

Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolü¹

The moderating role of managerial and coworker support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty

¹ Bu çalışma; 26-28 Ekim 2023 tarihlerinde Kırıkkale’de Düzenlenen 23. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu’nda sunulmuş “İçsel Kriz İletişimi” başlıklı bildirinin alınan öneriler doğrultusunda genişletilmiş ve alan araştırması analizi ile güncellenmiş halidir.

Sefa Usta² 

Emine Yılmaz Atik³ 

Öz

Bu çalışmanın amacı, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Deprem bölgesinde faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan 256 akademik ve idari personele yönelik nicel veri toplama tekniklerinden “anket” uygulanmıştır. İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri anket sonrasında elde edilen veriler üzerinden test edilmiştir. Veriler, SPSS 25 paket programı kullanılarak, tanımlayıcı istatistikler, pearson korelasyon, regresyon ve düzenleyici değişken analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular, kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve yönetici desteğinin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Buna göre, kriz dönemlerinde algılanan belirsizliğin azaltılmasında kurum içi kriz iletişimi ile yönetici desteğinin önemli rol oynadığı bulgusu ortaya konulmuştur. Bunların yanında, bu ilişkide iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum İçi Kriz İletişimi, Algılanan Belirsizlik, Yönetici Desteği, İş Arkadaşı Desteği

İel Kodları: M14, M12, D83

² Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İ.İ.B.F., Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü. Karaman, Türkiye, sefausta@kmu.edu.tr

ORCID: 0000-0003-3846-7987

³ Öğr. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, OMYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü. Osmaniye, Türkiye, emineyilmaz@osmaniye.edu.tr

ORCID: 0000-0002-0335-9858

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Sefa Usta,

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İ.İ.B.F., Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü. Karaman, Türkiye
sefausta@kmu.edu.tr

Başvuru/Submitted: 9/08/2025

1. Revizyon/1st Revised: 25/10/2025

2. Revizyon/2nd Revised: 1/12/2025

Kabul/Accepted: 14/12/2025

Yayın/Online Published: 25/12/2025

Atıf/Citation: Usta, S., & Yılmaz Atik, E., Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolü, bmij (2025) 13 (4): 1928-1945
<https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2656>

Abstract

The purpose of this study is to explore the moderating role of supervisor support and coworker support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty. A survey, as a quantitative data collection technique, was administered to 256 academic and administrative staff working at universities operating in earthquake regions. The research hypotheses derived from the relevant literature were tested using survey responses. Descriptive statistics, Pearson correlation, regression, and analyses of moderator variable effects were conducted using SPSS 25. The findings indicate that internal crisis communication significantly affects perceived uncertainty and that supervisor support moderates this relationship. Accordingly, both internal crisis communication and supervisor support play significant roles in reducing perceived uncertainty during crisis periods. Furthermore, it was determined that coworker support did not moderate this relationship.

Keywords: Internal Crisis Communication, Perceived Uncertainty, Manager Support, Colleague Support

İel Codes: M14, M12, D83

Extended Abstract

The moderating role of managerial and coworker support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty

Literature

Global crises such as pandemics, earthquakes, and economic recessions experienced in recent years negatively impact not only society but also the functioning of institutions (Genç, 2008: p.161). Therefore, internal crisis communication is becoming increasingly important for both practitioners and researchers. There are studies in the literature showing that internal crisis communication can reduce employees' perception of uncertainty during crisis periods (Charoensukmongkol and Phungsoonthorn, 2022: p. 272; Ruppel et al., 2022). Studies on this topic have utilised social exchange theory and the job-demand-resources model. This study, however, utilises uncertainty reduction theory. Reducing employees' perception of uncertainty during crisis periods isn't limited to information sharing; it also requires managers to communicate with employees in a reassuring, supportive, and empathetic manner. Furthermore, coworker and managerial support play a crucial role in coping with uncertainty (Ersoy et al., 2023: p. 4). In this context, this study investigates the impact of internal crisis communication on perceived uncertainty, as well as the role of manager and coworker support in this relationship.

Research subject

The research investigates the moderating roles of manager and coworker support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty.

Research purpose and importance

The purpose of this study is to determine whether supervisor support and coworker support moderate the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty. The study analyses the moderating role of supervisor and coworker support in this relationship in collectivist societies, revealing that supervisor support has a significant effect, whereas coworker support does not. The findings suggest that cultural context reinforces the importance of supervisor support in internal crisis communication processes. The original aspect of the study is the holistic evaluation of the impact of internal crisis communication on perceived uncertainty by including manager support and coworker support in this relationship.

Contribution of the article to the literature

The first contribution of this study is that it demonstrates that internal crisis communication plays a decisive role in reducing employees' perception of uncertainty during crisis periods. This result demonstrates the validity of uncertainty reduction theory in the context of internal crisis communication. Second, it indicates that in collectivist cultures like Turkey's, supervisor support is more effective than coworker support. Therefore, it is recommended that managers utilise effective communication techniques, provide emotional and cognitive support to their employees, and foster a culture of trust. Thirdly, it is crucial to implement differentiated programs for employees in different positions. Fourthly, the importance of open, two-way communication channels, employee participation in decision-making, and transparent communication of decisions is crucial. In this context, raising awareness of the support needed to reduce employees' perceived uncertainty during crises is also considered a contribution of this study.

Design and method

Research type

The type of study is a research article.

Research problems

The main research question is how internal crisis communication affects employees' perceived level of uncertainty. Furthermore, what is the moderating role of manager support and coworker support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty?

Data collection method

A "survey," a quantitative responses collection technique, was used to collect responses in the study. The survey form used in the study consisted of five sections: a seven-question personal information form (gender, age, educational background, marital status, current position, current institution, and length of service), an in-house crisis communication scale, a perceived uncertainty scale, a colleague support scale, and a manager support scale. All items in the scales used in the study were evaluated on a 5-point Likert-type scale (1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree).

All survey questions used in the study were translated from English to Turkish using the back-translation method (Brislin, 1970). The scales were reviewed by academics specialised in the relevant field. To this end, the scales were first translated into Turkish. They were then back-translated into English, and the original survey versions were compared for both meaning and form. After determining the appropriateness of the translations, the final version of the survey was finalised and implemented.

Personal information form: Contains statements regarding participants' gender, age, educational background, marital status, current position, current institution, and length of service.

Internal crisis communication scale: utilised a 12-question scale developed by Adamu and Mohamad (2018). A 5-point Likert scale was used to allow participants to indicate their degree of agreement with the statements.

The perception uncertainty scale was adapted from research by Charoensukmongkol and Phungsoonthorn (2020) and a study by Allen et al. (2007), which was initially designed to measure the degree of uncertainty perceived by employees during organisational change. The 10-question scale items were intended to reflect the problems university employees experienced due to the earthquake.

The supervisor support scale, developed by Cole et al. (2006), consists of 4 questions.

