
PANDEMİ DÖNEMİNDE TEMEL İHTİYAÇLARIN ARTAN ÖNEMİ: MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME¹

Arzu ÖZKANAN

Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek
Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü,
ORCID: 0000-0003-2166-7827

Öz

Covid-19 pandemisi ilanı ile birlikte insanların yaşamında köklü bir değişiklik yaşanmıştır. Bu çalışma ile çalışma yaşamında meydana gelen değişimlerin motivasyon üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sosyal mesafe önlemlerinin sosyal varlık olan insana etkileri, insanın temel ihtiyaçlarını yeniden önceleme çabası ve motivasyonlarının değişimini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Araştırma, Batı Akdeniz'de yer alan devlet üniversitelerinde görev yapan, dönüşümlü – uzaktan – esnek çalışma uygulamasında yer almış 48 idari personel ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yapılmıştır. Bulgulara göre katılımcılar zihinlerinde etki olarak yer eden pandemi döneminde Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisinde birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçları karşılayarak motivasyonlarını sağlayabilmişlerdir. Aynı zamanda üçüncü basamakta yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacına verilen önemde de artış görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma sonrasında ise motivasyonlarını işyerlerine dönmeleri ile sağlayabileceklerini ifade ederek ait olma ihtiyacını yansıtmaktadırlar. Diğer taraftan çalışanların sosyalleşme konusundaki arzuları, onların eskisi gibi bir araya gelebilmeye dahi motive olabileceklerini anlatmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını yeniden oluşturabilmenin yolu öncelikle bu ihtiyaçlara yönelmekle mümkün olabilecektir. **Anahtar Kelime:** Covid-19 Pandemisi, Sosyal Mesafe, Motivasyon, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

THE INCREASING IMPORTANCE OF BASIC NEEDS DURING THE PANDEMIC PERIOD: AN ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS

¹ Bu makale, 12-14 Mayıs 2022 tarihleri arasında Kahramanmaraş'ta düzenlenmiş olan, 21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde "Pandemi Döneminde Temel İhtiyaçların Artan Önemi: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Bir Değerlendirme" başlığı ile sunulmuş ve kongre kitapçığında özet olarak basılmış bildirinin genişletilmiş halidir.

Abstract

With the declaration of the Covid-19 pandemic, there has been a radical change in people's lives. It is aimed to design on the designs related to this study. It is important that research social distances deduce from the social thing, the fundamental effort to prioritize and the emergence of goals. The research was conducted through a semi-structured interview form with 48 administrative staff working at state universities in the Western Mediterranean and involved in the rotating - remote - flexible working practice. According to the findings, the participants were able to provide motivation by meeting the physiological needs in the first step in Maslow's Hierarchy of Needs during the pandemic period, which was an effect on their minds. On the other hand, the desires of the employees for socialization indicate that they can be motivated even by being able to come together as before. The way to re-establish the motivation of the employees will be possible by firstly turning to these needs.

Keywords: Covid-19 Pandemic, Social Distancing, Motivation, Maslow's Hierarchy of Needs

1. GİRİŞ

Küresel boyutta yaşanan Covid-19 Pandemisi ile birlikte insanların sadece sağlıkları tehdit altında kalmamış, ekonomik anlamda zorluklar da yaşamaya başlamıştır. Sağlığı koruyabilmek ve salgını kontrol altında tutabilmek adına uygulanan "sosyal mesafe" ve "evde kal" önlemleri insanların yaşamı içerisinde birçok değişiklik meydana getirmiştir (Çebi, 2020:583). Alınan önlemler salgını belirli ölçüde kontrol altına alabilmiş olsa da insanın sosyal bir varlık olduğu göz önünde bulundurulduğunda sosyalleşememe sorunlarına neden olmuştur. Sosyalleşememe, bireylerin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmıştır.

İnsanların yaşamları içerisinde yürüttükleri aktivitelerin neredeyse tamamı evlerinden yürütülmeye başlanmış, iletişim araçlarına bağımlılık artmıştır. Yüz yüze eğitime ara verilmesi, dönüşümlü-evden-esnek-uzaktan çalışma uygulamaları (Serinikli, 2021:279), kafe ve restoranların kapatılması, seyahat kısıtlamaları, futbol müsabakalarının yapılamaması, kongre ve konferansların yapılamaması ya da online yapılması, tiyatro ve sinema gibi etkinliklerin yapılamaması, alışveriş merkezlerinin kapatılması, düğün ve eğlencelerin yasaklanması, piknik yasakları, sokağa çıkma kısıtlamaları dışarıda yaşanan sosyal hayatın sonlanmasına neden olmuştur. Bu nedenler, salgının kontrolü için gerekli olmakla birlikte sosyal varlık olan insanın "sosyal mesafe" sınırı ile baş etmesini gerekli kılmıştır. "Sosyal mesafe" ile baş edemeyen insanlar çeşitli sorunlar yaşamaya başlamıştır. Bu sorunların başında kendilerini motive edebilecek herhangi bir neden bulamama gelmiştir.

Çalışanlar bir taraftan çalışma ortamına geldiklerinde virüs kapma kaygısı yaşarlarken diğer taraftan çalışma ortamına gelememenin mutsuzluğunu hissetmektedirler. Yapılan gözlemler doğrultusunda çalışanların eski

motivasyonlarının nasıl sağlanabileceği ve yeni düzene nasıl uyum sağlayabilecekleri çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile çalışma yaşamında meydana gelen değişimlerin motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca pandemi sürecinde çalışanların motivasyon kayıplarını tespit ederek, motivasyonların artırılabilmesi için ihtiyaçların önem sıralamasını belirlemektir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda yer alan temel basamaklarda olan ihtiyaçlara verilen önemin tespit edilerek, hangi basamakta daha fazla ihtiyaç duyuluyor ise o basamaklara yönelik motivasyon uygulamaları yapılması gerekmektedir.

