

**T. C**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK**  
**DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**TEZ YAZAN**

**Gül Başak GÜNDOĞDU**

**TEZ DANIŞMANI**


**Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN/ HAZİRAN 2013**

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

"SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ" başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı: Prof.Dr. Deniz Aynur GÜLER



Tez Danışmanı -Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Köksal HAZIR



Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Murat GÜLMEZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

25 / 06 / 2013

Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdür Vekili



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ÖNSÖZ

Öğretmen, bireyleri topluma hazırlayan, yaşadığı kültürü nesilden nesile aktaran ve aynı zamanda çağdaşlaşmanın itici gücüdür.

Mesleğin ne denli önemli olduğunu bilen Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK, “*Öğretmenler, gelecek nesil sizlerin eseri olacaktır*” demiştir. Bunun yanı sıra İslam dini de eğitime büyük önem vermiş; bir hadis-i şerif’e göre; ilim öğrenmek kadın-erkek her Müslüman’a farz kılınmıştır.

Eğitimin önemi büyüktür, eğitimin en önemli ayağı olan öğretmenlerden beklentilerin de karşılanabilmesi için, öğretmenlerin yaşadığı sıkıntıların neler olduğu tespit edilerek gerekli önlemler alınmalıdır.

İş doyumunu yaşamayan hatta mesleki tükenmişlik düzeyi yüksek öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiklerini yeterince yerine getirebilmesi mümkün değildir. Bu amaçla, farklı demografik özelliklere göre Mersinde yaşayan sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarını ve mesleki tükenmişliklerini etkileyen etmenlerin neler olduğu araştırılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, çalışmalarımı yönlendiren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR’a, anketlerin dağıtılmasında yardımını esirgemeyen okul müdürü Çağrı KANTAROĞLU ve eşine, müdür yardımcısı Duygu ŞAHİN’e, istatistik alanında yardımcı olan Berat YERMAN’a, yabancı dil çevirilerime yardımcı olan öğretmen arkadaşım Çiğdem GÜL’e, Pınar ve Esra ERTANIR’a, Çağıl KAYA’ya, tezin son halini almasında katkıları olan Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Aycan KOL’a, diğer tüm arkadaşlarıma ve hayatım boyunca her konuda benim yanımda olan, desteğini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

25.06.2013

Gül Başak GÜNDOĞDU

## ÖZET

### SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Gül Başak GÜNDOĞDU

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR**  
**Haziran 2013, 126 sayfa**

Bu tezde; iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik kavramlarının; tanımları, önemleri, özellikleri incelenmiştir. Ayrıca iş doyumunu etkileyen motivasyon araçlarına, iş doyumunu ve tükenmişlik kuramlarına yer verilmiştir.

Yapılan araştırmada, Mersin ilinin merkez ilçelerindeki devlete bağlı ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, iş doyumları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri, ilgili anketlerden elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmiştir.

Mersinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarını ve tükenmişliklerini etkileyen etmenlerin neler olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu etmenlerin hangi demografik özelliklere göre nasıl farklılıklar gösterdiği incelenmiştir.

Araştırmada; Hackman ve Oldham İş Doyum Ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Dağıtılan 326 anket formundan 285'i geri gelmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 87,4'dür.

Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayacak ve mesleki tükenmelerini engelleyecek etmenlerin neler olduğundan yola çıkarak gerekli düzenlemelerin yapılmasının öğretmenlerin performansını arttırmak için gerekli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen performansının artması aynı zamanda eğitim kalitesinin iyileştirilmesi demektir ki, bu eğitim ve öğretimin ürünü olan öğrencilerin yani gelecek nesillerimizin gelişimi için büyük ölçüde önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlik, Sınıf Öğretmenleri, Motivasyon Araçları

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON CAREER SATISFACTION AND PROFESSIONAL BURNOUT LEVELS OF CLASS TEACHERS: THE CASE STUDY OF MERSİN

Gül Başak GÜNDOĞDU

Master's Thesis, Department of Business Administration

Advisor: Assist. Prof. Dr. Köksal HAZİR

June 2013, 126 pages

In this thesis, the definition, importance and features of the terms of burnout and engagement (career satisfaction) are examined. It also refers to the means of motivation which have an influence on engagement and the theories of the engagement and “burnout.”

In the research, the engagement and burnout level of the primary-school teachers who work at the public schools in central Mersin is evaluated according to the results of the related questionnaires.

