

Tükenmişlik Sendromunun Kamu Çalışanları Üzerinde İncelenmesi

Examination of Burnout Syndrome on Public Workers

ÖZET

Bu araştırmanın amacı kamu çalışanlarının motivasyon algılarında tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırma betimsel tarama şeklindedir. Araştırmanın evreni Ankara il merkezidir. Örneklemi de Ankara il merkezinde bulunan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırmada 114 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak tükenmişlik algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum farklı demografik özelliklere sahip olan öğretmenlerin işlerine yönelik tutum ve beklentilerinin benzer olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin kamu hizmeti çerçevesinde üstlenmiş oldukları sorumluluklar tükenmişlik algılarının azaltılmasında önemli bir faktör olarak görülebilir. Öğretmenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Sendromu, Motivasyon, Betimsel Tarama

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effect of public employees' motivation perceptions on their burnout perceptions. The research is in the form of descriptive scanning. The universe of the research is the city center of Ankara. The sample consists of teachers in the city center of Ankara. In the study, a questionnaire was applied to 114 people.

When the findings obtained as a result of the research were evaluated in general, it was determined that the burnout perceptions of the teachers did not differ depending on their demographic characteristics. This shows that teachers with different demographic characteristics have similar attitudes and expectations towards their jobs. The responsibilities that teachers undertake within the framework of public service can be seen as an important factor in reducing their burnout perceptions. It is seen that there is no statistically significant difference between the Minnesota Job Satisfaction Scale and Burnout Scale scores depending on the demographic characteristics of the teachers.

Keywords: Burnout Syndrome, Motivation, Descriptive Scan

GİRİŞ

Problem

Günümüzde, insanlar yaşam standartlarını korumak ve geçimlerini sağlamak için düzenli olarak çalışmak zorundadır. Ancak, iş ortamında sürekli olarak vakit geçirmek, tükenmişlik hissini artmasına neden olabilmektedir. Özellikle sağlık çalışanları, zorlu çalışma koşulları ve yüksek sorumlulukları nedeniyle, tükenmişlik hissini olumsuz etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yüksek tükenmişlik oranları, sağlık hizmetlerinin kalitesinin düşmesine neden olmakta ve bu durum da sağlık ve sosyal hizmetleri olumsuz etkilemektedir.

Sağlık hizmetleri üzerindeki olumsuz etkiler, kalitesinin bozulmasına ve toplumun sağlık algısının zayıflamasına yol açarak, sağlık sektöründe endişe verici sonuçlara neden olabilir.

Sağlık hizmetlerinin yüksek kalitede sunulması ve insanların bu hizmetlerden yararlanması, sağlık çalışanlarının sosyal memnuniyetini artırmak için büyük bir motivasyon kaynağıdır. Ancak, sağlık çalışanlarının yüksek motivasyonla çalışabilmesi için tükenmişlik hissini düşük olması son derece önemlidir. Algılanan tükenmişlik, motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir ve sağlık çalışanlarının tükenmişlik hissini azaltacak önlemler alınması gerekmektedir.

¹ Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye, ORCID: 0009-0000-8462-6972

² Müdür Yardımcısı, MEB, Balıkesir, Türkiye

³ Öğretmen, MEB, Mersin, Türkiye

⁴ Okul Müdürü, MEB, Ordu, Türkiye, ORCID: 0009-0003-9418-1788

⁵ Müdür Yardımcısı, MEB, Antalya, Türkiye

⁶ Şube Müdürü, MEB, Eskişehir, Türkiye

Berna Şenses¹ 

Uğur Irmak² 

Tunahan Kozak³ 

Aynur Sağlam⁴ 

Ramazan Yağcı⁵ 

Taner Dalga⁶ 

How to Cite This Article

Şenses, B., Irmak, U., Kozak, T., Sağlam, A., Yağcı, R. & Dalga, T. (2023). "Tükenmişlik Sendromunun Kamu Çalışanları Üzerinde İncelenmesi" *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:112; pp:7374-7393. DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.70637>

Arrival: 13 May 2023

Published: 30 June 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kamu çalışanlarının motivasyon algılarında tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Araştırma kamu çalışanlarının motivasyon algılarında tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi açısından önemlidir.

Sayıtlar

Araştırmaya çalışanların anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma anket formu ile sınırlıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bununla birlikte, birkaç tanım aşağıda listelenmiştir.

Maslach ve Jackson (1986: 102), tükenmişliği "fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, iktidarsızlık ve iş, hayat ve diğer insanlarla ilgili umutsuz hislerin olumsuz bir sendromu" olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte, Cardinell (1981: 12) tükenmişlik kavramını biraz daha geniş bir perspektiften ele almış ve "kişinin hayatındaki ciddi bir bozukluğun belirtisi olarak kabul edilen; orta yaş krizi olarak da bilinen" bir durum olduğunu ifade etmiştir.

Tükenmişlik kelimesinin sözlük anlamı Türk Dil Kurumu tarafından "eforsuz, güçten düşme durumu" (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanmaktadır. En basit haliyle bireyin ruhunun, itibarının ve değerinin aşınmasını ve insan ruhunun çöküşünü temsil eder (Beşyaprak, 2012: 1).

İnsanlar büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri için, iş ortamında yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlar tüm hayatlarını etkilemektedir. Çalışma koşulları, kişisel özellikler ve farklı stres kaynakları, bireylerin çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışma ortamında yaşanan stres, zamanla tükenmişliğe neden olabilen bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir. Tükenmişliğin artan stresin bir sonucu olduğu düşünülmekte ve bu nedenle, stres yönetiminin önemi vurgulanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 95; Köse ve Gülova, 2006; Arı ve Bal, 2008: 132).

Stres, birçok araştırmacının tükenmişliğin başlangıç aşaması olduğu konusunda hemfikir olduğu bir durumdur. Stresörlerin algılanması bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebilse de, artan stresörler tükenmişlik algısını artırmaktadır. Stres algısı, aynı stresli çalışma koşullarına maruz kalan insanlar arasında bile farklı tükenmişlik algılarına neden olabilmektedir. Stres bazı insanlar için performansı yönlendirmede önemli bir kavram olarak tanımlanırken, diğerleri için ise baş edilemeyen bir durum olarak nitelendirilir. Bu durum, bireylerin farklı stres tolerans seviyelerini yansıtmaktadır. Stres toleransı sürekli olarak aşılana bir kişide, tükenmişlik seviyesi yüksek seviyelere ulaşabilir (Çapulcuoğlu, 2010: 2).

Bireyin iş ortamında yaşadığı stresin kalıcı hale geldiği durumlarda, bu stresin algılanması birey tarafından üç aşamada değerlendirilir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Friedman, I. A. (1997):

- ✓ Alarm aşaması: Alarm aşaması, vücudun stresi fark ettiği ve tepki vermeye başladığı dönemdir. Bireyler genellikle bu aşamada stresle başa çıkmak için çaba sarf ederler. Ancak, sürekli bir şekilde stresle mücadele etmek kişisel yıpranmaya ve aşınmaya yol açabilir. Bu nedenle, alarm aşamasının uzun süre devam etmesi, tükenmişliğin ilerleyen aşamalarına yol açabilir.
- ✓ Direnç aşaması: Vücudun stresi algılamaya devam ettiği, ancak stres faktörleriyle mücadele etmek için kaynaklarını tükettiği aşamadır. Bu aşamada vücut, stresin etkilerine karşı dayanıklılık gösterir, ancak bu direnç sınırlıdır. Stres kaynakları ortadan kaldırılmadığı sürece, bu aşama geçici bir süreç olacaktır ve sonuçta birey tükenmişliğe doğru ilerleyecektir.
- ✓ Tükenme Aşaması: Uzun süren direnç aşaması sonucunda vücut artık strese karşı savaşamayacak hale gelir ve tükenme aşamasına girer. Bu aşamada, bireylerin zihin ve beden sağlıkları ciddi şekilde zarar görebilir. Stres kaynaklarına maruz kalmak, kişilerde baş ağrısı, kalp ritim bozuklukları, depresyon, kaygı gibi birçok psikolojik ve fiziksel sağlık sorununa neden olabilir. Stresin uzun süreli etkileri, vücutta geri dönüşümsüz hasarlara yol

açabilir ve hayat kalitesini ciddi şekilde düşürebilir. Bu nedenle, bireylerin stres kaynaklarını erken dönemde tanımlayarak önlem almaları önemlidir.

Tükenmişlik, kişisel bir süreç olarak kabul edilir ve uzun süreli umutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik ve üzüntü duygularını içerir. Bu süreçte, kişi çevresinde olup bitenlere karşı ilgisizleşebilir ve olumsuz davranışlar sergileyebilir. Kişi hayattan ve işten bıkmış, psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz bir duruma düşebilir (Balay ve Engin, 2007).; Sürgevil, 2006: 79).

Tükenmişlik kavramının tarihçesi

Tükenmişlik terimi ilk kez 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde müşteri hizmetleri çalışanları arasındaki depresyonu tanımlamak için kullanılmıştır. Ancak terimin kökeni 1961 yılına kadar uzanmaktadır. Greene, sinir krizi geçiren, hüsrana boğuşan, işini bırakıp ormana kaçan bir mimarı anlattığı romanında "tükenmişlik" terimini kullanmıştır. Terim, "insanların işlerine katılımıyla idealizmin büyük bir düşüş ve ortadan kalkması" olarak açıklanmıştır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 68).

Tükenmişlik konusunda literatürde birçok araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Cherniss (1980:89), tükenmişliği "insanların işlerine karşı stres veya aşırı tatminsizlik hissi nedeniyle yabancılaşması" olarak tanımlamış ve aşırı yoğunluğun yarattığı rahatsızlıklara işaret etmiştir.

Maslach (1982), tükenmişlik kavramının en geniş kabul gören tanımını yapmıştır. Buna göre, düzenli olarak başkalarıyla yüz yüze çalışan kişilerde sıkça görülen üç seviyeli bir sendrom olarak tanımlanır. Tükenmişliğin üç farklı boyutu olduğu vurgulanarak, bu kavramın kompleksliği üzerinde durulmuştur.

