



Sosyolog Funda Erdek

<https://orcid.org/0009-0000-6937-3356>
İzmir / TÜRKİYE

Nazire Meteriz

<https://orcid.org/0009-0003-9870-8284>
Muğla / TÜRKİYE

Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Tükenmişlik Durumlarının İncelenmesi

Investigation Of Teachers' Work Motivations And Burnout Conditions

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş motivasyonlarını ve tükenmişlik durumlarını derinlemesine incelemektir. Eğitim sektöründe öğretmen motivasyonu ve tükenmişlik hem bireyler hem de eğitim sistemi açısından önemli bir konudur. Öğretmen motivasyonu, öğrencilerin öğrenme çıktıları ve genel eğitim kalitesi üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Motivasyon, öğretmenlerin işlerine karşı duydukları ilgi, tutku ve kararlılığı ifade eder. Tükenmişlik, öğretmenlerin kariyer motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilecek zihinsel ve fiziksel yorgunluk halidir. Öğretmenlerin mesleki motivasyonu çeşitli içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, motivasyonu yüksek öğretmenlerin öğrencilerin daha iyi öğrenme sonuçları elde etmelerine ve öğretmenlerin daha etkili işler yapmalarına yol açtığını göstermektedir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, Muğla ilinde yaşayan öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarını incelemek üzere yapılmıştır. Veriler Google formlar aracılığı ile internet üzerinden çevrimiçi olarak toplanmıştır. Araştırma verileri, SPSS programı kullanılarak detaylı bir analiz sürecinden geçmiştir. Araştırmanın bulgularına göre cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi gibi faktörlerin iş yaşamındaki tükenmişlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyetin iş yaşamındaki tükenmişlik ve iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Yaş gruplarına veya öğrenim düzeyine göre de tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ancak, iş motivasyonu düzeyleri açısından öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Son olarak, tükenmişlik ve iş motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, iş yaşamında tükenmişlik ve iş motivasyonunu anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: iş motivasyonu, tükenmişlik, öğretmenler

ABSTRACT

The aim of this research is to examine teachers' work motivations and burnout in depth. Teacher motivation and burnout in the education sector is an important issue for both individuals and the education system. Teacher motivation has a direct impact on students' learning outcomes and overall quality of education. Motivation refers to the interest, passion, and determination that teachers have for their work. Burnout is a state of mental and physical fatigue that can negatively affect teachers' career motivation. Teachers' professional motivation is affected by various intrinsic and extrinsic factors. Research shows that highly motivate d teachers lead students to achieve better learning outcomes and teachers to do more effective work. Quantitative research method was used in this study. The research was conducted to examine the work motivation and burnout status of teachers living in Muğla. The data was collected online via Google forms. The research data went through a detailed analysis process using the SPSS program. According to the findings of the study, the effect of factors such as gender, age and education level on burnout and work motivation in work life was examined. According to the results of the research, it was observed that gender did not have a significant effect on burnout and work motivation in work life. There was no significant difference between burnout levels according to age groups or education level. However, a significant difference was found between education levels in terms of job motivation levels. Finally, when the relationship between burnout and work motivation was examined, a high level and significant positive relationship was found. These findings suggest that burnout and work motivation in work life are not understood.

Keywords: work motivation, burnout, teachers

1. GİRİŞ

Öğretmenler, toplumun temel taşlarından biri olarak kabul edilir ve eğitim sistemlerinin işleyişinde önemli bir rol oynarlar. Ancak, bu kutsal meslek, zaman zaman çeşitli zorluklarla karşılaşabilir ve bu da öğretmenlerin iş motivasyonlarını ve genel psikolojik refahlarını etkileyebilir. Özellikle, yoğun iş yükü, öğrenci davranışlarıyla başa çıkma zorluğu, yönetimle ilişkilerde sorunlar gibi faktörler öğretmenlerin tükenmişlik hissetmelerine neden olabilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarının incelenmesi, eğitim sistemlerinin etkinliği ve öğretmenlerin mesleki refahı açısından kritik öneme sahiptir. Bu çalışma, öğretmenlerin iş motivasyonlarını artırmak ve tükenmişlik durumlarını azaltmak için etkili stratejilerin belirlenmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1.1. Problem

Öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarının incelenmesi, eğitim sistemlerinin etkinliği ve öğretmenlerin iş memnuniyeti açısından önemli bir araştırma alanını oluşturur. Öğretmenlik, toplumun temel taşlarından birini oluşturan mesleklerden biridir ve öğretmenlerin iş motivasyonu, öğrencilerin başarısı ve genel olarak eğitim kalitesi üzerinde doğrudan etkilidir. Ancak, iş motivasyonunun eksikliği veya tükenmişlik durumu, öğretmenlerin performansını olumsuz yönde etkileyebilir, mesleki tatmini azaltabilir ve sonuç olarak eğitim kalitesini düşürebilir. Bu nedenle, öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, eğitim sistemlerinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin mesleki refahlarının artırılması için önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu araştırma, öğretmenlerin iş motivasyonlarını artırmak ve tükenmişlik durumlarını azaltmak için etkili stratejilerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş motivasyonlarını ve tükenmişlik durumlarını derinlemesine incelemektir. Özellikle, öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve tükenmişlik durumlarının nasıl geliştiğini anlamak amaçlanmaktadır. Araştırma, öğretmenlerin iş motivasyonunu artırmak ve tükenmişlik durumlarını azaltmak için etkili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, öğretmenlerin iş motivasyonu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve eğitim sistemlerindeki iyileştirmeler için temel oluşturacak bulguları sağlamak da bu çalışmanın amacıdır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarının incelenmesi, eğitim sistemlerinin kalitesi ve öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkili olan kritik bir araştırma alanını temsil etmektedir. Öğretmenler, toplumun geleceğini şekillendiren önemli aktörlerdir ve bu nedenle mesleklerindeki motivasyon düzeyleri ve tükenmişlik durumları, genel eğitim kalitesi ve öğrenci başarısı için belirleyici olabilir. İş motivasyonunun artması, öğretmenlerin daha etkili bir şekilde öğretim yapmalarını teşvik edebilir, öğrenci bağlılığını ve öğrenme sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, tükenmişlik durumunun azaltılması, öğretmenlerin mesleki tatminlerini artırabilir ve meslekten ayrılma eğilimini azaltarak eğitim sistemlerinde istikrarı sağlayabilir. Bu nedenle, öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarının incelenmesi, eğitim alanında stratejik kararların alınmasına ve öğretmenlerin mesleki refahlarını artırmak için etkili politikaların oluşturulmasına önemli bir katkı sağlayabilir. Bu araştırma, eğitim sistemi ve toplum için uzun vadeli faydalar sağlamak amacıyla öğretmenlerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler üretmeye odaklanmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Araştırmaya katılan katılımcıların araştırma sorularına doğru ve içten cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2023-2024 eğitim öğretim yılı içinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İş Motivasyonu: bir bireyin iş performansını etkileyen, işle ilgili hedeflere ulaşma isteği ve enerjisi olarak tanımlanabilir. İş motivasyonu, işte başarılı olma arzusu, işi yapma niyeti, işle ilgili tutku ve bağlılık gibi unsurları içerir. Bu motivasyon, bireyin işteki amaçlarına yönelik bir güdülenme sağlar ve işi daha verimli bir şekilde yapmasını teşvik eder. İş motivasyonu, çalışanın işe olan bağlılığını artırır, iş memnuniyetini etkiler ve genel olarak iş performansını olumlu yönde etkiler. İş motivasyonu, hem içsel faktörlerden

kaynaklanabilir (bireyin kişisel hedefleri, değerleri, tutkuları) hem de dışsal faktörlerden (çalışma koşulları, ödüllendirme sistemleri, iş ortamı) etkilenebilir.

Tükenmişlik: genellikle uzun süreli stres, aşırı iş yükü, duygusal tükenme ve sürekli olarak yetersiz kaynaklara maruz kalma gibi faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel ve duygusal bir durumdur. Kişi tükenmişlik yaşadığında, genellikle işe olan ilgi ve motivasyonunu kaybeder, duygusal olarak tükenir ve enerjisi azalır. Tükenmişlik hissi, iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir, kişinin duygusal sağlığını etkileyebilir ve genel yaşam kalitesini düşürebilir. Tükenmişlik, sadece iş yaşamını değil, kişinin genel yaşamını da etkileyebilecek bir durumdur ve uygun önlemler alınmadığında ciddi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, tükenmişlik durumunun belirlenmesi ve yönetilmesi önemlidir, özellikle de yoğun iş temposuna sahip mesleklerde çalışanlar için.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Motivasyonu Kavramı ve Önemi

