



(ISSN: 2602-4047)

Kızılkaya Namlı, A. & Yücekaya, M. A. (2021). The Effect of Flexible Shift on Motivation and Organizational Climate in The Course of The Covid-19 Pandemic, *International Journal of Eurasian Education and Culture* , 6(12), 25-59.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoecc.362>

Article Type (Makale Türü): Research Article

THE EFFECT OF FLEXIBLE SHIFT ON MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE COURSE OF THE COVID-19 PANDEMIC

Aysel KIZILKAYA NAMLI

Assoc. Prof, Munzur University, Tunceli, Turkey, ayselkizilkaya@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-7980-421X

Mehmet Akif YÜCEKAYA

PhD student, İnönü University, Malatya, Turkey, yucekayaakif@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3853-5660

Received: 02.01.2021

Accepted: 03.03.2021

Published: 10.03.2021

ABSTRACT

This study has been performed in an effort to specify the effect of flexible working conditions on motivation and organizational climate, using one of the qualitative methods, the phenomenological pattern. The data gathered as a result of the research went through a descriptive content analysis mostly employed in qualitative research methods. The subjects are comprised of 20 employees working in Tunceli Youth and Sports Office selected via simple random sampling. In accordance with the results of the research, almost all of the subjects reported that they were content with the organizational atmosphere in the workplace during the pandemic. Managers were reported to be the prime reason for the unfavorable appraisal of the organizational climate by the subjects, whereas their intimate relations and interactions between each other had something to do with the positive interpretation. According to the subjects of the study, what caused the internal motivation during the flexible shift was their love for their jobs, while such reasons as formal procedures, psychological conditions and fatigue were reported to be responsible for the impairing internal motivation. On the other hand, the motive behind the external motivation was the managerial support and favorable physical conditions, while maltreatment by colleagues and rebuking managers were the spoilers of the external motivation. According to the results of the research, it was concluded that flexible working during the pandemic process did not affect the organizational climate and motivation of the employees of the Provincial Directorate of Youth and Sports in general negatively, the employees of the Provincial Directorate of Youth and Sports had a positive climate and their motivation was high.

Keywords: Covid-19 pandemic, flexible shift, motivation, organizational climate

INTRODUCTION

Having arose in Wuhan, China in the late December, 2019, Covid-19 has been influential in Turkey since then, as in all over the world, making it mandatory to take various measures in all countries due to its swift transmittance and death toll. To this end, not just public institutions, but those of the private sector have adopted flexible shifts (working system involving certain employees working on certain days of the week for a certain duration) in order to prevent their staff from catching the virus and maintain their health (Akbaş & Dursun, 2020). Indeed, it can be asserted that people have immediately got used to or been enforced to welcome this modification. However, this urgent change is doomed to exert various effects both on individuals and organizations, causing potential changes in both the organizational climate and organizational motivation.

Etymologically, the word 'climate' derives from Greek and means 'tendency'. Having a psychological connotation, the concept of climate that explains the way staff perceives internal atmosphere can be used to define organizations, groups and several qualifications that help us foresee people's attitudes and behaviours (Gilmer, 1971 as cited in Karcioğlu, 2001). Organizational climate can be defined as an array of qualities enabling organizations to acquire an identity, influencing the individuals' behaviours and dominating the organization conceived by them. It can also be defined as the atmosphere of the workplace, created by common perceptions and emerging from the behaviors, attitudes displayed by individuals and employees within the organization as well as the rules they comply with (Gök, 2009).

Organizational climate is associated with the ambiance and sentiments generally felt and comprises the relationships and behaviors of the individuals within an organization. The workplace created directly or indirectly by the members of an organization stands for the organizational climate (Yılmaz & Altinkurt, 2013). Organizational climate should therefore be perceived not as something concrete but as a perceivable phenomenon. Organizational climate is important in terms of organizational function, as not only does it improve the members' motivation, but creates an atmosphere within which the employees develop positive attitudes, intentions and adamancy for the organization. In a given organization, setting rules for the employees, and the way they perceive the functioning system of the organization during the decision-making process depends on the organizational climate. Each organization has a unique climate and this makes it distinct from the others. The most important output of an organization is that it has an impact on the individuals' behaviours in that they act in alignment with the organizational climate while determining their behaviours and attitudes. Owing to the climate of the organization, very little information is left in the minds of the employees about the workplace they are working as well as the ambiance and system it has (Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2019). It is a phenomenon that eliminates negative situations when the organizational climate is positive and creates bigger problems when it is negative. In this respect, organizational climate is an important factor perceived by all organization members in an organization (Özdemir, 2006). An environment that evokes good feelings in the members of the organization is a positive organizational climate, and the opposite is a negative organizational climate. Characteristics of a positive climate include open relationships, friendship, cooperation, encouragement,

socialization, personal freedom and trust. The support provided by the organization management to its employees is at the center of organizational efforts (Özkul, 2013).

The organizational climate as well as the motivation of the employees is of great significance on the organization. Some factors within the organization directly affect the motivation of the employees (Uğraş & Özen, 2019). Huit (2011) describes motivation as the condition that urges or manipulates a behavior, desire or aspiration leading to the target behavior and the influence of the needs and desires on the direction and intensity of it. Motivation can be explained as the management of behaviors, showing determination in them and a kind of revival. It is the exhibition of determination and vigor with the might to perform a task coming from internal and external factors (Barutçugil, 2004). It is also the combination of the internal factors urging people to take action and the encouraging external factors (Locke & Latham, 2004). Being explained as the motive behind a particular behavior, motivation is not enough to explain it. In order for motivation to determine an individual's behavior, it should be interlinked with environmental factors. Motivation can be observed through individuals' behaviors. It is explained as a process whereby a viable ambiance is set so as to meet the needs of individuals and the organization and the individual is encouraged to act for the accomplishment of this. As far as these definitions are concerned, motivation can be asserted to have three main elements. These are helping someone act, direct it to a particular side providing sustainability and ultimately feeling a kind of joy and relief with the fulfillment of the task (Örücü & Kanbur, 2008).

There are many motivation hypotheses. The questions of the study were prepared in the light of internal and external motivation hypotheses. Internal motivation refers to the voluntary display of a particular behavior, whereas the external one results from the involuntary behavior (Morris & Maisto, 2005). Besides, questions based on motivation were prepared as well.

According to Turner (2017), performance culture of a given organization depends on the performance of its employees. Tovmasyan and Minasyan (2020) reports that motivation affects efficiency and has a pivotal role in the success of an organization. Motivation can be said to have an impact on performance and efficiency (Örücü & Kanbur, 2008). Aksoy (2020) determined that employees are highly influenced by the factors related to 'interaction with managers', 'physical-social ambiance' and 'working conditions', while being mildly affected by 'awarding and socio-cultural activities'. There are many factors to affect the motivation of employees. Demirdöken (2017) detected the organizational climate to be moderate in his study performed on the staff of the Ministry of Youth and Sport. Gürgen and Onağ (2018) concluded that organizational climate has a positive meaningful impact on the motivation of employees. Bilir and Ay (2007) reported that organizational climate is a principal means in order to detect the efficiency of the programs and projects carried out to modify the organizational climate. Recent studies have shown that organizational climate has a pivotal position for the employees as well as their motivation. Now, how these two issues that are important for employees will change with the introduction of the flexible working conditions due to the Covid-19 pandemic remains to be seen.

Aim of the Study

This research has been conducted to determine the effect of flexible working on the organizational climate and motivation of Tunceli Youth and Sports Provincial Directorate employees during the pandemic process. In order to minimize the risk of spreading the virus and circulation of people at a workplace, flexible working conditions have been initiated; however, what the effects of this new attempt will be like is not clear yet. Therefore, the study is supposed to contribute to the field, thereby the questions below have been prepared based on the conceptual framework in the literature about this issue.

1. How would you evaluate the working climate in your workplace?
2. What are the factors that lead you to evaluate the working climate positively or negatively?
3. What are the internal conditions that motivate your working conditions?
4. What are the internal conditions that demoralize your working conditions?
5. What are the external conditions that motivate your working conditions?
6. What are the external conditions that demoralize your working conditions?

METHOD

Research Model

Qualitative research method was used in this study. Qualitative research was preferred because it allows for in-depth analysis of research topics that cannot be answered through quantitative research. This study employs the frequently used qualitative research method that is called differently in literature. For instance, it is called interpretive research as it includes the subjective views of the researcher; natural research as it consists natural events and phenomena and fieldwork is it deals thoroughly with the issue in a certain social context (Baltacı, 2017). In the study, one of the qualitative research models, condition analysis which is defined as a pattern in a qualitative research that can both be the outcome and the object of the research is harnessed.

Study group

The subjects of the study were selected through simple random selection. This selection is usually used as the basis for a sampling method itself or other more complicated ones, where each agent has an even chance of selection (Meng, 2013; Singh, 2003). The subjects are comprised of 20 employees working in Tunceli Youth and Sports Office whose demographic qualities are as follows:

Table 1. Demographic Qualities of the Subjects

Variables		f	%
Gender	Female	6	30
	Male	14	70
Status	Officer	11	55
	Worker	9	45
Experience	1-10 years	17	85
	11-20 years	3	15

The majority of the participants in the study are male employees, civil servants and those with a service year of 1-10 years.

Data Collection Tool and Collection of the Data

In order to determine the effects of the flexible working conditions in the course of the Covid-19 pandemic on the organizational climate and motivation of the subjects, a semi-structured interview form was used to gather data. Çepni (2009) reports that interview format is advantageous as it enables the researcher to ask detailed questions on a particular topic and to acquire satisfactory answers making them more clear if they are unsatisfactory or obscure. Semi-structured interview method is preferable as it provides detailed information thanks to its certain standards and flexibility (Yıldırım & Şimşek, 2013). Having two sections, the form includes three questions about demographic qualities in the first section as well as six research questions in the second one, lasting for about 20 minutes.

Analysis of the Data

The data acquired from the research were subjected to descriptive content analysis that is usually employed in qualitative methods. While determining the titles for the questions and setting the themes, descriptive analysis was used and content analysis for deciphering the interviewees' answers. Descriptive analysis is a frequently used method for researchers to obtain summary information about different facts and events they want to study; Content analysis is defined as a systematic, repeatable technique in which some words of a text are summarized with smaller content categories with codings based on certain rules (Büyüköztürk et al., 2013).