The factors which affect the engagement and burnout of the primary-school teacher's who work in Mersin is established. At the same time, it is analyzed that how these factors differ according to the demographic features.

In this study, the engagement scale of Hackman and Oldham and burnout scale of Maslach are used. 285 of 326 questionnaires have been filled and returned. The rate of the returned questionnaires is % 87,4.

Considering the factors that will prevent the teachers from burnout, it is established that it is essential to do necessary arrangements to increase the performance of teachers. The increase of the performance of teachers also means the increase of the quality of the education. This is highly important for the progress of the students who are a part of the education and our future generation.

**Key Words:** Career Satisfaction, Burnout, Classroom Teachers, The Means Of Motivations

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Evren-Örneklem Sayıları .....	59
<b>Tablo 2:</b> İş Doyum Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	61
<b>Tablo 3:</b> Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	62
<b>Tablo 4:</b> Kişisel Bilgilerin Yüzde Verileri.....	63
<b>Tablo 5:</b> İş Doyum Ölçeği Yüzde Verileri.....	66
<b>Tablo 6:</b> Tükenmişlik Ölçeği Yüzde Verileri .....	69
<b>Tablo 7:</b> Maslach Faktör Analizi.....	73
<b>Tablo 8:</b> Döndürülmüş Bileşenler Matrisi .....	74
<b>Tablo 9:</b> Duygusal Tükenmişlik ile İş Doyumu Arasında Korelasyon Analizi.....	75
<b>Tablo 10:</b> Duyarsızlaşma ile İş Doyumu Arasında Korelasyon Analizi .....	75
<b>Tablo 11:</b> Kişisel Başarı İle İş Doyumu Arasında Korelasyon Analizi.....	76
<b>Tablo 12:</b> Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi .....	77
<b>Tablo 13:</b> Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi .....	77
<b>Tablo 14:</b> Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T-testi.....	78
<b>Tablo 15:</b> Yaş ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi ....	79
<b>Tablo 16:</b> Yaş ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi .....	79
<b>Tablo 17:</b> Yaş İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T-testi .....	80
<b>Tablo 18:</b> Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi.....	81
<b>Tablo 19:</b> Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi.....	82
<b>Tablo 20:</b> Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T-testi .....	83
<b>Tablo 21:</b> Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi .....	84
<b>Tablo 22:</b> Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi.....	84
<b>Tablo 23:</b> Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T- testi.....	85
<b>Tablo 24:</b> Eğitim Düzeyi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi .....	86
<b>Tablo 25:</b> Eğitim Düzeyi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi.....	87

<b>Tablo 26:</b> Cinsiyet ile İş Doyumu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi.....	88
<b>Tablo 27:</b> Cinsiyet İş Doyumu Arasında Anova Analizi.....	88
<b>Tablo 28:</b> Cinsiyet İş Doyumu Arasında T-testi .....	88
<b>Tablo 29:</b> Yaş ile İş Doyumu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi.....	89
<b>Tablo 30:</b> Yaş ile İş Doyumu Arasında Anova Analizi.....	89
<b>Tablo 31:</b> Yaş ile İş Doyumu Arasında T – testi.....	89
<b>Tablo 32:</b> Kıdem İle İş Doyumu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi.....	90
<b>Tablo 33:</b> Kıdem İle İş Doyumu Arasında Anova Analizi .....	90
<b>Tablo 34:</b> Kıdem İle İş Doyumu Arasında T-testi.....	90
<b>Tablo 35:</b> Medeni Durum ile İş Doyumu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi .....	91
<b>Tablo 36:</b> Medeni Durum ile İş Doyumu Arasında Anova Analizi .....	91
<b>Tablo 37:</b> Medeni Durum ile İş Doyumu Arasında T- testi.....	91
<b>Tablo 38:</b> Eğitim Düzeyi ile İş Doyumu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi .....	92
<b>Tablo 39:</b> Eğitim Düzeyi ile İş Doyumu Arasında Anova Analizi .....	92

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli: .....	3
Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	27
Şekil 3. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki.....	30
Şekil 4. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı .....	37
Şekil 5. Genel Tükenmişlik Modeli .....	42



## KISALTMALAR LİSTESİ

Akt. : Aktaran

vd. : Ve Diğerleri

Ort : Ortalama

Std : Standart

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

## İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
TEZ İMZA SÜRKÜSÜ.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
İÇİNDEKİLER.....	X
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA METODU.....	2
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	3
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5

## İKİNCİ BÖLÜM

2. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	6
2.2. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	7