Tükenmişlik Modeli Maslach

Maslach tükenmişlik modeli iki farklı isimle anılmaktadır:

1. Çok boyutlu tükenmişlik modeli
2. Üç boyutlu tükenmişlik modeli

Maslach'ın tükenmişlik modeli, doğrudan ve sık temas halinde olunan mesleklerde daha sık görülen bir sorun olarak dikkat çekmektedir. Bu mesleklerde çalışan insanlar, sürekli duygusal olarak tükenmiş hissederek ve sonuç olarak müşterilerle olan ilişkilerinde problemler yaşayabilirler. Müşterilere karşı ilgisizlik, nezaketsizlik gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu model üç boyutta incelenir: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma. Bu boyutlar (Maslach, Leiter, 1997:87; Budak ve Sürgevil, 2005:96):

1. Duygusal açıdan tükenmişlik
2. Duyarsızlaşma
3. Düşük kişisel başarı hissi

Maslach, tükenmişlik konusunda kapsamlı araştırmalar yürütmüş ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni belgeye ekleyerek büyük bir katkıda bulunmuştur. Bu envanter, "iş nedeniyle insanlarla stresli etkileşimlerle uğraşmak zorunda kalan çalışanların yaşadığı tükenmişlik, kişiselleştirme ve düşük performans duygularını" tanımlayan bir ölçüttür (Corkey, 1994). Bu ölçüt, hipotezi ölçmek amacıyla tasarlanmıştır ve girişler, bireyin duygu ve tutumlarını ifade eden ifadeler şeklinde yazılmıştır. "Alıcı" terimi, bir madde için kullanılan, bakımı veya tedavisi yapılan kişiye referans vermek için kullanılır. Hassles ölçeği tanıtıldıktan sonra, her ifade iki boyutlu olarak değerlendirilir: sıklık ve yoğunluk. Sıklık ölçekleri her noktada etiketlenir ve yılda birkaç kez veya daha az (1) ile her gün (6) arasında değişir. Eğer bir katılımcı, belirli bir duygu veya tutumu hiç hissetmediğini belirtirse, sıfır değeri verilir (ayrı bir kutuyu işaretleyerek). Yoğunluk ölçeği 1'den (çok hafif, zar zor farkedilir) 7'ye (büyük, çok güçlü) kadar değişir. Eğer cevaplayıcı, frekans ölçeğinde "asla"yı işaretlememişse, bu eksik kabul edilir (ve dolayısıyla sıfır alır) (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik Alt Bileşenleri

Maslach tükenmişlik modeli kapsamında tükenmişlik alt bileşenleri 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu bileşenler şu şekildedir:

1. Duygusal Tükenme
2. Duyarsızlaşma
3. Düşük Kişisel Başarı

Duygusal Tükenme

İnsanlar iş hayatları boyunca ve sonrasında sürekli stres altında oldukları için duygusal olarak tükenmiş hissedebilirler. Başka bir deyişle, işlerinden bunalmış bireylerin duyguları çok yoğun hale gelebilir (Tuğrul ve Çelik,2002). Duygusal tükenmişlik, kişinin stresli tarafını ifade eden bir tür tükenmişlik durumudur. Bu durumda insanların duygusal ve maddi kaynakları tükenir ve kendilerini yorgun ve bitkin hissederler (Sürgevil, 2006: 79).

Kariyer tükenmişliği durumunda, bireyler sürekli yorgunluk hissi, enerji kaybı ve yüksek duygusallık gibi belirtiler gösterebilirler. Bu belirtiler, tükenmişliğin en önemli dışavurumlarından biri olarak kabul edilir. Duygusal tükenmişlik, tükenmişlik sendromunun özünde karakteristik bir faktördür (Cordes ve Dougherty, 1993: 622; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2016: 02).

Duygusal tükenme, insanlarda stres yaratabilir. Günümüzün sürekli değişen dünyasında, insanlar sürekli olarak zorlu durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Teknolojinin hızlı gelişimi, rekabet ortamının sertleşmesi, eğitim ve maddi kaynaklara olan ihtiyaç gibi faktörler, hayat koşullarının giderek zorlaşmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle, bireyler üzerindeki stres seviyesi artmakta ve duygusal tükenmenin belirtileri ortaya çıkmaktadır (Çam 1993: 156).

Duygusal yorgunluk ve stresle insanlar güne başlayamadıklarını hissederler. İnsanlar duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederler. İnsan kendi başına bu kaynakları başarılı bir şekilde çoğaltamaz (Kaya vd., 2017: 35).

Duyarsızlaşma

Çalışanlar, iş ortamına ve iş arkadaşlarına karşı ilgisiz ve duyarsız davranabilirler. Bu durum, insanlarda meydana gelen olumsuz durumlar ve tutumların çeşitli şekillerde kendini göstermesiyle ilişkilidir. Bazı kişiler, kaba davranışlar sergileyerek diğerlerini kişiselleştirebilir ve rahatsız edebilirler (Cordes & Dougherty, 1993: 76).

Duyarsızlaşma, insanların başka bir kişiyi sadece bir nesne ya da araç olarak gördüklerinde ortaya çıkan bir durumdur. Özellikle iş hayatında, bireyler kendi pozisyonlarındaki diğer çalışanlara ve organizasyondaki diğer bireylere yabancılaşma eğilimi gösterirler. Bu durumda, kişilerin hoşgörüsüzlüğü ve küçümseyici tavırları belirginleşir. İnsanları kategorize etmek, katı kurallar koymak, başkalarının kendilerine zarar vereceğine inanmak gibi olumsuz düşünceler de sık sık ortaya çıkar (Göktepe, 2016)

İnsanlar güvenlerini kaybederler ve ihtiyaç duydukları yardım ve hizmetleri sağlayamayabilirler. Aynı zamanda hayatlarına başkalarının girmesini de istemezler (Örmen, 1993: 51).

İnsanların stresli durumlar karşısında uyum sağlama konusunda sorunlar yaşadığı görülmektedir. Kişinin karşılaştığı tehdit veya dengesizlik durumları, uyum sorunlarına yol açabilir. İnsanların tekrar dengeyi sağlayarak ve uyum göstererek stresle başa çıkması gerekmektedir. Stresin ortaya çıkardığı tepkiler, genellikle uyum sorunları olarak kabul edilir ve bu sorunların çözümü için zaman ve çaba harcanır.

Düşük Kişisel Başarı

Bireysel başarı elde etmek için, organizasyon içinde bir yeterlilik ve başarı hissi yaratılması önemlidir. Bireysel başarısızlık, işte yetersiz hissetme duygusunu ifade eder. Bu durumdaki kişiler, diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar sergileyerek kendileri için olumsuz sonuçlara yol açabilirler. Bu davranışlar sonucunda kişi kendisini suçlu hisseder. Ayrıca, kişi kendini başarısız ve kimse tarafından umursanmayan biri olarak görür (Örmen, 1993).

İnsanlar, iş hayatında tanıştıkları kişilerle ilişkilerinde yaşadıkları başarısızlık ve tatminsizlik hissiyle karşı karşıya kalabilirler. Bu durumda, çalışanlar işlerinde başarılı olamadıklarını düşünebilir ve aynı zamanda düşüş yaşayan iş arkadaşları da kendilerini sorumlu hissedebilirler (Cordes ve Dougherty 1993: 78).

İş doyumsuzluğu, herkes için nadir görülen bir bireysel başarı duygusu gibi, her insanın sahip olmadığı bir duygudur. İş tatmini, genellikle bireyin işle ilgili değerlerinin uyumlu olduğuna ve bu değerlerin insan ihtiyaçları ile uyumlu olduğuna olan inancı olarak tanımlanır (Telman ve Ünsal, 2000: 51).

İş tatminsizliği ve tükenmişlik terimleri genellikle birbirleriyle karıştırılsa da aslında farklı kavramlardır. İş tatminsizliği, genellikle işle ilgili beklentilerin karşılanmaması sonucu oluşan bir durumken, tükenmişlik daha çok yoğun stres, yorgunluk ve zihinsel tükenmişlikle ilişkilendirilir. Tükenmişlik, duyarsızlaşma, azalmış motivasyon ve enerjinin düşmesi gibi kavramları da içerir (Izgar, 2000; Sürgevil, 2006: 78).

Tükenmişlik Belirtileri

Hayal kırıklığı her iki yolu da etkiler. Patlamalar bireyin sağlığını olumsuz etkileyebilir ve iş performansını olumsuz etkileyebilir (İzgar, 2012: 131). Bu etkileri azaltmak için tükenmişlik belirtilerini tespit etmek ve gerekli önlemleri almak önemlidir.

Duygusal Tükenme

Tükenmişlik durumunda yaygın olarak görülen davranışsal belirtiler arasında (Dilsiz, 2006:15) çabuk sinirlenme, işten nefret etme ve çalışmaya karşı direnme, problemlere kaygıyla yaklaşma, hızlı bir şekilde takdir arama, işe geç kalma ve işten memnuniyetsizlik, artan alkol ve sigara tüketimi gibi kötü alışkanlıklar yer alır. Bunun yanı sıra, özgüven ve özsaygıda azalma, aile içi çatışmalar, yalnızlık hissi, terk edilmişlik hissi, suçluluk duyguları, depresyon, umutsuzluk hissi, artan ağlama eğilimi, unutkanlık, iş performansındaki düşüşler, roller arası çatışmalar, ilgi kaybı, gerçek dünyadan kaçma, başarısızlık duyguları, sert çalışma ve sinizm gibi belirtiler de ortaya çıkabilir (Dilsiz, 2006: 17).

Fiziksel yorgunluk

Mesleki tükenmişlik yaşayan kişilerin, işe başladıklarında kendilerine güvenen, yetkin, fazla çalışan, coşkulu ve iş verimliliği yüksek kişiler olduğu gözlemlenir. Ancak zamanla, iş hayatında karşılaştıkları olumsuzluklar nedeniyle enerjileri azalmakta ve motivasyonları düşmektedir (Kaçmaz, 2005: 30).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri oldukça çeşitlidir ve bireylerde çeşitli rahatsızlıklara sebep olabilir. Bu belirtiler arasında yorgunluk, bitkinlik hissi, sık baş ağrısı, uykusuzluk, sindirim sorunları, hafıza problemleri, kas gerginliği, cilt sorunları, nefes darlığı, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrılar ve yüksek kolesterol sayılabilir. Bunun yanı sıra, tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında hızlı kalp atışı, uyku problemleri, kolay hastalanma, sersemlik hissi, kilo değişimleri, mide şikayetleri, mutsuzluk, kas ağrıları ve hipertansiyon da yer alır (Dilsiz, 2006).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde psikolojik sonuçların belirginliği, belirlenen semptomlara bağlı olarak farklılık gösterir. Olası sonuçlar arasında, öfke nöbetleri, duygusal tükenmişlik, hızlı sinirlenme, bilişsel becerilerde azalma, hayal kırıklığı, eleştiriye karşı duyarlılığın azalması, duyarsızlık, anlamsızlık hissi ve panik ataklar yer alabilir (Leiter ve Maslach, 1988:298).

Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişliğe yol açabilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin farkındalığı bireyler arasında farklılık göstermektedir ve yorgunluk algısını da etkileyebilir. Çam'a (1991) göre, iş tükenmişliğinin nedenleri arasında yönetim süresi, eğitim düzeyi, önemli karar alma süreçlerine katılım, yeterlilik veya yetersizlik hissi, işin doğası, örgütsel işlev bozukluğu, haftalık çalışma saatleri, kuruluş türü, hizmet verilen kişi ile ilişki, yüksek iş performansı gereksinimleri, yetersiz araçlar, yetersiz personel, organizasyonel ortam, iş gerilimi, organizasyonel atmosfer, iş yükü, organizasyonel özellikler ve belirsiz roller bulunmaktadır.

Bu araştırmada tükenmişlik temel olarak iki alt başlıkta incelenecektir. Bunlar şu şekildedir:

✓ Bireysel Nedenler

Çeşitli araştırmalar, tükenmişliğin etkisinde bulunan birçok faktörün olduğunu ortaya koysa da bireysel faktörlerin önemli bir etkiye sahip olduğu da belirtilmektedir. Bireysel faktörler, stres seviyelerini algılama biçimleri ve kişilerin tükenmişlik duygularındaki farklılıklar konusunda farklılıklar yaratabilir. Tükenmişliğin neden olduğu kişisel özelliklerle ilgili faktörler ise şunlardır (Dilsiz, 2006: 17): mükemmeliyetçilik, iletişim sorunları, aşırı taleplerle başa çıkma gücünün, sürekli duygusal baskı altında kalmak, tatil yapmama, özgüvensizlik, sorumluluklardan kaçınma, çevreye karşı duyarsızlık, güven sorunları, aile hayatında sorunlar, sosyal kaygı, problemler hakkında konuşmaktan kaçınma, takıntılı ve baskıncı kişilik özellikleri.

Tükenmişlik sadece kişilik yapılarına değil, demografik özelliklere ve bilişsel durumlara da bağlı olarak değişiklik gösterir. Tükenmişliğin genel kişilik özellikleri arasında (Sweeney ve Summers, 2002: 22; Dilsiz, 2006: 18) yaş, medeni durum, çocuk sayısı, yaşam beklentisi, işe aşırı bağlılık, kişilik özellikleri, motivasyon düzeyi, stres düzeyi, performans, gayri resmi destek, iş tatmini ve üstlerden/astlardan destek gibi faktörler yer almaktadır.

Örgütsel Nedenler

Örgütsel faktörler, tükenmişlik riski açısından en önemli faktörlerden biridir. Tükenmişliğin nedenleri arasında, Pine'a (1991:156) göre işin doğası, kuruluşun işleyişi ve niteliği, iş yükü ve stresi, rol belirsizliği, yetersiz personel, eğitim düzeyi, önemli kararlarda rol alamama, çalışma düzeni, çalışma saatleri, işletim sistemi sorunları, yetersiz araç ve gereç, organizasyonel atmosfer gibi faktörler yer almaktadır. Tükenmişliğin ekonomik, sosyal ve psikolojik nedenleri de bulunmaktadır (Torun, 1997: Tümkiye, 2000: 129; Tepeci ve Birdir, 2005: 959). Maslach ve Leither araştırmalarında daha sonra örgütsel ve kişisel tükenmişliği gösteren konulara birlikte baktılar. Hakemlere göre tükenmişliğin temel belirleyicisi iş ve iç ortamdır. Bu ortam kontrol edilerek olası stresörler ortadan kaldırılırsa buna bağlı olarak tükenmişlik riski de azalır (Tümkiye, 2006: 912; Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

Dalkılıç (2014) tarafından yapılan araştırmalar, tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörleri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Bu faktörler arasında uygun olmayan iş yükü, aşırı kontrol veya kontrol eksikliği, aidiyet eksikliği, takım çalışması eksikliği, haksız davranışlar, olumsuz etkileşimler, bireyde yaşanan etik değer çatışmaları ve organizasyon düzeyi yer almaktadır. Bunun yanı sıra, yetersiz ücret, stresle baş etmede zorluk, ilerleme fırsatlarının olmaması, karar alma süreçlerine katılmama, ödül olmaması veya yetersiz olması, yetersiz performans değerlendirmesi, teknolojik değişim karşısında uygun olmayan davranış, çalışma ortamındaki yetersiz koşullar, çatışma rol, rol belirsizliği, cinsel taciz, yoğun çalışma saatleri, organizasyonel planlar ve politikalar, tepki eksikliği, iş ortamında iletişim eksikliği, müşteri tabanının yüksek yoğunluğu, sosyal destek eksikliği, işe özgüllük ve iş güvenliği eksikliği gibi faktörler de tükenmişliği tetikleyebilmektedir.

Dolgun (2012) tükenmişliğin bireysel özellikleri arasında beklentiler, benlik imajı ve demografik özellikler yer alırken, çevresel etmenler ise ailesel, sosyal, ekonomik ve örgütsel faktörlerden oluşmaktadır. İlk olarak örgütsel faktörler, Dolgun (2012: 296) tükenmişliğin nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir. Bu faktörler arasında aşırı iş yükü, zaman yönetimi sorunları, uzun ve stresli çalışma saatleri, çalışanların izleme ve kontrol sistemleri altında tutulması, organizasyon içindeki rol belirsizliği ve rol çatışmaları, uyumsuz çalışma kuralları ve düşük ücretler gibi etkenler bulunmaktadır.

Rol çatışması

İş hayatında çalışanlar, farklı durumlarla karşılaşabilirler ve bu durumlar, iş gerekliliklerine uyum sağlama zorunluluğu doğurabilir. İşin gerektirdiği nitelikler, çalışanın kişisel özellikleriyle çeliştiğinde, kişilik ve iş rolü arasında bir uyumsuzluk oluşabilir. Bunun yanı sıra, düşük eğitim düzeyi ve yetersiz iletişim becerileri de çalışanların performansını etkileyebilir (Torun, 1995: 32; Whitaker, 1996: 61; Zel, 2001).

Bazı durumlarda, insanlar organizasyondaki yeteneklerine veya kapasitelerine uygun olmadığını hissedebilirler. Bu hisler genellikle birkaç faktörün bir sonucudur. Rol çatışması, kişinin üstlendiği rol ile kendisi arasında bir tutarsızlık olduğunda ortaya çıkar. Bu tutarsızlık, farklı ihtiyaçların tatmin edilmesini talep ettiğinde daha belirgin hale gelir. Yoğun rekabet ortamında çalışan insanlar zaten stresliyen, rol çatışmaları yaşamak da tükenmişlik sendromuyla başa çıkmalarını zorlaştırabilir.

Rol belirsizliği

Organizasyon içerisinde çalışanların rollerinin net olarak belirlenmemesi durumunda ortaya çıkan rol belirsizliği, tükenmişlik sendromuna neden olan önemli faktörlerden biridir. Rol soyadlarının ve yükümlülüklerinin belirsiz olması, çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapamamalarına ve motivasyonlarının düşmesine sebep olabilir. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarının rollerini detaylı bir şekilde açıklaması ve görevlerini net bir şekilde tanımlaması önemlidir. Aksi takdirde, çalışanlar rol çatışması yaşayabilir ve tükenmişlik sendromu geliştirme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Öte yandan, çalışanlar kendi rolleri dışındaki işleri de üstlenmeye çalışırlarsa, rol belirsizliği yaşayabilirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlara sadece rolleri doğrultusunda iş vermesi ve rollerinin net bir şekilde tanımlandığından emin olması önemlidir. Böylece çalışanların kendilerini tatmin edici bir şekilde işlerine odaklanmaları ve tükenmişlik sendromundan korunmaları mümkün olabilir (Yıldırım, 2002: 1, 15).

Tükenmişliğin iş ve ev yaşamına etkisi

Çalışanların yüksek tükenmişlik algıları, iş ve aile yaşamlarını olumsuz şekilde etkileyebilir. Çalışma ortamında karşılaşılan çeşitli olumsuz durumlar, çalışanların tükenmişlik hislerini arttırarak hem iş hem de ev yaşamlarına direkt olarak yansımaktadır. Çalışanlar, büyük bir zaman dilimini iş ortamında geçirmektedirler ve bu nedenle iş yerinde yaşadıkları olumsuzluklar, aile ve sosyal hayatlarını da etkilemektedir (Dolgun, 2012).

Tükenmişlikle Başa Çıkmak

Tükenmişliğe neden olabilecek birçok bireysel ve kurumsal farklılık bulmuştur. Tükenmişliğe neden olabilecek faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlere yönelik gerekli aksiyonların alınması bir yönetim stratejisi olarak önemlidir. Tükenmişlikle başa çıkmak için ihtiyaç duyulan kişisel ve örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir: (Dalkılıç, 201).

- ✓ İş yerinde çalışanlar, tükenmişliğe sebep olabilecek faktörleri tespit etmeli ve bu faktörlere karşı gerekli tedbirleri almalıdır.
- ✓ Tükenmişlik sorununa yönelik olarak problemleri kaynaklar belirlendiğinde, yönetim desteğinin alınması önemlidir.
- ✓ Çalışanların uygunluğu, tükenmişliğe yol açabilecek en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle iş yerinde, farklı rotasyon uygulamaları ile çalışanların uygunluğu değerlendirilebilir.

Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, bir kelimenin anlamını ifade etmektedir ve genellikle "motivasyon", "motivasyonel", veya "motivasyon kavramı" gibi terimlerle ilişkilendirilmektedir. Bu kavram, bir kişiyi bir hedefe doğru harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır. Motive olmanın üç temel unsuru vardır ve motivasyon, bilinçli hareket etme, eyleme geçme ve olumlu yönde yönlendirme gibi unsurları içerir (Sürgevil, (2014). Motivasyon kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bununla birlikte, motivasyonun tanımı genellikle üç boyutta ele alınmaktadır. Psikolojide itici güç, iş hayatında itici güç ve organizasyonda itici güçtür. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır (Acuner, 2010: 35):

1-Psikolojide motivasyon, insanların belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçmelerini sağlayan bir kavramdır. Bu harekete geçme, davranışsal bir süreçtir. Bireyin motivasyonu, ihtiyaçlarına göre farklılık gösteren güdülerle yönlendirilir. Ayrıca, çevresel koşulların değişmesi, bireyin ihtiyaçlarını da değiştirdiğinden, motivasyonun algılanışı da değişebilir.

2-İş motivasyonu, çalışanların iş yerindeki hedeflere ulaşmak için bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak üzere hareket etme isteklerini ifade eder. İş ortamındaki birçok iç ve dış faktör, çalışanların motivasyonunu etkileyebilir ve çevresel değişiklikler, çalışanların motivasyon algılarını da etkileyebilir.

3-Örgütün itici gücü, bireylerin çalışmalarını güvence altına almak ve performanslarını artırmak için yürütülen süreçlerin bütünlüğü olarak kabul edilir.

Örgütsel sonuçlara ulaşmak için çalışanları motive etmek önemlidir. Bireyleri örgütsel hedeflere doğru motive etmeye yardımcı olan araçlar önemlidir.

Motivasyon Süreci

Bireylerin hedeflerine ulaşmak için motive olabilmeleri için belirli bir sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu süreç, bir organizasyonda çalışanları motive etmek açısından oldukça önemlidir ve doğru şekilde yönetilmesi başarının anahtarlarından biridir.

Motivasyon sürecinin ilk aşaması, uyanma sürecidir. Bu aşamada, bireylerin dikkatleri toplanır ve uyanık, alert bir hal alırlar. Uyanma süreci, belirli bir noktada optimum düzeye ulaşır ve bireylerin bilişsel öğrenme kabiliyetleri de artar (Kıran ve Sungur, 2018).

Motivasyon oluşturma sürecinde bireyin ihtiyaçları en önemli faktördür. Bireylerin psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları, onları harekete geçirerek bu ihtiyaçları karşılamaya yönlendirir. İnsanlar çalışarak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. İhtiyaca dayalı şiddete karışan insanların ihtiyaçlarına odaklanmak önemlidir. Eğer bir kişide güçlü bir istek ve ihtiyaç varsa, bunu elde ettiğinde doyum duygusu yüksek olur. Bireyin ihtiyaçları farklı noktalarda kendini gösterir ve bu ihtiyaçlara yönelik şiddetin derecesi değişebilir. İhtiyaçlar karşılandığında ise bireylerde olumlu değişimler meydana gelebilir. Aşağıdaki şekilde ihtiyaçların farklı düzeyleri ve karşılanma durumları gösterilmektedir (Gülova, ve diğerleri 2014).

Motivasyon Önemi

Motivasyon kavramı, tarihin eski zamanlarından beri birçok farklı araştırmacı tarafından incelenmiş ve açıklanmıştır. Ancak, özellikle sanayi devrimi ile birlikte dinamiklerin önemi daha da artmıştır. Büyüme odaklı yaklaşımlarda, yüksek çalışan performansı ancak doğru şekilde motive edildiğinde elde edilebilir. Bu nedenle motivasyon, işletmeler için son derece önemli bir kavram haline gelmiştir (Eren, 2015).

Organizasyonlar için, çalışanların yüksek performans sergilemesi ve belirlenen hedeflere ulaşması son derece kritiktir. Bu nedenle, çalışanların hedefleri benimsemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için motive olmaları, organizasyonun başarısı için önemlidir. Bu amaçla, şirketler çeşitli araçlar kullanarak çalışanları motive etmeye çalışırlar (Tanrıverdi ve Şahin, 201; Baltacı vd., 2016: 50; Türkmen ve Yaşar, 2017; Uçar ve Dağlı).

Motivasyon Teorileri

Literatürde motivasyonu tanımlamak ve açıklamak için birçok teori geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri genellikle iki ana başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar içerik teorileri ve süreç teorileridir.

İçerik teorileri

İçerik teorilerinde önemli bir soru, bireylerin ihtiyaçları ile ilgilidir. İnsanlar ihtiyaçları tarafından motive edilir ve ihtiyaçları karşılanırsa karşılanır. İçerik teorilerinden bazıları aşağıda tartışılmış ve açıklanmıştır.

Hiyerarşik İhtiyaçlar Teorisi (Abraham Maslow)

Bireylerin motivasyonunun temeli, ihtiyaçlarının karşılanmasıdır ve bu ihtiyaçlar belirli bir sıraya göre düzenlenmiştir, bu sıra ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak bilinir. Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu teori, insan ihtiyaçlarının belirli bir öncelik sırasına göre sıralandığını ve bireylerin bu ihtiyaçları karşılamak için belirli bir sıra izlediğini belirtmektedir. Bu sıralama, fizyolojik ihtiyaçlar ile başlar ve güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, takdir ihtiyaçları ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçları şeklinde devam eder. İnsanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için motive olurlar ve bu ihtiyaçlarının karşılanması durumunda tatmin olurlar.

İki faktör-hijyen motivasyon teorisi (Frederick Herzberg)

Motivasyon teorisinde, temel olarak sağlık faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak iki ana faktör vardır. Algılanan sağlık faktörleri arasında ücretler, iş güvenliği, itibar, yönetim uygulamaları, çalışma koşulları, sosyal haklar, politikalar ve kişiler arası ilişkiler gibi unsurlar yer alırken; motive edici faktörler arasında başarı duygusu, işten keyif alma, sorumluluk alma ve ilerleme fırsatları gibi faktörler bulunmaktadır. Bu sağlık memnuniyeti ve motivasyon faktörleri, çalışanın işten memnuniyetini olumlu yönde etkileyerek, performanslarını artırır (DarteyBaah ve Amoako, 2011).

Başarı motivasyon teorisi (David Clornce McClelland)

McClelland, motivasyon teorisi bağlamında başarıma ihtiyacını, bireylerin daha sonradan öğrenme yoluyla edindiklerini savunur. McClelland'ın teorisinde başarı, güç ve ilişkiler üç temel unsurdur. Çevresel faktörler ve insan davranışları, bireysel ihtiyaçları belirler ve bireyler, ulaşmak istedikleri hedeflere göre davranışlarını şekillendirerek kendilerini motive ederler. Kişiler, hedeflerine ulaşmak için sorumluluk alıp performans göstererek, başarıma ihtiyacı ile hareket ederler. Başarı motivasyonu, kişisel motivasyonun en önemli kaynaklarından biridir.

Süreç Teorileri

Süreç teorileri kapsamında önemli teorilerden bazıları aşağıda alt başlıklar dâhilinde incelenmiştir.

Davranış şartlandırma-pekiştirme teorisi (B.F.Skinner)

Bu teoriye göre, çalışanların davranışları koşullandırma teorisi çerçevesinde belirlenmektedir. Bu çerçevede, çalışanların başarılı oldukları durumlarda ödüllendirileceği, başarısız oldukları durumlarda ise cezalandırılacakları kabul edilir (Alkiş ve Öztürk, 2009: 217).

Çalışanlar, istenen ve istenmeyen davranışları sergilemeleri için uygun şekilde düzenlenirler. Çalışanın davranışına verilen tepki, çalışma tutumunu şekillendirir.

Beklenti teorisi (Victor Harold Vroom)

Beklenti teorisi, bireyin davranışlarını, hedeflerini ve seçimlerini belirleyen bir perspektiftir. Bireyin, hedeflerine ulaşma beklentisi, motivasyonunu ve davranışlarını etkiler. Beklenti teorisine göre, bir hedefe ulaşarak ya da ulaşamayarak başarılı olma durumu önemlidir. Birey, bir hedefe ulaşarak alacağı ödül ya da ulaşamayarak alacağı ceza, hedefe yönelik motivasyonunda etkilidir (Bolat vd., 2008: 195). Beklenti teorisi, bireyin kendisini sorgulamasına neden olur ve motivasyonunu bu sorgulamanın sonuçlarına göre belirler. Perspektif teorisine ait bir çizim de aşağıda sunulmuştur.

Eşitlik teorisi (John Stacay Adams)

Eşitlik teorisine göre, insanlar eşit performansları için aynı şekilde ödüllendirilmeyi veya cezalandırılmayı beklerler. Örgüt içindeki haksız yaklaşımlar çalışan motivasyonunu olumsuz etkiler. Teknik olarak dört ana başlık vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009):

- ✓ Birey
- ✓ Diğerleriyle karşılaştırma
- ✓ Girdiler
- ✓ Çıktılar veya sonuçlar

Bireyler, kuruluş içindeki eşitlik yaklaşımlarını değerlendirirken kendi girdi ve çıktılarını diğerleriyle karşılaştırırlar. Başarıları ile birlikte, diğer çalışanların girdi ve çıktıları ile de karşılaştırarak uygun organizasyonel eşitlik yöntemlerini belirlerler. Eşitlik yaklaşımları, tüm çalışanlar için eşit olduğunda memnuniyetle karşılanırken, eşitsiz yaklaşımlar ise olumsuz olarak değerlendirilir.

Hedef belirleme teorisi (Edwin A. Locke)

Locke'un modeline göre davranışın asıl nedeni bilinçli amaçlardır. Locke, amaç belirlemenin motivasyon açısından etkili olduğunu söylerken, amaç belirlemenin esasen beş aşamada gerçekleştiğini savunuyor. Bu aşamalar şu şekilde temsil edilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009):

- ✓ Hedefleri tanımlamaya hazır olma aşaması, örgütün teknolojik altyapısının hedeflere uygunluğunun anlaşılması ile başlar.
- ✓ Eğer örgüt, birey ve teknoloji hedef belirlemeye uygunsa, çalışanlar hedef belirlemeye istekli oldukları süreçte etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planlarıyla desteklenirler.
- ✓ Yöneticiler ve astlar, hedeflerin kalitesini anlamak için kritik bir aşamada bulunurlar.
- ✓ Belirlenen hedeflerde gerekli değişiklikler yapılarak hedeflerin uygulanabilir hale getirilmesi sağlanır.
- ✓ Son aşama, belirtilen hedeflerin başarıyla tamamlandığının veya değiştirildiğinin doğrulanması için son bir gözden geçirme işlemidir.