Validity and Credibility

Validity and credibility refer to the means of conveying and showing the delicacy of the research process and credibility of the research findings (Roberts & Priest, 2006). Credibility is of great importance when it comes to having a research recognized by scientific circles (Morse, Barret, Mayan, Olson & Spiers, 2002). A research is to meet several criteria to earn credibility and validity.

Validity is a delicate concept that refers to the degree of closeness between what we calculated and what we wanted to calculate (Roberts & Priest, 2006). Internal validity encapsulates whether the findings of the research are true in terms of the selection of the subjects, recording of the data and performance of the analysis (Lakshmi & Akbar Mohideen, 2013). Polit and Beck (2012) defines internal validity as the degree of accurate conclusions in a research. The way conceptual categories were reached in order to provide internal validity has been revealed in detail. While analyzing the views of the subjects, groups were set based on the similarities of the expressions used and each subject was given a code (K1, K2, K3) for this. The views of the subjects were enumerated in frequencies and similar expressions were gathered in similar themes. External validity refers to the generalization process of the acquired data (Tobin & Begley, 2004; Kerlinger & Lee, 2000; Bitsch, 2005) and to do this, rich, descriptive and comprehensive information about utterances, place of the research, subjects and procedures are

needed (Polit & Beck, 2010). That is, a detailed descriptive strategy is to be used. Bitsch (2005) suggests that a detailed descriptive strategy needs to be used in order for a research to have external validity. Using a detailed descriptive strategy, the research has direct quotations of the subjects as to their opinions about the organizational climate and their motivation.

For credibility, informing process, spending much time with the interviewees, constant observations and the control of the subjects are some of the strategies that must be used. Credibility explains how similar results can be yielded through research results under different conditions. Various strategies should be used for credibility (Roberts & Priest, 2006). Using semi-structured interview forms, encoding participants, informing about the subjects and understanding them correctly are significant in increasing credibility. The internal credibility is related with the repeatability of the findings. In this study, for internal credibility research atmosphere, duration as well as all the phases as to the repeatability of the results under similar conditions have all been revealed. For stability, expert advice was demanded. The answers of the subjects were demanded to be categorized in the correct theme by an expert in order to assure that no answer would be left out of the categories and to determine whether the answers represented the theme they were categorized under. Subsequent to this step, the way both the researcher and the expert matched was compared and the number of agreements and disagreements was determined. The credibility formula proposed by Miles and Huberman (1994) was employed to determine the internal credibility of the study. When a research has a credibility rate of 70% or more, then it becomes credible. In this respect, as the credibility rate of the study was determined to be 90%, then it is credible. For the external credibility, the raw data is kept for the ones whom it may concern.

FINDINGS

This section is presented with titles according to the research questions, including the findings as to their results.

The Climate at the Workplace

The subjects were addressed the question ‘How would you evaluate the working climate in your workplace?’ Table 2 has the views of the subjects.

Table 2. The Climate at the Workplace

Theme	Code
The Climate at the Workplace	An intimate climate
	Human relations are good
	Helpful climate
	Disciplined Climate
	An inspirational climate
	A self-oriented climate
	A climate where communication is weak
	A climate where hierarchy is dominant

First of all, the majority of the participants in the study stated that they were satisfied with the climate in the working environment and that they evaluated the working environment's climate positively. According to the

results of the research, some factors such as intimate and good relationships between colleagues caused the subjects to be content with the climate at their workplace. Some quotations belonging to the subjects are as follows:

'Institutionally, we have positive relationships with other institutions and we have fun outside the workplace. Much as the way of our relationships may change, intimacy will never shake in this process.' K14

'We have intimate relationships in any case here and this has positive impact on the climate.' K8

'We have a highly disciplined working program and this effects us favourably and lets jobs proceed regularly.' K5

'As there are self-centered employees, this working condition makes me restless.' K10

Factors that led to positive or negative judgment of the climate at the workplace

The subjects were asked the question 'What are the factors that lead you to evaluate the working climate positively or negatively?' and the answers are given in Table 3.

Table 3: Factors That Led to Positive or Negative Judgment of the Climate at the Workplace

Theme	Code
Factors that led to positive or negative judgment of the climate at the workplace	Positive
	Good relationships with the colleagues
	Intimacy
	Respect among colleagues
	Sharing duties
	Negative
	Managers
	Disobedience at work
	Workload
	Poor communication

A great majority of the subjects evaluated the climate at the workplace during flexible shifts positively and reported that good and intimate relationship with colleagues was the reason, whereas others that found the climate unfavourable due to workload and misbehaviours of managers. Here are the true quotations of the subjects.

'In general terms, I have a workplace with a happy, peaceful and intimate atmosphere with my colleagues. We work in a limited time and therefore rarely come together, but still we appreciate this.' K7

'We have respectful workplace' K5

'Favourable relations make us love our workplace, our interpersonal are quite good.' K19

'Managers appointed from an irrelevant institution make me restless. They especially do not avoid disturbing attitudes while we are working.' K3

'Despite the hardships of the pandemic, the managers' behaviours and attitudes adversely effect me.' K14

'There is an extra workload assigned by the Ministry during the pandemic and this adversely effects the organizational climate.' K15

Internal Motivation Sources at the Workplace

The question ‘What are the internal conditions that motivate your working conditions?’ Table 4 includes the subjects’ views.

Table 4. Internal Motivation Sources at the Workplace

Theme	Code
Internal Motivation Sources at the Workplace	Loving job
	Earning what you deserve
	Being successful
	The feeling of belonging
	Lack of internal motivation
	Lack of purpose
	Professional adaptation
	Being healthy

Most of the subjects reported that loving one’s job is an internal motivation source for them in the course of flexible working process. Getting the required payment in exchange for your effort and being successful are also among the internal motivators. Here are the subjects’ views.

‘I love my job and these are enough for me.’ K5

‘I have some objectives and these are very important for me. My efforts to reach these goals highly motivate me. We are working less but diligently; that is, I was doing the same job as the normal working conditions. I’m concentrating on my objectives and mind my job.’ K19

‘Working in such a period is not a problem at all and getting what you deserve highly motivates you. Being appreciated and respected for your job...these are very important. K3

‘Being successful at my job is very important for me, which motivates me accordingly.’K11

Conditions Disrupting Internal Motivation at the Workplace

The question ‘What are the internal conditions that demoralize your working conditions?’ was asked to the subjects and here are their views in the Table 5.

Table 5: Conditions Disrupting Internal Motivation at the Workplace

Theme	Code
Conditions Disrupting Internal Motivation at the Workplace	Formal Procedures
	Psychological Conditions
	Fatigue
	Unfavourable conditions
	Insufficient Payment
	Lack of self-confidence
	Being qualified

Illnesses
Mandatory shifts
Being Unsuccessful
Inequality between the diligent and the Indifferent employees.
Low Salary

According to the research, it was concluded that what disrupted the internal motivation in common during the pandemic is the formal procedures as well as most other reasons. Here are some of the subjects' views.

'There are many formal procedures in my workplace and these disrupt my motivation considerably. K19

'Such ruling directives as 'mind your clothes' 'shave your beard and hair' ruin my internal motivation considerably. I think these are trivial issues these days.' K3

'I reflect my private problems and psychological issues such as constant hygiene inevitably on my professional life.' K5

'I'm always afraid of becoming sick as we are passing through a pandemic and this affects me adversely.' K18

'Compulsory overwork during the pandemic and definite working conditions affect me considerably. I had difficulty meeting my colleagues. K12

External Motivators at the Workplace

The question 'What are the external conditions that motivate your working conditions? Was asked to the subjects and some of their views are as follows in the Table 6:

Table 6: External Motivators at the Workplace

Theme	Code
External Motivators at the Workplace	Managerial Support
	Physical Conditions of the Workplace
	A positive Place
	Institutional Awards
	Meeting the Institutional Needs

Most of the subjects reported the managerial support to be the leading source of external motivation. There are different views as well and here are they.

'The support and praise from the management motivates me more and makes me feel invaluable.' K7

'Favourable physical conditions are important for me as they give us a comfortable atmosphere. Physical conditions must be good, thereby providing privilege. K6

'A positive atmosphere at the workplace augments my love for work. I'm happy to have such a workplace in such difficult days.' K5

'Institutional awards are important for me and an award does not necessarily be a financial benefit. Rather, even being praised amid my colleagues is an award for me. It is a sign of being valued when we are down.' K20

External Demoralizers at the Workplace

The question 'What are the external conditions that demoralize your working conditions?' was asked to the subjects and some of their views are as follows in the Table 7:

Table 7: External Demoralizers at the Workplace

Theme	Code
External Demoralizers at the Workplace	Adverse attitudes of colleagues
	Managers' seeking shortcomings
	Ill-disciplined conditions
	Regional hardships
	Pandemic
	Workload

The subjects reported such agents as adverse attitudes of colleagues, managers' seeking shortcomings, ill-disciplined conditions, regional hardships as the external demoralizers. Some of the subjects' views are as follows:

'The fact that some colleagues can adopt ill-behaviours even these days is troublesome.' K11

'Ill-behaviours of some colleagues makes us fall behind our performance. Constant gossip at the workplace, its propagation outside as well as encountering it in an unfamiliar atmosphere is not ethical at all. Some people are evil indeed and never take lessons.' K4

'Even during the flexible shifts, some managers are in constant search of errors and shortcomings, making us much more exhausted.' K14

'In this process, we encounter ill-disciplined behaviours and these are tolerable in such days, but being exposed to such practices affects our motivation.' K19

CONCLUSION and DISCUSSION

We are against a new pandemic in the 21st century. Having emerged with a widespread effect, Covid-19 have taken our lives, education, psychology, working life and even our access to public services under its control rather than being confined to a country or continent. For this reason, it would not be an exaggeration to say that the whole world is struggling to survive in the face of this virus (Rumelili Koç, 2020). In order to by-pass this pandemic with the slightest effect, governments have all taken an array of measures. In Turkey, both the public and private

sector have adopted freelance working or flexible shifts models in an effort to minimize the risk of spreading the disease. This practice began in public sector 22nd March 2020 and ended 1st June, 2020. With the increase in the number of cases, the system of recycling or working from home started to be discussed in life, education and working conditions in November-2020 in order to prevent the spread of the epidemic. (Serinikli, 2021). In flexible shifts model, decreased number of people work at a particular duration, whereas those whose duties are suitable for freelance working model fulfilled their tasks at home (Arslan & Karagül, 2020). Including Youth and Sports Provincial Directorate in Turkey has switched to flexible working models in many areas of the public during the Covid 19 pandemic process.