Lockwood (2004)'a göre kökeni Latince “movera” ya da “motive” kelimesinden türeyen; Türkçe olarak “isteklendirme” ve “güdüleme” anlamlarına gelen Motivasyon kelimesi dilimize İngilizce “motivation” kelimesinden geçmiştir. Motivasyon, ilk olarak Woodworth (1918) tarafından “bir organizmayı harekete geçiren enerji yapısı” şeklinde tanımlanıp literatüre dahil olmuştur. Motivasyon kelimesi “İçindeki isteği harekete geçirmek, bir şeyi arzulamak, hedefe doğru adım atıp ona ulaşmayı istemek” gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Tataroğlu, 2017; Akt. Kırca, 2021). Motivasyon; bir veya daha fazla kişinin belirli bir yön veya hedefe yönelik sürekli olarak harekete geçmesine sebep yapılan tüm işlerdir (Eren, 2006: 494). Koçel (2010)'a göre ise motivasyon; kişilerin belirli eylemleri gerçekleştirebilmelerini sağlayan, onları yönlendirerek harekete geçirmelerini teşvik eden ve davranışlarında istikrar oluşturan, bilişsel ve psikolojik süreçlerdir. Motivasyon kavramı üzerine çokça tanım olmakla birlikte genel anlamda motivasyon güdüler ile ortaya çıkan bu süreçtir. Herhangi bir eyleme etken olan farklı şekillerde psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik etkiler motivasyonu sağlar. Motivasyon; kişilerin belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek üzere bireysel arzu ve istekleri ile hareket etmeleri ve çaba sarf etmeleridir (Koçel, 2005: 633). Bu gösterilen çabayla birlikte çalışan kişinin ve içinde bulunulan örgütün başarılı olup hedeflerini gerçekleştirebilmesinde motivasyon anahtar bir rol üstlenmektedir (Eren, 2015). Örgüt içerisinde kendi istek ve arzularıyla çaba sarf eden çalışanlar tüm bilgi, kabiliyet ve gücünü bireysel isteği ile örgütsel hedeflere ulaşabilmek için kullanabiliyorsa bu örgüt içerisinde iş motivasyonunun varlığından bahsedilebilir (Steers ve Porter, 1983: 5). İş motivasyonu çalışan kişilerin ne kadar arzu ve istekli çalıştıklarının yeterliliğiyle alakalı bir kavramdır. Hevesli ve istekli yapılan işlere karşı motive olunduğu; arzusuz ve gönülsüz yapılan işler için ise yeterince motive olunmadığından bahsedilebilir. İş motivasyonu üzerine ilk tanım ve çalışmalar 1990'lı yılların başlarına denk gelmektedir. Tanınmış yönetim bilimci Peter Drucker 1992'de Harvard Business Review'de yayınlanmış olan “The New Society of Organizations” isimli makalesinde örgütlerin ön önemli varlığı ve üretim kaynaklarından olan “insanın”; yani çalışanların iş motivasyonunun öneminden bahsetmiştir (Ertan, 2008; Özer, 2001). Robbins ve Coulter (2012)' e göre iş motivasyonu, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmak için eyleme geçmesi ve bu eylemin devamlılığını sağlayabilmesi için çalışanda olan istektir. Efendi, Indartono ve Sukidjo (2019)' e göre iş motivasyonu, çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla ihtiyaçlarının giderilmesidir. Çalışma ortamı konforlu olduğunda ve çalışanlar kendilerine içinde buldukları örgüte ait hissettiklerinde, işin devamlılığını getirme olasılıkları daha da artar. Motivasyon, insan hayatının temel ilkelerine yol gösteren önemli bir kavramdır (Yagyagil, 2015). Motivasyonun, bireysel bir süreç olması ve insan hareketlerinde belirgin bir etki yaratması bakımından iki önemli karakteristiğinden bahsedilebilir. Motivasyon sürecinde kişi işten, iş ise kişiden etkilenmektedir (Koçel, 2005: 634). Bu karşılıklı işleyiş sebebiyle çalışanların motivasyon eksikliği, çalışana, yöneticiye ve dolayısıyla kuruma da zarar verir. Ancak ihtiyaç ve beklentileri karşılanan çalışanların motivasyonları ise yükselir (Tunçer, 2013: 88). Bu durumda, çalışanlar için seçilen uygun motivasyon araçları hem çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi hem de kurumun verimliliğini artırarak kazanç ya da hedeflerin karşılanması hususunda önem arz etmektedir (Ergül, 2005: 69). Çeşitli araştırmalar, iş motivasyonunun kurumlar için taşıdığı önemin büyüklüğünü ortaya koymuştur. İşine motive olmuş bir çalışanın, örgüte katkısı ve 48 verimliliği örgütsel başarısı için son derece hayati öneme sahiptir. Çalışanın işine ve bulunduğu kuruma duyduğu motivasyon, iş doyumunu, bağlılık ve kurumdaki sürekliliği direkt olarak etkiler (Draulans, 2003). Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanılması şarttır. Bu durum, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin yüksek olmasıyla gerçekleşebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ve iş dünyasında önemli zorluklar yaşayan ülkeler söz konusu olduğunda, motivasyonun göz ardı edilemeyen önemi ve etkisi vardır. Çalışanların örgütteki beklentilerinin yerine getirilmesi ve iş memnuniyetinin sağlanması, onların mesleklerine ve yürüttükleri işe

bağlılıklarını güçlendirir, yöneticilerle olumlu diyalog ve etkileşim kurmalarını teşvik eder, herhangi bir görevi başarıyla tamamlama hedefiyle özverili ve yüksek performanslı çalışmalarına ciddi bir destek oluşturur. Motivasyon sürecinde en öncelikli ve kritik unsur, motivasyon sürecini idare edecek olan yöneticinin yetkinlikleridir (Çiçek, 2005).

2.2. İş Motivasyonu Türleri

2.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel Motivasyon İçsel motivasyon, çalışanların kendi refahlarını ve kariyerlerini düşünerek kendilerini harekete geçirmeye çalıştıkları bir motivasyon biçimidir (Bassett- Jones ve Lloyd, 2005). İnsan, tüm değerleriyle biriktir. Onu etkileyen sayısız psikolojik ve fizyolojik unsurlar vardır. Bir örgütte çalışan birey, iş süreci boyunca çeşitli değişkenlerle yüzleşir. Kurum, çalışanı her şeyden önce bir insan olarak kabul etmeli ve onun iç dünyasını ihmal etmemelidir. Kendini ifade etme ve geliştirme arzusu, içsel yetenekleri, algıları ve tutumları ile kişisel istek, ilgi ve zevkleri insanın içsel motivasyonunu meydana getirir (Rosenbaum, 1993). İçsel motivasyon, doğru iş, doğru örgüt ve doğru çalışan birleşimleriyle sağlanabilir (Delfgaauw ve Dur, 2007). İçsel motivasyon, bireyin kendi kendini teşvik edebilmesi ve dış faktörler olmaksızın kendi davranışlarını düzenleyebilmesi şeklinde tanımlanabilir. İnsanın kişisel özellikleri ve içinde taşıdığı değerler, onun çalışma isteğini belirler. İçsel motivasyon, bu değer ve arzularla ortaya çıkar. Eğer bir kişi, kendini geliştirme isteği, bilgi arayışı, başarı hedefi gibi değerlere sahipse, çalıştığı kurumda dış faktörlerden bağımsız olarak, yani içsel bir biçimde motive olabilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012). 49 Kumar ve Raghavendran (2013)'e göre, çalışanların içsel motivasyonlarının, davranışlarını ve performanslarını daha temelden etkilediğini ortaya çıkmıştır. İş hayatının keyifli olmadığı ve bu sebeple maddi ödüllerin çalışanı işe daha çok bağlayacağı düşüncesinin aksine, çalışanlar kendi emeklerinin sonucunda elde edilen başarılarla daha çok motive olmaktadır. Çalışanların başarı göstermesi onlara örgütlerine, iş arkadaşlarına, ailelerine ve topluma değer kattıklarını hissettirir. Bu duygu, çalışanın performansına, örgüte olan bağlılığına ve örgütün hedeflerine ulaşma yolunda uzun vadede süregelen kalıcı bir katkı sağlar.

2.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, çalışanların işe bağlı olmayan dış etmenlere dayanan motivasyon kaynaklarıdır. Dışsal motivasyon unsurları, söz verilen ödüller, takdirler, eleştirel geri dönüşler gibi dışarıdan gelen her türlü faktörü kapsar (Amabile, 1993). Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun tam tersi, bireyin işi, işin kendisinden duyduğu memnuniyetten değil, getirdiği avantajlardan veya elde edilecek sonuçlardan ötürü yapmasını ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Dışsal motivasyonun iki boyutu vardır. Bunlar sosyal motivasyon araçlarına dair boyut ve örgütsel araçlara dair boyuttur. Arkadaşlık, yardımlaşma, iş performansını artırmak adına örgüt tarafından sunulan fırsatlar ise örgütsel motivasyon araçlarını oluşturur. Bu fırsatlar somut olup, çalışma çevresindeki kaynakların yeterliliği, maaş eşitliği, yükselme imkanı, ek faydalar ve iş güvencesi gibi faktörleri kapsar (Dündar, vd., 2007: 108). Dışsal motivasyonda, çalışma koşulları önemli bir faktördür. Çalışma koşullarının geliştirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmayı hedefleyen örgütler için büyük önem taşır. Örgüt içinde güvenlik tedbirlerinin alınması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, teknolojiyen yararlanma gibi etkenler, çalışma koşullarını iyileştiren unsurlardır (Ertan, 2008; Akt. Gülşen, 2020). İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark, davranışın kontrol edildiği nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol bireyin kendi içindeyken, dışsal motivasyonda kontrol çevrede bulunur. İçsel motivasyonda, bireyi işin kendisi motive ederken, dışsal motivasyonda çevreden gelen faktörlerin etkisiyle motivasyon sağlanır. İçsel ve dışsal motivasyon araçları birbirinden farklı olmasına rağmen, her iki grup da çalışanların motivasyonlarında olumlu etkilere sahiptir. Yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre, özellikle batı toplumlarında içsel motivasyon araçlarının örgüt tarafından sunulan dışsal araçlardan daha etkili olduğu, Çin gibi diğer doğu kültürlerinde ise dışsal motivasyon araçlarının daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Dündar vd., 2007: 109).