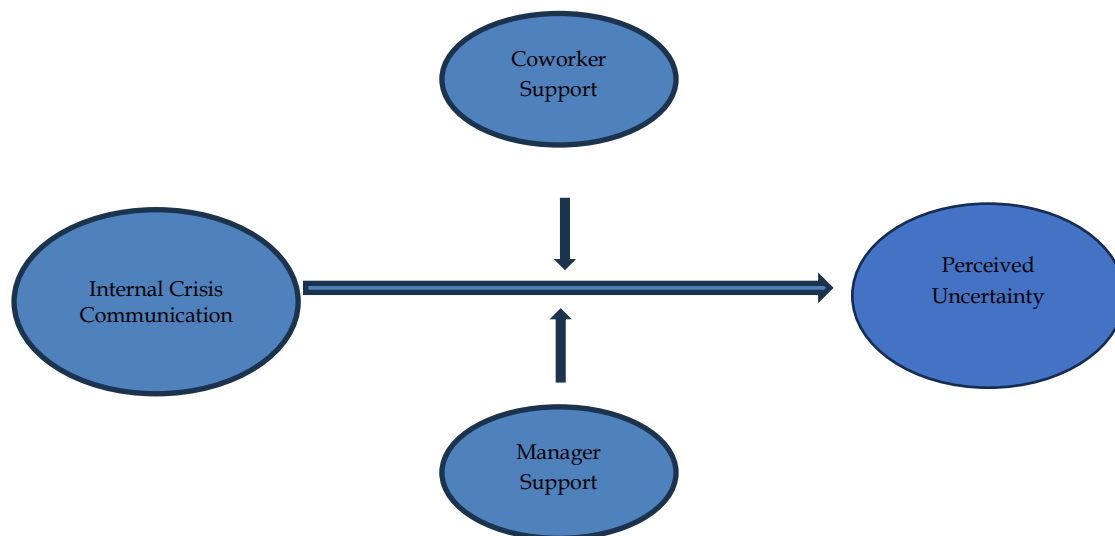
The coworker support scale, developed by Tews et al. (2013), consists of 13 questions.

Quantitative/qualitative analysis

Factor analysis, frequency analysis, descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and moderator analysis were applied to the responses obtained in the study.

Research model

The research model, based on the extent to which managerial and coworker support influence the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty, is shown below.



Research hypotheses

H1: Internal crisis communication negatively affects perceived uncertainty.

H2: Manager support moderates the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty.

H3: Coworker support moderates the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty.

Findings and discussion

Findings as a result of the analysis

Data were analysed using SPSS 25. Descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and moderator analyses were conducted in the data analysis. The findings indicate that internal crisis communication has a significant effect on perceived uncertainty and that managerial support moderates this relationship. Accordingly, it has been demonstrated that both internal crisis communication and organisational support are important in reducing perceived uncertainty.

Hypothesis test results

The study found that internal crisis communication negatively affects perceived uncertainty. Hypothesis H1 was accepted ($B = -.186$; $P < 0.05$). The moderating role of manager support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty was identified ($\beta = -.115$; $P < 0.01$). Hypothesis H2 was accepted. Coworker support does not moderate the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty. Hypothesis H3 was rejected.

Discussing the findings with the literature

The first finding of the study examining the moderating effects of manager support and coworker support on the impact of internal crisis communication on perceived uncertainty is that internal crisis communication has a significant effect on perceived uncertainty. This finding is similar to other studies in the literature (Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T., 2022; Ruppel et al., 2022). The results of the analysis of the moderating role of manager support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty are consistent with the literature (Hussain et al., 2022; Ersoy et al., 2023; Usman, 2021). It was determined that coworker support did not moderate the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty. This result should be evaluated in light of the cultural context in which the study was conducted. In collectivist societies like Turkey (Sargut, 2001), the strength of employees' ties to the organisation is largely shaped by the relationship they establish with their manager (Wasti, 2000: p. 20).

In these societies, employees expect a safe work environment with little uncertainty from their managers (Wasti, 2000: p. 8). Therefore, managers' support plays a critical role in reducing perceived uncertainty during crisis periods. In this context, the prominence of supervisor support, rather than coworker support, as a significant moderator is consistent with a collectivist cultural structure. Ersoy and colleagues (2023) also found that coworker support did not significantly affect emotional exhaustion in their study of hospitality industry employees in Pakistan during the COVID-19 crisis. On the other hand, they found that supervisor support significantly moderated the relationship between perceived uncertainty and emotional exhaustion (Ersoy et al., 2023). Given Pakistan's collectivist cultural structure, this finding appears to support the results obtained in the Turkish context.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

This study examined the moderating roles of manager support and coworker support in the effect of internal crisis communication on perceived uncertainty. The findings showed that internal crisis communication has a significant and negative impact on perceived uncertainty. This result indicates that hypothesis H1 is supported and that this effect is consistent with previous studies (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2022; Ruppel et al., 2022). This finding suggests that effective crisis

communication within an organisation reduces employees' perception of uncertainty. This result demonstrates that uncertainty reduction theory is valid in the context of internal crisis communication.

The analysis of the moderating role of manager support in the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty supported hypothesis H2. It was determined that coworker support did not moderate the relationship between internal crisis communication and perceived uncertainty. Based on this result, hypothesis H3 was not supported.

Suggestions based on results

Based on the study's findings and analyses, recommendations are presented for managers, human resources departments, and crisis management specialists. Managers must effectively implement an internal crisis communication strategy during crisis periods. Differentiated programs should be implemented for employees in different positions. Communication channels should be open and two-way. Employees should participate in decisions, and they should be communicated transparently. Managerial support, along with internal crisis communication, is effective in reducing employees' perception of uncertainty during crisis periods. Therefore, managers must know effective communication techniques, provide emotional and cognitive support to their employees, and foster a culture of trust. Because managerial support is more effective than coworker support in collectivist cultures, managers should receive training that accounts for cultural dynamics.

The following recommendations can be made for researchers in this area. In future research, uncertainty reduction theory could be applied to studies conducted in various public and private institutions and organisations outside of universities. Future studies could utilise qualitative research techniques and mixed-methods alongside quantitative research methods.

Limitations of the article

The most significant limitation of the study is that the field study was conducted with academic and administrative staff working at universities operating in the earthquake zone, and earthquake victims were reluctant to answer the questions. Therefore, it wasn't easy to reach a sample size for the study. Hence, the study only covers universities in the earthquake-stricken provinces.

Giriş

İletişim hem toplumsal düzeyde hem de kurumsal yapılarda kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde kurum içi iletişimin önemi daha belirgin hale gelmektedir (Meesangkaew, 2019: s. 10). Son yıllarda yaşanan pandemiler, depremler, ekonomik durgunluklar gibi küresel krizler yalnızca toplumu değil, kurumların işleyişini de olumsuz yönde etkilenmektedir (Genç, 2008: s. 161). Bu nedenle, kurum içi kriz iletişimi konusu hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Kurum içi iletişim, çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi paylaşımı, koordinasyon ve iş birliği süreçlerini kapsayan stratejik bir araçtır (Arif, Johnston, Lane ve Beatson, 2023: s. 7). Mevcut araştırmalar, kurumların çalışanlarla etkili iletişim kurmasının bağlılığı ve katılımı artırdığını göstermektedir (Yue ve Thelen, 2023: s. 8). Kriz dönemlerinde yönetim fonksiyonlarından biri olan planlama sekteye uğrayabilmekte; bu durum çalışanların iş güvencesine ve kurumun geleceğine yönelik belirsizlik algısını artırmaktadır (Charoensukmongkol ve Phungsoo Nthorn, 2022: s. 271). Bu süreçte, kurum içi kriz iletişimi çalışanların kuruma bağlılığını ve güven duygusunu güçlendirilen temel bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Meesangkaew, 2019: s. 17).

Literatürde, kurum içi kriz iletişiminin kriz dönemlerinde çalışanların belirsizlik algısını azaltabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Charoensukmongkol ve Phungsoonthorn, 2022: s. 272; Ruppel, Stranzl ve Einwiller, 2022). Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, sosyal değişim teorisi ve iş-talep kaynaklar modelinin kullanıldığı görülmektedir. Sosyal değişim teorisi; çalışanların olumlu uygulamalarla karşılaştıklarında örgüte karşı daha fazla güven ve bağlılık duygusu hissettiklerini ve olumlu yönde karşılık verdiklerini ifade etmektedir (Blau, 1964). İş talepleri-kaynaklar modeli ise; yüksek iş talepleri karşısında çalışanların stresle başa çıkabilmeleri için yönetsel ve sosyal destek gibi kaynaklara ihtiyaç duyduğunu öne sürmektedir. Kriz dönemlerinde artan belirsizlik, çalışanlar için “iş talebi” niteliğindedir ve kurum içi kriz iletişimi bu belirsizlikle başa çıkabilmeyi kolaylaştıran önemli bir “iş kaynağı” olarak değerlendirilmektedir (De Jonge ve Dormann, 2003).