Pandemi döneminde çalışanların temel ihtiyaçlara verdikleri önem ve motivasyonlarına etkileri nitel yöntem ile araştırılmıştır. Araştırma sosyal mesafe önlemlerinin sosyal varlık olan insana etkileri, insanın temel ihtiyaçlarını yeniden inceleme çabası ve motivasyonlarının değişimini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Diğer taraftan çalışmanın kamu çalışanlarını kapsamı ve özel sektör çalışanları ile karşılaştırılmaması kısıtını oluşturmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

COVID-19, ateş, öksürük, nefes darlığı gibi solunum yolu belirtileri ilk olarak Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan eyaletinde görülmüş ve 7 Ocak 2020 tarihinde daha önce insanlarda tespit edilmemiş yeni bir koronavirüs (2019-nCoV) (<https://covid19.saglik.gov.tr>, 2021) olarak tanımlanmıştır. 13 Ocak 2020'de de hastalar üzerindeki çalışmalar sonrasında Yeni Koronavirüs Hastalığı ismi verilmiştir (<https://covid19.saglik.gov.tr>, 2021).

30 Ocak 2020 tarihinde ise Dünya Sağlık Örgütü (WHO), COVID-19 salgını "uluslararası boyutta hak sağlığı acil durumu" olarak nitelendirmiş ve kısa süre içerisinde 113 ülkede de vakaların tespit edilmesi ile 11 Mart 2020 tarihinde "küresel salgın" anlamına gelen "pandemi" olarak ilan etmiştir (<https://covid19.saglik.gov.tr>, 2021).

Pandemi ilan edilmesi ile birlikte tüm dünyada salgını önleyebilmek adına birçok önlem alınmıştır. Ülkemizde de "Evde Kal Türkiye" sloganı ile en korunaklı yer olarak ev işaret edilmiş ve gerek çalışma yaşamı gerekse sosyal yaşam eve sığdırılmaya çalışılmıştır (Çebi, 2020:583). Çalışanların sağlığını koruyabilmek adına alınan önlemlerin başında uzaktan, evden, dönüşümlü, esnek çalışma uygulamaları yer almıştır (Akbaş Tuna & Türkmendağ, 2020:3247). Hem salgın hem de alınan önlemler bireyler üzerinde sağlık başta olmak üzere, psikolojik ve sosyal sorunların yaşanmasına da sebebiyet vermiştir.

1.1. Motivasyon

İnsanlar yetenekleri, güçleri, çabaları, ne olursa olsun kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamada tek başlarına yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle belirli gruplara ve organizasyonlara dahil olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan

organizasyonların da faaliyetlerini yerine getirebilmeleri ve bir yapı olabilmelerinin temelinde işgörenler bulunmaktadır. İşgörenler organizasyonları içerisinde yürüttükleri faaliyetler ile toplumun ihtiyaçlarını karşılarlarken, diğer taraftan aslında kendi ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedirler (Ergül, 2005:67). Bu hedef hem fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri gelir olurken, hem de psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacakları unsurları da kapsamaktadır (Başaran, 1984:207).

İşgörenlerin bir işi başarabilmeleri ve verimli olabilmeleri için işlerinden memnun olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin çalışmaları ve başarılı olabilmeleri için yapılması gerekenler her zaman için önemli görülmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte işgörenlerin yemek yemek, barınmak, giyinmek gibi temel fizyolojik ihtiyaçları karşılanarak işlerinde başarılı olmaları sağlanmaya çalışılmıştır (Eren, 2010:497). Çalışanların ihtiyaçlarını gidererek yeni ihtiyaçların eksikliğinin hissedilmesi ve giderilmeye çalışması ile birlikte sürekli olarak çalışma ve daha iyisini yapma çabası ortaya çıkmaktadır.

Türkçe’de isteklendirme ve güdülenme (Güncel Türkçe Sözlük) kavramlarıyla ifade edilen motivasyon kavramı Latince hareket anlamına gelen “movere, motum” kelimesinden türetilmiştir (Sürekli & Tevrüz, 1997:33). Fizikçilere göre bir organizmanın içerisinde enerji oluşturacak uyaran (Young, 1996:19) olan motivasyon, Ruhbilimcilere göre insan davranışlarının yönünü ve gücünü belirleyen bir etkidir (Lundy & Cowling, 1996:298). Motivasyon, bir hedefe ulaşabilmek için gösterilen çabaya ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılıktır (Robbins & Judge, 2012:204). Motivasyon işgörene beklenen nicelik ve nitelikte vazifelerini yaptırabilmek için etkilemektir (Başaran, 1984:208). Bir başka deyişle insanı belirli durumlarda belirli davranışları yapmaya yönlendiren güç motivasyondur (Fındıkçı, 2009:371).

Organizasyonlarda işgörenleri motive eden faktörlerin içsel ve dışsal olmak üzere açıklandığı görülmektedir. Dışsal faktörler tarafından motive olan kişinin davranışları dışsal nedenselliği (Leonard vd., 1999:979) yani kişilerin ihtiyaçlarının dolaylı olarak temin edilmesini (Gözüm & Karaçor, 2017: 501) temsil etmekte ve Mottaz’a (1985) göre iki boyutu içermektedir. Birinci boyut arkadaşlık, amirin desteği, yardımlaşma gibi kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerin niteliğine dayanan sosyal motivasyon boyutudur. İkinci boyut olan örgütsel boyutta ise daha somut olan kaynakların yeterliliği, ücret ve yükselme fırsatı, iş güvencesi gibi çalışanın performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan imkanlar yer almaktadır. İşin kedisinden motive olmayı sağlayan ve dışsal bir kontrolün olmadığı içsel faktörler (Dündar, S.; Özutku, H. & Taşpınar, F., 2007:108) ise Brief ve Aldag (1976) tarafından kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilmektedir. Kişinin beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi, sorumluluk alabilmesi, işin çeşitliliği ve yaratıcılığını ortaya koyabilmesi, ilgi çekici olması,

bağımsız olması ve tatmin edici geribildirimler alabilmesi gibi faktörler içsel faktörlerdir (Mottaz, 1985:366). Kişinin yaptığı işin kendisi için tatmin edici olması ve gelişimine katkı sunması kişiyi içsel olarak motive etmektedir (Osterloh &Frey, 2000:538). İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri farklı gibi görünse de temelde her ikisinin de işgören motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Wiersma, 1992).