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>9</b>
3.1. İş Doyumu.....	9
3.1.1. İş Doyumunun Tanımı.....	9
3.1.2. İş Doyumunun Önemi.....	10
3.1.3. İş Doyumunun Özellikleri.....	12
3.1.4. İş Doyumunu Etkileyen Motivasyon Araçları .....	13
3.1.4.1. Ekonomik Araçlar.....	14
3.1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar .....	17
3.1.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	21
3.1.5. İş Doyumunu Açıklayan Kuram Yaklaşımlar.....	26
3.1.5.1. Abraham H. Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	26
3.1.5.2. Clayton Alderfer- ERG Teorisi.....	30
3.1.5.3. Frederick Herzberg - Çift Etmen Kuramı.....	31
3.1.5.4. David Mc. Clelland - Başarma İhtiyacı Teorisi.....	32
3.1.5.5. Victor Vroom - Beklenti Kuramı.....	35
3.1.5.6. Porter-Lowler Modeli.....	35
3.1.5.7. J. Stacy Adams - Eşitlik Kuramı.....	37
3.1.5.8. Frederic Skinner - Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı .....	38
3.1.5.9. Edwin A. Locke- Amaç Teorisi.....	38
3.1.5.10. Smith, Kendal ve Hulin- Cornell Modeli .....	39
3.1.5.11. Hackman ve Oldham – İş Özellikleri Kuramı .....	40
3.2. Tükenmişlik.....	40
3.2.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	41
3.2.2. Tükenmişliğin Önemi .....	42
3.2.3. Tükenmişlik Boyutları .....	43
3.2.4. Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Etmenler .....	45
3.2.5. Tükenmişlik Evreleri .....	47
3.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları:.....	48
3.2.7. Tükenmişlik Modelleri .....	49
3.2.7.1. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	49
3.2.7.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	50
3.2.7.3. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli .....	51

3.2.7.4. Leiter Tükenmişlik Modeli .....	51
3.2.7.5. Pines Tükenmişlik Modeli .....	52
3.2.7.6. Edelvich Tükenmişlik Modeli.....	53
3.2.7.7. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli .....	55
3.2.7.8. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	56
3.2.7.9. Meier Tükenmişlik Modeli: .....	57

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>59</b>
4.1. Evren ve Örneklem .....	59
4.2. Veri Toplama Aracı.....	59
4.3. Verilerin Toplanması .....	61
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumu .....	61
4.5. Araştırmanın Güvenilirliği .....	61

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER .....</b>	<b>63</b>
5.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri .....	63
5.2. Öğretmenlerin Hackman ve Oldman İş Doyum Düzeyleri .....	66
5.3. Öğretmenlerin Maslach Tükenmişlik Düzeyleri .....	69
5.4. Maslach Faktör Analizi ve Yorumu .....	73
5.5. Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla İş Doyumu Arasında Korelasyon Analizi.....	75
5.6. Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasında Varyans (Anova) ve T-testi Analizleri.....	76
5.7. İş Doyumu ile Demografik Özellikler Arasında Varyans (Anova) ve T-testi Analizleri.....	87
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>7. KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>

<b>8. EKLER .....</b>	<b>108</b>
8.1. EK - 1: Kişisel Bilgiler .....	108
8.2. EK - 2: Hackman ve Oldman İş Doyum Anketi.....	110
8.3. EK - 3: Maslach Tükenmişlik Anketi .....	111
8.4. EK - 4: Araştırma İzinleri.....	112

## GİRİŞ

Çocuklarımızı yetiştiren öğretmenlerin, hem mesleki hem de kişisel olarak bazı yeterliliklere ulaşmış olması beklenir. Öğretmenler, bilgilerinin ve kişiliklerinin öğrencileri olumlu yönde etkileyebilmesi için; öğrencileriyle dostça ve iş birliği içinde çalışan, alan bilgisi tam, öğrencilerinin doğasını ve ihtiyaçlarını anlayan, saygılı, sevgi dolu, öğrencileri arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurabilen, öğretmede çeşitli teknikler kullanabilen, hoşgörülü, anlayışlı, esprili, cesaretlendirici, destekleyici... bireyler olmalıdırlar.

Bir insanın bu özelliklere sahip olabilmesi için öncelikle çok iyi yetiştirilmiş olması, mutlu, sıkıntılarından sıyrılmış, uygun fiziksel koşullarda çalışan, takdir gören, itibar gören, saygı duyulan, özgüvenli, iş birliği içinde çalışabilen, sosyalleşebilen, kendini geliştirme ve ilerleyebilme fırsatı bulabilen, emeğinin karşılığını aldığını düşünen, motivasyonu yüksek bireyler olması gerekir.