Bu çalışmada ise belirsizliğin azaltılması teorisi kullanılmıştır. Bu teoriye göre bireyler, belirsizlik içeren durumlarda bilgi eksikliğini gidermek amacıyla aktif bir biçimde bilgi arayışına girerler. Kurum içinde kullanılan resmi iletişim kanalları, bu süreci kolaylaştırarak çalışanların kriz dönemlerindeki belirsizlik algılarını azaltır (Xu, 2017: s. 3). Belirsizliği azaltma teorisinin, sosyal değişim ve iş-talep kaynaklar teorisinden farkı, kriz dönemlerindeki bilgi eksikliğinin çalışan algısı üzerindeki etkisini ve kurum içi iletişimin bu algıyı nasıl düşürdüğü doğrudan açıklayan bir mekanizma sunmasıdır. Ayrıca, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği gibi sosyal destek unsurları ile hipotezin geliştirilmesine de uygun bir imkân sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında, çalışanların etkili iletişim kanalları kullanıldığında kriz sürecine ilişkin belirsizliklerinin azalacağını belirten belirsizliği azaltma teorisinin, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkiyi açıklamada tutarlı bir kavramsal çerçeve sunduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk varsayımı, belirsizliğin azaltılması teorisi çerçevesinde kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olacağı yönündedir.

Kriz dönemlerinde çalışanların belirsizlik algısını azaltmak yalnızca bilgi paylaşımı ile sınırlı değildir; yöneticilerin çalışanlara güven veren, destekleyici ve empatik bir iletişim kurmaları da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların sürece dahil edilmesi, kararların şeffaf biçimde paylaşılması, duygusal destek sağlanması, kriz dönemlerinde ortaya çıkan belirsizliğin etkilerini hafifletebilmektedir (Charoensukmongkol ve Phungsoonthorn, 2022: s. 283; Heidi ve Simonsson, 2021: s. 256). Ayrıca, yöneticilerin desteği kadar iş arkadaşı desteği de belirsizlikle başa çıkmada önemli rol oynar (Ersoy, Mahmood, Sharif, Ersoy ve Ehtiyar, 2023: s. 4). Bu doğrultuda, kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisinin yanında yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağı varsayılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın ikinci varsayımı, yönetici desteğinin, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olacağıdır; üçüncü varsayım iş arkadaşı desteğinin, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olacağıdır.

Buradan hareketle hazırlanan araştırmanın amacı, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın özgün yönü, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin bu ilişkiye dahil edilmesiyle kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisinin bütüncül biçimde değerlendirilmesidir. Bu kapsamda araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

1-Kurum içi kriz iletişimi algılanan belirsizliği nasıl etkiler?

2-Kurum içi kriz iletişimi ile yönetici desteği arasındaki etkileşim, algılanan belirsizliği nasıl etkiler?

3-Kurum içi kriz iletişimi ile iş arkadaşı arasındaki etkileşim, algılanan belirsizliği nasıl etkiler?

Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin araştırıldığı bu çalışmanın alana teorik ve pratik yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak, çalışma kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini inceleyerek, kriz dönemlerinde kurum içi iletişimin önemini ortaya koymaktadır. İkinci olarak, çalışmada yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği değişkenlerinin modele dahil edilerek, kurum içi kriz iletişimi dışında çalışanların belirsizlik algısını azaltmaya katkı sağlayabilecek unsurlar tespit edilmiştir. Üçüncü katkı, kolektivist kültürlerde iş arkadaşı desteğinden ziyade yönetici desteğinin daha önemli olduğuna vurgu yapılmıştır.

Bu çalışmanın pratik katkıları, kriz dönemlerinde kurum içi kriz iletişiminin çalışanların belirsizlik algısını azaltmada belirleyici bir rol oynadığını göstermesidir. Ayrıca çalışma, Türkiye gibi kolektivist kültürlerde sahip toplumlarda iş arkadaşı desteğinden ziyade yönetici desteğinin daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticilere etkili iletişim tekniklerini kullanmaları, çalışanlarına duygusal, bilişsel destek sağlamaları ve güven ortamı oluşturmaları önerilmektedir. Bununla birlikte, farklı pozisyonlarıdaki çalışanlara yönelik farklılaştırılmış programların uygulanması önemlidir. İletişim kanallarının açık ve çift yönlü olması, alınan kararlara çalışanların katılması ve kararların şeffaf bir şekilde duyurulması önerilmektedir. Bu bağlamda kriz dönemlerinde çalışanların algılanan belirsizlik düzeylerini azaltmak için gerekli desteklerin verilmesi konusunda farkındalık yaratılması amaçlanmaktadır.

Literatür taraması

Kurum içi kriz iletişimi ve algılanan belirsizlik

Kriz, ani biçimde ortaya çıkan ve geniş bir etki alanına sahip olağanüstü durumları ifade etmektedir. Krize karşı verilecek tepkilerin hızlı, planlı ve kararlı biçimde uygulanması gerekmektedir. Pandemiler, doğal afetler ve siber saldırılar yalnızca toplumları değil, kurumların işleyişini de olumsuz etkilemektedir (Zhou, 2023: s. 32).

Kriz sürecinde görevli olan yöneticilerin belirli yönetim yetkinliklerine sahip olması beklenmektedir. Bu yetkinlikler arasında; organizasyonel yönetim, çatışma yönetimi, muhakeme yeteneği, problem çözme, iş birliği kurabilme (Pharaoh ve Visser, 2023: s. 3) ve kurum içi iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesi yer almaktadır (Yue ve Thelen, 2023: s. 8). Kurum içi iletişim ortamı, özellikle yeni teknolojilerin etkisiyle sürekli bir değişim içindedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların kurum içi iletişim uygulamalarına ilişkin görüş ve duygularını dikkate alarak, süreci geliştirmeleri ve yönetmeleri önemlidir (Vercic ve Spolirajic, 2020: s. 6). Bu sayede, kriz dönemlerinde kurum içi iletişim sisteminin sağlıklı bir biçimde işletilmesi mümkün olabilmektedir (Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera ve Quarantino, 2022).

Yeomans ve Bowman (2021), kriz dönemlerinde yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişimde duygusal ifade biçimlerine ve dil kullanımına daha fazla önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, kurum içi kriz iletişiminin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel aidiyeti güçlendirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Liu-Lastres ve arkadaşları (2023) ise kurum içi kriz iletişiminin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını ve sosyal dayanıklılıklarını artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, kurum içi kriz iletişiminin yalnızca kriz anlarında değil, kriz yönetimi planının sürekli bir bileşeni olarak ele alınması önem arz etmektedir (Liu-Lastres, Wen ve Okumuş, 2023: s. 10).

Hızlı değişimler ve benzeri görülmemiş kesintilerle karakterize edilen günümüz dünyasında, belirsizlik pek çok sektör ve endüstride kalıcı bir özellik haline gelmiştir. Belirsizlikle başa çıkmak karmaşık bir süreçtir, çünkü kurumlar bu dönemlerde genellikle sınırlı kaynaklarla ve eksik bilgilerle hareket etmektedir. Bu noktada, belirsizliğin azaltılmasına yönelik kurum içi kriz iletişiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Mei, Chen ve Sun, 2024).