Bir ihtiyacın hissedilmesi ile birlikte başlayan ve tatmin edilmesine kadar devam eden süreçte ortaya çıkan gerilime motive edilme denmektedir (Tuncer, 2013:103). Uzun süren bu süreç aniden ve kendiliğinden oluşmamaktadır. Tuncer, Ayhan ve Varoğlu (2008)'na göre bu süreç, ihtiyaç duyma, ortam arama, istek, seçenek arama, sınama ve tatmin olmak üzere altı aşamada gerçekleşmektedir. Motivasyon bir süreç olarak düşünüldüğünde her aşamada karşılaşılabilecek farklı motivasyon sorunları ön plana çıkacaktır (Özdemir & Muradova, 2008:149).

1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon, ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik oluşan bir durumdur. Bu nedenle ihtiyaçların anlaşılması motivasyonun oluşmasını sağlamada temel oluşturmaktadır. Kişilerin ihtiyaçları üzerine araştırmalar yapan Abraham Maslow, ihtiyaçların farklı şekillerde ve farklı zamanlarda ortaya çıktığını ifade etmektedir. 1943 yılında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi olarak literatüre giren kuram, kişilerin hayatları boyunca her zaman ihtiyaçlarının olması ve bu ihtiyaçları giderebilmek üzere hedefler koyması temeline dayanmaktadır (Çoban, 2021:113). Maslow'a göre kişilerin ihtiyaçlarının sınırsız olduğunu, bu ihtiyaçların belirli bir sırası olduğunu ve bir ihtiyaç giderildiğinde başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Walsh, 2011:791). Bireyler kendilerinde olmayanları istedikleri için ihtiyacı gidermeleri halinde güdüleyici özelliğini de kaybetmektedir (Maslow, 1943:3). Ayrıca henüz giderilmeyen ihtiyaç birey için bir motivasyon kaynağı oluşturmakta, giderilmesi ile birlikte davranışlar üzerindeki etkisini azaltarak motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır.

Maslow'a göre ihtiyaçlar beş basamağa ayrılmıştır ve bu ihtiyaçlar genellikle zincirleme sıra izlemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:51).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation", Psychological Review, 50(4), s.370-396

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre ilk basamakta yemek yeme, su içme, boşaltım, uyku, nefes alma gibi fizyolojik ihtiyaçlar yer almakta ve birey bu ihtiyaçları giderildiğinde beden ve mülkiyet güvenliğini içeren güvenlik ihtiyacını hissetmektedir. Üçüncü basamakta aile ilişkileri, arkadaşlık ilişkileri, sevmeye, sevilme gibi ihtiyaçları barındırmakta ve birey bu ihtiyacı giderdikten sonra saygınlık ihtiyacı hissetmektedir. Son basamakta kişisel tatminin yaşandığı, yeteneklerin ortaya çıktığı kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır.

Bu kurama göre iki gerçeklik ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki insanların ihtiyaçlar ile dolu olduğu ve bir ihtiyaç giderildiğinde diğerinin eksikliğinin hissedilmeye başlandığı, ikincisi ise alt basamaklardaki ihtiyaçlar doyurulduktan sonra üst basamaklardaki ihtiyaçların hissedileceği ve alt basamaklardaki ihtiyaçların yeniden ortaya çıkması halinde dikkatin yeniden alt basamaklara yöneleceğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 53). Hiyerarşi incelendiğinde ilk iki basamağın fizyolojik ihtiyaçları, sonraki basamakların ise sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları içerdiği görülebilmektedir.

Literatürde COVID-19 pandemisinin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar yer almaktadır. Yılmaz ve Sağlam (2021) ise pandeminin oluşturduğu stres ve tehdidin çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonunu anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Pandeminin

çalışanlarda oluşturduğu kaygının motivasyonu ve performans üzerindeki etkilerini tespit eden bir diğer çalışmanın sonuçları yine olumsuz yönde etkilediği yönündedir (Sönmez, 2020).

3. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU VE VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma, Batı Akdeniz’de yer alan devlet üniversiteleri olan Akdeniz Üniversitesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesinde görev yapan idari personel ile yapılmıştır. Katılımcılar, üniversitelerin internet sayfalarındaki iletişim bilgilerinden faydalanılarak telefon veya elektronik posta aracılığıyla ulaşılabilmiş idari personelden oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerde bazı katılımcıların soruları yeteri kadar açıklamaları nedeniyle formları elenmiş, verilerin tekrar etmesi ile birlikte 48 katılımcı ile görüşmeler tamamlanmıştır.

Nitel metot ile dizayn edilmiş çalışmada görüşme tekniği kullanılmış olup, görüşmeler Temmuz-Ağustos 2021 tarihlerinde pandemi koşullarına uygun olarak telefon veya online uygulamalar aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmanın etik kurul izni Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi tarafından 06.07.2021 tarih ve 58/2 sayılı karar ile alınmıştır. Uzman görüşü alınarak son hali verilen demografik sorular ile birlikte toplamda 20 sorudan oluşan görüşme formu pilot uygulamaları yapıldıktan sonra katılımcılara uygulanmıştır. Telefon veya online görüşmelerde katılımcıların verdikleri cevaplar not tutularak, elektronik posta ile ulaşan cevaplar da incelenerek kaydedilmiştir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Pandemi sürecinde çalışanların motivasyon kayıplarını tespit ederek, motivasyonların artırılabilmesi için ihtiyaçların önem sıralamasını belirlemek amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Araştırmada veriler, pandemi sürecinde farklı durumlar ile karşılaşmış, farklı sorunlar yaşayarak farklı çözüm yollarına başvurmuş kişilerin görüşlerini detaylandırabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla üniversitelerde görev yapan dönüşümlü, uzaktan ve esnek çalışma uygulamasında yer almış idari personel ile yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşmeler yapılarak elde edilmiştir.