Geliştirilmiş beklenti teorisi (Porter ve Lowler)

Vroom'un beklenti teorisi, gelişmiş beklenti teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre, sadece başarıya ulaşmak değil, başarının ardından elde edilecek ödül beklentisi de insanları motive eder. İş sonrası çalışan memnuniyeti de bu teorisin önemli bir parçasıdır. Bu teori, çalışanların motivasyonunu açıklarken, başarı ve memnuniyetin birbirleriyle bağlantılı olduğunu vurgular. Ayrıca, çalışanın başarısının nasıl ödüllendirileceği ve bu ödülün adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı da önemli kriterler arasındadır (Ataman, 2002).

X ve Y teorisi (Douglas Murray McGregor)

McGregor tarafından geliştirilen bir teori olan bu yaklaşımda, yöneticilerin bakış açısı, çalışan motivasyonunun artırılmasına odaklanır. Bu yaklaşıma göre, klasik yöneticiler, X Teorisi'ne dayanarak çalışanları motive etmeye çalışırken, yıldırma, organizasyon, maddi motivasyon ve kontrol gibi teknikleri kullanırlar. Bu sebeple, klasik yöneticilerin daha çok maddi araçlara önem verdikleri bilinmektedir. X teorisi izlendiğinde elde edilen sonuçlar şu şekildedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009):

1. Kişiler doğası gereği çalışmayı sevmezler ve fırsat verildiğinde çalışmaktan kaçınırlar.
2. Bu nedenle insanlar çalıştırılıyorsa korkutulmalı veya insanlar manipüle ediliyorsa tehdit edilmelidir.
3. Ortalama bir insan kalkıp çalışmak istemiyor, bu yüzden sorumluluk almak istemiyorlar. Böyle bir kişi, kendisine en fazla maddi fayda ve güven sağlayacak bir iş arıyor.
4. Çoğu insan değişime direnir. Ancak çoğu insan yaratıcı değildir.
5. İnsanlar kendi çıkarları için düşündükleri için kuruluşun amaç ve hedefleri onlar için önemli değildir.

X Teorisi, bireylerin katı kurallar ve sıkı kontrol altında tutulması gerektiğini savunan bir teoridir. Ancak günümüzde bu yaklaşım, şirketler tarafından fazla tercih edilmemektedir. Bunun yerine Teori Y, bireylerin daha olumlu bir şekilde ele alındığı bir yaklaşım sunar. Bu teori, çalışanların kendilerini gerçekleştirmek için örgütlere katılacakları, özerkliği tercih edecekleri ve örgütlere katkı sağlayacakları bir motivasyon odaklı iş tasarımına dayanmaktadır (Balaban, 2000). Teori Y, bireylerin motive edilmesi için değişiklikler yapılması gerektiğini ve böylece bu bireylerin örgütlerine daha fazla katkı sağlayacaklarını öngörür.

Y teorisi, bireysel özerkliği ön plana çıkaran bir yaklaşım benimser. Ancak, bu teoriye göre, kurumsal hedeflerle bireysel hedefler arasında uyum sağlamak oldukça kolaydır. Y teorisini benimseyen yöneticiler, katılıma önem veren bir yönetim tarzı sergilerler ve bu şekilde çalışanların motivasyonunu artırmaya çalışırlar. Teori Y'ye göre, doğal çabaları, yöneticilerin katkılarıyla birleşen çalışanlar, daha fazla tatmin olacaklar ve işlerine daha bağlı hale geleceklerdir. Kendi hedeflerine ulaşabilen ve performanslarını yükselten çalışanlar, işlerinde daha başarılı olacaklardır. Y Teorisine göre (Efil, 2009: 79):

1. İnsanlar işte çalışırlar ve oynamak veya dinlemek istedikleri kadar doğal bilişsel ve fiziksel faaliyetlerde bulunurlar.

2. Girişimcilik yoluyla, birey kendini kontrol edecek ve önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için kendisine rehberlik edecektir (Teori X'te kontrol ve yön, birey dışındaki güçler tarafından sağlanır).
3. Bireyin hedeflere yönelimi ve ödüllere eşlik eden başarı ihtiyacı doyuma yöneliktir.
4. Sıradan bir insan, koşullar uygunsuzsa sorumluluk almaya ve yeni bilgiler öğrenmeye isteklidir.
5. Yaratıcılığı ve yenilikçiliği keşfetme yeteneği, sosyal hayatta birkaç kişiye özgü bir beceri değildir, ancak birçok insan bu becerilere sahiptir.

Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitleri kendi içinde iki kısımda ele alınmaktadır. Bunlar (Demirbaş, 2006):

- ✓ İçsel Motivasyon
- ✓ Dışsal Motivasyon

İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonun temelinde, insanların yaptıkları işin kendileri için tatmin edici ve ilgi çekici olması yatmaktadır. İçsel motivasyon, kişinin işin doğasıyla doğrudan bağlantılıdır ve insanın kendi içsel durumundan kaynaklanan faktörler tarafından yönlendirilir (Ersari ve Naktiyok, 2012: 83). Bu nedenle, içsel motivasyon, kişinin kendini belirli bir hedefe doğru yönlendiren, kendi içsel değerleri ve ilgi alanlarıyla uyumlu olan bir güçtür (Demirbaş, 2006).

Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, maddi ödüller gibi dış kaynaklı faktörlerin bireyin hareketlerinde etkili olduğu bir motivasyon türüdür. Bu türde, kişinin içsel faktörleri motive etmek yerine, ödül veya ceza gibi dış faktörlerin kişi üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Ersari ve Naktiyok, 2012: 83).

Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde, motivasyonu temelde 3 faktörün etkilediği sonucuna varılmıştır. Bunlar (Karakaya ve Ay, 2007: 55):

- ✓ Ekonomik faktörler
- ✓ Psiko-sosyal faktörler
- ✓ Örgütsel ve Yönetimsel faktörler

Bahsedilen faktörlerin tamamı, çalışan motivasyonunu hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilir. Olumlu güdüler, çalışanların hem mutluluğunu hem de üretkenliğini artırabilirken, olumsuz güdüler yalnızca çalışanların verimliliğini artırmak için kullanılan yüzeysel bir yöntemdir. En iyi performans ve verimlilik, çalışanların mutluluğunu artıran pozitif motivasyonda elde edilecektir. Çalışanların istekleri genellikle kendi kendilerine özgü olsa da çalışma koşulları ve çalışanların çalışma yönü de çalışanların çalışma isteklerini belirleyebilir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Ekonomik Faktörler

Motivasyon etkileyen ekonomik faktörler içinde gelir, primli ücret ve kara katılma gibi faktörler yer almaktadır. Bu bölümde bu faktörler üzerinde durulacaktır.

Gelir

Bireyler, hayatta kalmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir miktar finansal gelire ihtiyaç duyarlar. Bu gelir, çalışanların bir organizasyonda yaptıkları işin karşılığı olarak kazandıkları ücreti ifade eder. Gelir, çalışanların yapısal koşullarda ayakta kalabilmeleri ve işin sürdürülebilirliği için zorunlu bir gerekliliktir.

Örgütlerin çalışanların ücretlerini adil bir şekilde dağıtması, çalışanlar için son derece önemlidir. Her bir çalışan, beceri ve yeteneklerine uygun olarak organizasyona katkıda bulunur ve verimli bir iş ortaya koyar. Bu nedenle, tüm çalışanlar adil bir ücret talep etme hakkına sahiptirler. Örgütlerin adil ücret dağıtımını sağlaması, çalışanların mutluluğunu artırır ve iş verimliliğini olumlu yönde etkiler (Çiçek, 2005: 3).

Çalışanlar, emeklerinin ve çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarında aileleri için destek sağlamakta ve hayatlarını sürdürmekte zorlanabilirler. Bu durum çalışanların mutsuzluğuna neden olur ve örgüt ile çalışanlar arasında olumsuz bir ortam oluşmasına yol açar. Gerekli düzeyin altında teklif edilen maaş, yönetimin çalışanlara

olan bakış açısı olarak algılanır. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına ülkedeki standartlara uygun bir maaş ödemesi yapması, çalışan motivasyonunu sağlamak ve örgütün sürdürülebilirliğini korumak açısından son derece önemlidir.

Primli ücret

Çalışanların emeklerine ve çabalarına değer verildiğini göstermek ve bunu ödüllendirmek amacıyla, işletmeler yüksek maaşlar sunarak çalışanlarına destek olmaktadır. Çalışanlar, emeklerinin takdir edildiğini görmek ve hissetmek isterler. Bu nedenle, ödül mekanizmalarının işletmelerde kurulması son derece önemlidir. Ödül mekanizmaları, çalışanların tutum ve beklenen davranışlarını güçlendirmek için etkili bir araçtır (Helvacı, 2002: 158). Bu bağlamda, işletmelerde maaş ikramiyeleri gibi ödüllendirme sistemleri kullanılarak çalışanların çabaları takdir edilebilir. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu artırır ve örgüt içinde işbirliği ve performansı teşvik eder. İşletmelerin ödül mekanizmaları üzerinden çalışanları takip etmesi ve uygun durumlarda maaş ikramiyeleri gibi ödüller sunması, çalışanlara değer verdiklerini ve onların emeklerini takdir ettiklerini gösterir.

Organizasyonlarda ödüller iki amaçla yapılır. Birincisi, kurumsal manevi veya maddi değeri olan hizmetlere ve karşılığında değer vermektir. İkincisi, çalışanları ödüllendirerek motivasyonunu artırmaktır. Ödül, başarılı veya verimli çalışma ve hizmet için tamamlayanlara verilen değerli ödüllerden oluşur (Soykenar, 2008: 32).

Psiko-Sosyal Faktörler

Hem ekonomik hem de psikososyal faktörler çalışan motivasyonunu etkiler. Bu nedenle, bu bölüm psikososyal faktörlere odaklanacaktır.