Kurum içi kriz iletişimi çalışanlara yeterli sosyal ve duygusal kaynak sağlaması durumunda çalışanların belirsizlik algılarının azaldığı ifade edilmektedir (Ruppel vd., 2022). Bu bağlamda, çalışanların iş arkadaşlarıyla rahat iletişim kurabilecekleri bir sosyalleşme ortamı oluşturulmalı, çalışanların bakış açılarına değer verilmeli, işyeri güvenliği dikkate alınmalıdır. Kurumun kriz sürecinde çalışanlarına nasıl destek olabileceği konusunda bilgilendirici mesajlara yer verilmelidir. Kurum içi kriz iletişim stratejilerinin farklı pozisyonlarıdaki çalışanlara göre farklılaştırılması iletişim etkinliğini artırabilmektedir. Bu nedenle kriz mesajları geliştirilirken çalışan merkezli bir yaklaşım benimsenmelidir. İşverenlerin,

çalışanların kendilerini iletişim ve bilgi paylaşımına davet edilmiş ve değerli hissetmelerini sağlamak için iki yönlü bir iletişim sistemi kurmaları gerekmektedir (Liu-Lastres vd., 2023: s. 10). Böylelikle kurum içi kriz iletişimi, kriz sürecinde çalışanların kaygılarını azaltarak algılanan belirsizlik düzeyinin azalmasına katkı sağlayabilir (Ndone, 2023: s. 10; Ruppel vd., 2022). Bu açıklamalardan hareketle, kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

Kurum içi kriz iletişimi, algılanan belirsizlik, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği

Kriz dönemlerinde, kurum içi iletişimin yetersiz olması, çalışanların algıladıkları belirsizlik düzeyini artırarak, psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu süreçte, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği, çalışanların belirsizlikle başa çıkmalarında temel örgütsel kaynaklar olarak değerlendirilmektedir (De Jonge ve Dormann, 2003).

Kriz sürecinde çalışanlar, kaygı, kontrol kaybı ve çeşitli psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilmekte, bu durum belirsizlik algısının daha da artmasına yol açabilmektedir. Bu noktada yönetici desteği, çalışanların kriz süreci ile ilgili belirsizlikle baş etmelerinde yardımcı olan önemli bir kaynak olarak öne çıkmaktadır (Hussain, Bashir, Aurangzeb ve Zia, 2022: s. 2260). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlara bilgi aktarması (Arif vd., 2023: s. 7), karar süreçlerine katılım imkanı sunması ve duygusal destek sağlaması yoluyla, kriz sürecine ilişkin belirsizlik algısını azaltabilmektedir (Weishaar vd., 2025). Literatürde kriz döneminde sunulan yönetici desteğinin, çalışanların duygusal yorgunluklarını azalttığı ve dayanıklılıkları artırdığı ortaya konulmuştur (Hussain vd., 2022: s. 2260; Gopalan, Beutell ve Alstete, 2025). Ayrıca etkili kriz iletişimi ile üst yönetimin liderlik davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Gab Allah ve Saleem, 2025).

İş arkadaşı desteği ise çalışanlar arasında sosyal etkileşim, duygusal paylaşım ve karşılıklı yardımlaşma yoluyla stresin olumsuz etkilerini hafifleten önemli bir sosyal kaynak olarak değerlendirilmektedir (Ersoy vd., 2023: s. 13; Yılmaz Atik ve Özbek, 2025: s. 26; Weishaar vd., 2025). Özellikle kriz döneminde bir çalışanın çalışma grubuna dahil edilmesi, yaşadığı sorunların dinlenilmesi ve kişi odaklı destek davranışlarının sergilenmesi, çalışanların kurum içinde kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Tews, Michel ve Ellingson, 2013: s. 645). Çeşitli çalışmalar, kriz dönemlerinde sunulan iş arkadaşı desteğinin, iş stresini ve algılanan belirsizliği azalttığını ortaya koymaktadır (Ersoy vd., 2023: s. 4; Özbek, Stefanidis, Benai ve Akar, 2025: s. 16; Weishaar vd., 2025).

Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılamaları, örgüte yönelik olumlu tutumlar ve geliştirmelerine (Blau, 1964) ve belirsizlik algılarının azalmasına katkı sağlayabilmektedir. Nitekim Einwiller ve arkadaşları (2021), kurum içi iletişimin çalışanların duygusal ve bilişsel tepkilerini olumlu yönde etkilediğini, bunun sonucunda çalışan bağlılığının ve katılımının arttığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Usman ve arkadaşları (2021), COVID19 sürecinde yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin algılanan belirsizlik üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, kurum içi kriz iletişiminin yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğini daha görünür hale getirerek, çalışanların algıladıkları belirsizlik düzeyini azaltabileceği değerlendirilmektedir. Buna göre, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteği ile iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolünün olması beklenmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

H₃: Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolü vardır.

Metodoloji

Araştırmanın bağlamı ve örnekleme

Türkiye’de 6 Şubat 2023 tarihinde merkez üssü Kahramanmaraş’ın Pazarcık ilçesi olan ve çevre illeri doğrudan etkileyen iki büyük deprem yaşanmıştır. Bu depremler, Kahramanmaraş ili başta olmak üzere Osmaniye, Hatay, Gaziantep, Adana, İskenderun, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Şanlıurfa, Malatya ve Kilis illerinde hissedilmiştir (Çuvadar ve Aksoy, 2024: s. 29785; Köse, Kartal ve Uzun, 2023: s. 98). Afetin büyüklüğü ve etki alanı nedeniyle depremler, “Yüzyılın Afeti” olarak nitelendirilmektedir (Yağlı Soykan, 2024: s. 512). Bu bağlamda, araştırma depremden etkilenen illerde faaliyet gösteren üniversitelerdeki akademik ve idari personelin, kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yönetici ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın örneklemini bu illerde faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan 256 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın analiz düzeyi mikro olup, analiz birimi bireylerdir. Örneklem seçimi ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi ve regresyon analizinin güvenilir bir şekilde yürütülebilmesi için, ölçeklerde yer alan toplam madde sayısının en az beş katı kadar katılımcının örnekleme dahil edilmesi önerilmektedir (Hair vd., 1995: s. 373). Buna göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam önerme sayısı 39 olup, örneklemin en az 195 (39*5) kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Yeterli örneklem sayısına ulaşılarak 256 akademik ve idari personele yönelik anket uygulanmıştır.

Araştırmanın yöntemi

Araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden “anket” tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, yedi sorudan oluşan kişisel bilgi formu (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan kadro, görev yapılan kurum, çalışma süresi), kurum içi kriz iletişimi ölçeği, algılanan belirsizlik ölçeği, iş arkadaşı destek ölçeği, yönetici destek ölçeği olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçek maddeleri, 5’li likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Anket formunda yer alan ifadelerin Türkçeye uyarlanması sürecinde, çeviri-geri çeviri (back-translation) yöntemi uygulanmıştır (Brislin, 1970). İlk olarak, ölçekler önce İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Ardından farklı bir araştırmacı tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilerek orijinal formlarla anlam ve biçim yönünden karşılaştırılmıştır. Alanında uzman akademisyenlerin görüşlerine göre gerekli dil ve ifade düzenlemeleri yapıldıktan sonra ölçeklerin Türkçe versiyonlarının anlamsal eşdeğerliliği sağlanmış ve anketin son hali oluşturularak uygulamaya geçilmiştir.

Kişisel bilgi formu: Katılımcıların, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışılan kadro, görev yapılan kurum, çalışma süresine ilişkin yedi soru yöneltilmiştir.