2.3. İş Motivasyonu Kuramları

Küreselleşen dünya düzeni, bilgi teknolojileri ve sanayileşmenin bir sonucu olarak gelişen rekabet ortamında örgütün gücünü koruyabilmesi amacıyla çalışanların motivasyonu son derece önem kazanmıştır (Dartey-Baah ve Amoako, 2011). Motivasyon kavramı çalışanların üretkenliklerini yükseltmek amacıyla sanayi devrimini hayata geçirmiş ve o zamanlardan itibaren çalışanların motivasyonunu etkileyen etmenlerin neler olduğu, nasıl daha üretken olabilecekleri ve motivasyonlarını nasıl sürekli sağlayabilecekleri üzerine çok çeşitli araştırmalar yapılmış ve motivasyon kuramları ileri sürülmüştür. Bu kuramlar Kapsam

Açıklamalı [E1]: Dündar vd.,

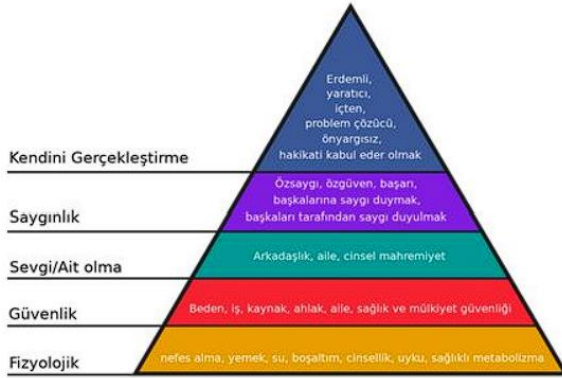
Açıklamalı [E2]: Aynı problem burada da mevcut

Kuramları ve Süreç Kuramlarıdır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015; Çelik, 2011; Önen ve Kanayran, 2015; Tutar, 2016; Yeşil, 2016; Akt. Eroğlu, 2018). Kapsam kuramları çalışanların temel ihtiyaçları doğrultusunda içsel olarak motivasyonu sağlayan etkenlerin neler olduğu üzerinde dururken; süreç kuramları ise sadece ihtiyaç olarak değil aynı zamanda davranışın nasıl meydana çıktığı ve nasıl yapıldığı konusuyula yani dışsal etkenlerle ilgilenmektedir (Öncer, 2000; Sökmen, 2014).

2.3.1. Kapsam Kuramları

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İş motivasyonunun kapsam kuramlarından en önemli olanı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Maslow, bir kişinin eylemlerine en çok etki eden faktörün, ihtiyaç ve gereksinimlerinden kaynaklandığını ifade etmektedir (Divleli, 2018; Akt. Ramazan, 2022). Maslow'a göre beş aşamalı ihtiyaçlar hiyerarşisi sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar (bağlanma ve ait olma), itibar ve prestij ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 81). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt yani en temel boyuttaki ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır; en yüksek boyuttaki ihtiyaçlar ise sosyal ihtiyaçlar, itibar ve prestij ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Robbins ve Judge, 2013: 238). Maslow'un ihtiyaçlar kuramı değerlendirilirken dikkate alınması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Her ihtiyaç türü bir öncekine bağlıdır ve bir alt kategorideki ihtiyaç giderilmeden, bir üst kategorideki ihtiyaç bireyin öğrenmelerini belirlemez. Bir ihtiyaç büyük ölçüde karşılandığında, tekrar uyarı gelene kadar önemli bir motivasyon kaynağı olmayı durdurur. Bir ihtiyacın bir kez karşılanması, bu ihtiyacın tamamen yok olacağı ve bir sonraki aşamaya geçileceği anlamına gelmez. Kişilerde çoğu durumda bütün ihtiyaç aşamaları eş zamanlı olarak bulunabilir. Bireysel farklılıklar sebebiyle, ihtiyaçlar arasındaki yoğunluk ve önem sırası da kişiye göre değişebilir (Alan, 2006: 26-27; Dirim, 2004: 58-59; Akt. Mutlu, 2019).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (wikipedia, agis, 2023)

Örneğin, örgüt içerisinde, çalışanın alt kademede olan bir gereksinimi giderilmeden yönetici çalışanın üçüncü kademede gereksinimini gerçekleştirirse çalışan beklenen yönde bir eylemde bulunmayacaktır. Örgüt içerisinde çalışanların ihtiyaçlarının kademe kademe gerçekleştirilmesi gerekir. Yönetici/Yönetim çalışanlardan bağımsız şekilde hareket ediyorsa ve çalışanların ihtiyaçlarını bilmiyorsa ya da doğru saptayamamışsa; fizyolojik bir ihtiyaç olan yemek yeme yerine kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermeye çalışıyorsa bu durum örgüt işleyişi için hiç bir önem arz etmeyecek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine engel olacaktır. Bu gibi sebeplerden dolayı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi önemli ve dikkate alınması gereken bir kuramdır (Kanbur, 2005)

2.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en önemli kuram olan ve "motivasyon-hijyen kuramı" olarak da bilinen çift faktör kuramı Frederic Herzberg tarafından çalışan memnuniyeti ve motivasyonu konusunu anlamak adına geliştirilmiştir. Motivasyon ve Hijyen olmak üzere iki ayrı faktör grubu olarak açıklanan söz konusu kuramın motivasyon faktörleri; çalışanların motivasyonunu artırmak ve sürdürmek için mutlaka olması gereken ve eksik olması durumunda, motivasyonun sürdürülmesi mümkün olmayan faktörlerdir. Bu faktörler sorumluluk alma, mesleki ilerleme, prestij kazanma, başarı elde etmedir. Hijyen

faktörleri ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fiziksel, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlardan oluşur. Hijyen faktörleri; kurumsal politika, denetim, üst yönetimle olan ilişkiler, ücret, iş güvenliği, çalışma şartları ve prestij gibi faktörlerdir. Bu faktörler, kişinin motivasyonuna doğrudan bir etki olmayıp, memnuniyetsizliğinin önlenmesi ve motivasyonun sağlanması için başlangıç temeli oluşturur (Dartey-Baah ve Amoako, 2011; Saruhan ve Yıldız, 2017).

2.3.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Murray tarafından ilk kez ele alınan, David McClelland tarafından geliştirilen başarı ihtiyacı kuramı, hiyerarşi anlayışını reddederek çeşitli kurumsal motivasyon unsurlarına vurgu yapmaktadır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004). McClelland'a göre başarı ihtiyacı doğuştan gelen bir ihtiyaç değildir. Sonrada öğrenme yoluyla benimsenerek davranışa dönüşür ve davranışa dönüşme seviyesine göre de çalışandan çalışana değişen bir yapı izler (Keser, 2006: 34). Bu kurama göre bireyin; başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma /bağlılık ihtiyacı olmak üzere üç tür ihtiyaca göre davranışları oluşur (Koçel, 2005:643). Başarı ihtiyacı; bireyin üstün performans sergileme isteğini belirtir. Bir kişinin başarı ihtiyacı, kendi hedefine ulaşmasında ve etrafındaki diğer kişilerin durumlarından bağımsız olarak gerçekleştirmesi ile tatmin olur. Güç kazanma ihtiyacı; etkin olmak isteyen bireyleri ifade eder. Güç kazanmak isteyen kişiler rekabet etmeyi sever ve statülerini yükseltme arzusu ile yürüttükleri işte kontrolü elinde bulundurmayı tercih ederler. İlişki kurma/bağlılık ihtiyacı; diğer insanlarla sıkı ilişkiler kurma arzusunu ifade eder. İlişkili kurma ihtiyacı fazla olan kişiler, çevrelerindeki kişilerle iletişimde bulunmak için bol miktarda zaman ayırır ve işbirliğine dayalı etkinliklerin içinde olurlar (Royle ve Hall,2012). Yapılan araştırmalar neticesinden başarıma ihtiyacının en baskın ve en öne çıkan ihtiyaç olduğu neticesine varılır. Belirtilen üç ihtiyaç türüne genel manada bakıldığında zaman zaman başarıma ihtiyacına ulaşıldığı zaman diğer iki ihtiyaç olan güç ve ilişki kurma/bağlılık ihtiyacına da ulaşılmış olunacaktır. Bu ihtiyaç kuramına göre bahsedilen üç ihtiyaca da ulaşılması durumunda motivasyon faktörü olumlu yönde artış gösterecektir (Soykenar, 2008; Akt. Ramazan, 2022)

2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını temele alarak, ERG Kuramı olarak, üç ihtiyacı kapsayacak şekilde uyarlamıştır. Bunlar; Var olma ihtiyacı (existence), İlişki ihtiyacı (relatedness), Gelişme ihtiyacı (growth)'dır (Steers vd. 2004). Varlık ihtiyaçları; Maslow'un kuramındaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla aynıdır. İlişki ihtiyaçları; sosyal olma, aitlik ve sevgi ihtiyaçlarını içerir. Gelişme ihtiyaçları ise, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsar (Durmaz, 2006: 116). Alderfer' in ERG kuramının Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farkı ihtiyaç türleri arasında hiyerarşik bir sıralamanın ve keskin sınırlılıkların olmamasıdır. Kişilerin ihtiyaç ve talepleri mevcut bir sıralama olmaksızın meydana çıkabilir ve aynı zamanda birden çok ihtiyaç türüne birey aynı anda ihtiyaç hissedebilir. Ayrıca kişiye bir ihtiyaç türü daha baskın gelebileceği gibi ihtiyaç türleri arasında ileri geri gidiş gelişler olabilir (Kerman, 2007; Akt. Gülşen, 2020).