Pandemi döneminde çalışanların temel ihtiyaçlara verdikleri önem ve motivasyonlarına etkilerini tespit etmek amacıyla nitel yöntem kullanılmış, sonuçlar ile konuya bakış açısı geliştirilmiştir. Araştırma sosyal mesafe önlemlerinin sosyal varlık olan insana etkileri, insanın temel ihtiyaçlarını yeniden önceleme çabası ve motivasyonlarının değişimini ortaya çıkarması açısından önemlidir.

Görüşmeler tamamlandıktan ve gereği şekli ile cevaplanmamış olan formlar elendikten sonra 48 katılımcının cevapları Nvivo 10 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler betimsel analiz ile özetlenerek yorumlar getirilmiştir. Çalışmada katılımcıların ifadelerine yer verirken herhangi bir sistematik gözetilmeden Türkiye İstatistik Kurumu’nun Adrese Dayalı Nüfus Kayıt

Sistemi sonuçları doğrultusunda hazırlanan “doğum tarihine göre en çok kullanımda olan erkek ve kadın isimleri” listesine göre isimlendirme yapılmıştır. Katılımcılar isimleri ile birlikte yaşları ve meslekteki yılları ile ifade edilmiştir.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	19	39,6
	Erkek	29	60,4
Yaş	26-35	10	20,8
	36-40	16	33,3
	41-46	12	25
	47-53	10	20,8
Medeni Hal	Bekar	10	20,8
	Evli	38	79,2
Çocuk Sayısı	Yok	16	33,3
	1	11	22,9
	2	16	33,3
	3+	5	10,4
Eğitim Durumu	Önlisans	8	16,7
	Lisans	30	62,5
	Lisansüstü	10	20,8
Görevi	Memur - Bilgisayar İşletmeni	30	62,5
	Şef	7	14,6
	Fakülte Sekreteri	3	6,2
	Şube Müdürü	8	16,7
Hizmet Yılı	4-10	10	20,8
	11-15	14	29,2
	16-20	14	29,2
	21-25	10	20,8
Toplam		48	100

Katılımcıların %60,4'ü erkek olup, yaş ortalamaları 40'dır. Katılımcıların çoğunluğu evli olup (%79,2), %66,7'sinin çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların %62,5'i lisans mezunu ve memur ya da bilgisayar işletmeni olarak görev yapmaktadırlar. Diğer taraftan katılımcılar 4 ile 25 yıl arasında hizmet yapmış olup ortalama 14 yıl hizmet süreleri bulunmaktadır.



Şekil 2. Katılımcıların Pandemi Hakkındaki Düşünceleri

Katılımcılara pandemi hakkındaki düşünceleri sorulduğunda büyük çoğunluğu hayatının her alanına “etki” eden bir olay olarak tanımlamışlardır. Ayrıca artık “bitmesi” gereken bir “süreç” olarak da ifade etmektedirler.

“Hayatımızı maddi-manevi, fiziksel-psikolojik olarak etkileyen ve bir an önce bitmesini dilediğimiz bir süreç.” (Mine Hanım, 42 yaş, 20 yıl)

“Tüm hayatımızı etkiledi!” (Erdem Bey, 38 yaş, 16 yıl)

“Tüm insanlığın hayatını tehlikeye sokan bir felaket!” (Tarık Bey, 39 yaş, 18 yıl)

“Zor bir süreçten geçiyoruz. Bu süreçte insanların bazı şeylerden ders çıkarıp hayatına devam etmesi gerektiğini, nefes almanın bile çok değerli olduğunu düşünüyorum.” (Reyhan Hanım, 36 yaş, 12 yıl)

“Dünyada ve ülkemizde de görülen bu virüs insan hayatında olumsuz etkiler yarattı. Hepimiz bu sürecin bir parçası olduk.” (Suna Hanım, 41 yaş, 15 yıl)

“Bu virüs hayatımızın tamamını etkiledi. Çocuklarımızın okul hayatını, sosyal hayatını kökten yok etti. Çok ama çok zor bir dönemden geçiyoruz.” (Vedat Bey, 38 yaş, 15 yıl)

“Pandemi bana insanlığın, hem aciz olduğunu hem de çare olduğunu öğretti. Dolayısıyla bilimin önemi bir kez daha ortaya çıktı. Bu tür tehlikelerin her zaman hayatımızda olacağını ve her daim hazır olmamızın gerektiği ortaya çıktı.” (Soner Bey, 53 yaş, 25 yıl)

Diğer taraftan katılımcılar pandeminin psikolojik olarak onlarda bıraktıkları etkiyi “mesafe – kaygı – korku – tedirginlik – temizlik – şüphe – sağlık – belirsizlik” şeklinde nitelendirmektedirler.

