 10.1108/17465261211195892

- Sjöberg, L. ve Wählberg, A. A. (2002). Risk perception and new age beliefs. *Risk Analysis: An International Journal*, 22(4), 751-764. doi: 10.1111/0272-4332.00066
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). Big Five Personality Traits as the distal predictors of road accident involvement. G. Underwood, (Ed.), *Traffic and transport psychology: Theory and application* içinde (215-227). Oxford: Ellsevier.
- Swickert, R. J., Hittner, J. B. ve Foster, A. (2010). Big Five traits interact to predict perceived social support. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 736-741. doi: 10.1016/j.paid.2010.01.018
- Şerbetçi, D. (2003). 21. yy. işlemlerinin gerçek zenginlik kaynağı: İnsan sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-18.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Terry, D. J. (1994). Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 895-910. doi: 10.1037/0022-3514.66.5.895
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. ve Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433. doi: 10.1080/09585190903549056
- Tuğsal, T. (2016). Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının örgütsel bağlılık ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57-69.
- Van Hiel, A., De Cremer, D. ve Stouten, J. (2008). The personality basis of justice: The five-factor model as an integrative model of personality and procedural fairness effects on cooperation. *European Journal of Personality: Published for The European Association of Personality Psychology*, 22(6), 519-539. doi: 10.1002/per.691
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 401-410.
- Watson, D. ve Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490. doi: 10.1037/0033-2909.96.3.465
- Wong, Y., Wong, Y. ve Wong, C. (2015). An integrative model of turnover intention: Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 71-90. doi: 10.1108/JCHRM-06-2014-0015
- World Health Organization. (2018). Managing epidemics: Key facts about major deadly diseases. (06.04.2020 tarihinde <https://www.who.int/emergencies/diseases/managing-epidemics-interactive.pdf> adresinden alınmıştır.)
- World Health Organization. (2020a). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. (23.03.2020 tarihinde <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> adresinden alınmıştır.)
- World Health Organization. (2020b). Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public. (06.04.2020 tarihinde <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public> adresinden alınmıştır.)
- World Health Organization. (2020c). Getting your workplace ready for COVID-19. (06.04.2020 tarihinde https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/getting-workplace-ready-for-covid-19.pdf?sfvrsn=359a81e7_6 adresinden alınmıştır.)
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227. doi: 10.1080/02642069.2010.545875
- Zeffane, R. ve Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167. doi: 10.1108/ER-06-2017-0135
- Zhang, X. ve Dai, L. (2015). The relationship between neuroticism and experience of workplace ostracism in new employees. *Open Journal of Social Sciences*, 3(2), 80-87. doi: 10.4236/jss.2015.32011

EK 1 - Koronavirüs Salgınına Yönelik Örgütsel Önlemler Ölçeği

Aşağıda Koronavirüs (COVID-19) salgınına yönelik kurumlar tarafından alınabilecek olası önlemlere ilişkin ifadeler sunulmaktadır. Lütfen bu ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurum, iş yerinde düzenli olarak dezenfeksiyon uygulamalarını gerçekleştirmektedir.					
Çalıştığım kurum, çalışma saatleri içerisinde kalabalık ortamları azaltmaya yönelik hareket etmektedir.					
Çalıştığım kurum, alternatif çalışma saatleri sunmaktadır.					
Çalıştığım kurum, iş yerine ulaşım esnasında virüsten korunmaya yönelik destek sağlamaktadır.					
Çalıştığım kurum, alınması gereken tedbirler konusunda çalışanlara bilgilendirmede bulunmaktadır.					
Çalıştığım kurum, çalışanların faydalanması için sağlık hizmetleri (önleyici, teşhis ve tedaviye yönelik) sunmaktadır.					