A great portion of the subjects in the research have stated that they are content with the organizational climate. Their relationships and intimate interactions are among the reasons why they are content with the organizational climate. Uluç and Duman (2020) reported that working hours in the Youth and Sports Office changed in that employees were controlled before entering the workplace and were enforced to be away from their friends. Besides, The Ministry of Youth and Sports stopped the whole handball, basketball and football leagues as well as other sports federations. Furthermore, Youth activities and Youth Clubs as well as all their contributions were postponed due to some regulations (The Ministry of Youth and Sport, 2020). This new practice has exerted a positive effect on the organizational climate and created a feeling of content in the employees.

Most of the subjects in the study evaluated the flexible working conditions and showed positive relationships and intimate interactions between employees as the prime reason for this, whereas others criticized it based on till behaviours of the managers and overloading worker. In institutions where emotional belonging is strong, there arises a harmony between the employees and the institutions rules and identity, which enables them to adopt the objectives and targets of the institutions (Meyer et. al., 2002). Covid –19 caused many changes in human life. Labour, systematic changes in jobs and online education paved the way for the people to plan their lives again and set a new life cycle, causing of course different conditions for each institution (Bouziri et. al., 2020). When asked by Uluç and Duman (2020) what changed positively in their lives after the emergence of the pandemic, about half of the subjects reported that they encountered no change, while some stated they gave more importance to hygiene at the workplace. Aksoy and Mamatoğlu (2020) reported that, when compared with the period before the emergence of the pandemic, safety conditions in organizations have shown a positive tendency. Rubin et. al. (2020) concluded in a study where the subjects were engineers, teachers and public officers in a group and employees from all other sectors in the second group that the former group felt they were much less productive and happy when they worked at home. According to Deloitte's study (2020) in Turkey, 38,2 % of the subjects working freelance at home stated that they had neither positive nor negative effects; 39,2 % of them reported that they were positively affected by the process, whereas 24,6 % of them were reportedly adversely affected. In our study, there are findings as to the adverse effects of the managerial ill-behaviours and pressure, resulting in that employees are in expectation of more tolerance. However, Kniffin et. al. (2021) found that this radical change in the working life posed great difficulties for the managers as well, reporting that all employees has something to do with this process.

Most of the subjects of the study expressed that their love for their jobs was an actual source of internal motivation as well as being paid sufficiently for what you served and being successful. Arslan and Demir (2020) concluded that performance is highly related with internal motivation and to improve performance of the employees, it was necessary to augment internal motivation. In their study carried out to learn what Armenians thought about the effects of freelance working due to the pandemic on their efficiency and compare with the other data acquired about people in different countries, Tovmasyan and Minasyan concluded that 52 % of the subjects reported that they were more efficient while working at the workplace, while just 12% of them said working freelance at home was motivating. Working at home is feasible for some businesses having available and suitable conditions whereas for such businesses as health sector and transportation within which the service is provided directly to the citizen, freelance working at home is not an option (Mustajab et. al., 2020). Therefore, the employees of the Youth and Sports Office may have increased their motivation as they could work at home.

Among all the participants in the study, what is common is that formal procedures disrupt the internal motivation as well as other reasons, one of which is the fear of getting sick any time. In a study carried out by Çiçek and Almalı (2020), the fear caused by the pandemic had an adverse effect on the subjects' psychological well-being as well as emotional self-sufficiency. When compared with the private sector employees for whom things are totally different, employees in the public sector experienced a slight effect of the pandemic fear on their health. Private sector employees have a higher level of fear perception, making them more unlikely to be psychologically well. The ones working in health sector struggling against the virus reported that they got more vulnerable to stress, depression, anxiety and insomnia after a trauma while experiencing hardships dealing with problems at the same time (Bekaroğlu & Yılmaz, 2020; Greenberg, Docherty, Gnanapragasam & Wessely, 2020).

Most of the subjects regarded managerial support as a great source of external motivation, providing improved institutional support perception and organizational development, whereas a restrictive senior perception causes an adverse effect on the performance of an employee (Tutar & Altınöz, 2010). In the workplaces where employees perceive a high level of support, organizational trust and adherence has been observed to be also high (Suliman, 2001). In the study, the value and support obtained from a senior was observed to make the employee more motivated.

The subjects of the study listed such factors as ill-treatments of colleagues, managers' seeking errors and shortcomings, ill-disciplined behaviours and regional factors as the reasons of external demoralization.

Organizational climate affects employees' productivity, efficiency, performance and accordingly, their motivation. A healthy organizational climate will ensure that both employees are motivated and their level of motivation increases. (Gök, 2009). Uluç and Duman (2020) reported in their study that most of the employees' working in the Youth and Sport Office expressed their social life was adversely affected by the pandemic and some of them kept away from their colleagues in case they carried the virus. Among the findings of the study is the information that the pandemic adversely effects the motivation of the employees, just as Yılmaz (2020) stated that the employees working in a tax office were negatively affected by the pandemic. Commuters are

especially anxious about catching or transmitting the virus to their immediate family and relatives and therefore want to do the suitable tasks at home freelance.

To conclude, the employees working in Tunceli Youth and Sports Office has encountered several hardships caused by the pandemic; however, they managed to proceed in a healthy way. A mild organizational climate is observed to help them tackle the problems with less adverse effects. Besides, establishing favourable relations with not only their colleagues but also managers will help them perceive the organizational climate. Employees' receiving executive support is an extrinsic source of motivation; liking their job is a source of intrinsic motivation. It can be said that the few situations that disrupt the internal and external motivations of the employees cause them to perceive the organizational climate positively.

RECOMMENDATIONS

At the end of this research, the researchers;

- Application of the research to different provinces and regions by expanding the sample group,
- Examining the effect of flexible working on organizational climate and motivation during the pandemic process at different institutions,
- Investigating possible changes in organizational climate and motivation levels by measuring organizational climate and motivation levels of the same institution employees with a similar method after the pandemic process,
- In this process, it is recommended that the employees of the Youth and Sports Provincial Directorates improve flexible working conditions, managers establish positive relations with employees and alleviate the workload of the employees, review the hygiene conditions of the institution, improve the organizational climate and increase the motivation of the employees.

ETHICAL TEXT

In this article, journal writing rules, publishing principles, research and publishing ethics rules, journal ethics rules are followed. The authors are responsible for all kinds of violations related to the article.

Author(s) Contribution Rate: Dr. Aysel Kızılkaya Namlı's contribution rate to the article is 60%; the contribution rate of PhD student Mehmet Akif Yücekaya is 40%. All authors undertook the writing of the research from beginning to end.

REFERENCES

- Akbaş, Ö. Z., & Dursun, Ö. (2020). Mothers interpolating public space into private space during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 7(5), 78-94.
- Aksoy, Ş. K. (2020). Factors affecting the motivation of employees: an analysis at Mehmet Akif Ersoy University. *Mediterranean University Journal of Social Sciences Institute (AKSOS)*, (7), 89-111.

- Arslan, E., & Demir, H. (2020). The effect of decision-making styles of managers on employees' motivation and performance. *Afyon Kocatepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22 (2) , 115-131. <https://doi.org/10.33707/akuuibfd.703174>
- Arslan, İ., & Karagül, S. (2020). A global threat (COVID-19 Pandemic) and the journey to change. *Üsküdar University Journal of Social Sciences*, 0 (10), 1-36. <http://doi.org/10.32739/uskudarsbd.6.10.67>
- Aydın, M. (1998). *Education Management*. Hatipoğlu Publications.
- Baltacı, A. (2017). Miles-Huberman model in qualitative data analysis. *Ahi Evran University Journal of Social Sciences Institute*, 3(1), 1-15.
- Barutçugil, P. (2004). *Strategic human resources management*. Kariyer Publishing.
- Bekaroğlu, E., & Yılmaz, T. (2020). COVID-19 and its psychological implications: a review from a clinical psychology perspective. *Nesne*, 8(18), 573-584. DOI: 10.7816/nesne-08-18-14
- Bilir, P., & Ünal, A. Y. (2005). The relationship between organizational climate and employee perception of involvement: a field study in youth and sports general directorate. *Spormetre The Journal Of Physical Education And Sport Sciences*, 5(1), 43-50. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000120
- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91. DOI: [10.22004 / ag.econ.59612](https://doi.org/10.22004/ag.econ.59612)
- Bouzir, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine*.1.1.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Scientific research methods*. Ankara: Pegem Academy Publishing.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Research Methods- Qualitative Research and Research Design According to Five Approaches*. (Çev. Ed. M. Bütün- S.B. Demir). Siyasal Publishing.
- Çepni, S. (2009). *Introduction to research and project studies*. 4th Edition. Ceflepler Publishing.
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). The relationship between anxiety self-efficacy and psychological well-being during COVID-19 pandemic process: comparison of private and public sector employees. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Deloitte (2020). The Future of Work: Maintaining organizational resilience in the telework system. *Deloitte Raporu*.
- Demirdöken, Ç. (2020). The effect of organizational climate on employee performance in the youth sports ministry: A field study. *Doctoral Dissertation*. Hitit University.
- Gök, S. (2009). A study on the influence of organizational climate on motivation of employees. *International Journal of Human Sciences*, 6(2), 587-605.
- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *The BMJ*, 368, m1211. doi: 10.1136/bmj.m1211
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.