Kurum içi kriz iletişimi, Adamu ve Mohamad (2018) tarafından geliştirilen ve on iki sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

Algılanan belirsizlik, Charoensukmongkol ve Phungsoonthorn (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kullanılan ölçek, başlangıçta örgütsel değişim sırasında çalışanların algıladıkları belirsizliklerin derecesini ölçmek üzere tasarlanmış olan Allen ve ark. (2007) çalışmasından uyarlanmıştır. On önermeden oluşan ölçek maddeleri, üniversite çalışanlarının depresyon nedeniyle yaşadıkları sorunları yansıtacak şekilde oluşturulmuştur.

Yönetici desteği, Cole, Bruch ve Vogel (2006) tarafından geliştirilen ve dört önermeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

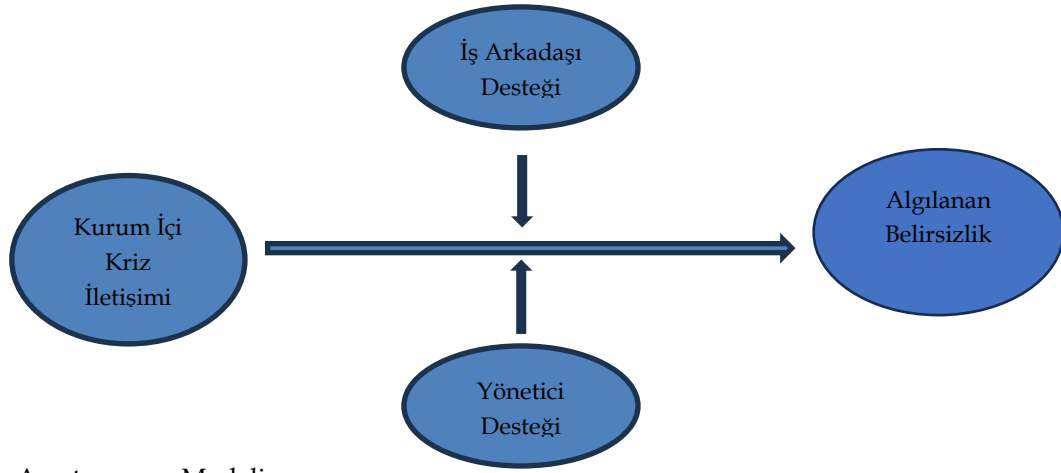
İş arkadaşı desteği, Tews vd (2013)’de geliştirilen on üç önermeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır.

Çoklu doğrusalılığı değerlendirmek amacıyla yapılan VIF analizinde iş arkadaşı desteği ölçeğindeki on ikinci soru yüksek çoklu doğrusal ilişki göstermiştir (VIF> 10). Bu sebeple, bu madde çıkarılmış ve düzenleyici analiz dahil olmak üzere analizlerin tamamı bu güncellenen ölçek üzerinden yapılmıştır.

Anket uygulamasına başlamadan önce Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’nun 30.05.2023 tarih ve 2023/6/2 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır. Anketler hem online/çevrimiçi hem de katılımcılara dağıtılarak gerekli açıklamalar doğrultusunda yüz yüze uygulanmıştır.

Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Bu araştırmanın amacı, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide iş arkadaşı ve yönetici desteğinin düzenleyici etkisini belirlemektir. Araştırmanın modeli (Şekil 1) kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini ve iş arkadaşı ve yönetici desteğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü belirleyebilmek için tasarlanmıştır. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Örneklem olarak seçilen üniversitelerde görev yapan araştırmaya katılan çalışanların kurum içi kriz iletişimi konusundaki algılarının tespit edilmeye çalışıldığı araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H₁: Kurum içi kriz iletişiminin, algılanan belirsizlik üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H₂: Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici etkisi vardır.

H₃: Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisi vardır.

Analiz ve araştırmanın bulguları

Betimleyici istatistikler ve bulguların değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bulguları Tablo 1’de sunulmuştur.

Araştırmaya katılanların %54,7’si erkeklerden, %45,3’ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %7’si 18-28 yaş, %50’si 29-39 yaş; %28,5’i 40-50 yaş ve %14,5’i 51-61 yaş aralığındadır. Araştırmasının üniversitede uygulanmış olması nedeniyle katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların yaklaşık %75’i evli, %25’i biri bekaardır. Araştırmaya katılanların %68,4’ü akademisyen, %31,6’sı idari personeldir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde çalışanların %32,8’i 0-5 yıl; %22,3’ü 6-10 yıl; %30,5’i 11-15 yıl, %14,5’inin 16 yıl ve üzeri çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Grup	F	%
Cinsiyet	Erkek	140	54,7
	Kadın	116	45,3
	Toplam	256	100
Yaş	18-28	18	7,0
	29-39	128	50,0
	40-50	73	28,5
	51-61	37	14,5
	Toplam	256	100
Eğitim Durumu	Lise	7	2,7
	Ön Lisans	9	3,5
	Lisans	56	21,9
	Yüksek Lisans	52	20,3
	Doktora	132	51,6
	Toplam	256	100
Medeni Durum	Evli	188	73,4
	Bekar	68	26,6
	Toplam	256	100
Çalışılan Kadro	Akademik Personel	175	68,4
	İdari Personel	81	31,6
	Toplam	256	100
Şu an görev yaptığınız kurumda çalışma süresi	0-5 yıl	84	32,8
	6-10 yıl	57	22,3
	11-15 yıl	78	30,5
	16 yıl ve üstü	37	14,5
	Toplam	256	100

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için ölçekler Cronbach Alfa testine tabi tutulmuş ve analiz edilmiştir. Tablo 2’de çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değerleri sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach Alfa Değeri	Önerme/İfade Sayısı
Kurum içi kriz iletişimi	0,972	12
Algılanan Belirsizlik	0,892	10
İş Arkadaşı Destek	0,972	13
Yönetici Destek	0,965	4
Bütüncül Ölçek	0,936	39

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa katsayıları incelenmiş ve ölçek ifadelerinin tutarlılığı değerlendirilmiştir. Literatürde, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığındaki değerler yüksek güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığındaki değerler ise oldukça güvenilir olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2016: s. 941).

Kurum içi kriz iletişimi, algılanan belirsizlik, iş arkadaşı destek ve yönetici destek ölçeklerinin Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde ölçeklerin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında 39 önerme üzerinden hareketle ölçekler bütüncül şekilde incelendiğinde de ölçeğin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğunu sonucu tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin temel yapısını tespit edebilmek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014: s. 289). Öncelikle, çalışmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Ardından, normal dağılım gösterdiği belirlenen ölçekler için faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda, faktörlerin ortaya çıkarılması için Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) yöntemi seçilmiş ve faktörlerin birbirleriyle ilişkili olabileceği varsayılarak Oblimin döndürme tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerin beş farklı faktöre ayrıldığı tespit edilmiştir. Ardından ölçekte yer alan boyutlara ilişkin geçerlilik analizi yapılmıştır. Ölçeklere dair açımlayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Araştırmada dört temel değişken olup, "algılanan belirsizlik" değişkeni iki alt faktöre ayrılmıştır. Ancak, literatürde (Charoensukmongkol ve Phungsoonthorn, 2020) bu ölçeğin tek boyutlu kullanıldığı göz önünde bulundurularak, analizin devamında "algılanan belirsizlik" değişkeni tek faktör olarak değerlendirilmiştir. Birden fazla faktöre yüklenen ifadeler, en yüksek faktör yüküne sahip oldukları boyut altına alınmıştır. Böylece ölçek maddeleri kavramsal olarak ait oldukları boyutlarda toplanmış ve faktör yapısı belirginleştirilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde faktörler tespit edilirken özdeğer ile faktör yükleri dikkate alınmıştır. Özdeğerleri birden büyük faktörler faktör olarak kabul edilmiştir. Ölçek ifadelerinde faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan maddeler kullanılmıştır.