Ancak, iş doyumuna ulaşmış ve mesleki tükenmişlik yaşamayan öğretmenler beklentileri karşılayabilir. Bunun için; kavramlar üzerinde durulmuş, öğretmenlerin iş doyumlarının ve tükenmişliklerinin nelerden etkilendikleri ve araştırma kapsamındaki öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca iş doyum ve tükenmişlik alt düzeyleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Araştırma sonuçlarından faydalanılarak, eğitim sistemimizin kalitesi açısından öğretmenlerin daha verimli çalışabilmesi için yapılması gerekenlerin neler olabileceği açıklanabilir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. ARAŞTIRMA METODU

Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerini incelemeye yönelik yapılan araştırmamızın; amacı, kapsamı, önemi, hipotezleri, yöntemi ve sınırlılıkları açıklanmıştır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; eğitimin en önemli ayağı olan öğretmenlerin, etkin, verimli, kaliteli eğitim vermelerini, öğrencilerine karşı hoşgörülü, anlayışlı, cesaretlendirici, destekleyici olmalarını etkileyen iş doyumlarının ve mesleki tükenmişliklerinin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum ve eğitim düzeyi demografik değişkenleriyle ilişkilerini inceleyerek, gerekli önlemlerin, düzenlemelerin neler olabileceğine dair öneriler sunmaktır.

### 1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Bu çalışma Mersin ili merkez ilçelerinde (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir, Mezitli) görev yapan ilkokul öğretmenlerini kapsamaktadır.

Kuramsal olarak; iş doyumu ve tükenmişlik kavramlarının tanımları, önem ve özellikleri, kuramları, kavramlarla ilgili yapılan çalışmalardan, iş doyumunu etkileyen motivasyon araçlarından bahsedilmiştir.

Analiz kısmında: Kullanılan Hackman ve Oldman iş doyum anketinin ve Maslach Tükenmişlik anketinin güvenilirlik testleri, anket sorularına verilen cevapların yüzde analizleri, iş doyumu ile tükenmişlik bağımlı değişkenlerinin birbiriyle ilişkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi, tükenmişlik alt boyutlarını temsil eden soruların tespiti için faktör analizleri, tükenmişlik alt boyutlarıyla ve iş doyumuyla demografik değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak için varyans (anova) ve T-testi yapılmıştır.

Örgün eğitimde en önemli öğretim kademelerinden biri olan ilkokul kademesinde, diğer öğretim kademelerinde olduğu gibi, öğretmen temel öğelerden birisidir. Öğretmenin niteliği ve özellikleri öğretimin kalitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. İlköğretimde öğretmen; yalnızca bilgi aktaran biri değil aynı zamanda bu yaş grubu çocuklarına temel bilgi, beceri ve davranışların kazanılmasına yardım eden, onları yönlendiren, kendi özellik ve davranışları ile onlara örnek olandır. (Gürkan, 1993: 91).

Eğitimin verimli olması ve toplumun kültür düzeyinin yükseltilmesi, bu görevi yüklenmiş olan öğretmenlerin görevlerini severek ve isteyerek yapmaları ile mümkün olacaktır; fakat ne yazık ki bu kutsal mesleğin icracısı, fedakâr öğretmenlerin sorunları yıllarca mevcut sistem içerisinde görmezden gelinmiş ve sorunlar yumağı karşısında geçici çözümler üretmekle yetinilmiştir (Adıgüzel vd., 2011: 30).