- Gürgen, O., & Onağ, Z. (2018). A Study of the Effects of Organizational Climate in the Provincial Directorate of Youth Services and Sports on Motivation and Performance of Employees. *CBÜ Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 13 (1),87-105.
- Huitt, W. (2011). Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Karcioglu, F. (2001). Organizational culture and organizational climate relationship. *Atatürk University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(1-2).
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2000). *Foundations of behavioral research*. 4th edition, Harcourt College Publishers, For Worth, TX.
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. V. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lakshmi, S., & Mohideen, M. A. (2013). Issues in reliability and validity of research. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(4), 2752.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? six recommendations for the twenty-first century, *The Academy of Management Review*, vol 29, no 3, pp:388-403.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7th edition, McGraw-Hill, Inc.
- Meng, X. (2013). Scalable simple random sampling and stratified sampling. In *International Conference on Machine Learning* (pp. 531-539). PMLR.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer P.J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002)., Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, C.6, No.1
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministry of Youth and Sports (2020, April 2). News. Access address: <https://www.gsb.gov.tr/HaberListesi/3/1>
Date of access: 01.11.2020
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2005). *Psychology an introduction*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative health research*, 25(9), 1212-1222. <https://doi.org/10.1177/1049732315588501>
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>

- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, K. W. (2019). Organizational climate and work style: the missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Mullins L.J. (1993). *Management and organizational behavior*. 6th edition. Prentice Hall
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13-21.
- Öncü, H. (2012). Motivation. Küçükahmet, L. (Ed.). *Within the classroom management* (ss. 159-182). Pegem Publishing.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). An empirical study to examine the effects of organizational-managerial motivation factors on employee performance and productivity: service and industry business example. *Management and Economics: Celal Bayar University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, F. (2006). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction Level: A Research in the Textile Industry. *Doctoral Thesis*, Institute of Social Sciences, Çukurova University.
- Özkul, Y. (2013). The Effect of Organizational Climate on Motivation: An Application. *Master Thesis*, Institute of Social Sciences, Marmara University.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2012) *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*. 9th Edition, Lippincott, Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Roberts, P. & Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing standard*, 20(44), 41-46.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?. *University of Amsterdam Press*.1-9.
- Rumelili Koç, Ö. M. (2020). Wicked Problems and Public Administration through the COVID-19 Lens, *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (22): 238-251
- Serinikli, N. (2021). Organizational change in the covid 19 outbreak: remote/home working model. *The Journal of International Social Sciences*, 31 (1) , 277-288. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.831755>
- Singh, S. (2003). Simple random sampling. In *Advanced Sampling Theory with Applications* (pp. 71-136). Springer, Dordrecht.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: is it one thing or many things? the multidimensionality of performance in a middle eastern context. *The International Journal of Human Resource Management*, 12: 6, 1049-1061. DOI: [10.1080 / 713769689](https://doi.org/10.1080/713769689)
- Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48(4), 388-396. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03207.x>
-

- Tovmasyan, G., & Minasyan, D. (2020). The impact of motivation on work efficiency for both employers and employees also during covid-19 pandemic: case study from armenia. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25- 35. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4(1), 1-5. DOI: 10.1080/2331186X.2017.1337543.
- Tutar, H., & Altinöz, M. (2010). The Effect of Organizational Climate on Employee Performance: A Study on OSTIM Manufacturing Operations. *Ankara University SBF Journal*, 65(02), 196-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162
- Uğraş, S. & Özen, G. (2019). Examining Teaching Motivations of Physical Education Teachers, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4 (10), 497-512. <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.37>
- Uluç, E. A., & Duman, S. (2020). Examination of the Anxiety Situation of Youth and Sports Provincial Directorate Employees in the Covid-19 Process. *Mediterranean Journal of Sport Sciences*, 3 (2) , 289-302. <https://doi.org/10.38021/asbid.827503>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Qualitative research methods in the social sciences*. 9nd edition, Seçkin publishing.
- Yılmaz, B. (2020). The effect of covid-19 pandemic process on employees: an applied research on employees in the public sector. *Third Sector Social Economic Review*, 55(3), 1724-1740. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.08.1422
- Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2013). Adaptation of Organizational Climate Scale into Turkish: The Validity and Reliability Study. *Trakya University Journal of Education*, 3(1), 1–11

PANDEMİ SÜRECİNDE ESNEK ÇALIŞMANIN ÖRGÜT İKLİMİ VE MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Öz

Bu araştırma pandemi sürecinde esnek çalışmanın örgüt iklimi ve motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu Tunceli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 20 personel oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre pandemi sürecinde esnek çalışma programına geçen gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının tamamına yakını örgüt ikliminden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve samimi ilişkiler örgüt iklimini olumlu olarak değerlendirmelerine neden olurken; kurumdaki idarecileri örgüt iklimini olumsuz olarak değerlendirmelerine sebep olmuştur. Araştırmaya katılanlar pandemi sürecinde esnek çalışma programında içsel motivasyonu sağlayan kaynağın işini sevmek olduğunu belirtirken; içsel motivasyonu bozan durumlar olarak resmi prosedürler, psikolojik durum ve yorgunluk gibi çeşitli sebepleri ileri sürmüşlerdir. Bu süreçte dışsal motivasyon kaynağı olarak yönetici desteği ve ortamdaki fiziksel şartların iyi olması belirtilirken; dışsal motivasyonu bozan durumlara iş arkadaşlarının kötü tutumu yöneticilerin hata araması gibi sebepler belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre pandemi sürecinde esnek çalışmanın Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının örgüt iklimi ve motivasyonunu genel olarak olumsuz etkilemediği, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının olumlu bir iklime sahip olduğu ve motivasyonlarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Pandemi süreci, esnek çalışma, motivasyon, örgüt iklimi.

GİRİŞ

2019 yılı Aralık ayı sonlarında Çin'in Wuhan kentinden ortaya çıkan Covid- 19 tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de etkisini göstermektedir. Hastalığın hızla yayılması, ölümlere sebep olması tüm ülkelerde çeşitli tedbirlerin alınmasını mecbur kılmıştır. Bu sebepten dolayı gerek devlet kurumları gerekse özel sektörler hastalığa karşı çalışanların sağlığını korumak ve hastalığa yakalanmasını önlemek amacıyla esnek çalışma (haftanın belirli günleri ya da günün belirli saatlerinde belli sayıda personelle dönüşümlü çalışma sistemi) sistemine geçmişlerdir (Akbaş ve Dursun, 2020). Hızla yaşanan bu değişikliğe toplumdaki bireylerin de hızlı şekilde uyum sağladığı ya da uyum sağlamak zorunda kaldıkları söylenebilir. Ancak bu hızlı değişimin bireyler ve örgütler üzerinde çeşitli etkileri olması kaçınılmazdır. Çalışanların esnek çalışma sistemine geçmesi gerek örgüt ikliminde gerekse örgüt motivasyonu üzerinde değişiklikler meydana getireceği düşünülmektedir.

Sözcük kökeni açısından iklim kelimesi Yunanca bir kelimedir ve eğilim manasına gelmektedir. İklim kavramı örgüt personellerinin iç çevreyi nasıl anlamlandırdığını anlatmaktadır. Psikolojik bir yöne sahiptir ve bu netice ile bireylerin tutum ve davranışları hakkında ön görüde bulunmamıza yardımcı olan birtakım nitelikler, örgütleri ya da grupları tanımlarken kullanılabilir (Gilmer, 1971 akt. Karcioğlu, 2001). Örgüt iklimi, örgütün kimlik kazanmasını sağlayan, örgütteki bireylerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1986). Örgütteki bireylerin veya çalışanların davranışları, tutumları ve uyguladıkları kurallar sonucu meydana gelen, ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanabilir (Gök, 2009).

Örgüt iklimi, bir örgütteki genel olarak hissedilen hava ve duygular ilişkilendirilmekte ve örgütte yer alan bireylerin ilişki ve davranışlarından oluşmaktadır. Bir örgütü oluşturan bireylerin kurumda, dolaylı ya da doğrudan yarattıkları çalışma ortamı örgüt iklimini ifade etmektedir. Bu sebeple örgüt iklimi gözle görülüp elle tutulan bir şey olarak değil, algılanabilen ve hissedilebilen bir olgu olarak anlamlandırılmalıdır (Yılmaz & Altınkurt, 2013). Örgütün işleyişi açısından örgüt iklimi önemlidir, çünkü örgüt üyelerinin moral seviyesini arttırmakla kalmayıp, örgüt çalışanlarının örgüte dair hissettikleri iyi hisler, iyi niyet ve aidiyet duygusunu gösteren ve örgütü kuşatan bir atmosfer yaratır (Mullins, 1993). Bir örgütte çalışan kişilere kurallar konulması ve karar alma süreçlerinde örgütün çalışma sistemlerini nasıl algılamış oldukları örgüt iklimine bağlıdır. Her bir örgüt kendisine özgü bir iklime sahiptir ve bu kendisine özgü sahip olduğu örgüt iklimi kendisinin diğer örgütlerden farklı olmasını sağlar. Örgüt ikliminin en önemli denilebilecek çıktısı ise, örgütteki bireylerin davranışları üzerinde bir etkisinin bulunmasıdır. Çünkü örgütteki bireyler davranış ve tutumlarına şekil verirken örgütün iklimine uygun bir şekilde hareket etmektedirler. Örgütün sahip olduğu iklim sayesinde örgütteki bireylerin zihinlerinde çalıştıkları iş yeri ya da ortamın yapısı ve sistemi ile ilgili az çok bilgi oluşmaktadır (Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2019). Örgütsel iklim olumlu olduğunda olumsuz durumları yok eden, olumsuz olduğunda ise daha büyük sorunları ortaya çıkartan bir olgudur. Bu nedenle örgütsel iklim, bir örgütte tüm örgüt üyelerince algılanan önemli bir yere sahiptir (Özdemir, 2006). Örgüt üyelerinde iyi duygular uyandıran bir ortam olumlu örgüt iklimi, kötü duygular uyandıran bir ortam ise olumsuz örgüt iklimidir. Olumlu iklimin özellikleri arasında dostluk, açık ilişkiler, iş birliği,

cesaret verme, kişisel özgürlük, sosyalleşme ve güven vardır. Çalışanların örgüt yönetiminden aldığı destek, örgütsel çabaların merkezindedir (Özkul, 2013).