Katılımcılar ifadelerinde en fazla evlerinde kalmanın ve sevdikleri ile bir araya gelememenin yani mesafenin onları etkilediğini şu şekilde belirtmektedirler:

“Dışarıya serbestçe çıkabilmenin arkadaşlarımızla bir araya gelmenin büyük bir nimet olduğunu öğrendik. Ailemize, arkadaşlarımıza, dostlarımıza sarılmayı özledik.” (Nilüfer Hanım, 30 yaş, 7 yıl)

“İnsanların sosyal ilişkileri zayıfladı. Sosyal ve kültürel faaliyetleri bitirdi. Toplu organizasyonların iptaline sebep oldu. Asosyal bir yaşam düzenine mahkum etti. Evlere kapanan insanlar haline getirdi.” (Taner Bey, 37 yaş, 13 yıl)

“İşyerinde insanlarla iletişim kurmakta zorlandık. İşyerinden eve dönüşlerimizde dışarıdan getirebileceğimiz hastalığı ailemize aktarma korkusu yaşadık.” (Ekrem Bey, 44 yaş, 12 yıl)

“Aşırı anlamda temizlik ve hijyen takıntısı oluştu. Kalabalık ortamlardan uzaklaşma ve insanlara acaba hastamı gözüyle bakmaya başladım.” (Alper Bey, 35 yaş, 6 yıl)

“Birinci derecede akrabalarımız ile ilişkilerimiz zayıfladı. Sürekli hijyene dikkat etmek olumsuz etkiler yaptı. Her an hasta olabileceğimiz tedirginliği oluştu.” (Suat Bey, 41 yaş, 18 yıl)

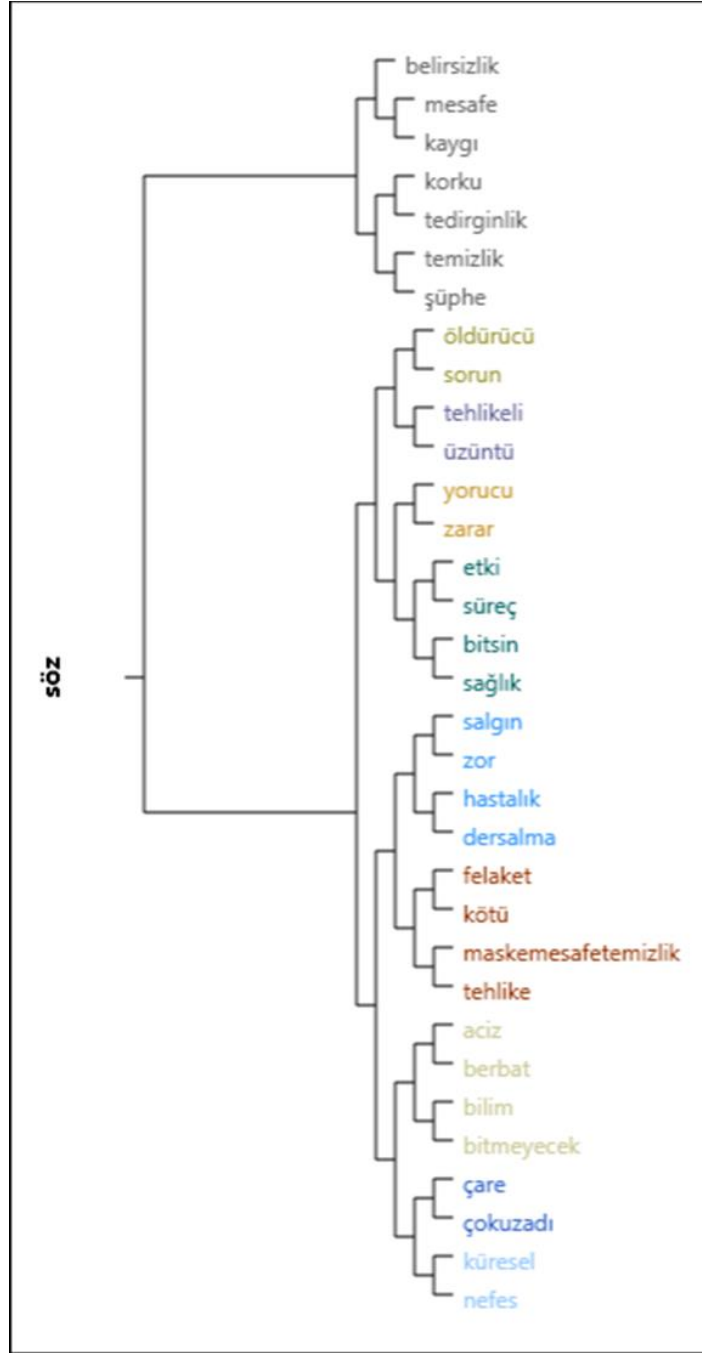
“En büyük sıkıntımız bizde olacak mıyız olduk mu yoksa diyerek her şeyden kendimizden bile şüphelenmekle geçti. Birimimize gelen herkesten çekindik bunda var mı ki diye her şey korku oldu.” (Vedat Bey, 38 yaş, 15 yıl)

Katılımcılar pandemi ile ilgili düşünceleri ve pandeminin psikolojileri üzerindeki etkilerini ifade ederken her iki kategoride en fazla “mesafe (%15,22)”, sonrasında “etki – kaygı – korku (%10,87)” kelimelerini kullanmışlardır.



Şekil 3: Pandeminin Katılımcılar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

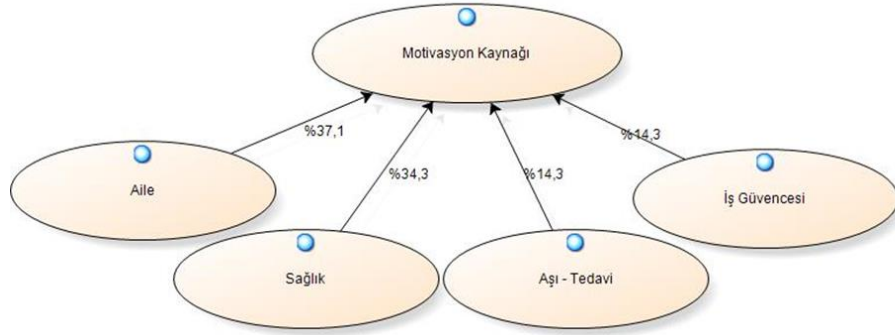
Ayrıca katılımcıların her kategoride kullandıkları ifadelerle yönelik analiz sonuçları şu şekildedir:



Şekil 4. Katılımcılar Üzerinde Pandeminin Etkileri

Şekilde de görüldüğü üzere kişiler pandemi dendiğinde ilk olarak psikolojik olarak kendilerinde bıraktıkları etkiyi dile getirmektedirler. Bu etki de pandemi ifadesi ile birlikte “mesafe - etki - kaygı - korku - tedirginlik - süreç” şekli ile devam etmektedir.