2.3.2. Süreç Kuramları

2.3.2.1. Koşullanma Kuramı

Koşullanma kuramı Skinner tarafından geliştirilen davranış ve pekiştirmenin temelini oluşturduğu edimsel koşullanma prensiplerine dayanmaktadır. Edimsel koşullanma davranıştan sonra pozitif bir uyaran sunularak gerçekleştirilen bir koşullanma türüdür (Izgar, 2008: 116). Örgüt yapısı içindeki gösterilen davranışlara göre örnek vermek gerekirse, uygun çevre koşulları altında; çalışanın işinde tatmin edici sonuçları elde etmesi durumunda aynı davranışları yineleme ihtimalinin sayısı artacaktır. Eğer gösterilen davranış neticesinde negatif yönde bir sonuçla karşılaşılırsa çalışan bu kez aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Yönetim/Yöneticiler pozitif çalışan davranışlarının tekrarlanması için ödül gibi pekiştirici yöntemlere başvurmalıdır. Böylece çalışanlar ödülü elde etmek için güdülenecek ve beklenen pozitif davranışları sürekli gösterecektir (Sıgı ve Gündüz, 2017: 140-175). Skinner'in kuramına göre çalışanın başarısını pekiştirmek için ödüllendirmek; yetersizlik ve başarısızlıkta ise ceza gibi yaptırımların olması motivasyonun sağlanması ve devamlılığı açısından önemli olacaktır (Blaskova ve Gražulis, 2009).

2.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Kapsam kuramının temelini çalışanların ihtiyaçları oluştururken; beklenti kuramının temelini ise çalışanın ortaya koyacağı çaba sonucunda başarı elde edeceği ve bu elde edilen başarı karşılığında ödül kazanılacağı düşüncesi vardır. Viktor Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre çalışan ortaya koyduğu çabanın onaylanabilir olması (beklenti), çabanın ödüllendirilmesi (araçsallık) ve ödülün kıymetinin pozitif yönde

olduğunu kabul ettiği (değerlik-valens) oranda motivasyonu sağlar (Estes ve Polnick, 2012: 3). Söz konusu bu üç kavram birlikte incelendiğinde, çalışan ortaya koyduğu çaba sonucunda örgütün kendi amaçlarını elde edeceği yönde beklentisi varsa, örgütün amaçlarını elde etmesinin çalışanın kendi kişisel hedeflerinin gerçekleşmesine yararının olduğunu düşünüyorsa ve çalışanın kişisel hedeflerinin gerçekleşmesinde ortaya koyulan çabanın değer olduğu düşünülüyorsa motivasyonun yüksek olduğundan bahsedilebilir (Sürekli ve Tevruz, 1997: 38).

2.3.2.3. Lowter-Porler Modeli

Porter-Lawler modeli, motivasyonun tatmini veya performansı ile aynı olmayan bir temel üzerine inşa edilmiştir. Bu model, motivasyonun, tatminin ve performansın ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken üç farklı değişken olduğunu savunur ve bunların ilişkisinin önceki düşünce biçimlerinden farklı olduğunu vurgular. Porter- 55 Lawler, içsel ve dışsal ödülleri ele almıştır. Çalışan tarafından ödülün değerlendirilmesi, diğer çalışanların performanslarına nispeten adil olup olmadığının çalışan tarafından nasıl algılandığına bağlıdır. Ödüllerin bu şekilde adil olarak algılanması, kişinin kendi başarısı veya performansının nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Eğer kişi, ödülünün, eşit performans gösteren rakiplerine göre düşük olduğunu düşünüyorsa, tatmin olmayacaktır. Porter-Lawler kuramını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken noktalar: • Personel, beklenen performansa uygun bir şekilde sınıflandırılmalı ve geliştirilmelidir. • Rol çatışmaları mümkün olduğunca azaltılmalıdır. • Personelin, mevcut olarak aldığı ödülünden çok aynı seviyeye sahip meslektaşlarının aldığı ödül oranlarına dikkat ettiği unutulmamalıdır. • Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdiği unutulmamalıdır. • Personelin performansı, ödüllerle olan ilişkilerin anlayışı sürekli olarak izlenmeli ve elde edilenlere göre ödül modeli sürümlerinde değişiklikler yapılabilir (msxslabs, agis, 2023)

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramı çalışanın diğer çalışanlarla iletişim içinde bulunduğu zaman hem kendisinin hem de diğer çalışanlarının girdi ve çıktılarını kıyaslayacağını ileri sürmektedir. Örgüt içindeki çıktılara; alınan maaş, bağımlı olmamak, bireysel tatmin, statü vb. örnek verilebilir. Girdilere ise eğitim, emek, deneyim, kıdem ve akıl örnek verilebilir (Deci, 1972). Kuramın ana konusu, çalışanın örgüt içindeki iş ilişkilerinde, eşit şekilde davranılmasını talep etmeleri ve bu talebin motivasyonu önemli boyutta etkisi olduğu mevzudur. Çalışanın iş performansındaki başarısı ve memnun olma seviyesi algıladığı eşitlik derecesi ile ilgilidir (Koçel, 2005:653). Çalışanlar kendilerinin ve diğer çalışanların bahsi geçen girdi ve çıktıları kıyaslayarak aşağıda belirtilen hususlarla karşı karşıya gelebilecektir: • Çalışan gösterdiği eşit seviyedeki emeğin diğer çalışanların ortaya koydukları emek ile aynı sonuca ulaştığına itimat ederse eşitlik oluşacak böylece çalışanda olumlu bir inanç sistemi gelişecek ve motivasyona pozitif katkı sağlayacaktır. 56 • Çalışan daha az emek ortaya koyarak aynı çıktıları ulaşabiliyorsa bu durum çalışanın kendisine ayrıcalık ve kazanç oluşturacaktır. Fakat eşit olmayan durum daha az emek ile başarıya ulaşabileceğini öğrenen diğer çalışanların motivasyonuna olumsuz yönde bir katkı sağlamış olacaktır. • Çalışan daha çok emek ortaya koymasına rağmen yüzdesel haliyle daha az çıktıya ulaşabiliyorsa adaletsizliğe maruz kaldığını düşünecek ve bu durum motivasyonu olumsuz etkileyecektir (Tınaz, 2005: 13).

2.3.2.5. Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı

Amaç belirleme kuramı 1968'de Edvin Locke ve Gary Latham'ın ortaklaşa yaptıkları araştırmaların sonucunda Edvin Locke tarafından geliştirilmiştir (Schermerhorn, Cooper, Osborn ve Uhl-Bien, 2011: 121). Locke'a göre, hedefe ulaşmanın en belirgin faktörü olan kişisel amaçların ortaya koyulması çalışan ve örgüt için büyük önem arz etmektedir (Eren, 2008: 525). Hedeflerin ölçülebilir olması, sürenin doğru belirlenmesi ve hedeflerin çalışanların kişilik, yetenek, bilgi ve beceri seviyelerine uygun şekilde ayarlanması gerekmektedir (Onaran, 1981: 159-160). Amaç belirleme kuramı, fazla sayıda hedefin sorunlara sebep olabileceğini düşünür ve hedeflerin açık ve net olmasını savunur. Belirsizlik içeren çok sayıda hedef, çalışanlarda baskı hissi yaratır. Bu durum da çalışanların motivasyonunu azaltabilir (Mwita, 2003).