Takdir edilmek

Her çalışan, yaptığı iş için saygı ve takdir görmeyi hak eder. Bu, sosyal ihtiyaçların yanı sıra iş performansının değerlendirilmesi için de önemlidir. Takdir edildiğini hissetmek, insanların eylemlerinin kabul edildiğini ve takdir edildiğini bilmesini sağlar ve bu da onların motivasyonunu artırır. Takdir, insanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar ve böylece işlerinde daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur.

Her birey, yaptığı işler için takdir edilme ve sevilme isteği duyar. Bu istek, bireylerin özgüvenlerini artırır. Yapılan her türlü değerlendirme, bireylerin ruhsal gelişimine katkıda bulunur. Kişilerin faaliyetlerinin fark edilmesi, kendilerini özel hissetmelerine yol açar. Ayrıca, bireylerin motivasyonunu da artırır (Ergül, 2005: 79).

Statü

Çalışanlar işe ilk başladıklarında, temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başvuru yaparlar. Ancak zamanla, bir işte ilerleyip belirli bir konuma gelmek isterler. Çalışanların işindeki pozisyonu, statüsü, elde ettiği başarıların bir göstergesidir. Bu nedenle, yönetim tarafından belirlenen kurallar ve yönergeler, çalışanların bu konulara yükselmeleri için gösterdikleri çaba ve performansı gösterir. Özellikle büyük şirketlerde, statü elde etmek, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Garih, 2000: 107).

Herhangi bir işte yükselmek, her çalışan için farklı bir anlam ifade eder. Kimileri bu yükselişi daha yüksek maddi kazançlar elde etmek olarak görürken, diğerleri sosyal prestij, adalet duygusu veya zihinsel gelişim için bir fırsat olarak değerlendirirler. Bu nedenle, her çalışanın statüsüne göre farklı motivasyon seviyeleri oluşur (Çiçek, 2005:5).

Danışmanlık hizmetleri

İşe yeni başlayan çalışanların örgüte uyum sağlamaları ve diğer çalışanlarla etkileşim kurmaları, yöneticilerin öncelikli sorumluluklarından biridir. Bunun yanı sıra, yeni çalışanların örgütün işleyişine ve kurallarına uyum sağlamaları da kritik önem taşır. Bu süreçler ne kadar hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşirse, çalışanlar kendilerine ve örgüte daha fazla katkı sağlayabilirler (Çiçek, 2005: 5). Bu nedenle, yeni çalışanlara danışmanlık hizmeti sunulması, uyum sürecini hızlandırabilir ve çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Kişisel yetki ve güç kazandırma

Bireyler, özgüvenlerini artıran ve kabul edildiklerini hissettiren kişisel bir itibara sahip olmayı isterler. Bu, özellikle çalışanlar için, organizasyonda saygın bir konuma sahip olmak ve değerli hissetmek için önemlidir. İtibar, çalışanların motivasyonunu artırır ve organizasyonda zamanlarını geçirmelerini daha anlamlı hale getirir.

Her çalışanın bir kuruluşta önemi vardır ve bu nedenle her çalışan saygıyı hak eder. Kuruluşların çalışanları için hazırladığı programlar ve politikalar, çalışanların motivasyonunu artırarak onları daha güçlü kılar. Bu artan motivasyon, çalışanların daha kolay inisiyatif almalarına ve sorumluluk üstlenmelerine yardımcı olur.

Özel yaşama saygılı olma

Çalışanlar, genellikle büyük bir kısmını organizasyonlarında geçirirler ancak bu durum, çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmesini engellemez. Çalışanların aile hayatı, sosyal ilişkileri ve arkadaşlık ilişkileri gibi alanları vardır ve bu alanların gizliliği önemlidir. Bu nedenle, çalışanlar bu alanlara zaman ayırmalı ve bu konularla ilgili olarak diğer çalışanları rahatsız etmemelidir.

Bireylerin özel hayatının gizliliği, insan hakları ve özgürlükleri kapsamında son derece önemlidir. Bu nedenle iş yerlerinde çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmesi, çalışanların tesislerine olan bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, işçi kurumlarının çalışanlarına destek verdiğini göstermesi de çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu koşullar, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek daha verimli çalışmalarına olanak sağlayacaktır (Ergül, 2005: 79).

Yapılmaya değer bir iş vermek

Çalışanların motivasyonu için işlerinin önemli olduğunu anlamaları oldukça önemlidir. İşlerinin değerli olduğunu düşünen çalışanlar, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarından emin olabilirler. Ayrıca, ödüllendirici bir iş yapmanın sonuçlarına inanan çalışanlar, duygusal, fiziksel ve zihinsel güçlerini artırarak daha da motive olacaklardır.

Güvenlik

Güvenlik, insanların en temel ihtiyaçlarından biridir ve yaşam koşullarının temel unsurlarından biridir. Can ve mal güvenliği gibi fiziksel unsurların yanı sıra, sosyal ve mesleki faaliyetlerin devam ettirilmesi için de gereklidir. Geniş anlamda, güvenlik kavramı, insanların sosyal ve mesleki hayatlarını devam ettirebilmeleri için gereken becerileri ifade eder.

Tüm çalışanlar için temel ihtiyaçların karşılanması, sağlıklı bir çalışma ortamının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, tesislerin öncelikle çalışanların işyerinde fiziksel güvenliğini sağlaması beklenir. İş güvenliği de işçilerin iş kaybetme korkusu yaşamadan örgütte çalışmalarını sağlamak için önemlidir. İşçilerin, işsizlik, hastalık, yaşlılık, ölüm veya kazalar gibi risklerle karşı karşıya kalmamaları için sigorta yaptırımları gerekmektedir. Bugün bazı güvenlik önlemleri zorunlu kılınmıştır ve örgütler, çalışanları için bu önlemleri alarak birer motivasyon kaynağı haline gelebilirler. Çalışanların motivasyonunu artırmak için örgütlerin aldığı önlemler, onların işlerine bağlılıklarını artırarak daha verimli bir çalışma ortamı yaratır (Çiçek, 2005: 38).

Her kuruluş, çalışanlarının güvenlik ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür. İşyerlerinde sağlanan fiziksel güvenlik önlemleri, sağlıklı bir çalışma ortamı için temel şarttır. Ayrıca, iş güvenliğinin sağlanması da çalışanların motivasyonunu artıracaktır. İşçilerin sigorta kapsamında olması, olası risklerden korunmalarını sağlar. Bugün birçok güvenlik önlemi devlet tarafından zorunlu hale getirilmiştir. Kuruluşlar, çalışanlarının güvenliğini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yaratıcı ve üretken olmalarını sağlayacak yöntemler de kullanmalıdır. Sosyal ve zihinsel olarak güvenli çalışma koşullarının sağlanması için standartlara uygun faaliyetlerin uygulanması gereklidir.

Çalışmada bağımsızlık

Özgürlük ve bağımsızlık, bireyler için vazgeçilmez değerlerdir. Bağımsız olan bireyler, kaynaklarını ve fırsatlarını kendi iradelerine göre kullanma özgürlüğüne sahip olurlar. Bu şekilde, bağımsız insanlar proaktif, sorumlu ve yaratıcı olabilmeye yeteneği kazanırlar. Aynı zamanda, sorumluluk alma kapasiteleri de artar.

Ancak, çalışanları baskıcı ve otoriter kontrol altında tutmak, iş yerindeki becerilerini ve üretkenliklerini azaltır, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kısıtlar ve motivasyonu düşürür. Çalışanların hareket özgürlüğünü kısıtlayan yaklaşımlar, çalışanların motivasyonunun azalmasına ve verimliliklerinin düşmesine neden olacaktır. Bu nedenle, çalışanların özgür bir ortamda çalışabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesi için uygun bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Çalışanların sürekli olarak kontrol altında tutuldukları, izlendiği ve sorgulandığı bir ortamda özgür hissetmeleri mümkün değildir. Ayrıca bu tür uygulamalar, çalışanların hata yapma olasılıklarını artırabilir. Baskıcı bir çalışma ortamı, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon becerilerini de sınırlandırabilir. Bu nedenle, çalışanların bağımsızlığı yeni fikirlerin ortaya çıkması için kritik bir öneme sahiptir (Keser, 2006: 168).

Öneri sistemleri

Motivasyon için kullanılan araçlardan biri olan öneri sistemi son yıllarda daha sık kullanılmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından oldukça faydalı olan bu araç, her çalışanın düşüncesinin ve fikrinin önemli olduğu

gerçeğine dayanır ve demokratik bir yapıya sahiptir. Öneri sistemi, çalışanların özgürce fikir ve görüşlerini paylaşabilecekleri bir ortam sunar (Kaçmaz, 2005).

Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

Gelişim gösteren ve ilerleyen çalışanların terfi etme imkânı, çalışanların büyümelerini sağlayarak onları motive eder. Terfi olanaklarına sahip olan çalışanlar, maaş artışı, standart ikramiye gibi avantajlardan faydalanabilirler. Her çalışan, işe başladığı andan itibaren kariyer planlaması ve yükselme fırsatlarını düşünür. Yükselme olanaklarının sınırlı olması, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilirken, yüksek bir işbirliği kültürü motivasyonu olumlu yönde destekleyebilir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, çalışanların kariyer planlaması ve terfi fırsatları konusunda karar alırken önemli bir rol oynar. Her çalışan için etkili bir kariyer planı yapmak, insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevleri arasındadır (Sayers vd., 1993: 27).

Çalışanların ve aynı hedeflere sahip kuruluşların birliği olarak ifade edilebilecek amaç birliği, organizasyonun ilerlemesine olumlu katkıda bulunabilir. Eğer çalışanlar, organizasyonun başarısını kendileri için de bir başarı olarak görüyorlarsa, bu durumda motivasyon, dayanışma ve iş arkadaşları arasındaki dostluk daha da artacaktır. Bu sebeple, kuruluşun hedeflerinin açıkça belirtilmesi ve çalışanların nelerden sorumlu olduklarını anlamaları, işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olacaktır. Net hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, algılanan stresi de azaltacaktır. Genellikle çalışanlar ve kuruluşlar, farklı ve bazen çatışan ihtiyaçlara sahiptir. Bu nedenle hem çalışanların hem de örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için, kuruluşun ve çalışanların hedefleri arasında uyumlu bir şekilde ilerlemeleri ve birlikte çalışmaları önemlidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009).