Summary

Organizational Measures for the Coronavirus (COVID-19) Outbreak, Organizational Trust and Affective Commitment: The Moderating Role of Neuroticism

Ferhat Ayyıldız¹

Istanbul University

Yasemin Kuş

Istanbul Ticaret University

Duygu İrem Çam

Istanbul University

An outbreak refers to an unusual and sudden increase of a disease among the population of people living in a particular area; a pandemic is an epidemic that affects a large number of people by spreading over several countries and continents (Centers for Disease Control and Prevention [CDC], 2012). On 11 March 2020, World Health Organization (WHO) officially declared the new type of coronavirus (COVID-19) as a pandemic (WHO, 2020a). Considering the slope of the increase in the number of cases, it is seen that Turkey is one of the countries where the virus spreads most rapidly after the first 100 cases (Financial Times, 2020).

In the pandemic period, social isolation is recommended as the main prevention strategy to spread of the virus (WHO, 2020b). Additionally, some common suggestions were given for organizations to prepare workplaces against COVID-19. In this regard, adopting flexible working arrangement, paid sick leave and providing a hygienic work environment were recommended (Occupational Safety and Health Administration, 2020; WHO, 2020c). Organizational measures play an important role in suppressing the negative impact of the outbreak and protecting the health and safety of employees (Homeland Security Council, 2006). Organizational measures can also impact employee attitudes. As expressed in the Social Exchange Theory (Blau, 1964), the principle of reciprocity guides the relationship between organizations and employees. For this reason, efforts to protect employees during outbreak periods are expected to contribute to positive organizational attitudes. In this direction, firstly, it is aimed to examine the relationship of organizational measures for outbreak with organizational trust and commitment in the current study. Since neuroticism affects individuals' threat assessments and reactions to this threat (Schneider, 2004), it may also

shape reactions to organizational measures. Therefore, the second aim of the present study is to examine the moderator role of neuroticism in the relationships between measures and attitudes.

Outbreak periods lead to costs for organizations such as decreased productivity, health insurance, and loss of valuable people contributing to the business (Farnham, 1994). In the first days of the outbreak, COVID-19 was reported to have a significant risk potential for business interruption, just like previous SARS and H1N1 pandemics (Egnot & Sundermann, 2020). Organizations implement cost-reducing or commitment maximizer policies in order to avoid such costs (Arthur, 1994). The measures taken by organizations to protect employees during the outbreak can be considered as a part of their commitment policies. Organizations contribute to preventing the spread of the pandemic by taking measures and may also encourage the desired organizational attitudes by responding to the expectations of employees. Organizational measures can enable employees to perceive that organizations value them and care about their well-being, and in return, employees may feel trust and commitment to the organization.

Trust is the main factor that helps organizations maintain long-term success and survive crisis situations. However, trust itself is expected to be affected by the crisis process (Mishra, 1996). Trust refers to the willingness of one of the parties in a relationship to be vulnerable to the actions of that party, based on the expectation of the other party's behavior (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). In an organizational context, trust can be examined in three directions; trust towards organization, manager, and colleagues. Since employees have expectations from the decision makers of their organizations during the epidemic, organizational trust

is more likely to be affected during this period. Another positive employee attitude is organizational commitment that reflects believing and accepting the goals and values of the organization, making efforts on behalf of the organization, and the desire to continue its membership in the organization (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). According to Meyer and Allen (1991), it consists of three dimensions: affective, continuance, and normative. Affective commitment is the desire to continue working in an organization, continuance commitment is the need to maintain commitment, and normative commitment is the obligation. Affective commitment is the most desired commitment by organizations (Brown, 2003).

The past studies have shown that characteristics of the job, job security, openness to communication, and organizational ethical principles play a role in building organizational trust (Carnevale & Wechsler, 1992). Additionally, human resources practices (Jawaad, Amir, Bashir, & Hasan, 2019), employees' expectations about working conditions within the context of psychological contract (Knights & Kenned, 2005), and perceived organizational support (Giray & Şahin, 2014) affect organizational commitment. Furthermore, it is found that meeting the expectations of the employees towards the work environment satisfy them (Lee, 2006), the level of organizational trust of individuals differs depending on the human resources practices, and this trust is effective in individuals' affective commitment to the organization (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, & Vandenberghe, 2010). Considering all of these findings, the first hypothesis of the research was proposed as follows:

Hypotheses 1: There will be a significant positive relationship between organizational measures to protect the health of employees during the Coronavirus outbreak and a) organizational trust, b) affective commitment.