2.4. Tükenmişlik Kavramı

İnsan odaklı kurum ve kuruluşlarda görev yapan personellerin diğer insanlarla yoğun ve sık bir ilişki ve iletişim içerisinde olması gerekir. Bu durum profesyonel olarak bu görevi yerine getiren personellerde karşılarındaki şahısların mevcut sorunlarının çözümüne, muhtemel problemleri önleme çalışmalarına ve onların sorunlarından etkilenmelerine yol açabilmektedir. Bu yoğun insan trafiği ve çalışma temposu insan

odaklı kurum ve kuruluşlarda görev yapan personellerin öfke, stres, yorgunluk ve tükenmişlik duyguları ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Özellikle tükenme duygusu diğer duygular içerisinde kendini en çok gösteren duygulanım olarak öne çıkmaktadır. Tükenmişlik, ilk defa Graham Greene'in 1961 yılında kaleme aldığı Türkçesi Bir Tükenmişlik Olayı olan "A Burn-Out Case" isimli romanda kullanılmıştır. Geçirdiği ruhsal çöküntü ve düş kırıklıkları nedeniyle yaşadığı yeri ve işini terk ederek Afrika Ormanları'na kaçan Querry isimli ünlü bir mimarın hayatını anlatan eserde, tükenmişlik kavramı "Yüksek bir bıkkınlık durumu yaşanması, bireyin işine duyduğu bağlılık ve idealizmin sönmesi" şeklinde tanımlanmıştır (Çınar, 2016). Tükenmişlik kavramı literatürde ise ilk defa 1970'lerde ele alınmış, ilk kez Freudenberg tarafından 1974'te Journal Of Social Issues adlı dergide Staff Burn-Out başlığıyla yayımlanan çalışmada kullanılmıştır. Freudenberg'in ardından yetmişli yıllarda tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar, tükenmişlik kavramının tanımı üzerine yoğunlaşmış; seksenli yıllarda tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarının veçhe değiştirdiği ve daha çok kavramın yapısını açıklamaya dönük çalışmaların yapıldığı görülmüştür (Çam vd., 2018). Kavramı psikoloji literatürüne kazandıran Freudenberg, tükenmişliği insanların yoğun iş yükü sebebi ile işlerinin yeterliklerini yerine getirememeleri, başka bir deyişle duygusal bir şekilde tükenmeleri olarak açıklamıştır (Erçen ve Yoğun, 2009). Tükenmişlikle ilgili çalışma yapan isimler arasında yer alan Maslach ve Jackson (1981) kavramı bir tür "insan işi" yapan bireyler arasında sıklıkla görülen duygusal tükenme ve sinizm sendromu olarak tanımlamışlardır. Bu iki isme göre tükenmişlik sendromunun önemli görülen yönlerinden birini duygusal kaynakların tükenmesi oluşturmaktadır. Duygusal kaynakları tükendikçe çalışanlar, artık psikolojik düzeyde kendilerinden veremeyeceklerini hissedebilirler. Cherniss (1980) tükenmişliği, bireyin mesleki doyuma yeteri kadar ulaşamaması ve gereğinden fazla düzeyde strese maruz kalması ile beraber mesleğinden soğuyup uzaklaşması olarak tanımlamıştır (Duman vd., 2020). Dworkin (2001) tükenmişliği, bireyin işe özgü bir yabancılaşmayla karşılaşması ve iş ortamındaki stres faktörleriyle baş edememesi olarak açıklamış, tükenmişliğin tedavisi ile stresle başa çıkma gücünün artacağını belirtmiştir. Edelwich ve Brodsky'a (1980) göre tükenmişlik çalışma ortamındaki yoğunluğun ne kadar fazla olduğunu anlamının duygusal halidir (Girgin, 2010). Levinson'a (1996) göre tükenmişliğin en önemli tanımlayıcı yönü kişinin yapabildiklerini bir daha yapamayacak hale gelmesidir. Kızgın, çaresiz, kapana kısılmış, kendinden harcamış hissi içerisinde verimini yitiren birey için tükenmişlik, beraberinde getirdiği bu duygulanımlarla beraber Levinson'a göre stres durumundan daha yoğun yaşanmaktadır. Bir başka görüşe göre bireyin işinden bıkmaması, sıklıkla bunalmasından çok daha farklı şekilde tanımlanan tükenmişlik kavramı, bireyin iş çevresiyle yaşadığı kendine özgü etkileşimlerinden meydana gelen ve bu etkileşimler neticesinde onun bütün işlevlerine hakim olan bir dizi semptomu bir arada yaşamayla kendini gösteren bir başka sendrom olarak görülmektedir (İkiz, 2010). Tükenmişlik; bir idealizm, enerji, bakış açısı ve gaye kaybıdır; bunun yanında bitimsiz stres, çaresizlik ve umutsuzluk duygularına sebep olan fiziksel, zihinsel ve duygusal bir tükenme durumudur (Öztabak, 2018). Literatürde yer alan insanlara yardım mesleklerinde çalışan bireyler üzerinde yapılmış bazı tükenmişlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde sağlık çalışanlarının, ruh sağlığı alanında çalışan meslek gruplarının tükenmişlik düzeylerinin araştırıldığı ve bu meslek gruplarında çalışan bireylerin çeşitli parametrelere bağlı olarak tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Kesler (1990) ve Flathouse (1995) da psikolojik danışman, psikiyatrist ve psikolog gibi ruh sağlığı alanında çalışan bireylerin mesleklerine özel bazı stres durumlarına maruz kaldıklarını belirtmektedir (Çoban ve Hamamcı, 2008).

2.4.1. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach ve arkadaşları (1996) insan işi yapan bireylerde oldukça sık görülen tükenmişliği üç boyuta indirgemıştır. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasıdır

2.4.1.1. Duygusal Tükenme

Maslach ve Jackson (1981) duygusal tükenme boyutunu tükenmişliği tanımlarken kullanmış, bu kavramı tükenmişliğin başlıca boyutu olarak ele almıştır. Duygusal tükenme kişinin diğer insanlarla temasıyla duygusal olarak aşırı esneme ve aşırı tükenme duygularını ifade eder (Maslach ve Jackson, 1984). Duygusal tükenme; tükenmişliğin ilk aşaması olarak görülmektedir. Çoğunlukla birebir ilişkilerin yüksek düzeyde yaşandığı meslek gruplarında tezahür eden kavram, bireyin yaptığı iş sebebiyle yoğun psikolojik baskı ve duygusal üstelemeye maruz kalması ile kendini göstermektedir (Aydemir, 2014). Enerji eksikliğine ve duygusal kaynakların tükenmesine yol açan duygusal tükenme bileşeni bireylerde eskisi gibi kendilerinden veremeyeceklerini ve sorumluluklarını yerine getiremeyeceklerini fark etmelerine neden olup beraberinde hayal kırıklığı ve gerginlik duygularını yaşamalarına olanak sağlar. Kişi duygusal tükenme yaşadığı takdirde işe gitme korkusu yaşayabilir (Cordes ve Dougherty, 1993).

2.4.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, duygusal tükenme boyutuyla ilişkili bir şekilde ortaya çıkmaktadır, dolayısıyla bu kavramı değerlendirirken duygusal tükenme boyutu göz ardı edilmemelidir (Maslach vd., 1996). Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişilerin durumlarını ve ilgi çekici niteliklerini aktif olarak göz ardı ederek kendisiyle işi arasına mesafe koyması olarak tanımlanabilir (Maslach vd., 2001). Çoğunlukla idealizm kaybına işaret eden bu kavram bireyin diğer insanlara karşı olumsuz, duygusuz ve mesafeli bir tavır almasına sebep olup duygusal tükenmenin yoğun şekilde görülmesine bir yanıt olarak kendini gösterir ve tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Duyarsızlaşma, kişisel başarının azalması boyutuna geçiş aşamasıdır (Aksu, 2010).

2.4.1.3. Kişisel Başarının Azalması

Kişisel başarıda azalma boyutu, yüksek düzeyde duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini olumsuz değerlendirme eğilimiyle karakterize edilen bu boyutta birey iş doyumunu, üretkenlik, yeterlilik ve başarı duygularında düşüş yaşar, kendini geri çeker. Kişisel başarının azalması geriye dönük kaybedilenlerin anımsandığı bir süreçtir. Bu boyutta birey düzenli olarak disiplin cezası alabilir (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach vd., 1996).