Örgüt ikliminin yanı sıra örgütte çalışanların motivasyonun da örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Örgüt içindeki bazı unsurlar çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir (Uğraş & Özen, 2019). Huitt (2011) motivasyonu, davranışı harekete geçiren ve ona yön veren iç durum veya durum; hedefe yönelik davranışı harekete geçiren ve yönlendiren arzu veya istek; ihtiyaçların ve arzuların davranışın yoğunluğu ve yönü üzerindeki etkisi olarak tanımlamaktadır. Motivasyon davranışları yönetebilme, davranışlarda kararlılık gösterme gücü ve bir şekilde canlanma olarak tarif edilebilir. İnsanların belirli bir eylemi yapabilmek için, içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık sergilemesidir (Barutçugil, 2004). Motivasyon, insanın harekete geçmesini sağlayan içsel faktörler ile teşvik eden dışsal faktörlerin bileşimidir (Locke & Latham, 2004). Bu kuram bir davranışın sebebi olarak açıklanırken, davranışı açıklamak için motivasyon yetersiz kalacaktır. Bireyin davranışında belirleyici olmasında, çevresel unsurlarla bir etkileşim halinde olması gerekmektedir. Motivasyon, davranışlarla da gözlenebilmektedir (Luthans, 1995). Motivasyon bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir ortam oluşturulması ve bu yönde bireyin harekete geçmesini sağlamak için teşvik edilmesi ve etkilenmesini kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Öncü, 2012). Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyonda üç temel unsurun olduğu söylenilebilir. Bireyin bir eylemi yapmasına yardımcı olma, yapılan bu eylemi belli bir tarafa yönlendirme, bununla birlikte ona süreklilik kazandırma ve son olarak eylemin gerçekleşmesi durumunda ise haz duymadır (Örücü & Kanbur, 2008).

Literatürde pek çok motivasyon kuramı bulunmaktadır. Araştırma soruları içsel ve dışsal motivasyon kuramları ışığında hazırlanmıştır. İçsel motivasyon, bir davranışı kendiliğinden sergileme isteği ve gerçekleştirilmesidir. Dışsal motivasyon ise, kendi isteğiyle yapılmayan, davranışın sonuçlarından kaynaklanır (Morris & Maisto, 2005). Bu tanımlara istinaden motivasyon soruları da oluşturulmuştur.

Turner'a (2017) göre, bir organizasyonun performans kültürü, bir organizasyonun çalışanın motivasyonundan etkilenir. Tovmasyan ve Minasyan (2020) motivasyonun iş verimini etkilediği ve organizasyonun başarısında önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir. Motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Örücü & Kanbur, 2008). Aksoy (2020) çalışanların “yönetici ile ilişkiler”, “fiziksel-sosyal ortam” ve “çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden yüksek düzeyde; “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden orta düzeyde etkilendiklerini belirlemiştir. Çalışanların motivasyonlarını etkileyebilecek birçok faktör vardır. Demirdöken (2017) Gençlik Spor Bakanlığı personeline yaptığı araştırmada örgüt iklimini orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Gürgen ve Onağ (2018) yaptıkları araştırmada örgütsel ikliminin çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Bilir ve Ay (2007) yaptıkları çalışmadan ortaya çıkan bilgiler çerçevesinde örgüt iklimini, örgütü değiştirmeye yönelik program ve projelerin etkinliğini saptamak için öncelikli bir araç olarak ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalar da örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde önemli bir etken olduğu; ayrıca motivasyon üzerinde de etkisi olduğunu göstermiştir. Çalışan

için önemli olan bu iki durumun pandemi sürecinde esnek çalışma programına geçilmesiyle nasıl bir değişiklik göstereceğinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı

Bu araştırma pandemi sürecinde esnek çalışmanın Tunceli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarında örgüt iklimi ve motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Esnek çalışmayla ortamdaki insan sirkülasyonunu azaltılmak ve hastalığın yayılma hızını en aza indirmeye çalışılmıştır. Ancak bu durumun örgütteki bireyler üzerinde nasıl bir etki yaratacağı bilinmemektedir. Bu sebeple araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma problemine istinaden literatürdeki kavramsal çerçeve dikkate alınarak aşağıdaki araştırma soruları hazırlanmıştır.

1. Pandemi sürecindeki çalışma ortamınızdaki iklimi nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Pandemi sürecinde çalışma ortamınızdaki iklimi olumlu ya da olumsuz değerlendirmenize neden olan etkenler nelerdir?
3. Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizi motive eden içsel durumlar nelerdir?
4. Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizin motivasyonunuzu bozan içsel durumlar nelerdir?
5. Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizi motive eden dışsal durumlar nelerdir?
6. Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizin motivasyonunuzu bozan dışsal durumlar nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yolu ile cevaplanamayacak araştırma konularının derinlemesine incelenbilmesine olanak tanınması nedeniyle nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel araştırmaya literatürde farklı isimler verilmiştir. Probleme ilgili araştırmacının öznel görüşlerini barındırması sebebiyle, yorumlayıcı araştırma; doğal olay ve olguları belirlediği için doğal araştırma; konuyu belirli bir sosyal ortam içerisinde derinlemesine inceleme içerdiği için ise alan araştırması gibi farklı isimler verilmektedir (Baltacı, 2017). Araştırmada nitel araştırma modellerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması araştırmanın hem ürünü olabilecek, hem de nesnesi olabilecek nitel araştırma içerisindeki bir desen türü olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2013).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu seçkisiz örnekleme içerisinde yer alan basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Basit seçkisiz örnekleme, genellikle bir örnekleme tekniğinin kendisi veya daha karmaşık örnekleme yöntemleri için bir yapı taşı olarak kullanılan temel bir örnekleme; evrendeki her birimin eşit seçilme şansına sahip olduğu ve bir örnek seçmenin yoludur (Meng, 2013; Singh, 2003). Araştırmanın çalışma grubunu Tunceli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 20 personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Özellikleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	6	30
	Erkek	14	70
Statünüz	Memur	11	55
	İşçi	9	45
Hizmet Yılı	1-10 Yıl	17	85
	11-20 Yıl	3	15

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkek çalışanlar, memur olanlar ve hizmet yılı 1-10 yıl arasında olanlar oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında çalışma grubunda yer alan personelin pandemi sürecinde esnek çalışmanın örgütsel iklim ve motivasyonu üzerindeki etkisini belirleyebilmek için araştırmacılar tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çepni (2009), belirlenen bir konu hakkında derinlemesine soru sorma, verilen cevap eksik veya açık değilse bir daha sorarak daha anlaşılır bir duruma getirip cevapları tamamlayabilme fırsatı vermesi sebebiyle görüşme yönteminin avantajlı olduğunu belirtmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği belirli seviyedeki standart ve esnekliği sebebiyle derinlemesine bilgi vermesi açısından tercih edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Formda birinci kısımda verilen demografik bilgileri içeren üç soru, ikinci kısımda araştırma sorularını içeren altı soru yer almaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sorularına göre başlıkların belirlenmesi ve temaların oluşturulması sürecinde betimsel analiz, katılımcı cevaplarının çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz farklı olaylar ve olgular hakkında araştırmacıların özet bilgi elde edebilmeleri için sıklıkla başvurdukları bir yöntem, içerik analizi ise belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenen bir teknik olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2013).

Geçerlik ve Güvenirlik

Güvenilirlik ve geçerlilik, araştırma süreçlerinin titizliğini ve araştırma bulgularının güvenilirliğini göstermenin ve iletmenin yolları olarak ifade edilmektedir (Roberts & Priest, 2006). Bilimsel topluluk tarafından kabul edilen bir çalışmaya sahip olmak için geçerlilik güvencesinin olması önem taşımaktadır (Morse, Barret, Mayan, Olson & Spiers, 2002). Araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğin sağlanması için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

Geçerlilik daha ince bir kavram olup ölçmek istediğimiz şeye ölçtüğümüze inandığımız şeyin yakınlığıyla ilgili bir kavramdır (Roberts & Priest, 2006). İç geçerlilik, çalışma sonuçlarının grupların seçilme, verilerin kaydedilme veya

analizin gerçekleştirilme şekli nedeniyle gerçek olup olmadığını kapsamaktadır (Lakshmi & Akbar Mohideen, 2013). Polit ve Beck (2012) iç geçerliği bir çalışmada yapılan çıkarımların doğru ve sağlam temellere sahip olma derecesi olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmanın iç geçerliğini sağlamak amacıyla kavramsal kategorilere nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Katılımcıların görüşleri analiz edilirken kullanılan ifadelerin benzerliklerine göre gruplamalar yapılmıştır. Araştırmaya katılanların görüşlerinin çözümlemesi yapılırken her bir katılımcıya birer kod (K1, K2, K3 gibi) verilmiştir. Katılımcı görüşleri sayısallaştırılarak frekans şeklinde verilmiş ve benzer ifadeler gruplandırılarak benzer temalar altına yerleştirilmiştir. Dış geçerlik, bir çalışmadan elde edilen sonuçların genelleştirilmesini ifade eder (Tobin & Begley, 2004; Kerlinger & Lee, 2000; Bitsch, 2005). Bunun içinde yapılan açıklamalar, araştırma ortamı, araştırmaya katılan katılımcılar, yapılan işlemler ve süreçler ile ilgili zengin ve kapsamlı tanımlayıcı bilgilere ihtiyaç vardır (Polit & Beck, 2010). Yani ayrıntılı betimleme stratejisi kullanılması gerekmektedir. Bitsch (2005) tarafından da araştırmanın dış geçerliliğini yani aktarılabirliğini sağlayabilmek için ayrıntılı betimleme stratejisi kullanılması tavsiye edilmiştir. Yapılan araştırmada ayrıntılı betimleme stratejini kullanarak pandemi sürecinde esnek çalışmanın gençlik ve spor il müdürlüğünde çalışanların örgüt iklimi ve motivasyonuna ilişkin düşüncelerine doğrudan alıntılar kullanılarak yer verilmiştir.

Güvenirlik için bilgilendirme yapılması, katılımcı ile uzun süre zaman geçirme yani uzun süreli katılım, sürekli gözlem ve katılımcıların kontrolü gibi bazı stratejilerin kullanılması önemlidir (Guba & Lincoln, 1981). Güvenirlik, araştırma sonuçlarının farklı koşullarda ne kadar benzer sonuçlar üreteceğini açıklamaktadır (Roberts & Priest, 2006). Güvenirliği sağlamak için çeşitli stratejiler kullanılması önerilmektedir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılması, kullanıcıların kodlanması, katılımcılarla ilgili bilgiler verilmesi, katılımcının doğru anlaşılması gibi stratejiler güvenirliliği arttırmada önemlidir (Morse, 2015). Araştırmanın iç güvenirliliği bulguların tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Merriam, 2009). Yapılan bu çalışmada iç güvenirlilik için; araştırmada ortam, süre gibi tüm süreçler ile detaylar anlatılarak çeşitli benzer koşullar altında tekrar edilebilirliğine ilişkin tüm aşamalara yer verilmiştir. Araştırma tutarlılığının sağlanması için uzman görüşü alınmıştır. Katılımcı görüşlerinden elde edilen yanıtların yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla hiçbir cevap dışarıda kalmayacak şekilde alan uzmanından cevapların temalara yerleştirilmesi istenmiştir. Bu işlemde sonra araştırmacı ve uzmanın yaptığı eşleştirmeler karşılaştırılmış ve karşılaştırma sonrası görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları belirlenmiştir. Araştırmanın iç güvenirliliğini belirleyebilmek amacıyla Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlilik formülü uygulanmıştır. Araştırmada güvenirliliğin % 70 ve üzeri olması durumunda güvenilir olduğundan söz edilebilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu duruma uygun olarak araştırmanın güvenirliliği de % 90 olarak belirlendiği için güvenilir olduğu söylenebilir. Araştırmanın dış güvenirliliğini sağlamak için toplanan ham veriler daha sonra ilgililerin incelenmesi için saklanmaktadır.