In the epidemic periods that threaten the lives of individuals, the anxiety experienced by people increases (Çırakoğlu, 2011). During the SARS outbreak in Hong Kong, most individuals reported feeling helpless, horrified, and anxious. Moreover, some of them had post-traumatic symptoms (Lau et al., 2005). In addition, there are some negative feelings towards the business context. For example, during the SARS outbreak, some of the participants perceived increased stress in the workplace, and some of them had difficulty focusing on work (Lau et al., 2005). In addition, being physically away from work during the quarantine period increased the worry about being unable to receive payment and losing the job (Blendon et al., 2006). Individual differences may affect how people experience this crisis. Considering this anxiety and uncertainty created by the pandemic period, neuroticism can shape individuals' perceptions and reactions.

Neuroticism is a personality trait expected to be related to the anxiety and uncertainty. Individuals with high levels of neuroticism tend to be distressed and upset and have a negative view of self. Conversely, individuals with low levels of neuroticism are relatively more satisfied and confident themselves (Watson & Clark, 1984). Neuroticism includes not only negative affectivity but also responses towards emotional strain. Neurotic individuals use dysfunctional coping styles more frequently, such as hostile responses, and can adopt irrational beliefs such as self-blame (McCrae & Costa, 1987). Because of their high impulsivity, they have low control over their behaviors (Costa & McCrae, 1987). They are also more likely to evaluate events as more threatening (Schneider, Rench, Lyons, & Riffle, 2012). Therefore, it is expected that a higher level of neuroticism will lead individuals to experience the current situation more negatively in times of crisis. Organizational measures for the outbreak are expected to have stronger effects on individuals with emotional balance; on the other hand, these measures are thought to have more limited effects on neurotic individuals as the social chaos continues. Accordingly, the second hypothesis of the research was suggested as follows:

Hypothesis 2: Neuroticism will moderate the relationship between organizational measures to protect the health of employees during the Coronavirus outbreak and a) organizational trust, b) affective commitment. These relationships will be stronger in individuals with low levels of neuroticism than those with high levels of neuroticism.

Method

Participants

This research was conducted with 257 private sector employees (male = 109; female = 148) from İstanbul, Ankara, İzmir, and Kocaeli. The age of participants ranges from 20 to 65 and mean was 29.3 years. Majority have bachelor's degree (64.6%). Of our participants, 25.3% were working in managerial positions, 74.7% were in non-managerial positions. Their tenure ranges from 1 to 21 years. During the data collection period, 141 (54.9%) of the participants started working from home, while 116 (45.1%) were going to the office to work.

Materials

Demographic information form. This form includes questions about gender, profession, position, working time at the institution and current working status.

Personality Traits Scale. This scale was developed to assess personality by McCrae and Costa (1987) and then revised by Benet-Martinez and John (1998). The scale includes 44 items and 5-factors (openness, neuroticism, agreeableness, conscientiousness, extraversion).

Items are scored on scale ranging from “1” (never agree) and “5” (totally agree). In this study, only the items of neuroticism dimension were used. The scale was translated into Turkish within the scope of a comprehensive study by Schmitt, Allik, McCrae, and Benet-Martinez (2007). The Cronbach alpha was .76 in the current study.

Organizational Measures for Outbreak. This scale was developed by researchers to evaluate the perceptions of employees regarding the organizational measures to protect the health of employees during the Coronavirus (COVID-19) outbreak. The items of scale include measures suggested by WHO (2020c) and OSHA (2020). In addition, interviews with people working in different institutions revealed that these measures were taken at different levels in their organizations. Finally, after reaching a consensus on questions among the researchers, the expert opinion was taken and its final form was given. The scale consists of 6 items (i.e., My institution acts to reduce crowded environments during work hours) and a single factor. Items are scored on a scale ranging from “1” (strongly disagree) and “5” (strongly agree). The total score obtained from this scale indicates the individual’s perception that their company took a high level of preventive measures. The internal consistency coefficient of this scale was .89.