2.4.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik hali bireyde aniden tezahür etmeyip bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. Bu süreç içerisinde tükenmişlik kendini bazı belirtilerle ortaya çıkarmaya başlar. Endişeden şevk eksikliğine değin yüzü aşkın semptom ve olası sonuçları tükenmişlikle ilişkilendirilebilir. Bu çeşitlilik başta oldukça tesirli bir durumu gözler önüne serser de birçok semptom kontrolsüz klinik gözlemler, belirtilmemiş, netliği olmayan analizler neticesinde belirlenmiştir (Schabracq vd., 2003). Bu dağınık halde tespit edilen belirtiler sonraki süreçlerde fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ana kategoride ele alınmıştır (Maslach ve Leiter, 1997). Fiziksel belirtiler: kronik yorgunluk, bitkinlik hissi, uyku bozuklukları, enerji kaybı, kronik soğuk algınlığı, nefes darlığı ve solunum güçlüğü, sık baş ağrıları, mide problemleri, bağırsak hastalıkları ve kilo değişimleri, kas krampları, psikosomatik hastalıklar, deride kızarıklık ve kabarma, ülser, reflü ve diyabet, yüksek kolesterol hipertansiyon, bel ağrısı ve kalp rahatsızlıkları şeklinde bireyde tezahür etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Arı ve Bal, 2008; Akten, 2007; Kaçmaz, 2005; Ören ve Türkoğlu, 2006). Tükenmişliğin fiziksel belirtilerinden ekseriyetle kişinin kendisi etkilenirken, psikolojik belirtilerden sebep olduğu sonuçlar itibari ile kişinin kendisi kadar yakın çevresi ve çalışma ortamı da etkilenmektedir (Dolgun, 2010). Psikolojik belirtiler: depresyon ve depresif duygulanım, anksiyete, kontrol dışı hissetme, ümitsizlik, huzursuzluk, duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, başarısızlık hissi, özsayı ve özgüvende azalma, alınganlık, hayal kırıklığı, sabırsızlık, paranoya, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, suçluluk, karar vermekte yetersizlik, panik hali, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi (Akten, 2007; Girgin ve Baysal, 2005; Işıkhan, 2016; Kaçmaz, 2005). Davranışsal belirtiler: ani tepkisellik, hatalar yapma, eleştiriye duyarlılık, öfke patlamaları, konsantrasyon eksiliği, güven duygusunda sorun yaşama, kendini çevreden soyutlama, işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, savunma hali içinde olma ve inkâr, işe geç gelme, işe gelmeme, işle ilgilenmek yerine başka faaliyetlerde bulunma, çalışmaya direnç, işi bırakma eğilimi, herkese şüphyle bakma, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, işte ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, nezaket, dostluk ve saygı gibi olumlu duygularda azalma, kaza ve yaralanmalarda artış, alaycı ve suçlayıcı olma, kuruma ilginin kaybı, yoğun sigara, ilaç veya alkol tüketimi, aşırı yeme veya kendini aç bırakma davranışı, uykusuzluk, hiperaktivite, unutkanlık (Akten, 2007; Arı ve Bal, 2008; Girgin ve Baysal, 2005; Işıkhan, 2016; Kaçmaz, 2005; Ören ve Türkoğlu, 2006).

2.4.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Bahsi geçen fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerin tezahür etmesinde birey ve örgüt kaynaklı sebepler rol oynamaktadır. Bireysel nedenler; bireyin mesleğini ve yaptığı işi isteyerek seçip seçmemesi, yaşı, mesleğine bağlılığı, üstlendiği sorumluluk ve kendisine verilen yetki arasındaki dengesizlik, üstlerden beklenen düzeyde destek alamaması, inisiyatif kullanamama, mükemmeliyetçi yaklaşımı, olaylara karşı esnek olmayıp katı tutum sergilemesi, bireyin özel yaşamında karşılaştığı stres faktörleri, yetersizlik algısı, aile yapısı vb. olarak sıralanabilir. Bunların dışında tükenmişliği etkileyen en önemli bireysel faktörlerden birisi de aile yapısıdır (Güneş vd., 2009; Öztabak, 2019). Örgütsel nedenler ise kişinin bireysel faktörleri dışında kalan ve meslek yaşamı, çalışma koşulları ve iş çevresi tarafından kişiye etki eden unsurlardır. Bu etkenler ise: iş yerindeki katı kurallar, iş yerinde üstlerden uygulanan baskı, çalışma saatleri, mesleki konumdaki rol belirsizliği ve rol çatışmaları, çalışma arkadaşları ile uyum düzeyi, liderin nitelikleri, ağır iş

yükü, amirin yüksek beklentileri, denetim yetersizliği, ekonomik durum, yetersiz uzmanlık ve lisans eğitimi, problem çözme ve iletişim becerileri, örgütsel atmosfer (Güneş vd., 2009; Maslach ve Jackson, 1986; Öztabak, 2019; Şanlı ve Tan, 2017). Kişinin iş yaşamından ve mesleki olarak kendisinden beklentilerinin yükselmesi, kendisine büyük ve ulaşılabılır güç hedefler koyması, bu beklentiler karşılanmadığı, hedefler gerçekleştirilmediği takdirde tükenmişlik durumu kişide bireysel ve örgütsel nedenlerle beraber çok da etkili bir şekilde yaşanabilir, bireyin huzursuzluğu ve sıkıntısı artarken kendi içinde sürekli bir çatışma yaşayabilir (Öztabak, 2019; Yeniçeri vd., 2009).

2.4.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Yoğun bir şekilde tükenmişlik hissini yaşayan bireylerde bu yoğun stres faktörü sonucunda belli başlı rahatsızlık verici psikolojik, fiziksel ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin boyutları incelendiği zaman her birinin birer sonuç olduğu söylenebilir. Bununla tükenmişliğin beraber bireyin kişisel, meslek ve aile hayatında yaşanan olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Tükenmişliğin mesleki sonuçları arasında psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar baş gösterirken detaylıca ele alınacak olursa süreklilik kazanmış bir kaygı, depresyon, alınganlık, zararlı alışkanlıklar edinme, uyku düzensizliği, öfke patlamaları, nefes alma güçlüğü, vücut direncinin azalması, kilo değişimleri, hipertansiyon, mide şikâyetleri ve alerjik sorunlar öne çıkmaktadır (Dolgun, 2010; Ören ve Türkoğlu, 2006). Tükenmişliğin mesleki sonuçları incelenecek olursa işi aksatma ve ciddiye almama, izinsiz olarak gecikme yahut erken çıkma, sık sık izin kullanma, iş ortamındaki aidiyet hissini azaltma, performans düşüklüğü, mesleki doyumsuzluk, istifa etme düşüncelerinde yoğunluk yaşama, iş arkadaşlarıyla sık sık sorunlar yaşama gibi durumlardan bahsedilebilir (Dolgun, 2010; Tümkaya, 1996). Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyin çalışma arkadaşlarıyla bireysel çatışmalara girmesi işlerin aksamasına ve çalışma arkadaşları üzerinde olumsuz etkiler bırakmasına neden olmaktadır, çalışma ortamının verimsizliği tükenmişliğin buluşucu olduğuna işaret etmektedir (Işıkhan, 2016). Tükenmişlik iş kaynaklı ortaya çıkmaktadır ancak sonuçları bireyin yalnızca meslek hayatında görülmez özel hayatına ve aile yaşantısına da sirayet eder. Tükenmişlik yaşayan bireyin vaziyeti, ailesi ve yakın çevresi tarafından da ciddi şekilde duygusal boyutlarda hissedilir. Aileye olan özenin düşüşü aile bireylerini yalnız hissettirebilir, karşılıklı suçlamalarla yakın ilişkilerde ve evliliklerde sorun yaşanması kaçınılmaz olur ve aile içi, kişilerarası huzursuzluk had safhaya ulaşabilir (Dolgun, 2010; Işıkhan, 2016; Tümkaya, 1996).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, sosyal ve fiziksel dünyanın aynı yöntemle incelenebileceği ve bu nedenle sosyal fenomenlerin doğa bilimlerinde kullanılan yöntemle çalışılması gerektiği pozitivist bir yaklaşıma dayanmaktadır. Nicel araştırma, toplumsal olguları sayısal olarak ölçülen verilerin istatistiksel analizi yoluyla inceleyen ve bu olguların neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyarak toplumsal örgütlenme yasalarını bulmayı amaçlayan araştırmalardır. Başka bir deyişle, büyük örneklemelerden nicel veriler toplayan, bunları istatistiksel olarak analiz eden ve önceden oluşturulmuş hipotezleri test etmek için sonuçlarını genellemeye çalışan araştırmalardır. Nicel veriler, bir laboratuvardaki deneylerden veya gözlemlerden veya saha araştırmalarından, anketlerden veya yapılandırılmış görüşmelerden elde edilebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi hedefleyen bir araştırma modelidir. Bu modelde öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumları arasındaki olası ilişkiler ve bu ilişkilerin niteliği incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, ilişkisel tarama modeli kullanılarak elde edilmiş ve bu ilişkinin doğası hakkında bilgi sağlamıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Muğla ilinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyonları ile tükenmişlik durumlarını incelemek üzere yapılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan 100 katılımcıya ulaşmak için evrenin tamamına ulaşmanın zor olduğu durumlar göz önüne alınarak örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, zaman ve işgücü kaybını önlemeyi amaçlar ve en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlayarak uygun büyüklükte bir örneklem oluşturulur.

Örneklem seçiminde, araştırmanın amacına uygun ve örneklemin temsil yeteneğini artıracak şekilde katılımcılar seçilmiştir. Bu şekilde, araştırmanın sonuçları evren hakkında genellenebilir bir nitelik

taşımıştır. Katılımcılar arasında çeşitli iş motivasyonu ve tükenmişlik durumu düzeylerini temsil eden örnekleme dikkat edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, seçilen örneklemin özelliklerini yansıtan ve öğretmenlerin iş motivasyonu ile tükenmişlik durumları arasındaki ilişkiyi açıklayan verilere dayanmaktadır. Bu tür araştırmalar, örneklemin temsil yeteneğini artırmak için uygun örnekleme yöntemlerini kullanarak bilimsel olarak güvenilir sonuçlar elde etmeyi amaçlar.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. İş Motivasyonu Ölçeği

Marc ve arkadaşları tarafından 1993 yılında geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeği, 2013 yılında Yılmaz (133) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal motivasyon (2, 6, 10, 17, 21, 25, 31), uyarıma özgü içsel motivasyon (1, 16, 24, 26, 27, 29), sonraya bırakılmış içsel motivasyon (8, 15, 23, 30), içsel motivasyon-dış düzenleme (13, 20, 28), bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon (7, 11, 12, 14) ve sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon (3, 4, 5) alt boyutları hakkında bilgi sağlamaktadır.