BULGULAR

Bu bölüm araştırma sorularına göre başlıklar halinde sunulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorularının sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Çalışma Ortamındaki İklim

Araştırmada katılımcılara “Pandemi sürecindeki çalışma ortamınızdaki iklimi nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcı görüşlerine aşağıda Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Çalışma Ortamındaki İklim	
Tema	Kod
Çalışma Ortamındaki İklim	Samimi bir iklim olması
	İnsan ilişkilerinin iyi olması
	Yardımsever bir iklim olması
	Disiplinli bir iklim olması
	İlham verici bir iklim olması
	Benmerkezci bir iklim olması
	İletişimin sağlıklı olduğu bir iklim olması
	Hiyerarşinin olduğu bir iklim olması

Öncelikle araştırmadaki katılımcıların büyük çoğunluğu çalışma ortamındaki iklimden memnun olduklarını, çalışma ortamının iklimini olumlu olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre pandemi sürecinde samimi ilişkilerin olması, insan ilişkilerin iyi olması gibi çeşitli sebepler iklimden memnun olarak belirtilmesine neden olmuştur. Katılımcı düşüncelerine ait bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Kurum olarak birçok kurumdan ikili ilişkilerimiz iyidir ve kurum dışında da eğlenceli bir ortamımız var. Bu süreçten de ilişki şeklini değiştirse de samimiyet değişmez.” K14

“Her koşulda kurumumuzda gayet samimi ilişkilere sahibiz. Bu da kurum içindeki iklimimizi olumlu şekilde etkiliyor.” K8

“Esnek çalışma programında gayet disiplinli bir çalışma ortamımız var, bu da bizi olumlu şekilde etkiliyor. İşlerimiz düzenli ilerliyor.” K5

“Bu çalışma şeklinde benmerkezci bir çalışma tipine sahip insanlar olduğu için çalışma ortamı beni rahatsız ediyor.” K10

Çalışma Ortamındaki İklimi Olumlu ya da Olumsuz Değerlendirilmesindeki Etkenler

Araştırmada katılımcılara “Pandemi sürecinde çalışma ortamınızdaki iklimi olumlu ya da olumsuz değerlendirmenize neden olan etkenler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcı görüşlerine aşağıda Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3. Çalışma Ortamındaki İklimi Olumlu ya da Olumsuz Değerlendirilmesindeki Etkenler

Tema	Kod
Çalışma Ortamındaki İklimi Olumlu ya da Olumsuz Değerlendirilmesindeki Etkenler	Olumlu
	Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
	Samimi ilişkilerin olması
	Sevgi ve saygı ortamının olması
	İş bölümünün olması
	Olumsuz
	İdareciler
	İşe itaatsizlik
	İş yoğunluğu
İletişimsizlik	

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu pandemi sürecinde esnek çalışırken örgüt iklimini olumlu olarak değerlendirmiş ve bunun sebebi olarak çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması, samimi ilişkilerin olması belirtilirken; olumsuz iklim olarak değerlendirilenler ise idarecilerin davranışları, iş yoğunluğu gibi sebepler belirtilmiştir. Katılımcılara ait birebir alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Genel olarak mesai arkadaşlarımla yaşadığım mutlu, huzurlu, samimi bir ortamımız var, yani kısıtlı zamanlarda görüşüp kısıtlı zamanlarda çalışıyoruz ancak yine de bu ortamımızı olumlu olarak değerlendirmemizi sağlıyor.” K7

“Çalışma ortamımız saygı ve sevgiye dayalı olumlu bir ortamımız var.” K5

“Çalışma arkadaşlarımızla iyi ilişkilerin olması çalışma ortamını sevmemizi sağlıyor, insan ilişkilerimiz gayet iyi.” K19

“Kurum dışından atanan idarecilerin olması beni rahatsız ediyor. Özellikle çalıştığımız zaman diliminde bizi rahatsız edecek tavırdan vazgeçmiyorlar.” K3

“Pandemi zamanında bile amirlerin (idarecilerin) yapmış olduğu tutum ve davranışlar olumsuz etkileniyorum.” K14

“Bakanlığın pandemi sürecinde de üzerimize yüklediği fazlasıyla bir iş yoğunluğu var. Bu kadar iş yoğunluğundan örgüt iklimini de olumsuz olarak algılıyorum.” K15

Çalışma Ortamındaki İçsel Motivasyon Kaynakları

Araştırmada katılımcılara “Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizi motive eden içsel durumlar nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcı görüşlerine aşağıda Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4. Çalışma Ortamındaki İçsel Motivasyon Kaynakları

Tema	Kod
Çalışma Ortamındaki İçsel Motivasyon Kaynakları	İşi sevmek
	Çalışmanın karşılığını almak
	Başarılı olmak
	Aitlik duygusu
	İçsel motivasyon kaynağının olmaması
	Hedeflerin olması
	Uyumlu çalışmak
	Sağlıklı olmak

Araştırmaya katılanların çoğunluğu bu süreçte esnek çalışma saatlerinde işini sevmenin kendileri için içsel motivasyon kaynağı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra çalışmanın karşılığının alınması, başarılı olmak gibi sebeplerde içsel motivasyon kaynağı olarak belirtilmiştir. Katılımcı görüşlerine ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi çok seviyorum. Bunların olması benim için yeterli.” K5

“Bazı hedeflerim var bunlar benim için çok önemli. Bu hedeflere ulaşma çabalarım beni fazlasıyla motive ediyor. Az ama öz çalışıyoruz, yani tüm gün geldiğim zamanlarda da aynı işi yapıyordum zaten. Amaçlarıma odaklanıp işime bakıyorum” K19

“Bu süreçte işe gelmek, insanlarla işi yapmak hiç sorun değil yaptığımız işin sonunda çalışmanızın karşılığını almanız sizi yeterince motive ediyor. Takdir edilmek, yaptığınız işe saygı duyulması.. bunlar çok önemli şeyler.” K3

“Yaptığım işte başarılı olduğumu görmek benim için çok önemli, başarılı olduğumu görüp ona göre motive oluyorum.” K11

Çalışma Ortamındaki İçsel Motivasyonu Bozan Durumlar

Araştırmaya katılanlara “Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizin motivasyonunuzu bozan içsel durumlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların görüşleri alınmıştır. Katılımcılara ait bu görüşlere aşağıda Tablo 5’de yer verilmiştir.

Tablo 5. Çalışma Ortamındaki İçsel Motivasyonu Bozan Durumlar

Tema	Kod
Çalışma Ortamındaki İçsel Motivasyonu Bozan Durumlar	Resmi prosedürler
	Psikolojik durumlar
	Yorgunluk
	Olumsuz durumlar
	Çalışmanın karşılığını almamak
	Özgüven eksikliği
	Donanımlı olmamak
	Hastalıklar
	Zorunlu mesai saatleri
	Başarısızlık
	Çalışan ve çalışmayanın eşit olması
	Ücret düşüklüğü

Araştırmaya katılanların pandemi sürecinde ortak olarak içsel motivasyonunu bozan durumların resmi prosedürler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların içsel motivasyonunu bozan pek çok sebep bulunmaktadır. Katılımcılara ait görüşlerden bazı alıntılara aşağıda yer ver verilmiştir.

“Kurumda pek çok resmi prosedür var, bu kadar çok resmi prosedürün olması motivasyonumu ciddi anlamda bozuyor.” K19

“Kılık kıyafete dikkat et, saç sakalın uzun olmasın gibi resmi prosedürler içsel motivasyonumu etkiliyor. Bu süreçte bunlara çok takılmamak lazım diye düşünüyorum.” K3

“Özel hayatta yaşadığım sıkıntıları, sürekli bir temizlik derdinin yaşanması gibi psikolojik durumları elimde olmadan işime yansıtıyorum.” K5

“Pandemi sürecinde olmamız sebebiyle her an hasta olacakmış korkusu yaşıyorum ve bu olumsuz durumlar beni çok etkiliyor.” K18

“Pandemi sürecinde zorunlu mesai saatlerinin olması, belirli bir çalışma şekli beni oldukça etkiliyor. Birbirimizle karşılaşmamız sıkıntı oldu.” K12

Çalışma Ortamındaki Dışsal Motivasyon Kaynakları

Araştırmaya katılanlara “Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizi motive eden dışsal durumlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve görüşleri alınmıştır. Katılımcılara ait görüşlere aşağıda Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. Çalışma Ortamındaki Dışsal Motivasyon Kaynakları

Tema	Kod
Çalışma Ortamındaki Dışsal Motivasyon Kaynakları	Yönetici desteği
	Çalışma ortamının fiziksel şartları
	Pozitif bir ortam
	Kurumsal ödüller
	Kurumsal ihtiyaçların karşılanması

Araştırmaya katılanların çoğunluğu bu süreçte yönetici desteğinin önemli bir dışsal motivasyon kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte farklı görüşlerde yer almıştır. Katılımcıların görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“Bu süreçte yönetimden gördüğüm değer ve destek beni iş konusunda daha çok motive ediyor. Kendimin değerli olduğunu hissediyorum.” K7

“İş ortamının fiziksel şartlarının iyi olması ferah ortama sahip olmamızı sağlayacağı için bu durum benim için önemlidir. Fiziki şartların iyi olması gerekiyor. Bu süreçte de bu fiziki şartlara sahip olmak ayrıcalık sağlıyor” K6