Organizational Trust Scale. The scale was developed by Nyhan and Marlowe (1997) with 12 items and 2 factors (trust in manager and organization). There are 8 items to measure trust in the organization and 4 items to measure trust in the manager. These items are requested to be evaluated on a scale ranging from “1” (strongly disagree) and “5” (strongly agree). The scale was adapted to Turkish by Demircan (2003). For the purpose of the present research, only the organizational trust factor was used and the Cronbach alpha was determined as .93.

Affective Commitment Scale. This scale was developed by Meyer, Allen and Smith (1993) as a 3-factor (affective, continuance and normative commitment) and 18-item structure. Items are responded on a scale ranging from “1” (never agree) to “5” (totally agree). This scale was adapted to Turkish by Wasti (2000) and modified by adding some culture-specific items. For the aim of this study, only affective commitment dimension was used and .95 internal consistency coefficients were obtained in the current study.

Procedure

Due to the pandemic period, data was collected through the internet without face-to-face interviews within the scope of social isolation precautions and this process lasted two weeks. The online questionnaire link was distributed to employees via their colleagues reached in four major cities in Turkey.

Results

In accordance with the hypotheses, correlation analysis was conducted to determine the relationships between the variables and then, PROCESS macro regression analysis was conducted to test the moderator effect. As the current working status of the employees (working from home or office) could affect organizational trust and affective commitment, it was controlled.

According to correlation analysis, positive and significant relationships were found between organizational measures for outbreak and both organizational trust ($r = .49, p < .001$) and affective commitment ($r = .46, p < .001$). Thus, Hypothesis 1a and 1b were supported. In addition, results show that the current working status, which is the control variable, has low level significant relationships with both organizational trust and affective commitment.

In the first moderator effect analysis conducted for Hypothesis 2a, the moderator role of neuroticism in the relationship between organizational measures and organizational trust was examined. According to the results, it is seen that the model significantly predicts organizational trust ($F(3,253) = 25.44, R^2 = .29, p < .001$). After controlling the current working status of individuals, it was found that organizational measures has a high level of significant effect on organizational trust ($B = .93, t = 4.43, 95\% \text{ CI } [.5143, 1.3391], p < .001$). Neuroticism has no significant effect on organizational trust ($B = .19, t = .92, 95\% \text{ CI } [-.2168, .5946], p > .05$). The interaction effect of organizational measures and neuroticism on organizational trust was found to be statistically significant ($B = -.02, t = -2.14, 95\% \text{ CI } [-.038, -.0016], p < .05$). These results show the moderator role of neuroticism in the relationship between organizational measures and organizational trust, when the current work status of individuals is controlled. When the conditional effects of neuroticism are examined, the effect of organizational measures on organizational trust is significant for low level (-1 SD from mean) of neuroticism (Avg = 16.22, $B = .60, 95\% \text{ CI } [.4479, .7504], p < .001$), average (mean) (Avg = 21.69, $B = .49, 95\% \text{ CI } [.3698, .6076], p < .001$) and high level (+1 SD from mean) of neuroticism (Avg = 27.16, $B = .38, 95\% \text{ CI } [.2170, .5395], p < .001$). Accordingly, the power of the effect of organizational measures on organizational trust differs in people with different neuroticism levels. This effect is stronger for individuals with low neuroticism. These results support Hypothesis 2a.

In the second moderator effect analysis conducted for Hypothesis 2b, the moderator role of neuroticism in the relationship between organizational measures and affective commitment was examined. According to the results, it is seen that the model significantly predicts

affective commitment ($F(3,253) = 19.69$, $R^2 = .24$, $p < .001$). After controlling the current working status of individuals, it was found that organizational measures has a high level of significant effect on affective commitment ($B = .85$, $t = 3.94$, 95% CI [.4249, 1.2726], $p < .001$). Neuroticism has no significant effect on affective commitment ($B = .23$, $t = 1.10$, 95% CI [-.1861, .6479], $p > .05$). The interaction effect of organizational measures and neuroticism on affective commitment was found to be statistically insignificant ($B = -.02$, $t = -1.83$, 95% CI [-.0368, .0013], $p > .05$). These results show that when the current work status of individuals is controlled, neuroticism has no moderator role in the relationship between organizational measures and affective commitment. These results do not support Hypothesis 2b.