3.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde katılımcılara Maslach Tükenmişlik Anketi uygulanmıştır. “Katılımcıların tükenmişlik düzeyini ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan Christina Maslach ve Susan Jackson (1986) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)”dir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, algılanan tükenmişlik düzeyini ölçmek üzere oluşturulmuştur. Toplam 22 maddeden oluşan ve özgün formunda „Hiçbir zaman- Yılda Birkaç Kere- Ayda Birkaç Kere- Ayda Bir- Haftada Birkaç Kere- Haftada Bir- Her gün” seçeneklerinden oluşan 7’li likert tipi ölçek, Ergin (1992) tarafından yapılan uyarılama çalışmasında Türk kültürüne uygun olmadığı gerekçesi ile beş seçeneğe indirilmiştir. Bu seçenekler şiddet derecelerine göre; 1- Hiçbir Zaman, 2- Çok Nadir, 3- Bazen, 4- Çoğu Zaman, 5- Her Zaman şeklindedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler Google formlar aracılığı ile internet üzerinden çevrimiçi olarak toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verileri, SPSS programı kullanılarak detaylı bir analiz sürecinden geçmiştir. Bu süreçte, verilerin normal dağılımını belirlemek için normallik testi uygulanmış ve sonuçlar elde edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla güvenilirlik testleri yapılmış ve veri setindeki faktörleri anlamak için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, çalışmanın bağlamını oluşturan demografik faktörler üzerinde farklılıkları incelemek için Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis-H Testi gibi parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Bu testler, gruplar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları belirlemeye yardımcı olmuştur. Araştırmanın ana konularıyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için ise Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Bu test, değişkenler arasındaki ilişki düzeyini ölçmek ve ilişkinin yönünü belirlemek için etkili bir yöntemdir.

4. BULGULAR ve YORUM

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Mean	Std.	T	F
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Kadın	83	80,86	16,94	-.697	,757
	Erkek	16	84,06	15,82	-.731	
İş Motivasyonu Ölçeği	Kadın	83	45,46	9,90	-.460	,762
	Erkek	16	46,68	8,50	-.510	

Tablo 1’de, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği verilerini cinsiyet bazında ölçek puanları görülmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği: Kadınların ortalama tükenmişlik puanı 80.87 ve erkeklerin Ortalama tükenmişlik puanı 84.06 olarak görülmektedir. Tükenmişlik puanlarındaki cinsiyet farkı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. ($t=-0.697$, $p=0.757$). Ortalama tükenmişlik puanları cinsiyet arasında belirgin bir fark göstermemektedir.

İş Motivasyonu Ölçeği: Kadınların ortalama İş Motivasyonu puanı 45.47 ve erkeklerin Ortalama İş Motivasyonu puanı 46.69 olarak görülmektedir. İş Motivasyonu puanlarındaki cinsiyet farkı istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($t=-0.460$, $p=0.762$). Ortalama İş Motivasyonu puanları cinsiyet arasında belirgin bir fark göstermemektedir.

4.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 2. Katılımcıların Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	N	Mean	Std.	F	P
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	25-30	22	80,04	21,06	,283	,838
	31-40	22	80,90	12,55		
	41-50	36	80,83	15,83		
	51 ve üstü	19	84,52	17,93		
İş Motivasyonu Ölçeği	25-30	22	45,09	11,72	,113	,952
	31-40	22	45,54	7,60		
	41-50	36	45,50	10,16		
	51 ve üstü	19	46,78	8,82		

Tablo 2'de, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği verilerini yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Tabloya göre:

Maslach Tükenmişlik Ölçeği: 25-30 yaş aralığındaki katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 80.05, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 80.91, 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 80.83 ve 51 yaş ve üzeri katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 84.53 olarak görülmektedir.

ANOVA testi sonuçlarına göre yaş grupları arasında tükenmişlik düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. ($F=0.283$, $p=0.838$).

İş Motivasyonu Ölçeği: 25-30 yaş aralığındaki katılımcıların Ortalama İş Motivasyonu puanı 45.09, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların Ortalama İş Motivasyonu puanı 45.55, 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama İş Motivasyonu puanı 45.50 ve 51 yaş ve üzeri katılımcıların ortalama İş Motivasyonu puanı 46.79 olarak görülmektedir.

ANOVA testi sonuçlarına göre yaş grupları arasında İş Motivasyonu düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. ($F=0.113$, $p=0.952$).

4.1.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	Öğrenim Durumu	N	Mean	Std.	F	P
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Lisans	90	81,91	16,32	2,510	,087
	Yüksek Lisans	8	80,00	18,37		
	Doktora	1	45,00	.		
İş Motivasyonu Ölçeği	Lisans	90	46,07	9,22	4,889	,010
	Yüksek Lisans	8	44,62	10,23		
	Doktora	1	17,00	.		

Tablo 3'te, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği verilerini öğrenim düzeyine göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre:

Maslach Tükenmişlik Ölçeği: Lisans düzeyindeki katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 81.91, Yüksek Lisans düzeyindeki katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 80.00 ve Doktora düzeyindeki katılımcıların Ortalama tükenmişlik puanı 45.00 (Ancak, bu değer tek bir katılımcı üzerinden elde edilmiştir) olarak görülmektedir.

ANOVA testi sonuçlarına göre öğrenim düzeyleri arasında tükenmişlik düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir ($F=2.510$, $p=0.087$).

İş Motivasyonu Ölçeği: Lisans düzeyindeki katılımcıların Ortalama İş Motivasyonu puanı 46.08, Yüksek Lisans düzeyindeki katılımcıların Ortalama İş Motivasyonu puanı 44.63, ve Doktora düzeyindeki katılımcıların Ortalama İş Motivasyonu puanı 17.00 (Tek bir katılımcı üzerinden elde edilmiştir) olarak görülmektedir.

ANOVA testi sonuçlarına göre öğrenim düzeyleri arasında İş Motivasyonu düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($F=4.889$, $p=0.010$).

4.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği İlişkisine Dair Bulgular

Tablo 4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği İlişkisine Dair Bulgular

		Maslach Tükenmişlik Ölçeği	İş Motivasyonu Ölçeği
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Pearson Correlation	1	.954**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	99	99
İş Motivasyonu Ölçeği	Pearson Correlation	.954**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	99	99

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4'te, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasındaki korelasyonu göstermektedir. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçen istatistiksel bir göstergedir.

Tablodaki Pearson Korelasyon katsayısı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğunu (0.954) göstermektedir. Ayrıca, p değeri (Sig. (2-tailed)), 0.01 seviyesinde anlamlıdır, yani bu korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu durum, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu gösterir. Yani, bir kişinin tükenmişlik düzeyi arttıkça, aynı kişinin İş Motivasyonu düzeyi de artmaktadır veya tam tersi.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Cinsiyet ve iş yaşamındaki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelendi. Araştırma sonuçlarına göre, kadınlar ile erkekler arasında tükenmişlik düzeyleri açısından belirgin bir fark saptanmamıştır. Bu durum, cinsiyetin iş yaşamındaki tükenmişlik üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Benzer şekilde, cinsiyet ve iş motivasyonu düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kadınların ve erkeklerin iş motivasyonu düzeyleri arasında belirgin bir fark gözlenmemiştir. Dolayısıyla, cinsiyetin iş motivasyonu üzerinde de doğrudan bir etkisi olduğu söylenemez.

Yaş gruplarına göre tükenmişlik ve iş motivasyonu düzeyleri de incelendi. Farklı yaş gruplarındaki bireyler arasında tükenmişlik düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu da yaşın iş yaşamındaki tükenmişlik düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Öğrenim düzeyleri açısından incelendiğinde, tükenmişlik düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Farklı öğrenim düzeylerine sahip bireylerin iş yaşamındaki tükenmişlik düzeyleri arasında belirgin bir fark gözlenmemiştir. Ancak, iş motivasyonu düzeyleri açısından öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu da öğrenim düzeyinin iş motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisinin olabileceğini göstermektedir.

Son olarak, tükenmişlik ve iş motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu da bir bireyin iş yaşamındaki tükenmişlik düzeyi arttıkça, iş motivasyonu düzeyinin de arttığı veya tam tersinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, iş yaşamında tükenmişlik ve motivasyonun karmaşık bir şekilde etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Ancak, cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi gibi demografik faktörlerin bu etkileşimde sınırlı bir rol oynadığı görülmektedir.

5.2. Tartışma

Cinsiyetin tükenmişlik ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, iş yaşamında tükenmişlik ve motivasyonun cinsiyete bağlı olarak değişmediğini göstermektedir. Bu bulgu, cinsiyetin iş yaşamındaki bu faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynamadığını ortaya koymaktadır.