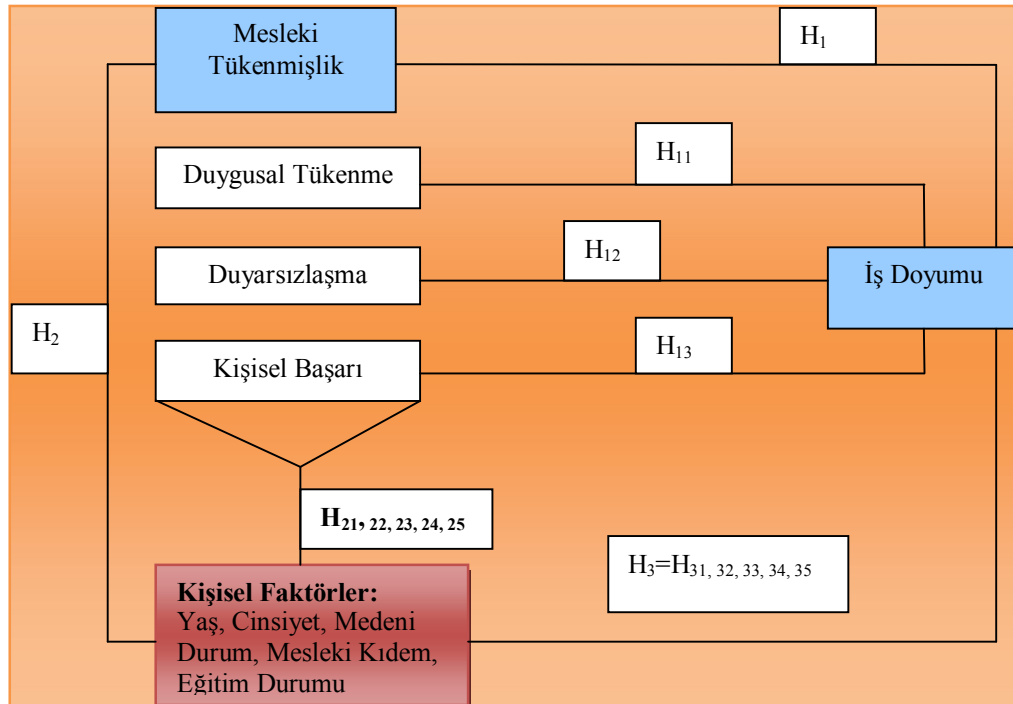
Bunun yanı sıra, öğretmenin iş doyumu ve tükenmişliğinin, kendi yaşamını etkilemesinin dışında, öğrencilerini, okul personelini, ebeveynleri, öğretmenin ailesini ve sonuç olarak toplumu da etkileyeceğine dikkat çekilmektedirler. (Iwenicki (1983), Hock (1988)' den Akt: Gündüz, 2005: 154).

Öğretmenin görevinin niteliği göz önünde bulundurulduğunda iş doyumunun ve tükenmişliğinin araştırılması büyük önem taşımaktadır.

### 1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmamızın üç ana hipotezi, on üç alt hipotezi bulunmaktadır. Model üzerinde de görebileceğimiz gibi H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ana hipotezlerimiz, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub>, H<sub>13</sub>, H<sub>21</sub>, H<sub>22</sub>, H<sub>23</sub>, H<sub>24</sub>, H<sub>25</sub>, H<sub>31</sub>, H<sub>32</sub>, H<sub>33</sub>, H<sub>34</sub>, H<sub>35</sub> de alt hipotezlerimizi oluşturmaktadır. Hipotezlerimiz iki bağımlı değişkenin birbiriyle ve demografik değişkenlerle aralarında, anlamlı fark olduğu varsayımıyla oluşturulmuştur.

#### Şekil 1. Araştırmanın Modeli:





### ***Araştırmanın Hipotezleri:***

H<sub>1</sub>: Mesleki tükenmişlik ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerine göre mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerine göre iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.

### ***Araştırmanın Alt Hipotezleri:***

H<sub>11</sub>: Duygusal tükenme ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Duyarsızlaşma ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Kişisel başarı ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>21</sub>: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>22</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>23</sub>: Öğretmenlerin mesleki kıdemi ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>24</sub>: Öğretmenlerin medeni durumu ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>25</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>31</sub>: Öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>32</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>33</sub>: Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>34</sub>: Öğretmenlerin medeni durumları ile iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.

H<sub>35</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumları ile iş doyumları arasında anlamlı fark vardır.