Discussion

The results showed that when the current work status of individuals is controlled, the organizational measures to protect the health of employees during the outbreak affect employees' organizational trust and affective commitment. Moreover, the level of neuroticism moderates the relationship between organizational measures and organizational trust. The effect of these measures on organizational trust is seen stronger in individuals with low levels of neuroticism than individuals with high levels of neuroticism. In the literature, the effects of the organizational measures for the outbreak on these organizational attitudes have not been examined yet. Considering other factors known to affect these attitudes, the measures for outbreak taken by organizations may have contributed to building trust by being considered as an indicator that organizations care about their employees. In addition to this, individuals have some expectations from their organizations within the scope of the psychological contract, such as a safe working environment, communication, time to meet their personal and family needs. On the other hand, organizations expect commitment from employees (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). Therefore, individuals' commitment based on measures shows that both parties act in accordance with the contract. This situation is also compatible with the reciprocity rule in the relationship specified in the Social Exchange Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Considering the studies on neuroticism in the literature, it was understood that high level of neuroticism was associated with more risk perception (Fyhri & Backer-Grøndahl, 2012; Sjöberg & Wählberg, 2002), negative emotions (Schneider et al., 2012), and more tendency to stress and anxiety (Newbury-Birch & Kamali, 2001). All of these consequences showed that high neuroticism leads to some difficulties for individuals and it is hard to

manage in an organization. The effect of organizational measures on organizational trust is weaker in individuals with a high level of neuroticism compared to those with a low level of neuroticism. This situation may be due to the uncertainty created by the outbreak process. These individuals' tendency to misinterpret others' intentions or actions (Zhang & Dai, 2015) and perceive lower level of social support (Swickert, Hittner, & Foster, 2010) can be considered as an indicator of these impairments in emotional and cognitive processes. These impairments in the cognitive processes of individuals with high neuroticism may have affected their trust assessment. While the effect of organizational measures on affective commitment does not change depending on the level of neuroticism, the change in its effect on organizational trust may be due to the fact that trust requires a cognitive evaluation in addition to emotional evaluation (Clark & Payne, 1997). Therefore, all these reasons make it possible that individuals with a high level of neuroticism make pessimistic evaluations about the effects of the outbreak, and therefore the measures taken by organizations provide a limited improvement in organizational trust.

Practical Implications

- In order to retain valuable human resources, organizations should make environmental arrangements, provide necessary support in employment policies, and provide information about the process periodically during the outbreak process.
- Organizations should be aware of the latent effects of the current period, such as commitment and take necessary measures.
- In order to obtain effective results from organizational measures, all employees must be treated fairly in terms of practice.
- Considering that high neurotic individuals have difficulties in coping with uncertainty, individual-based interventions should be provided, and intra-organizational communication should not be interrupted. In addition, this communication should be perspicuous and without predictions.
- In order to increase the effectiveness of organizational measures, besides the physiological health, supports should be provided on other issues, such as job security, payments, and leaves.
- As trust in managers is transferred to organizations (Tan & Tan, 2000), it should be ensured that managers take an active role in the new policies and practices phase.

Limitations and Recommendations for Future Research

The data were collected via the internet due to the social isolation measure. The participation of only those

who have internet access in the study may have created a limitation. Another limitation is that causal inferences cannot be made due to the cross-sectional nature of this study. In addition, no sector-specific or profession-specific evaluation has been made in this study. Since the epidemic process affects every sector differently, it will be useful to conduct sector-specific examinations in order to understand the dynamics of each sector. Similarly, since white and blue collar employees' working conditions are quite different from each other, conducting research with blue collar employees and then comparing the findings will contribute to the literature.