Ancak ne kadar zor ve zaman alıcı olarak görülse de uzaktan işlerin takibi yapılabilmiş olup, en büyük sorunun motive olma konusunda yaşandığı görülmüştür. Katılımcıların %72,4’ü motivasyonlarının bu süreçte olumsuz etkilendiğini, kaygı ve stresin iş yapma isteğini körelttiğini vurgularken, %24,1’i motivasyon konusunda bir etkinin olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar ailelerini (%37,1), sağlıklı olmalarını (%34,3), aşı ve tedavi sürecindeki gelişmeler (%14,3) ile iş güvencelerinin (%14,3) olmalarını motivasyon kaynağı olarak görmektedirler.



Şekil 5: Katılımcıların Pandemi Sürecindeki Motivasyon Kaynağı

Diğer taraftan katılımcıların normalleşme sürecinde yaşadıkları ise şu şekildedir:

“Normalleşme belirtildiği gibi “yeni normal” kavramı ile ifade edilen bir süreçti. Dolayısı ile kelime karşılığı olarak normal bir dönem olmadı aslında. Bu da yeni tedirginliklere neden oldu.” (Umut Bey, 39 yaş, 16 yıl)

“Bir güvensizlik hissi uyandı bende ama sadece pandemiyle alakalı, herkesi potansiyel vaka olarak düşündüm.” (Alper Bey, 35 yaş, 6 yıl)

“Farklı bir durum olmadı. Sadece insanların birbirinden korkarak, çekindiği bir ortam oluştu.” (Oktay Bey, 26 yaş, 6 yıl)

“Devamlı temkinliydim. Tehlikenin geçmediğini farkındaydım. Bazen aklımla bazen duygularıyla hareket ettim. İşte orada da arada kalmışlık oluyor. Dengeyi iyi sağlarsan amenna yoksa her şeye baştan başlarsın. Ondan dolayı tam bir normalleşme yaşayamadım.” (Soner Bey, 53 yaş, 25 yıl)

“Maalesefaile olarak hastalandık. Eşim hastanede yattı. Kötü bir süreç yaşadık.”
(Cemal Bey, 35 yaş, 9 yıl)

“Ben normalleşmeye dönebileceğimi sanmıyorum. Bazı kötü durumlar kalıcı izler bırakıyor. Şüpheli yaklaşım gibi. Bir de fiziksel temas konusunda bu şekilde devam etmek çok iyi olacak gibi.” (Abdurrahman Bey, 42 yaş, 10 yıl)

Katılımcılar ifadelerinde de belirttikleri üzere normalleşme sürecini “yeni normal” olarak ifade etmekte ve tam olarak bir normalleşme yaşamadıkları ve tedirginliklerinin üst düzeyde devam ettiği görülmüştür. Ancak katılımcılardan bazıları ise psikolojik olarak bir rahatlama yaşadıkları ve işleri ile ilgili yeni gelişmeler yapabildiklerini ifade etmişlerdir:

“Çok mutlu oldum. Geleceğe umutla bakmaya başladım.” (Taner Bey, 37 yaş, 13 yıl)

“Psikolojik olarak rahatladığımı söyleyebilirim. Umarım bir an önce eski normalimize geri döneriz.” (Turgay Bey, 36 yaş, 11 yıl)

“İşime yönelik daha farklı işler yaparak işlerimi geliştirmeye başladım.” (Çetin Bey, 37 yaş, 16 yıl)

Diğer taraftan katılımcılar normalleşme sürecinin anahtarını “tedbir” (%45,2) olarak ifade etmektedirler. Katılımcılar normalleşme sürecinde tedbiri takiben zamanla (%23,8) aşılanarak (%16,7) pandeminin sonlanabileceğini ve yeni normal (%14,3) düzene geçilebileceğini ifade etmektedirler.

Pandeminin sonlanması ümidi ile sonlandığında işe nasıl motive olunmalı konusunda katılımcılar toplu aktivite vurgusunun yanı sıra özellikle psikolojik olarak zamanla adaptasyonun sağlanacağını ifade etmektedirler.

“Ruhsal olarak boşluk yaşanmasına fırsat vermeyecek şekilde bir iş yoğunluğu motivasyonu katkı sağlar.” (Umut Bey, 39 yaş, 16 yıl)

“Herkes ilişkilerini, iletişimlerini gözden geçirip, sosyalleşmek adına sosyal ve kültürel aktivitelere ağırlık vermelidir.” (Taner Bey, 37 yaş, 13 yıl)

“Sağlığımız yerinde olursa zamanla motivasyonumuzu sağlayabiliriz.” (Cem Bey, 55 yaş, 27 yıl)

“Eskiyi herkes gibi bende özlem ile beklediğim için ekstra bir motiveye ihtiyacımız olmayacaktır.” (Oktay Bey, 26 yaş, 6 yıl)

“Bu biraz zaman alacak ama sevdiğimizimize sınırsız sarılacağız ve hiç olmamış gibi hayatımıza devam edeceğiz.” (Nilüfer Hanım, 30 yaş, 7 yıl)

“Herkes kendi normallerine döndüğünde her şeyin daha güzel olacağı kanaatindeyim. Yeni normalden eski normale dönmek bizim elimizde diye düşünüyorum.” (Turgay Bey, 36 yaş, 11 yıl)

“Bu süreci hiç yaşamamış gibi eski günlerdeki gibi sevdiklerimizle bir arada olarak sevdiklerimize sınıksız sarılarak özlem gidererek sağlayacağız.” (Reyhan Hanım, 36 yaş, 12 yıl)