#### **1.4. Araştırmanın Yöntemi**

İş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek için birçok araç kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında üç bölümlü anket kullanılmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgiler (demografik) ve değerlendirmeleri içeren 13 soruluk soru seti, ikinci bölümde iş doyumunu ölçmek için, 14 maddeden oluşan Hackman ve Oldman'ın geliştirdiği “İş Doyum Ölçeği” ve üçüncü bölümde mesleki tükenmişlik ölçümünde de 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada veriler gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Anket uygulaması İl Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM) kanalı ile valilikten izin alınarak ile bağlı merkez ilçelerdeki ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenleriyle gerçekleştirilmiştir. Analizler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Anketlerimiz, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde “Isparta ilinde engellilere yönelik hizmet veren kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan meslek gruplarında tükenmişlik düzeyi” başlığı altında hazırlanan Aylin Kaya'ya ait yüksek lisans tezinde kullanılan anketlerdir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Mersin ilinin merkez ilçeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu merkez ilçeler: Akdeniz, Toroslar, Yenişehir ve Mezitli ilçeleridir. Ayrıca araştırmamız 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında, ilgili bölgelerdeki ilkokullarda görev yapan 285 sınıf öğretmenini kapsamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleriyle ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. İş Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı'nın öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki geçerliliği ve hangi faktörlerin daha etkili olduğu ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 71 öğretmen üzerinde incelenmiştir. Yapılan çalışmada, yüksek iş doyumunu oluşturan etmenlerin % 69'unun başarı, işin kendisi ve tanınma olduğu, en çok doyumun %98 ile öğrencilerle ilişki, öğretim yöntemlerinin seçiminde serbestlik ve öğretmenlerin sosyal ilişkileri görülmüştür. Toplumun eğitime karşı tutumu, statü, çalışma şartları, terfi sistemi gibi değişkenlerde doyumsuzluk saptanmıştır(Sergiovanni (1967); Wiggins (1984), Litt ve Turk (1985)'dan Akt: Şanlı, 2006: 29).

İş çevresi faktörleri üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarında, iş özellikleri ile iş doyumu ve iş davranışlarının ilişkili olduğu belirtilmektedir (Abush ve Burkhead (1984)'dan Akt: Ceyhan, 2000: 30).

123 okul danışmanının iş doyumları ile kişisel ve demografik değişkenler arasındaki ilişkisinin incelendiği çalışmada, çalışma süresi, kişilik ve yaş değişkenlerinin iş doyumu ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, iş yerine uyum ve mesleki kıdem ile anlamlı düzeyde ilişki olduğu gözlenmiştir. (Sergiovanni (1967); Wiggins (1984), Litt ve Turk (1985)'dan Akt: Şanlı, 2006: 29).

Türkiye' de yapılan bir araştırmaya göre; iş görenin yaşı ya da kıdemi arttıkça, işindeki deneyiminden çalıştığı örgütü yararlandırma isteğinin azaldığı belirtilmektedir, yine iş görenin öğrenim düzeyi ile de iş doyumu arasında ters orantı olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, iş görenin kişilik özelliklerinin niteliğinin olumlulaşması ve yükselmesiyle iş doyumu arasında doğru orantı olduğu da savunulmaktadır (Tosun (1988), Locke (1976), Korman (1977)'dan Akt: Başaran, 1992: 180).

Öğretmenlerin işten ayrılmasına sebep olan stres kaynakları ve doyumsuzluk durumları ile iş doyumunu arasındaki ilişki 291 öğretmen üzerinde incelenmiştir. Çalışmada, hoşnutsuzluk ve stres kaynaklarının yetersiz maaşlar, öğretmenlik mesleğinin statüsünün düşük olması, öğretmen-öğrenci ilişkisi, yüklü program, rol belirsizliği ve fazla kırtasiyecilik gibi sorunların olduğu gözlenmiştir (Sergiovanni (1967); Wiggins (1984), Litt ve Turk (1985)'dan Akt: Şanlı, 2006: 29).

Bir başka araştırma sonucuna göre; iş doyumunun her bir boyutunda anlamlı farklılığa farklı kıdem aralıkları neden olmaktadır. Genel olarak; yönetim, ilk amirle ilişkiler, çalışma arkadaşları ve çalışma koşulları boyutunda kıdemi daha fazla olan öğretmenler kıdemi daha az olanlardan daha fazla iş doyumunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sadece yönetim boyutunda ve buna ek olarak iletişim boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler diğerlerinden daha fazla iş doyumunu yaşadığını belirtmiştir (İnanlı vd., 2010: 121)

## **2.2. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bir toplantıya sunulan bildiride, öğretmenlerin çoğunun, mesleğini ilk beş yıl içinde bıraktıkları, genellikle yüksek performanslı öğretmenlerin mesleklerini bırakmaya eğilimli oldukları, stajyer ve yeni başlayan öğretmenlerin büyük ideallere ve amaçlara eğilimli oldukları belirtilirken buna karşılık çok fazla güç harcamanın genç öğretmenlere zarar verdiği açıklanmıştır. Bazı araştırmalar erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları sonucunu saptamıştır. (Friedman (1991), Fennick (1992), Weisberg ve Sagie (1999)'dan Akt: Şanlı, 2006: 41-42).