Ayrıca, yaş grupları ve öğrenim düzeyi de tükenmişlik ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkiyi değerlendirmek için incelenmiştir. Yaş gruplarına göre tükenmişlik ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, öğrenim düzeyi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu da iş yaşamındaki motivasyonun, bireyin eğitim düzeyi ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Tükenmişlik ve iş motivasyonu arasındaki güçlü pozitif ilişki, iş yaşamında bu iki faktör arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Yani, bir bireyin tükenmişlik düzeyi arttıkça, iş motivasyonu düzeyi de artma eğiliminde veya tam tersi olabilmektedir. Bu durum, iş yaşamındaki tükenmişlik ve motivasyonun birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini ve bunların birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, iş yaşamında tükenmişlik ve motivasyonun karmaşık bir ilişki içinde olduğu ve bu ilişkinin birden çok faktör tarafından etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu nedenle, iş yaşamında sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak ve bireylerin iş performansını artırmak için tükenmişlik ve motivasyon faktörlerinin dikkate alınması ve yönetilmesi önemlidir. Bu araştırma sonuçları, işletme ve insan kaynakları yönetimi alanında stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına katkı sağlayabilir.

5.3. Öneriler

1. Çalışanların iş yükünü yönetmek ve iş ile yaşam dengesini sağlamak için organizasyonlar, esnek çalışma saatleri, telekomünikasyon imkanları ve iş yükünü dengeleyici politikalar gibi önlemler almalıdır. Bu, çalışanların tükenmişlik riskini azaltabilir ve iş motivasyonunu artırabilir.
2. Çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak için işletmeler, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine olanak sağlayacak eğitim ve gelişim programları sunmalıdır. Bu programlar, çalışanların işlerinde daha yetkin ve etkili olmalarına yardımcı olabilir.
3. Açık ve etkili iletişim, işletme kültürünün önemli bir parçasıdır. Çalışanların düşüncelerini paylaşmaları teşvik edilmeli ve yöneticiler, çalışanların endişelerini ve beklentilerini anlamak için düzenli olarak iletişim kurmalıdır. Bu, çalışanların işe bağlılığını artırabilir ve tükenmişlik riskini azaltabilir.
4. Performans geribildirim süreci düzenli olarak yapılmalı ve çalışanların başarıları tanınmalıdır. Ayrıca, başarı odaklı teşvik sistemleri ve ödüllendirme programları oluşturulmalıdır. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilir ve iş motivasyonunu destekleyebilir.
5. Çalışanlara stres yönetimi ve duygusal destek sağlayacak rehberlik hizmetleri sunulmalıdır. Bu hizmetler, çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi korumalarına yardımcı olabilir ve tükenmişlikle başa çıkmalarına destek olabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2010). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığa etkileri: bir sağlık kuruluşunda uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akten, S. (2007). *Rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alan, U. (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Amabile T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3 (3), 185-201.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148
- Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalışan rehber öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bassett-Jones N., and Lloyd G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Blaskova M. and Gražulis V. (2009). *Motivation of human potential: theory and practice*. Vilnius: Mykolas Romeris University.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitabevi.

- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (9), 621-658.
- Çam, M. O., Ekitli, G. B., Dökmetaş, B. T. ve Mercan, N. (2018). Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi öğrencilerinin tükenmişlik düzeyinin incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 34(3), 89-102.
- Çelik, A. (2011). *Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Çınar, Y. (2016). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeyleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çoban, A. E. ve Hamamcı, Z. (2008). Stresle başa çıkma programının psikolojik danışmanların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *İlköğretim Online*, 7(3), 600-613.
- Dartey-Baah K, Amoako G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's TwoFactor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian. Perspective. *European Journal of Business and Management* 3 (9), 1-8.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human 158 needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227– 268.
- Delfgaauw J. and Dur R. (2007). Signaling and screening of workers motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4), 605-624.
- Dirim, C. (2004). Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik sendromu. *Örgütsel davranışta güncel konular*, 287, 310
- Draulans, V. (2003). The glassceiling: realityormyth? A genderanalysis of leadership. *Ethical Perspectives*, 10(1), 66 .
- Duman, N., Sak, R. ve Sak, İ. Ş. (2020). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumlarının incelenmesi. *Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1098-1127. <https://doi.org/10.33711/yyuefd.800925>
- Durmaz, M. (2006). Kişilerarası İletişim ve Motivasyon. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları (17), İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi
- 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.
- Dworkin, A. G. (2001). Perspectives on teacher burnout and school reform. *International Education Journal*, 2(2), 69-78.
- Efendi, R., Indartoni, S., and Sukidjo. (2019). The relationship of Indonesia's poverty rate based on economic growth, health and education. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 323- 330.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Eren, E., (2006). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. (6. basım) İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

- Eroğlu, T. (2018). Okullarda Psikolojik İklim ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ersarı G, Naktiyok A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 81-101.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Afyon.
- Girgin, G. (2010). Öğretmenlerde tükenmişliğe etki eden faktörlerin araştırılması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9(32), 31-48.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4(4), 172-187
- Gülşen, C. (2020). Eğitim Yönetiminde Yenilik Uygulamalarının Etkenleri. Turan-Sam, 12 (48), 244-248.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: bir devlet üniversitesi örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 481-497.
- İşkhan, V. (2016). Çalışanlarda tükenmişlik sendromu. Akciğer kanserinde destek tedavisi içinde (ss. 366-391), TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi, Ankara
- Izgar, H. (Editör) (2008). Gürsel, M. vd. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Akademi Yayınları. (2. Basım)
- İkiz, E. (2010). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 25-43.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. Journal of Istanbul Faculty of Medicine, 68(1), 29-32.
- Kanbur, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kerman E. (2007). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul. Alfa Akademi.
- Kırca, M.Y (2021). Çalışanların Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (12. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kumar H. and Raghavendran S. (2013). Not by money alone: the emotional wallet and talent management. Journal of Business Strategy, 2013, 34(3): 16-23
- Levinson, H. (1996). Burnout. Harvard Business Review, 153-161.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives, Human Resource Magazine Research Quarterly, 1-49.
- Lunenberg, F.C. and Ornstein, A.C. (2013). Eğitim Yönetimi kavramlar ve Uygulamaları. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Maslach C. and Jackson S. E. (1981). The Measurement of Expenenced Burnout, Journol of Occupational Behaviour, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205> Maslach, C. (1982). Burnout: The cost of caring. ISHK.

- Maslach, C. and Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1984), Burnout in Organizational Settings, *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7-8), 837-851. <https://doi.org/10.1007/BF00287876>
- Maslach, C. and Leiter M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. (1943). İhtiyaçlar Hiyerarşisi. Web: https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi. 18.10.2023'te alınmıştır.
- Mxslabs.org. (2023). Güdülenme Kuramları. Web: Güdülenme (mxslabs.org), 20.10.2023'te erişilmiştir.
- Mutlu, C. (2019). Eğitim rgtlerinde Liderlik Algıları Yönetsel Etik ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mwita J. I. (2003). The role of motivation in performance management: The case of performance-related-pay schemes in British local authorities. Doctoral dissertation, University of Birmingham.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- ncer, M., (2000). İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. (MPM Yayını). Verimlilik Dergisi, 3.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5 (10), 43-63.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen adaylarında tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 30-42.
- Özer, B. (2001). Öğrenmeyi ğretme, öğretimde planlama ve değerlendirme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 161-172.
- Öztabak, M. . (2018). Rehber ğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değerkenlere ve faktörlere göre incelenmesi. *FSM İlm Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (12), 171-222. <https://doi.org/10.16947/fsmia.502230>
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2012). *Management*. London: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rosenbaum, B. L. (1993). *Yönetici İin Kk Motivasyon Modelleri*. Ankara: MF Yayınları.
- Royle M. T. and Hall A. T., (2012). The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21-42.
- Schabracq, M., Winnubst, J. A. and Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *The handbook of work and health psychology* (pp. 438-463). J. Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013400>
- Schermerhorn, J. R., Cooper, E. A., Osborn, J. G., Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*. Asia: John Wiley & Sons Pte. Ltd.
- Sığrı ., Gürbüz S. (Editör) (2017). (Paşahmetoğlu A, Yeloğlu A. O. Motivasyon). *rgtsel Davranış* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 140-175.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde rnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Steers R. M, Mowday R. T. and Shapiro D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29 (3), 379-387.
- Steers, R. ve Porter, L. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Şanlı, Ö. ve Tan, Ç. (2017). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 131-142. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.346496>
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Tınaz, P. (2008). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008) *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi* , (88), 87-108.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde psikolojik şiddet*. İstanbul: Platin Yayıncılık. Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri; Kuramsal Yaklaşım) (1. basım.)* Ankara: Detay Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Seçkin Yayın Evi, 150.
- Tutar, H. (2023a). Genel olarak işyerinde psikolojik şiddet (mobbing), Web: <http://www.canaktan.org> 09.08.2023'te alınmıştır.
- Tutar, H. (2023b). Genel olarak işyerinde psikolojik şiddet (mobbing), Web: <http://www.canaktan.org> 03.10.2023'te alınmıştır.
- Tümkiye, S. (1996). Öğretmenlerdeki tükenmişlik, görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Utar, H. (2016). *Örgütsel davranış (Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic Psychology*. New York: Columbia University Press.
- Yagyagil, M. (2015). Article information: constructing a typology of culture in organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 23, (4), 506-527.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158- 180.