“Bütün olumsuzlukları kafamızın içinde önce kendimiz bitirmeliyiz. En azından kendimizi telkin etmeyi, bu tür olumsuzlukların hayatın bir parçası olduğunu ve bununla yaşamının gerekliliğine kendimizi ikna etmeliyiz. Kendimize yeni ilgi alanları bulmalı ve yeni hobiler edinmeliyiz.” (Soner Bey, 53 yaş, 25 yıl)

Dönüşümlü – esnek – uzaktan çalışma dönemlerinde kısacası yeni çalışma düzeninde katılımcıların çalışma arkadaşlarında da durumun benzer ve herkesin hastalanmama amacında olduğunu ifadeler şu şekilde yansımaktadır:

“Herkes kabuğuna çekilmiş bir vaziyette. Herkes canının derdine düşmüş gibi bir durum var. Sanki insanlar sizinle konuşurken kendisi orada ama aklı başka bir yerde gibi.” (Soner Bey, 53 yaş, 25 yıl)

“Herkes bu süreci atlatmaya çalışıyor.” (İlker Bey, 41 yaş, 20 yıl)

5. SONUÇ

Dünyanın her yerinde tüm insanların etkilendiği ve yaşamın üzerinde değişikliklere neden olan pandemi katılımcıların zihninde “etki” olarak yer almaktadır. Katılımcılar ifadelerinde belirttikleri üzere pandemi tüm hayatı etkilemiştir. Elbette bu etki doğrudan meydana gelmemiştir. Ancak sağlığın korunması ve salgının kontrol altına alınmasına yönelik alınan tedbirler hayatı tümüyle değiştirmeye neden olmuştur. Diğer taraftan çalışanlar temel ihtiyaçlara daha fazla önem verir hale geldiklerini belirtmektedirler. Bu husus Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçların insanların en önemli ihtiyaçları haline geldiğini göstermektedir. Nefes alabilme ile başlayan temel yeme içme ihtiyaçlarını da kapsayan fizyolojik ihtiyaçları giderebilmek insanların temel motivasyon kaynağını oluşturmuştur. Aynı zamanda mesafe tedbiri kapsamında hayata geçirilen evde kal uygulaması ile insanlar sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamışlar ve ilişkileri zayıflamıştır. Bu husus da Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde üçüncü basamakta yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacının artan önemini göstermektedir. Günlük yaşam içerisinde farkına varmadan dahil olunan arkadaşlık ortamlarının insanların motivasyonları üzerindeki etkileri ancak bu koşullar sağlanamadığında eksiklikleri hissedilmiş ve ihtiyaç haline gelmiştir. Yine katılımcıların ifadelerinde yer aldığı üzere pandeminin psikolojileri üzerindeki etkileri arasında mesafe ilk sırada yer almakta ve sevgi ve ait olma ihtiyacının eksikliği görülmektedir.

Pandeminin başlangıcı ile birlikte belirsizlik ve korkunun neden olduğu temel ihtiyaçların eksikliği zaman geçtikçe, hastalığa yönelik bilgiler edinilip, tedavi imkanları geliştikçe yerini sevgi ve ait olma ihtiyacına bırakmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan sıralama burada da belirgin bir şekilde gözlenmektedir. Aynı zamanda katılımcıların motivasyon kaynağı olarak değerlendirdikleri değişkenler hiyerarşinin ilk üç basamağını yansıtmaktadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ile sevgi ve ait olma ihtiyacı pandemi döneminin giderilmeye çalışılan ihtiyaçlarını ve dolayısıyla motivasyon nedenlerini anlatmaktadır. Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) tarafından özel sektör çalışanları ile yapılan araştırma sonuçlarında da benzer şekilde motivasyon sorunları yaşandığı ve sosyalleşmenin sağlanamadığı tespit edilmiştir. Hallin (2020) yaptığı çalışmada yine sosyalleşiminin azalması sonucu motivasyonun azaldığı sonucunda ulaşmıştır. Çalışanlar dönüşümlü - esnek - uzaktan çalışma sonrasında ise motivasyonlarını işyerlerine dönmeleri ile sağlayabileceklerini ifade ederek ait olma ihtiyacını yansıtmaktadır. Diğer taraftan çalışanların sosyalleşme konusundaki arzuları, onların eskisi gibi bir araya gelebilmeye dahi motive olabileceklerini anlatmaktadır. Tetik (2019) tarafından yapılan sosyalleşmenin motivasyon üzerindeki etkisine yönelik araştırmada sosyalleşme alt boyutlarından olan iş arkadaşlarının desteği motivasyonu olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışanların bir araya gelmeleri dahi birbirlerini motive etmelerinde önemli bir araçtır. Diğer taraftan çalışanların evlerinde işyeri düzenini yeteri kadar kuramadıkları için motivasyonlarında bir düşüşün yaşanması çalışma koşullarının da önemli bir motivasyon kaynağı (Eren, 2010) olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda özellikle tedbirlerin sıklaştırıldığı dönemlerde uygulanan dönüşümlü - esnek - uzaktan çalışma biçimleri çalışanlar tarafından kabul görmüş ve sevilmiştir. Chen (2012)'in araştırma sonuçlarında da yüksek iş motivasyonu ile iş özerkliğine sahip kişilerin uzaktan çalışmaya kolaylıkla uyum sağlayabildikleri görülmüştür. Mustajab ve arkadaşlarının 2020 yılında evden çalışmanın verimliliğine etkilerini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada evden çalışmada ev ve iş yaşam dengesinin kurulamayıp çoklu görev olması nedeniyle motivasyon ve verimliliklerinde düşüşün yaşandığını belirtmektedirler. Bu uygulamalardan en azından esnek çalışma süreleri yeni normal yaşam içerisinde de uygulanması halinde çalışanların motivasyonlarını sağlamada daha fazla etken olacağı görülebilmektedir. Bazı işletmelerin pandemi süresince çalışanlarını kişisel gelişim programları ile güçlendirme çabaları (Bouziri vd., 2020) da motivasyonun artması için yeterli olamamıştır. Pandeminin etkilerini yitirmesi söz konusu olsa da dönüşümlü - esnek - uzaktan çalışma biçimlerinin geliştirilmesi ve yeni uygulamaların ortaya çıkması da beklenmektedir (Bonacini, Gallo ve Scicchitano, 2020).