Kadınların erkeklerden, genç çalışanların yaşlı çalışanlardan ve bekar çalışanların da evli çalışanlardan, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlardan daha fazla oranda tükenmişlik yaşadıkları, çalışanların gelir düzeylerinin artmasıyla birlikte tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Solmuş, 2010: 62).

İsrail'de çalışan bayan öğretmenlerin tükenmişlik nedenlerinin 28 bayan öğretmen üzerinde incelendiği bir çalışmada, memnuniyet değişkeni ile hem tükenme hem de işi bırakma niyeti arasında olumsuz ve anlamlı boyutta bir ilişki saptanmıştır. Zihinsel tükenme daha az etkili iken, duygusal tükenmenin etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan değişkenlerin disiplin, çok fazla bürokratik iş, bürokratik engeller, düşük ücret, öğretmenin kendisine ve mesleğine karşı yapılan saygısızlıklar, mesleğin zor olması, öğrencilerle ilişkilerdeki eksiklik, yaşlıları ile ilişkiler olduğu sonucu çıkmıştır (Friedman (1991), Fennick (1992), Weisberg ve Sagie (1999)'dan Akt: Şanlı, 2006: 41-42).

Doğu Karadeniz Bölgesinde görev yapan Rehber öğretmenlerdeki tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre 49 rehber öğretmen üzerinde Maslach tükenmişlik ölçeği uygulanarak incelenen çalışmada, rehber öğretmenlerin %20'sinde duygusal tükenmişlik, %37'sinde kişisel başarısızlık ve %2'sinde de duyarsızlaşma şeklinde tükenmişlik saptanmıştır. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, çalışılan kurum, mesleği isteyerek seçip seçmeme gibi değişkenlerin rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde ayrıca bir etki yapmadığı belirlenirken, mesleki işlevini yerine getiremeyenlerde tükenmişliğin daha çok olduğu saptanmıştır (Gökçebakan ve Özer,1999).

Bir başka araştırmaya göre; sınıf öğretmenlerinin 10 yıllık meslek sürecinde tükenmişliklerinin gelişimi incelendiğinde; tükenmişliğin 4. yıldan itibaren ortaya çıkmaya başladığı ve tümünde de 8.yılda düşmüş olduğu sonucu saptanmıştır. Sınıf öğretmenlerini en çok zorlayan sorunların: sosyoekonomik yetersizlik, sınıfların kalabalık olması, araç ve gereç eksikliği, velilerin ilgisizlikleri, öğrencilerin Türkçe dilini iyi kullanamaması ve köylere ulaşım zorlukları olduğu ortaya çıkmıştır (Gökçakan ve Murat, 2007: 185)

Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelendiği başka bir çalışmada, öğretmenlerin yaşının duygusal tükenme ve duyarsızlaşmalarını etkilediği, dul öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin fazla olduğu, eğitim düzeyi düştükçe duyarsızlaşma ve duygusal tükenmede artış olduğu, kıdemli öğretmenlerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu, ilköğretim okulu öğretmenlerinde duyarsızlaşmanın daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda öğrenci sayısının, öğretmenlerin üstlerinden takdir görmelerinin, öğretmenlerin mesleki verimliliklerini değerlendirmelerinin, mesleklerini isteyerek yapmalarının, öğretmenlikten duydukları manevi doyumun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilediği belirlenmiştir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. TEMEL KAVRAMLAR

İş doyumunu ve mesleki tükenmişlik temel kavramları açıklanmaya çalışılmış, ayrıca modellerine yer verilmiştir.

#### 3.1. İş Doyumu

İş doyumunu kavramı; iş doyumunun tanımı, önemi, özellikleri, iş doyumunu etkileyen motivasyon araçları, iş doyumunu kuramları ve yaklaşımlarla açıklanacaktır.

##### 3.1.1. İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu ile ilgili birbirine benzer çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Tanımların bir kısmına göz atacak olursak:

İş doyumunu, bireyin, işin kapsamı ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumlarının bütünü olarak tanımlanmakta (Özgen vd., 2005) ya da bireyin belli bir duruma ve nesneye duyuşsal olarak gösterdiği tepkilerin bir yansıması olarak olumlu duyuşsal durum olarak ifade edilmektedir (Locke (1976)'dan Akt: Celep, 2000: 39).