“Çalışma ortamında pozitif bir ortamın olması bende çalışma şevkinin artmasını sağlar. Bizde bu kötü süreçte bile böyle bir ortam bulunduğu için mutluyum.” K5

“Kurum içinde ödüllendirilmemiz bizim için önemli, bu ödül maddiyat olarak değerlendirilmesin, iş yerindeki arkadaşlarımız arasında takdir edilmeniz bile benim için ödüldür. Psikolojimizin kötü olduğu bir süreçte değer gördüğümüzün ifadesidir.” K20

Çalışma Ortamındaki Dışsal Motivasyonu Bozan Durumlar

Araştırmaya katılanlara “Pandemi sürecinde çalışma ortamınızda sizin motivasyonunuzu bozan dışsal durumlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve görüşleri alınmıştır. Katılımcılardan alınan görüşlere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Çalışma Ortamındaki Dışsal Motivasyonu Bozan Durumlar

Tema	Kod
Çalışma Ortamındaki Dışsal Motivasyonu Bozan Durumlar	İş arkadaşlarının kötü tutumları
	Yöneticilerin hata araması
	Disiplinsiz durumlar
	Görev yapılan ilin şartları
	Salgın hastalık
	İş yükü

Araştırmaya katılanlar pandemi süreci içerisinde dışsal motivasyonlarını bozan sebepler olarak; iş arkadaşlarının kötü tutumları, yöneticilerin hata araması, disiplinsiz durumlar ve görev yaptıkları ilin şartları gibi çeşitli sebepleri belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Çalıştığımız ortamdaki bazı arkadaşlarımızın bu süreçte bile kötü tutumlara sahip olması can sıkıcı.” K11

“Bazı arkadaşlarımızın kötü tutumlar sergilemesi bizi işten düşürüyor. İşle ilgili sürekli dedikodu yapılması, kurum dışına bile bu dedikoduların yayılması ve farklı ortamlarda kendinizle ilgili bu durumlarla karşılaşmanız hiç etik değil. Bazı insanlar gerçekten kötü ve kötü tutumlara sahipler ve başımıza gelenlerden asla ders almıyorlar” K4

“Esnek çalıştığımız bu zaman diliminde bile bazı yöneticiler sürekli bir açık, sürekli bir hata arama derdinde ve bu bizi çok yoruyor.” K14

“Kurum içinde bu süreçte çeşitli disiplinsiz durumlarla karşı karşıya kalıyoruz, esnek çalıştığımız bu zaman diliminde bu tür durumlar normal olabilir. Ancak bu durumların olması ve maruz kalmak motivasyonumuzu etkiliyor.” K19

TARTIŞMA ve SONUÇ

21. yüzyılda yeni bir salgın hastalığını tecrübe etmekteyiz. Geniş kapsamlı olarak karşımıza çıkan ve bir ülkeyi, bir kıtayı değil tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgını, yaşamımızı, eğitimimizi, psikolojimizi, çalışma hayatımızı, kamusal alanları kullanımımızı kısacası her şeyi ama her şeyi etkisi altına almış durumdadır. Bu sebeple tüm dünyanın onun kaskacında yaşam mücadelesi vermekte olduğunu belirtmek hata olmayacaktır (Rumelili Koç, 2020). Bu süreci en az hasarla atlatabilmek için tüm dünyada hükümetler bir dizi önlem almışlardır. Türkiye’de covid 19 pandemi riskini azaltmak amacıyla özel ve kamu sektöründe dönüşümlü veya evden çalışma uygulamalarına geçilmiştir. Bu uygulama kamuda 22 Mart 2020 tarihinde başlayıp 1 Haziran 2020 tarihinde sona ermiştir. Vaka sayılarının tekrar artışa geçmesi ile Kasım-2020’de salgının yayılımını önlemek amacıyla yaşamda, eğitimde ve çalışma koşullarında yeniden dönüşümlü çalışma veya evden çalışma sistemi konuşulmaya başlanmıştır (Serinikli, 2021). Esnek çalışma sisteminde az sayıda çalışan işe gelirken, işi evde çalışmaya müsait olan çalışanlar görevlerini evlerinde yerine getirirler (Arslan & Karagül, 2020). Covid 19 pandemisi sürecinde Türkiye’de Gençlik ve Spor İl müdürlükleri dâhil kamunun birçok alanında esnek çalışma modeline geçilmiştir.

Araştırmada pandemi sürecinde esnek çalışma modeliyle işe devam eden gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının büyük bir çoğunluğu örgüt ikliminden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışma arkadaşlarıyla

olan ilişkiler ve samimi ilişkilerin olması örgüt ikliminden memnun olma sebepleri olarak belirtilmiştir. Uluç ve Duman (2020) pandemi sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının kuruma giriş çıkışlarının denetimli olması, çalışma saatlerinin değişmesi, kişilerin kurumda bulunan arkadaşlarından uzak durması şeklinde çalışma koşullarının değiştiğini ifade etmişlerdir. Pandemi sürecinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yaptığı değerlendirme sonucunda voleybol, futbol, basketbol ve hentbol liglerinin tamamının ve diğer federasyonların faaliyetlerini salgına yönelik tedbirler kapsamında ertelenmesine karar verilmiştir. Bununla beraber gençlik çalışmaları, gençlik faaliyetleri, uluslararası gençlik hareketlilik programları çerçevesinde yürütülen faaliyetler, gençlik merkezleri ve gençlik kamplarındaki salgına yönelik tedbirler kapsamında ertelenmesine karar verilmiştir. (Gençlik ve Spor Bakanlığı [GSB], 2020). Bu durumun pandemi sürecinde çalışanlarda bir memnuniyet oluşturduğu ve örgüt iklimine olumlu yansıdığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu pandemi sürecinde esnek çalışırken örgüt iklimini olumlu olarak değerlendirmiş ve bunun sebebi olarak çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması, samimi ilişkilerin olması belirtilirken; olumsuz iklim olarak değerlendirilenler ise idarecilerin davranışları, iş yoğunluğu gibi sebepler belirtilmiştir. Duygusal bağın güçlü olduğu kurumlarda, çalışanlar ile kurumun değer ve normları arasında bir uyum meydana gelmekte, bu da çalışanların kurumun amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten sahiplenmesini sağlamaktadır (Meyer vd, 2002). Covid-19 pandemisi ile birlikte insan hayatında pek çok değişiklik meydana gelmiştir. Yaşanan bu değişimler içerisinde iş yapısı, işgücü ve eğitimin uzaktan olması insanların hayatlarını yeniden planlamalarına ve yeni bir düzene geçmelerine zemin hazırlamıştır (Bouziri vd., 2020). Bu durumun yansımaları elbette ki her kurumda farklılık göstermektedir. Uluç ve Duman (2020), gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarına hayatınızda olumlu olarak neler değişti diye sorulduğunda çalışanların yarısına yakının hayatlarında bir değişiklik olmadığını, bir kısmının da iş yerinde hijyen ve temizliğe daha fazla önem verildiği belirtilmiştir. Aksoy ve Mamatoğlu (2020) yaptıkları çalışmada, örgütlerin salgın öncesine göre güvenlik iklimlerinin pozitif yönde gelişme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Rubin vd. (2020) katılımcılarının yarısını eğitimciler, kamu çalışanları ve mühendislik alanında çalışanlar; diğer yarısının farklı meslek gruplarında çalışan gruplarla yaptıkları çalışmada, katılımcıların çoğunun evde çalışmanın daha az üretken olmalarına sebep olduğunu ve yaptığı işten daha az zevk aldıklarını belirtmişlerdir. Deloitte'un (2020) Türkiye ile ilgili yaptığı çalışmada katılımcıların uzaktan çalışma ile ilgili %38,2'si iş süreçlerine ve verimliliğe olumlu katkısı olduğunu, %39,2'si olumlu olumsuz bir etkisinin olmadığını ve % 24,6'sı ise olumsuz etkileri olduğu ile ilgili görüş belirtmişlerdir. Araştırmamızda pandemi sürecinde idarecilerin davranışlarının olumsuz örgüt iklimi oluşturduğu ile ilgili bulgulara rastlanmıştır. Bu süreçte çalışanların daha çok anlayış bekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak Kniffin et. al., (2021) yaptıkları çalışmada çalışma hayatında meydana gelen bu köklü değişimin yöneticiler için büyük zorluklar teşkil ettiği ifade edilmiştir. Bu sürecin tüm çalışanlar için zorluklar içerdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu bu süreçte esnek çalışma saatlerinde işini sevmenin kendileri için içsel motivasyon kaynağı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra çalışmanın karşılığının alınması, başarılı olmak gibi sebeplerde içsel motivasyon kaynağı olarak belirtilmiştir. Arslan ve Demir (2020) performansın büyük ölçüde içsel motivasyona bağlı olduğu ve bu neden motivasyonunun önemli olduğundan bahsetmişlerdir.

Performansı iyileştirmek için çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmak gerektiğini belirtmişlerdir. Tovmasyan ve Minasyan (2020) Ermenilerin uzaktan çalışmanın verimliliği konusundaki görüşlerini öğrenmeye çalıştıkları ve diğer ülke vatandaşlarının evden çalışmanın verimliliği hakkında nasıl düşündüklerine dair mevcut raporları da analiz ettiklerinde, katılımcıların % 52'si işyerindeyken daha motive olduklarını ve sadece% 12'si uzaktan çalışmanın motive edici olduğunu belirtti. Evden çalışma sistemi, uygun çalışma şartları ve imkanlarına sahip işletmelerde etkili bir yöntem olarak uygulanabilirken, sağlık çalışanları, üretim ve ulaşım gibi tüketicilere doğrudan hizmet veren çalışma alanlarına uygulanamamaktadır (Mustajab et al., 2020). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının bu süreçte işe gitmedikleri günlerde işlerini evde yapabilmeleri içsel motivasyonlarını yüksek tutmuş olabilir.