Verilerin, faktör analizine uygunluğunu test etmek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,940 olup, örneklem yeterliliği bulunmaktadır. Modelin geçerliliğinin belirlenmesi için yapılan Barlett küresellik testinin de sonucu anlamlıdır ($X^2=11883,078$; $df=741$, $p=0.00$) (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: s. 396). Buna göre ölçeğe faktör analizi uygulanması için ön şartların sağlandığı görülmektedir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Önermeler	Faktör 1: Kurum içi kriz iletişimi	Faktör 2: İş arkadaşı desteği	Faktör 3- Algılanan Belirsizlik	Faktör 4- Yönetici desteği	
Yönetim, kriz sırasında bizi dış eleştirilerden korumak için çaba harcar.	0,909				
Kriz ananında, iç kriz iletişim içeriklerini açıklarken yöneticimin yaklaşımı gerçekçidir.	0,894				
Yönetim, kriz sırasında çalışanların kaygılarını azaltmak için uğraşır.	0,887				
Yönetim, kriz dönemlerinde çalışanlarına olağan dönemlere kıyasla daha kapsamlı bilgilendirme yapar.	0,885				
Yönetim, kriz sürecinde operasyonel ve mali durum hakkında çalışanlarına düzenli bilgi verir.	0,878				
Yönetim, çalışanların refahını ve iyi oluşunu sağlamak için çaba harcar.	0,873				
Yönetim, kriz yönetim ekibine çalışan temsilcilerinin katılımını dahil eder.	0,867				
Kriz sırasında yöneticim, kurumum hakkındaki olumlu düşüncelerimi dış paydaşlarla paylaşmak konusunda beni teşvik eder.	0,822				
Yönetim, kriz dönemlerinde çalışanlarla iletişim konusunu öncelikli görür.	0,822				
Yöneticim kriz zamanlarında çalışanlarla nasıl iletişim kurması gerektiği konusunda önceden hazırlıklıdır.	0,816				
Yöneticim kriz sırasında kullanılacak dış müdahaleler konusu hakkında çalışanlarına şeffaf bir şekilde bilgilendirme yapar.	0,804				
Yönetimin kriz anlarında sorularına yanıt vermesi iş tatminimi artırır.	0,693				
İşler zorlaştığında iş arkadaşlarım bana yardım eder		0,925			
İşimden geri kaldığımda iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.		0,919			
İş arkadaşlarım işle ilgili sorunlarımda bana yardımcı olmak için ellerinden geleni yapar.		0,914			
Ağır iş yüklerimde iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.		0,902			
İçimi dökmek istediğimde iş arkadaşlarım beni dinler		0,902			
İş arkadaşlarım, işimi yapmak için ihtiyaç duyduğum şeylerin nerede olduğunu bana gösterir.		0,866			
İş arkadaşlarım, çalışma grubunda hoş karşılandığımı hissettirmek için çaba harcar		0,847			
İş arkadaşlarım sorunlarımı ve endişelerimi anlamak için ekstra çaba harcar		0,846			
İşimde başarılı olduğumda iş arkadaşlarım bana iltifat eder		0,831			
Doğrudan yardım istemesem bile iş arkadaşlarım zor görevlerde bana yardım eder.		0,823			
Kötü bir gün geçirdiğimde iş arkadaşlarım beni neşelendirmek için çaba harcar.		0,822			
İş arkadaşlarım benimle kişisel olarak ilgilenir		0,818			
İş arkadaşlarım, işler zor olsa bile bana karşı ilgi ve nezaket gösterir.		0,805			
Soruna çözüm bulma olasılığı			0,934		
Sorunun çözülme olasılığı			0,882		
Sorunun sona erme olasılığı			0,882		
Sorunun kapsamı ve zaman çerçevesi hakkında kesinlik			0,872		
Sorunun uzun sürmeme olasılığı			0,863		
Sorunu önlemek için kurumunuzun eylemlerinin etkinliği			0,532		
Ödemelerinizin, maaşınızın ve terfi olasılığınızın etkilenip etkilenmeyeceği				0,832	
İşinizin güvende olup olmayacağı				0,794	
İş rollerinizin/görevlerinizin ne ölçüde değişeceği				0,791	
Depreme/ doğal afetlere yakalanma korkusu				0,510	
Yöneticim öncelikli ihtiyaçlarıma ulaşmam için çok fazla destek sağlar				0,697	
Yöneticim ihtiyaçlarımdan karşılanması konusunda bana güvence verir.				0,678	
Yöneticim duygularım karşısında bana ilgili davranır				0,667	
Yöneticime tamamen güvenirim.				0,635	
Özdeğer (Eigenvalues)	16,691	5,922	4,274	1,606	1,469
Varyans (%)	42,797	15,186	10,959	4,119	3,776
Toplam varyans (%)= 76,827					

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tanımlayıcı istatistikler

Veri setindeki çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı varsayılmış ve hipotez testleri yapılırken parametrik istatistiksel analizler kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2015). Tablo 4'te ortama, standart sapma ve korelasyon katsayıları özetlenmiştir. Bağımsız değişken olan kurum içi kriz iletişiminin bağımlı değişken olan algılanan belirsizlik değişkeni ($r=-,298$; $P<0.01$) ile negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Düzenleyici değişken olan yönetici desteği ile kurum içi kriz iletişimi değişkeni ($r=,704$; $P<0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. İş arkadaşı değişkeni ile kurum içi kriz iletişimi değişkeni ($r=,456$; $P<0.01$) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. İş arkadaşı desteği değişkeni ile yönetici desteği değişkeni ($r=,558$; $P<0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Algılanan belirsizlik değişkeni ile yönetici desteği değişkeni ($r=-,297$; $P<0.01$) arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Algılanan belirsizlik değişkeni ile iş arkadaşı desteği değişkeni ($r=-,137$; $P<0.01$) arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3	4
1- Kurum içi kriz iletişimi	3,16	1,14	-0,225	-0,977	1			
2-Yönetici desteği	3,08	1,24	-0,286	-1,045	0,704**	1		
3-İş arkadaşı desteği	3,57	0,98	-0,766	0,265	0,456**	0,558**	1	
4-Algılanan Belirsizlik	3,18	0,81	-0,713	0,511	-0,298**	-0,297**	-0,137**	1

^a Tabloyu oluşturan değerler, standartlaştırılmış β katsayılarını göstermektedir. * $P<,05$, ** $P<,01$ düzeyinde anlamlılık ifade etmektedir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kurum içi kriz iletişimi, algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Kurum içi kriz iletişimi duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 5' de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde ($\beta=-,289$; $p<0.01$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda; "Kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkili olacaktır." Şeklinde ifade edilen H_1 hipotezi desteklenmiştir. Kurum içi kriz iletişiminin, algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bilgiler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Algılanan Belirsizlik
	Model 1a
Kurum içi kriz iletişimi	-0,289**
Analiz Değerleri	
F model değeri	23,13**
Düzeltilmiş R^2	0,080
VIF aralığı	1,00

^a Tabloyu oluşturan değerler, standartlaştırılmış β katsayılarını göstermektedir. * $P<,05$, ** $P<,01$ düzeyinde anlamlılık ifade etmektedir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kurum içi kriz iletişimi ve yönetici desteği ile iş arkadaşı desteği arasındaki etkileşimin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir. Kurum içi kriz iletişimi ile diğer değişkenler arasındaki etkileşimi değerlendirmek için üç regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 6). İki regresyon analizi birer etkileşim terimi içerirken, son modelde ana etkilerin yorumunu geliştirmek adına (Aiken ve West, 1991) aynı anda iki etkileşim terimi analize dahil edilmiştir (McClean, Burris ve Detert, 2013: s. 537).