Pandemi ile birlikte yaşanan değişim ortamı ve eski düzen - yeni düzen hatta yeni eski düzen kavramları çalışanların hayatına girmiştir. Bilindiği üzere her değişim insanları tedirgin etmekte düzene uyum problemleri beraberinde gelmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonlarına etki etmektedir.

Araştırma Makalesi

DOI: 10.47147/ksuiibf.1135341

Makale Geliř - Kabul Tarihi: 24.06.2022 - 08.08.2022

Çalışma sonuçlarından hareketle kamu çalışanları üzerine yapılmış olan bu araştırma özel sektör çalışanları ile yapılarak farklılaşmalar ortaya konulabilecektir. Aynı zamanda pandemi sürecinin sonlanması ile çalışma yenilerek ihtiyaçlar nezdinde bir değişiklik yaşanıp yaşanmadığı incelenebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020), "COVID-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler." İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3) s. 3246-3260.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü.E.F. Yayını, (No 111), Ankara.
- Bonacini, L., Gallo, G. ve Scicchitano, S. (2020), **All That Glitters is not Gold. Effects of Working from Home on Income Inequality at The Time of COVID-19**. GLO Discussion Paper, No 541, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W. ve Jean, K. (2020), "Workingfromhome in The Time of Covid-19: How to Best Preserve Occupational Health?", Occupational and Environmental Medicine, 1(1).
- Brief P. A. ve Aldag, R. J. (1976), "The Instrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", Academy of Management Review, pp. 496-500.
- Chen, H.C. (2012), **The Feasibility Study of Teleworking**, Department of Business Management, National Sun Yat-Sen University, Master Thesis.
- Çebi, E. (2020), "COVID-19 Salgını Döneminde "Normal" ve "Yeni Normal" Yaşam Üzerine Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(73), ss. 582-593.
- Çoban, G. S. (2021), "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler", European Journal of Educational & Social Sciences, 6(1), ss.111-118
- Dündar, S.; Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, ss. 105-119
- Eren, E. (2010). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (12. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005), "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), ss. 67-79.
- Fındıkçı, İ. (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (7. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gözüm, P. ve Karaçor, S. (2017). "Mobbing Algısı ile Motivasyon İlişkisi: Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 9(20), ss.497-515.
- Güncel Türkçe Sözlük, sozluk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 10/12/2021).
- Hallin, H. (2020), **Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic**, Master Program in Work Life Science.
- Leonard. H. N., Beauvais, L. L. ve School, W. R. (1999), "Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes", Human Relations, 52(8), pp 969-974.
- Lundy, O. ve Cowling, A. (1996), **Strategic Human Resource Management**, Boston: International Thomson Business Pres.
- Maslow, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation". Psychological Review, 50(4), pp.370-396.

- Mottaz, J. C. (1985), **“The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction”**, The Sociological Quarterly, 26(3), pp.365-385
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid A., Aldrin Akbar, M. ve Amin Hamid, M. (2020), **“Covid-19 Pandemic: What are The Challenges and Opportunities For E-Leadership?”**, Fiscoeconomia, 4(2), pp.483-497.
- Osterloh, M. ve Frey, B. (2000), **“Motivation, Knowledge Transform and Organizational Forms”**, Organization Science, 11(5), pp. 538-550.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008), **“Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”**, Journal of Qafqaz University, 24, ss. 146-153.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012), **Örgütsel Davranış**, (Çev. İnci Erdem), Nobel Yayın, İstanbul.
- Sabuncoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktuel Basım, Bursa.
- Sağlık Bakanlığı, COVID-19 bilgilendirme sayfası <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66493/p.html>, (Erişim Tarihi: 28/01/2021).
- Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (2020), COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı, Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması. <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/39551/0/covid-19rehberigenelbilgilerepidemiyolojivetanipdf.pdf> (Erişim Tarihi: 29/01/2021).
- Serinikli, N. (2021), **“COVID-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli.”** Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), ss.277-288.
- Sönmez, R. V. (2020), **“COVID-19 Kaygısının İş Gören Performansı ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”**, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(12), ss.154-175.
- Sürekli, D. ve Tevruz, S. (1997), **Davranış Düzeltme’de Günü Teorilerinin Katkısı**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde, (Editör: Suna Tevruz), (2. Baskı), Şelale Matbaası, Ankara.
- Tetik, S. (2019), **“Kamu Örgütlerinde Sosyalleşmenin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İhsaniye İlçesinde Bir Araştırma”**, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(3), ss.1779-1791.
- Tuncer, D.; Doğan, Y. A. ve Varoğlu, D. (2008), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, (2. Baskı), Siyasal Yayınları, Ankara.
- Tunçer, P. (2013). **“Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”**, Sayıştay Dergisi, 88, ss.87-107.
- Walsh, P. R. (2011), **“Creating a “Values” Chain for Sustainable Development in Developing Nations: Where Maslow Meets Porter. Environment”**, Development and Sustainability, 13(4), pp. 789-805.
- Wiersma, U. J. (1992), **“The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta Analysis”**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65(2), pp. 101-114.
- Yılmaz, B. ve Sağlam, M. (2021), **“COVID-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”**, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 13(25), ss. 518-538.

Araştırma Makalesi
DOI: 10.47147/ksuiibf.1135341
Makale Geliř - Kabul Tarihi: 24.06.2022 - 08.08.2022

Young, P. T. (1996), **Motivation and Emotion: A Survey of The Determinants of Human and Animal Activity**, 3th Edition, New York: Wiley.