Araştırmaya katılanların pandemi sürecinde ortak olarak içsel motivasyonunu bozan durumların resmi prosedürler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların içsel motivasyonunu bozan pek çok sebep bulunmaktadır. Bu olumsuz durumların biri de pandemi sürecinin çalışanlarda her an hasta olma korkusudur. Çiçek ve Almalı (2020) tarafından yapılan çalışmada çalışanlarda pandemiden ötürü oluşan kaygı, onların psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilediği, ayrıca pandemik kaygının çalışanların duygusal öz-yeterliliği de olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada kamu ve özel sektörde çalışanlar karşılaştırıldığında ise kamu çalışanlarının pandemik kaygı algıları psikolojik iyi oluşlarına yok denecek kadar az bir etkisi varken, özel sektör çalışanlarının hem kaygı algısı yüksek hem de psikolojik iyi oluş düzeyleri de düşüktür. Pandemi ile mücadele eden sağlık çalışanlarının ise depresif bozukluklar, kaygı bozuklukları, travma sonrası stres bozukluğu, uyku bozuklukları ve çatışmayla baş etme ile problem çözme becerilerinde zorluklar yaşadıkları dile getirilmiştir (Bekaroğlu & Yılmaz, 2020; Greenberg, Docherty, Gnanapragasam & Wessely, 2020).

Araştırmaya katılanların çoğunluğu bu süreçte yönetici desteğinin önemli bir dışsal motivasyon kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt çalışanlarını destekleyen bir üstün olması ve örgüt çalışanlarının kurumsal destek algılarının yüksek olması, örgüt gelişimine katkı sağladığı, kısıtlayıcı, kontrol edici veya baskıcı bir üst algısının ise çalışanın performansının olumsuz etkilenmesine neden olacağı anlaşılmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010). Üstün desteğinin yüksek algılandığı örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve güven duygularının da yüksek olduğu görülmüştür (Suliman, 2001). Yapılan çalışmada pandemi döneminde katılımcıların yöneticilerinden gördüğü değer ve desteğin işe daha fazla motive olmalarını sağladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanlar pandemi süreci içerisinde dışsal motivasyonlarını bozan sebepler olarak; iş arkadaşlarının kötü tutumları, yöneticilerin hata araması, disiplinsiz durumlar ve görev yaptıkları ilin şartları gibi çeşitli sebepleri belirtmişlerdir. Örgüt iklimi; çalışanların verimliliklerini, etkinliklerini, performanslarını ve buna bağlı olarak motivasyonlarını etkilemektedir. Sağlıklı bir örgüt iklimi, hem çalışanların motive olmasını hem de motivasyon düzeylerinin yükselmesini sağlayacaktır (Gök, 2009). Uluç ve Duman (2020) yaptıkları çalışmada Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının çoğunun Covid-19 pandemisinden dolayı sosyal hayatlarının olumsuz etkilendiği, çalışanların bir kısmının arkadaşlarının virüs taşıyabilme endişesinden dolayı onlardan uzak durduklarını belirtmişler. Çalışmanın bulgularında salgın hastalığın çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilediği ile ilgili

bulgulara rastlanmaktadır. Yılmaz (2020) yaptıkları çalışmada vergi dairesi çalışanlarının Covid-19 pandemi sürecinden olumsuz etkilendiklerini belirtmiştir. Özellikle işe gidiş ve gelişlerinde Covid-19 virüsünün kendilerine ya da çevresindekilere bulaşma/bulaştırma korkusu ve kaygısı oldukça yüksektir. Bu nedenle kurumda uygun işlerin uzaktan çalışma ile gerçekleştirilmesini istemektedirler.

Sonuç olarak pandemi sürecinde Tunceli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin bu süreçte olumsuz durumlarla karşılaştıkları ancak genel anlamda süreci sağlıklı bir şekilde yürütebildikleri görülmüştür. Çalışanların bulunduğu ılımlı örgüt iklimi, sürecin daha az hasarla atlabileceklerini göstermektedir. Çalışanların yöneticilerle uyumlu çalışması, mesai arkadaşları ile samimi ilişkiler kurması ve işlerini severek yapması örgüt iklimini olumlu olarak algılamalarına sebep olmuştur. Çalışanların yönetici desteği alması ise dışsal motivasyon kaynağı; işlerini sevmeleri ise içsel motivasyon kaynağı olarak yer almaktadır. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını bozan durumların az olmasının örgüt iklimini olumlu olarak algılamalarına sebep olduğu söylenebilir.

ÖNERİLER

Bu araştırma sonunda araştırmacılara;

- Araştırmanın örneklem grubu genişletilerek farklı il ve bölgelerde uygulanması önerilmektedir.
- Farklı kurumlarda pandemi sürecinde esnek çalışmanın örgüt iklimi ve motivasyon üzerindeki etkisinin incelenmesi,
- Pandemi sürecinden sonra aynı kurum çalışanlarının örgüt iklimi ve motivasyon düzeylerinin benzer bir yöntemle ölçülerek örgüt iklimi ve motivasyon düzeylerindeki olası değişimlerin araştırılması,
- Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının bu süreçte esnek çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla pozitif ilişkiler kurması ve çalışanların iş yükünü hafifletmesi, kurumun hijyen koşullarının gözden geçirilmesi, çalışanların örgüt iklimini iyileştirici ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Etik Metni

Bu makalede dergi yazım kuralları, yayın ilkeleri, araştırma ve yayın etiği kuralları, dergi etik kuralları takip edilmektedir. Yazarlar, makale ile ilgili her türlü ihlalden sorumludur.

Yazar(lar)ın Katkı Oranı Beyanı: Dr. Aysel Kızılkaya Namlı'nın makalaya katkı oranı % 60; Doktora öğrencisi Mehmet Akif Yücekaya'nın katkı oranı % 40'dır. Tüm yazarlar araştırmanın yazımını başından sonuna kadar üstlendi.

KAYNAKÇA

- Akbaş, Ö. Z. ve Dursun, Ö. (2020). Koronavirüs (COVID-19) pandemisi sürecinde özel alanına kamusal alanı sığdıran çalışan anneler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 78-94.
- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 89-111.
- Arslan, E. ve Demir, H. (2020). Yöneticilerin karar verme biçiminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 115-131. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.703174>
- Arslan, İ. ve Karagül, S. (2020). Küresel bir tehdit (covid-19 salgını) ve değişime yolculuk. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0 (10), 1-36. <http://doi.org/10.32739/uskudarsbd.6.10.67>
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu Yayınları
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Barutçugil, P. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bekaroğlu, E. ve Yılmaz, T. (2020). COVID-19 ve psikolojik etkileri: Klinik psikoloji perspektifinden bir derleme. *Nesne*, 8(18), 573-584. DOI: 10.7816/nesne-08-18-14
- Bilir, P. ve Ünal, A. Y. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 43-50. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000120
- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91. DOI: [10.22004 / ag.econ.59612](https://doi.org/10.22004/ag.econ.59612)
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health?. *Occupational and Environmental Medicine*.1.1.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri- Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (Çev. Ed. M. Bütün- S.B. Demir). Ankara: Siyasal.
- Çepni, S. (2009). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. 4. Baskı. Celepler Matbaacılık, Trabzon.
- Çiçek, B. ve Almalı, V. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde kaygı öz-yeterlilik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: özel sektör ve kamu çalışanları karşılaştırması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Deloitte. (2020). İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak, *Deloitte Raporu*.
- Demirdöken, Ç. (2020). Gençlik spor bakanlığında örgüt ikliminin iş gören performansı üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Doktora Tezi*, Hitit Üniversitesi.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2020, 2 Nisan). Haberler. Erişim adresi: <https://www.gsb.gov.tr/HaberListesi/3/1>
Erişim tarihi: 01.11.2020
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.

- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *The BMJ*, 368, m1211. doi: 10.1136/bmj.m1211
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Gürgen, O. ve Onağ, Z. (2018). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1),87-105
- Huitt, W. (2011). Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Karçioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2000). *Foundations of behavioral research*. (4th ed.), Harcourt College Publishers, For Worth, TX.
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. V. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lakshmi, S., & Mohideen, M. A. (2013). Issues in Reliability and Validity of Research. *International journal of management research and reviews*, 3(4), 2752.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? six recommendations for the twenty-first century, *The Academy of Management Review*, vol 29, no 3, pp:388-403.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7th edition, McGraw-Hill, Inc.
- Meng, X. (2013). Scalable simple random sampling and stratified sampling. In *International Conference on Machine Learning* (pp. 531-539). PMLR.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer P.J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, C.6, No.1
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2005). *Psychology - An Introduction*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative health research*, 25(9), 1212-1222. <https://doi.org/10.1177/1049732315588501>

- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, K. W. (2019). Organizational climate and work style: the missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Mullins L. J. (1993). *Management and organizational behavior*. 6th edition. Prentice Hall
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent covid-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21.
- Öncü, H. (2012). Motivasyon. Küçükahmet, L. (Ed.). *Sınıf yönetimi* içinde (ss. 159-182). Ankara: Pegem yayıncılık.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel iklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
- Özkuş, Y. (2013). Örgüt ikliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2012). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 9th Edition, Lippincott, Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Roberts, P., & Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing standard*, 20(44), 41-46.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?. *University of Amsterdam Press*.1-9.
- Rumelili Koç, Ö.M. (2020). Wicked Problems and Public Administration through the COVID-19 Lens, *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (22): 238-251
- Serînikli, N . (2021). Covid 19 salgın sürecinde örgütsel değişim: uzaktan/evden çalışma modeli. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1) , 277-288. DOI: 10.18069/firatsbed.831755
- Singh, S. (2003). Simple random sampling. In *Advanced Sampling Theory with Applications* (pp. 71-136). Springer, Dordrecht.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: is it one thing or many things? the multidimensionality of performance in a middle eastern context. *The International Journal of Human Resource Management*, 12: 6, 1049-1061. DOI: [10.1080 / 713769689](https://doi.org/10.1080/713769689)
-

- Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48(4), 388-396. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03207.x>
- Tovmasyan, G., & Minasyan, D. (2020). The impact of motivation on work efficiency for both employers and employees also during covid-19 pandemic: case study from armenia. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25- 35. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations?. *Cogent Education*, 4(1), 1-5. DOI: 10.1080/2331186X.2017.1337543.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Uğraş, S. & Özen, G. (2019). Examining Teaching Motivations of Physical Education Teachers, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4 (10), 497-512. <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.37>
- Uluç, E. A. ve Duman, S. (2020). Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının covid-19 sürecinde kaygı durumlarının incelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2) , 289-302. DOI: 10.38021/asbid.827503
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, B. (2020). COVID-19 Pandemi Sürecinin Çalışanlar Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Çalışanlar Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1724-1740
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması : Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1–11.