İlk olarak, kurum içi kriz iletişimi ile yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonuçları, kurum içi kriz iletişimi ile yönetici desteğinin algılanan belirsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = -.186$; $P < 0.05$). İş arkadaşı değişkeninin kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($P > 10$).

Düzenleyici değişken (yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği) ve bağımsız değişkenin (kurum içi kriz iletişimi) bağımlı değişken (algılanan belirsizlik) üzerinde doğrudan bir etkisinin olması düzenleyici hipotezlerin testi için yeterli gözükmemektedir. Önemli olan bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisidir (Baron ve Kenny, 1986: s. 1174). Kurum içi kriz iletişimi ve yönetici desteği ile iş arkadaşı desteğinin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisinin test edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle son olarak, kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisi Tablo 6'da (2., 4. modellerde) incelenmektedir. Tablo 6'ya göre kurum içi kriz iletişimi ile yönetici desteği ($\beta = -.115$; $P < 0.01$) arasındaki etkileşim etkisi, algılanan belirsizlik üzerinde anlamlı ve ters yönlü bir etkiye sahiptir.

Kurum içi kriz iletişiminde ele alınan bulgular değerlendirildiğinde; "Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin olacağını" iddia eden hipotezin desteklendiği görülmektedir. Ayrıca bu bulgu, yönetici desteğinin kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkiyi açıkladığını ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, VIF değerlerinin çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açmayacak değerleri içerdiği görülmektedir. Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasında yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına ait veriler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Kurum İçi Kriz İletişimi, Algılanan Belirsizlik, İş Arkadaşı ve Yönetici Desteği Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları

Algılanan Belirsizlik					
Değişkenler					
Bağımsız değişken	Model1	Model 2	Model3	Model4	Model 5
Kurum içi kriz iletişimi	-,286**	-,288**	-,158*	-,166*	-,167*
Düzenleyici Değişken					
İş arkadaşı desteği	-,006	-,019			,097
Kurum içi kriz iletişimi*İş arkadaşı desteği		-,062			,076
Yönetici desteği			-,186*	-,202*	-,264**
Kurum içi kriz iletişimi*Yönetici desteği				-,115*	-,170*
Düzeltilmiş R ²	,076	,076	,094	,103	,102
F model değeri	11,524**	8,014**	14,198**	10,778**	6,821**
VIF değerleri aralığı	1,26	1,26	1,98	1,98	2,04
	1,26	1,05	1,98	1,41	1,86

Tabloyu oluşturan değerler, standartlaştırılmış β katsayılarını göstermektedir. * $P < 0,05$, ** $P < 0,01$ düzeyinde anlamlılık ifade etmektedir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7: Hipotez Test Sonuçları

H ₁ : Kurum içi kriz iletişiminin, algılanan belirsizlik üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H ₃ : Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tartışma, sonuç ve öneriler

Tartışma ve sonuç

Bu çalışmada, kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisinde yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular; kurum içi kriz iletişiminin algılanan belirsizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuç, H₁ hipotezinin desteklendiğini ve bu etkinin literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlı olduğunu göstermektedir (Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T., 2022; Ruppel vd., 2022). Bu bulgu, kurum içinde etkin bir kriz iletişimi yürütüldüğünde çalışanların belirsizlik algısının azaldığını

göstermektedir. Bu sonuç, belirsizliğin azaltılması teorisinin kurum içi kriz iletişimi bağlamında geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Ruppel ve arkadaşları (2022), COVID-19 krizinden sonra Avusturya'daki çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, kurum içi kriz iletişiminin çalışanlara sosyo-duygusal kaynak sağlayarak belirsizlik, olumsuz duygular ve işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, kurum içi kriz iletişiminin dolaylı biçimde de çalışanların belirsizlik algısını azalttığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Einwiller ve arkadaşları (2021) çalışmalarında, kurum içi iletişimin çalışanların duygusal ve bilişsel tepkilerini olumlu yönde etkilediğini, bunun sonucunda çalışan bağlılığının ve katılımının arttığını belirtmektedirler.

Yönetici desteğinin kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları, H₂ hipotezinin desteklendiği göstermiştir. Bu bulgu da literatürdeki çalışmaları desteklemektedir (Hussain vd., 2022; Ersoy vd., 2023; Usman, 2021). Hussain ve arkadaşları (2022), COVID-19 sürecinde çalışanların belirsizlik ve duygusal yorgunluk duygularını azaltmada yöneticilerin desteğinin kritik bir önem taşıdığını vurgulamışlardır. Kriz zamanlarında yöneticilerin çalışanlara yardımcı olmasının ne kadar önemli olduğunu gösteren bulgular, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri azaltmada önemli olduğunu gösteren önceki araştırmalar ve literatürle örtüşmektedir (Hussain vd., 2022: s. 2259; Gopalan vd., 2025).

Kurum içi kriz iletişimi ile algılanan belirsizlik arasındaki ilişkide iş arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre H₃ hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuç, çalışmanın yürütüldüğü kültürel bağlam dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda (Sargut, 2001) çalışanların kurumla olan bağlarının gücü büyük ölçüde yöneticiyle kurulan ilişki tarafından şekillenmektedir (Wasti, 2000: s. 20). Bu toplumlarda çalışanlar, yöneticilerinden belirsizliğin az olduğu, güvenli bir çalışma ortamı beklemektedir (Wasti, 2000: s. 8). Dolayısıyla, kriz dönemlerinde yöneticiden gelen destek, belirsizlik algısının azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, iş arkadaşı desteği yerine yönetici desteğinin önemli bir düzenleyici unsur olarak öne çıkması, kolektivist kültürel yapı ile tutarlıdır. Ersoy ve arkadaşları (2023) da COVID-19 krizi sırasında Pakistan'daki konaklama sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada iş arkadaşı desteğinin duygusal tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan, yönetici desteğinin algılanan belirsizlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde düzenlendiğini ortaya koymuşlardır (Ersoy vd., 2023). Pakistan'ın kolektivist kültür yapısına sahip olduğu göz önüne alındığında bu bulgunun Türkiye bağlamında elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir.

Öneriler ve araştırmanın sınırlılığı

Çalışmanın bulguları kapsamında, yöneticiler, insan kaynakları birimleri ve kriz yönetimi uzmanları için aşağıdaki önerilere yer verilmektedir.

Yöneticiler, kriz dönemlerinde kurum içi kriz iletişim stratejisini etkin bir şekilde yürütebilmelidir. Kurum içi kriz iletişimi sürecinde çalışanların belirsizliklerini anlamada ve yönetmede belirsizliğin azaltılması teorisini kullanabilirler. Farklı pozisyondaki çalışanlara yönelik farklılaştırılmış programlar uygulanmalıdır. İletişim kanalları açık, çift yönlü olmalıdır. Alınan kararlara çalışanlar da katılmalı ve kararlar şeffaf bir şekilde duyurulmalıdır.

Yönetici desteğinin kriz dönemlerinde kurum içi kriz iletişimi ile çalışanların belirsizlik algısını azaltmada etkili olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler etkili iletişim tekniklerini bilmeli, çalışanlarına duygusal, bilişsel destek sağlamalı ve güven ortamı oluşturmalarıdır.

Kolektivist kültürlerde iş arkadaşı desteğinden ziyade yönetici desteği daha etkili olduğu için kültürel dinamikler göz önünde bulundurularak kurumlarda yöneticilere gerekli eğitimler verilmelidir.