Bir iş türü, kişisel etkinliklerin devamını sağlamada etkilidir. Bir kişi, önem verdiği bir işi yaparken daha olumlu bir tutum sergiler ve daha kaliteli bir üretim süreci ortaya koyar. İşinde başarılı olmanın ve sahip olduğu becerileri kullanmanın gururunu yaşayan çalışanlar, işlerine devam etme isteklerini artırır. İşleri kendilerine çekici gelen ve becerilerini kullanmalarını gerektiren işler, çalışanlar için daha cazip hale gelir. Aynı zamanda, çalışırken kişisel tatmin ve keyif sağlayan işler de çalışanlar için daha çekici olacaktır. Bu nedenle, çalışanların işlerinde keyif aldıkları ve işlerini çekici kılan etkinliklerin olması son derece önemlidir (Eren, 2015: 57).

İş süreçlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için düzenli ve temiz çalışma koşulları şarttır. Bu nedenle, kuruluşlar çalışanların işlerini sorunsuz bir şekilde yapabilmelerini sağlamak için fiziksel çalışma koşullarını iyileştirmelidir. İyi bir havalandırma, yeterli aydınlatma ve uygun şekilde yerleştirilmiş araç ve gereçler gibi uygun fiziksel koşullar, çalışanların sağlıklarını korurken işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla, çalışma ortamının düzeni ve temizliği, çalışanların sağlığı ve iş performansı açısından son derece önemlidir.

Bir işi genişletmek, birden fazla rolü ve sorumluluğu bir araya getirerek işin kapsamını arttırmak anlamına gelir. Görevlerin çeşitlendirilmesi, çalışanların rutin işlerinden sıyrılmalarına izin verirken, iş yükü olarak algılandığı için genellikle kabul edilmezler. İş büyütme ise, bir çalışanın yapması gereken sorumlulukların sayısını artırarak işin genişletilmesi anlamına gelir. Bir iş genişletmesinin parçası olarak bir çalışana atanan her görev, ek bir yükür. Ancak, iş büyütme rutin ve sıkıcı işleri ortadan kaldırdığı için çalışanların motivasyonunu artırabilir. Bu nedenle, işlerin genişletilmesi, çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve daha çeşitli görevleri üstlenerek işlerindeki çeşitliliği arttırmalarına yardımcı olabilir (Algül, 2014).

İş zenginleştirme, iş tasarımının alternatif bir yaklaşımı olarak düşünülebilir. Bu kavram, çalışanların işlerinde sergilemeleri gereken becerileri geliştirme amacını taşır. İş zenginleştirme programı, mevcut işleri farklı sorumluluklar, deneyimler ve teşviklerle yeniden yapılandırarak şirketlere ek değer katmayı amaçlar. Çeşitli işler, çalışanların farklı yetenekleri kullanarak farklı görevleri üstlenmelerine olanak tanır. İş zenginleştirme, çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenerek iş yerinde kendilerini daha yararlı hissetmelerini sağlayabilir. Ancak iş çeşitliliği, insan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden biri olan çalışanların becerilerine uygun olarak belirlenmelidir. İş çeşitliliği, çalışanların daha fazla sorumluluk alarak motivasyonlarını artırabileceği için önemlidir (Altun ve Bahçecik, 2009: 2). İş zenginleştirme, işin yeniden tasarlanmasını sağladığı için motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir.

İşyeri rotasyonu, çalışanların farklı birimlerde çalışmasını ve böylece birden fazla alanda deneyim kazanmasını sağlayan bir uygulamadır. Bu sayede, bir çalışanın yokluğunda bile işlerin devam etmesi mümkün hale gelir. Ayrıca, farklı birimlerde çalışarak, çalışanlar rutin işlerden kurtulup yeni beceriler öğrenerek motivasyonlarını artırabilirler. Rotasyon aynı zamanda, çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmelerine de yardımcı olur. Ancak, rotasyonun doğru planlanması ve yönetimi çok önemlidir. Her çalışanın becerileri ve ilgi alanlarına göre uygun bir rotasyon planı hazırlanmalıdır. Bu şekilde, iş faaliyetleri herhangi bir kesintiye uğramadan devam edebilir ve çalışanlar işlerinde daha mutlu ve verimli olabilirler.

Günümüzdeki yönetim yaklaşımları, grup dinamiklerinin önemini artırmaktadır. Bu durum, performans değerlendirme sistemlerinin bireysel değil, takım odaklı olmasını gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008: 216). Her çalışanın, takım çalışmasının bir parçası olarak disiplinli bir şekilde iş yapması ve takım ruhuna uygun davranması önemlidir. Takım çalışmasına ulaşmak için, her çalışanın takım içindeki uyumu büyük önem taşır. Kişisel çıkarılara odaklanmak, takım çalışması için uygun değildir ve takım performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Ataman, 2002: 15).

Takım ruhu, çalışan motivasyonunu artıran bir kaliteye sahiptir. Çalışanları ortak amaçlar, hedefler, değerler ve hedefler temelinde birleştirmek motivasyonlarını artırır. Ayrıca çalışanların takımlarının başarılı olması için işlerine odaklanmaları çalışan motivasyonunu artırmak açısından çok önemlidir.

Disiplin, işyerindeki düzen ve kurallara uygun davranışları teşvik etme gücü olarak tanımlanabilir. Eşitlik yaklaşımı, tüm çalışanların işyerinde olumlu bir çalışma ortamı ve duygularını geliştirmeleri için önemlidir. Tarafsız ve adil değerlendirmelerin benimsenmesi, çalışanların performanslarını etkili bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olur ve iş ortamında disiplin sağlanmasına katkı sağlar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamında adil uygulamaların benimsenmesinde önemli bir rol oynar ve çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli mevcut duruma ilişkin kesitsel veriler, tanımlayıcı araştırma modelinin bir parçası olarak sağlanmaktadır. Karasar'a (2012) göre tarama modeli, geçmiş ya da mevcut bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara il merkezidir. Örneklemi de Ankara il merkezinde bulunan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırmada 114 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölüm sosyo-demografik bilgilere ilişkin sorulardan, ikinci bölüm tükenmişlik ölçeği, üçüncü bölüm Minnesota iş tatmini ölçeğinden oluşmaktadır.

Güvenirlilik Analizi

Tablo 1: Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	0,761
Tükenmişlik Ölçeği	0,906

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları Tabloda verilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde, çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu görülmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, min-maks değerleri, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenirlilik Analizi" yapılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Numerik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

BULGULAR VE YORUM**Tablo 2:** Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	62	54,4
	Erkek	52	45,6
Yaş	25-34	39	34,2
	35-44	28	24,6
	45 üstü	47	41,2
Medeni Durum	Evli	81	71,1
	Bekar	33	28,9
Eğitim Durumu	Lise	18	15,8
	Ön lisans	15	13,2
	Lisans	67	58,8
	Lisansüstü	14	12,3
Mesleki Tecrübe	15 yıl ve altı	59	51,8
	16-25 yıl	26	22,8
	25 yıl ve üstü	29	25,4
Toplam		114	100,0

Katılımcıların %54,4'ünün kadın, %45,6'sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %34,2'sinin 25-34, %24,6'sının 35-44, %41,2'sinin 45 ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların %71,1'inin evli, %28,9'unun bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %15,8'inin lise, %13,2'sinin ön lisans, %58,8'inin lisans, %12,3'ünün lisansüstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri incelendiğinde, %51,8'inin 15 yıl ve altı, %22,8'inin 16-25 yıl, %25,4'ünün 25 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri

Ölçekler	Min	Maks	Ortalama	Standart Sapma
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	1,50	5,90	3,19	0,77
Tükenmişlik Ölçeği	1,00	5,00	2,79	0,66

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3'de verilmiştir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanlarının ortalama 3,19±0,77 olduğu, Tükenmişlik Ölçeği puanlarının ortalama 2,79±0,66 olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması- bağımsız örneklem t testi

Değişkenler	Cinsiyet	\bar{X}	SS	t	p
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Kadın	3,29	0,94	1,568	0,120
	Erkek	3,08	0,49		
Tükenmişlik Ölçeği	Kadın	2,82	0,68	0,600	0,550
	Erkek	2,75	0,64		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 5: Katılımcıların yaşlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması-ANOVA analizi

Değişkenler	Yaş	\bar{X}	SS	F	p
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	25-34 ¹	2,94	0,65	4,850	0,010* (3>1)
	35-44 ²	3,14	0,55		
	45 ve üstü ³	3,44	0,90		
Tükenmişlik Ölçeği	25-34	2,78	0,79	0,349	0,707
	35-44	2,71	0,58		
	45 ve üstü	2,84	0,60		

* $p<0,05$

Katılımcıların yaşlarına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Yaşı 45 ve üstü olan katılımcıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanlarının yaşı 25-34 olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 6: Katılımcıların medeni durumlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması- bağımsız örneklem t testi

Değişkenler	Medeni Durum	\bar{X}	SS	t	p
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Evli	3,23	0,80	0,671	0,504
	Bekar	3,12	0,70		
Tükenmişlik Ölçeği	Evli	2,74	0,66	-1,079	0,283
	Bekar	2,89	0,66		

Katılımcıların medeni durumlarına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 7: Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılması- ANOVA analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	\bar{X}	SS	F	p
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Lise ¹	2,91	0,93	3,560	0,017* (3>4)
	Ön lisans ²	3,40	0,40		
	Lisans ³	3,32	0,76		
	Lisansüstü ⁴	2,75	0,68		
Tükenmişlik Ölçeği	Lise	2,70	0,90	0,260	0,854
	Ön lisans	2,70	0,48		
	Lisans	2,83	0,66		
	Lisansüstü	2,78	0,56		

* $p<0,05$

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Eğitimi lisans olan katılımcıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanlarının eğitimi lisansüstü olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 8: Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması- ANOVA analizi

Değişkenler	Mesleki Tecrübe	\bar{X}	SS	F	p
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	15 yıl ve altı	3,14	0,73	2,135	0,123
	16-25 yıl	3,04	0,57		
	25 yıl ve üstü	3,44	0,96		
Tükenmişlik Ölçeği	15 yıl ve altı	2,75	0,73	0,510	0,602
	16-25 yıl	2,90	0,60		
	25 yıl ve üstü	2,76	0,58		

Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 9: Ölçekler arası ilişkiler-korelasyon analizi

Ölçekler		Minnesota İş Tatmini Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	r	1	
	p	-	
Tükenmişlik Ölçeği	r	0,160	1
	p	0,089	-

** $p<0,01$

Katılımcıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları ile Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Sonuç

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Katılımcıların %54,4'ünün kadın, %45,6'sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %34,2'sinin 25-34, %24,6'sının 35-44, %41,2'sinin 45 ve üstü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların yaşlarına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Yaşı 45 ve üstü olan katılımcıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanlarının yaşı 25-34 olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Eğitimi lisans olan katılımcıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanlarının eğitimi lisansüstü olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların Minnesota İş Tatmini Ölçeği puanları ile Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tartışma

Tükenmişlik, bir çalışanın çalışma ortamına karşı olumsuz duyguları olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, iş ortamında yaşadıkları ve çalışan performansını olumsuz etkileyen çeşitli olumsuz durumlarla karşılaştıklarında iş ortamına karşı olumsuz duygular besleyebilmektedir. Çalışanların yaşamış oldukları çeşitli olumsuz durumlar ile ilgili olarak yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlarında olumsuz durumlar olabilmektedir. Bir çalışanın algılanan tükenmişlik düzeyinin yüksek olması performansını olumsuz etkilemekle birlikte işten ayrılma niyetini artırmada da önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların tükenmişlik algısını azaltmak için yöneticiler tarafından özel stratejiler geliştirilmelidir (Barutçu ve Serinkan, 2008:545). Memurların iş veriminin yüksek olması, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmada önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin tükenmişlik algılarının belirlenmesi ve bu doğrultuda gerekli müdahale çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Kamu görevlileri arasında genel tükenmişlik algısını anlamak için yöneticilerin araştırma yapması önemlidir. Kamu hizmetleri çerçevesinde yürütülen kamu hizmetlerinden, özellikle sağlanan sosyal faydalardan, halkın memnuniyetini artırmak için aktif olarak personel istihdamı gerekmektedir. Bunu sağlamak için çalışanların fizyolojik sağlıkları kadar psikolojik sağlıklarının da yerinde olması gerekir. Çalışan ruh sağlığının en önemli göstergelerinden biri de algılanan tükenmişliktir. Bu nedenle tükenmişlik algısının belirlenmesi için devlet memurları ile ilgili gerekli çalışmaların yapılması ve önlemlerin alınması gerekmektedir.

Öneriler

İşyerinde çalışanları olumsuz etkileyecek faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İşyerinde çalışanlarla düzenli iletişim halinde olmak önemlidir.

İşyerinde çalışanların beklentileri ile ilgili olarak gerekli özveri gösterilmelidir. Okul personelini olumsuz etkileyecek unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.

Okul personeli ile düzenli iletişim kurmak önemlidir.

Okul çalışanlarının beklentilerine karşı gerekli özveri gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

Acuner, Ş.A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

Algül, R. (2014). *Bugün işe gitmesem*. İstanbul: Mitra Yayınları.

Altun, N., Bahçecik, N.(2009). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. Maltepe Üniv. Hem. Bilim ve Sanatı Derg. 2:2; 76-85.

Arı, G. Ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.

Ataman, G.(2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul,

Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 188-195

Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 188-195

Balay, R., & Engin, A. (2007). A research to determine the burnout level of elementary school supervisors working in gap region. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences,40(2), 205-232.



- Baltaş Z, Batlaş A. Stres ve Başa Çıkma Yolları. 2. Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi 2008.p.45-169
- Barutçu, E.,Serinkan, C.,(2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:8, Sayı:2, ss.541-561.
- Beşyaprak, S.(2012). “*Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Do- kuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, T., Seymen, O., Aytemiz, Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları
- Budak, G. Ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Buğdaycı R, Kurt Ö, Şaşmaz T, Öner S (2005). Mersin İlinde Görev Yapan Pratisyen ve Uzman Hekimlerde Ruhsal Tükenmişlik Durumu ve Etkileyen Faktörler. *Sağlık ve Toplum*, 15(2): 25-32.
- Can H, Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S.(2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara; s.13-14,132-148.
- Cardinell, C. (1981) “*Burnout ? Mid-life Crisis ? Let’s Understand Ourselves*”, Contemporary Education.
- Cemaloğlu, N. & Erdemoğlu Şahin, D. (2007). ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN FARKLI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ . *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 15 (2) , 463-484 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49102/626583>
- Ceyhan, A.A. ve Siliğ, A. (2005). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile uyum düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43-56.
- Chemiss, C. (1980) *Staff Burnout, Job Stress in the Human Service*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993) “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, 18 621-656.
- Corkey, L. K. (1994). Teacher characteristics, burnout and tolerancefor child behavior. *Dissertation Abstract International*, 52(6), 207.
- Çam, O., (1991). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Çapulcuoğlu, U. (2010). Lise Öğrencilerinde Tükenmişliğin Cinsiyet, Sınıf Düzeyi, Okul Türü ve Algılanan Akademik Başarı Değişkenlerine Göre İncelenmesi . *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 3 (1) , 12-24 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/trkefd/issue/21475/23017>
- 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”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Dalkılıç, O. S. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik SenromuTükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Daly, S. (1992).Principal burnout in the public scholls: a study comparing the perceived burnout levels of elementary. *Dissertation Abstract International*, 53(7),1277.
- Demirbaş, A.R.(2006).Üç farklı hastanenin yöneticilerinin ve klinikte çalışan sağlık personelinin tükenmişlik durumlar .Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dilsiz B. Konya İlinde Ki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doymu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, Yüksek Lisans Tezi İstatistik Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi, Konya 2006.
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik sendromu., N.D. Ergun Özler. (Editör). Örgütsel davranışta güncel konular. İkinci Baskı. Bursa. Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 287-309.
- Efil, İ. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Yayınları
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergül, H. F.(2009). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, Cilt:4, S.14. www.e-sosder.com.
- Erkuş A., ve Tüzün A., (2013). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: İş Yaşam Kalitesinin Aracılık Rolü. Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 22-24.
- Ersarı, G. & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü / Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees . Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 16 (1) , 0- . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2829/38352>
- Fragoso, Z., Holcombe, K. J., McCluney, L. C., Fisher, G. G., McGonagle, A. K., & Freibe, S.J.(2016). Burnout and engagement. *Workplace Health & Safety*,64(10), 479-487.
- Friedman, I. A. (1997). High and low burnout principals: what makes the difference?. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*,28, 2–32.
- Göktepe, A. (2016).Tükenmişlik sendromu. İstanbul: Nesil Yayınevi.
- Gülova, A. A., İspirli, D. Ve Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,19, 25-39.
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017).Burnout research: emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *SAGE Open*, January-March,1-12
- Izgar, H. (2003). Okul yöneticilerinde tükenmişlik. İstanbul: Nobel Yayıncılık. İki defa yazılmış
- Izgar, H. (2003). Okul yöneticilerinde tükenmişlik. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- İnce, M., Gül H., Gözükara M.Y., (2014). Örgütsel Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Tarsus Devlet Hastanesi Araştırması, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 97-122.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68, 29-32.
- Karakaya A, Ay A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 31(1):55-67.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karayel,S. Ve Karayel, A.H. (2019).Tükenmişlik sendromu. İNSAMER, 97.
- Kaya, K., Küçük, F., & Arslan, B. (2017). Eğitimcilerde tükenmişlik sendromu ve kurumsal bağlılık. İstanbul: Kriter Yayınevi
- Keser, A.(2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kıran,D, Sungur,S(2018). Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Motivasyon ve İş Doyumlarının Okul Ortamı ile İlişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*.
- Korkmaz, S. (2008). Hastahanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: bir uygulama.Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Köse, S. ve Gülova,A.A. (2006) "*Tükenmişlik (Burnout): Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma*", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Erzurum, ss.255-261.
- Leiter, M. P. Ve Maslach,C. (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.
- Maslach, C. (1982) *Burnout, the Cost of Caring*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981) “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behaviour*, 2 99-113.
- Maslach, C., & Michael P Leiter, (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 2, 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001) “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52 397-422.
- Maslach, C.,& Jackson, S.E., (1986).MaslachBurnout Inventory Manual. Palo Alto, CA: ConsultingPsychologists tre., www.sajip.co.za/index.php/sajip/.../p.164

- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Pines, A. M. (1993) "Burnout", Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects, Goldberger, L. ve Breznitz, S. (ed), New York: The Free Press 386-402.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tokal. T. (1997), İşletme Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz. T. (1997), İşletme Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2008). İşletme. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık
- Sayers F. vd. (1993). Yöneticilikte İletişim (Çev. Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Soykenar, M. (2008). "Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi hastanesinde örnek bir uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Sürgevil, O. (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu. Nobel Yayıncılık.
- Sürgevil, O., (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sürgevil, O., (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. L.. (2002), " The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants' Job Burnout", Behavioral Research In Accounting, 14, 223-245.
- Şahin, D., Turan, F. N., Alparslan, N., Şahin, İ., Faikoğlu, R. & Görgülü, A. (2008). "Devlet Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri", Nöropsikiyatri Arşivi, 45, 116-21.
- Telman, N., P., Ünsal. (2004). Çal an memnuniyeti. stanbul:Epsilon YayNncNINk.
- Tepeci, M., ve Birdir, K. (2005), "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe
- Torun, A. (1997), "Stres ve Tükenmişlik", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53.
- Tuğrul, B. Ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(12), 1-11..
- Tümkaya, S. (2000). "Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 128-133).
- Tümkaya, S. (2006). "Faculty Burnout in Relation to Work Environment and Humor as a Coping Strategy", Educational Sciences:Theory &Practice, Vol.6,Issue.3, 911-921.
- Tümkaya, S. Ve Çavuşoğlu, İ. (2010). Sınıf öğretmenliği son sınıf öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerin incelenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 468-481.
- Whitaker, K. S. (1996), "Exploring Causes of Principal Burnout", Journal of Educational Administration, Vol.34, No.1,60-71.
- www.tdk.gov.tr
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel,U. (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayınevi, Ankara.