Bu alanda araştırma yapacaklara yönelik şu önerilerde bulunulabilir. Gelecek araştırmalarda, belirsizliğin azaltılması teorisi, üniversite dışındaki farklı kamu/ özel kurum ve kuruluşlarda yürütülecek çalışmalarda kullanılabilir. Gelecek çalışmalarda, nicel araştırma teknikleri ile nitel araştırma tekniklerinden ve karma yöntemlerden yararlanılabilir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, alan araştırmasının deprem bölgesinde faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personele yönelik uygulanması ve depremzedelerin soruları cevap verme konusunda isteksiz olmalarıdır. Bu nedenle çalışmada örneklem sayısına ulaşmak zor olmuştur. Dolayısıyla araştırma sadece deprem bölgesindeki illerdeki üniversiteleri kapsamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 30/05/2025 tarihli 2023/6/2 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Osmaniye Korkut Ata University, Scientific Research and Publication Ethics Committee on 30/05/2025 and 2023/6/2 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım- *Idea/Concept/Design*: S.U, E.Y.T. Veri Toplama ve/veya İşleme- *Data Collection and/or Processing*: S.U, E.Y.T. Analiz ve/veya Yorum- *Analysis and/or Interpretation*: S.U, E.Y.T. Kaynak Taraması- *Literature Review*: S.U, E.Y.T., Makalenin Yazımı- *Writing the Article*: S.U, E.Y.T. Eleştirel İnceleme- *Critical Review*: S.U, E.Y.T. Onay- *Approval*: S.U, E.Y.T.

Kaynakça / References

- Adamu, A. A., & Mohamad, B. (2019). A reliable and valid measurement scale for assessing internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 23(2), 90-108. doi: [10.1108/JCOM-07-2018-0068](https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2018-0068)
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organisational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi: [10.1080/14697010701563379](https://doi.org/10.1080/14697010701563379)
- Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(2), doi: [10.1016/j.pubrev.2023.102320](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320).
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (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. doi: [10.1037/0022-3514.51.6.1173](https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173).
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, New York, NY.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. doi: [10.1177/135910457000100301](https://doi.org/10.1177/135910457000100301)
- Charoensukmongkol, P., ve Phungsoonthorn, T. (2022). The interaction effect of crisis communication and social support on the emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 269-286. doi: [10.1177/2329488420953](https://doi.org/10.1177/2329488420953)

- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484. doi: 10.1002/job.381
- Çuvadar, A., & Aksoy, B. (2024). The Effects of earthquakes on midwifery students' fear of death, anxiety and sense of life meaning. *Current Psychology*, 43(37), 29784-29792. doi: 10.1007/s12144-024-06605-1
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress. In M. J. Dollard, A. H. Winefield, & H. R. Winefield (Eds.), *Occupational stress in the service professions** (pp. 57-88). CRC Press.
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic-the role of relational and informational crisis communication in Austrian organisations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. doi: 10.1108/JCOM-10-2020-0107
- Ersoy, A., Mahmood, Z., Sharif, S., Ersoy, N., & Ehtiyar, R. (2023). Exploring the associations between social support, perceived uncertainty, job stress, and emotional exhaustion during the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 15(3), 2150. doi: 10.3390/su15032150
- Gab Allah, A. R., & Salem, S. M. (2025). The relationship among crisis and emergency risk communication, managerial support, and nurses' social capital during Covid-19 pandemic. *SAGE Open Nursing*, 11. doi.org: 10.1177/237796082513436
- Genç, F. (2013). Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(3), 161-175. doi: 10.18094/si.14572
- Gopalan, N., Beutell, N., & Alstete, J. (2025). Perceptions of leadership and team support: organisational commitment in times of crisis. *International Journal of Organizational Analysis*. doi: 10.1108/IJOA-12-2024-5038
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R. L., ve Balck, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. (4. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.
- Heide, M., ve Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. doi: 10.1108/JCOM-09-2020-0105
- Hussain, S., Bashir, H., Aurangzeb, R., Zia, A.B. (2022). During the COVID-19 crisis, the efficacy of supervisor support in reducing perceived uncertainty and emotional tiredness among university employees: the restricting role of organisational stubbornness. *IJARIE*, 8(3), 1-10. doi: 10.0415/IJARIE-16990
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Beta Yayınevi
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. Nobel Yayıncılık.
- Köse, A., Kartal, İ., & Uzun, M. Öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ve yaşam doyumları: 6 Şubat 2023 depremi sonrası bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 94-115.
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Okumus, F. (2024). Exploring the impacts of internal crisis communication on tourism employees insights from a mixed-methods study. *Tourism Management*, 100. doi: 10.1016/j.tourman.2023.104796
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A., & Quarantino, L. (2022). Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public Relations Review*, 48(4), doi: 10.1016/j.pubrev.2022.102212
- McClean, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548. doi: 10.5465/amj.2011.0041
- Meesangkaew, N. (2019). The effects of internal crisis communication on communication satisfaction, employee satisfaction, organisational commitment, and turnover intention for Thai hotel employees (Doctoral dissertation, Iowa State University).

- Mei, J., Chen, K., & Sun, W. (2024). Adaptive leadership in crisis: Strategies for managing uncertainty and enhancing organisational resilience. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 9(9), 45-58. doi: [10.36713/epra18158](https://doi.org/10.36713/epra18158)
- Ndone, J. (2023). Internal crisis communication: The effects of negative employee-organisation relationships on internal reputation and employees' unsupportive behavior. *Public Relations Review*, 49(4). doi: [10.1016/j.pubrev.2023.102357](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102357)
- Özbek, M. F., Stefanidis, A., Banai, M., & Akar, V. (2025). Abusive supervision: can workplace friendships exacerbate work alienation and intent to quit? *International Journal of Organizational Analysis*. doi: [10.1108/IJOA-01-2025-5149](https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5149)
- Pharaoh, C. D., & Visser, D. J. (2023). Crisis management competencies: A university stakeholder perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. doi: [10.1111/1468-5973.12508](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12508)
- Ruppel, C., Stranzl, J., & Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organisational crisis: how organisational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 1-22. doi: [10.1108/CCIJ-04-2022-0045](https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0045)
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi Yayıncılık.
- Yağlı Soykan, N. (2024). Doğal Afet Sonrası Travma, Yas ve Dini Başa Çıkma: Kahramanmaraş Depremi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 13(26), 511-552. doi: [10.53683/gifad.1431842](https://doi.org/10.53683/gifad.1431842)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The Impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, 38(5), 630-653. doi: [10.1177/1059601113503039](https://doi.org/10.1177/1059601113503039)
- Usman, M., Cheng, J., Ghani, U., Gul, H., & Shah, W. U. (2021). Social support and perceived uncertainties during COVID-19: Consequences for employees' wellbeing. **Current Psychology**, 1-12. doi: [10.1007/s12144-021-02293-3](https://doi.org/10.1007/s12144-021-02293-3)
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3). doi: [10.1016/j.pubrev.2020.101926](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926)
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bakış. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları içinde* (ss. 201-224). Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Weishaar H, Evans M, Chemali S, Maray EM, Böttcher R, et al. (2025) The importance of organisational culture for health system resilience: A qualitative analysis of factors that supported health care workers in Germany during the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE* 20(1). doi: [10.1371/journal.pone.0317231](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317231)
- Xu, S. (2017). Crisis communication within a community: Bonding, coping, and making sense together. *Public Relations Review*, 44(1), 84-97. doi: [10.1016/j.pubrev.2017.10.004](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.004)
- Yeomans, L., ve Bowman, S. (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 196-213. doi: [10.1108/JCOM-11-2020-0130](https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2020-0130)
- Yılmaz Atik, E., & Özbek, M. F. (2025). How does social capital affect the relationship between perception of diversity management and affective commitment? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1-35. doi: [10.1108/JEC-04-2025-0103](https://doi.org/10.1108/JEC-04-2025-0103)
- Yue, C. A., & Thelen, P. D. (2023). The state of internal communication in Latin America: An international Delphi study. *Public Relations Review*, 49(1). doi: [10.1016/j.pubrev.2022.102262](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102262)