İş doyumunu; bireyin işle ilgili değerlerinin, gereksinimleriyle uyumlu olması ve işinde karşılandığını düşünmesi olarak ifade edilirken buna destek olarak, iş doyumunu için işin özellikleriyle-bireyin beklentilerinin birbirine uyduğunda gerçekleşeceği de belirtilir ve bu uyum ne kadar çoksa iş doyumunun da o kadar çok olacağı ifade edilir. Bir başka şekilde, iş doyumunu; iş görenin iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duyuşsal doyum olarak da tanımlanmaktadır (Özgen vd., 2005). Benzer şekilde iş doyumunu; işten doyum olarak da nitelendirilmektedir (Lawler (1973)'den Akt: Başaran, 1992: 23).

İş doyumunu; iş tatmini olarak da isimlendirilmekte, iş tatmini; işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmekten duyduğu mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007: 202).

İş tatmini için, iş görenin iş hayatındaki deneyimlerinin bireyin üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülebilir ve iş, bireyin ihtiyaçlarının yanında his ve değer yargılarını da olumlu şekilde etkiliyorsa burada iş tatmininden söz edilebilir (Erdoğan, 1991: 376).

Birbirine benzer tanımlara ek olarak iş doyumunu için; “*çalışanların yaptıkları işler hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi*”, “*kişinin işini ne derece sevdiği ya da sevmeyeceği*”, “*bireyin belirli bir işe karşı beslediği pozitif duygular*” şeklinde de ifadeler kullanılmıştır.

Bunun yanı sıra, iş tatmini kavramını açıklayabilecek en önemli unsurun çalışanın işten beklentileri ile işin çalışana gerçekte sundukları arasındaki ilişki olduğu ifade edilirken; iş tatmininin kişinin hak ettiğini düşündüğü ile elde ettiğini düşündükleri arasındaki fark ile ortaya çıktığı da ifade edilmektedir (Imparota (1972), Spector (1997), Oshagbemi (2000), Lawler (1973)’dan Akt: Pınar vd., 2008: 152).

İş doyumunu için genel olarak iş görenin, işe ve iş hayatına karşı tutumu (Erdoğan, 1991: 376), bir başka şekilde, işletmelerinden aldıkları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur da denebilir (Özgen vd., 2005). Bu tanımlara benzer olarak, iş doyumunu iş görenlerin işlerinden hoşlanma derecesi şeklinde ya da, iş görenlerin örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bir tepki olarak da ifade edilebilir (Locke (1983), Spector (1997), Davis (1982), Luthans (1992)’den Akt: Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 386).

İş tatmini ile ilgili çalışmaları inceledikten sonra, konu üzerinde akademik literatürde genel kabul gören bir tanımlama yapılmıştır: Bu tanıma göre, iş tatmini; çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı mukayese sonrasında işine karşı sahip olduğu hissiyat ya da duygusal tepkidir (Cranny, Smith ve Stone (1992)’den Akt: Pınar vd., 2008: 152-153).

### **3.1.2. İş Doyumunun Önemi**

İş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu haline gelmesindeki temel sebep, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin, büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıyla açıklanmaktadır (Yousef (1998)’den Akt: Karataş, Güleş, 2010: 75).

İnsanların yaşamlarının üçte birinden fazla bir süreyi kapsayan çalışma hayatından almaları gereken doyumunu (Sezici, 2009: 203) sağlayan iş gören, yaşamaktan da hoşlanmakta, yaşamdan doyumunu artırabilmektedir (Başaran, 1992: 23). Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının, bireylerin yaşamdan sağladığı doyumla doğru orantılı olduğu dikkate alınır, iş doyumunun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Sezici, 2009: 203).

İş görenlerin iş tatminiyle performansları da doğru orantılıdır (Sezici, 2009: 203). İş görenlerin doyumunu ile işle ilgili tutumlar ve performans arasındaki ilişkiyi incelenerek daha doyumlu iş görenleri olan örgütlerin, daha az doyumlu iş görenleri olanlara göre daha etkili oldukları görülmüştür (Ostraff (1992)'den Akt: Çetinkanat, 2000: 40). Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır. Çünkü ürettikleri veya üretmedikleriyle bütün bir toplumu etkileme özelliğine sahiptir. Bir hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının işlerinde doyum sağlanması son derece önemlidir (Yılmaz, 2011: 282).

İş görenin işine karşı tutumunun olumlu olması, iş tatminin yüksek olması, bireyin mutluluğunu arttıracaktır ki yıllardır yapılan çalışmalar mutlu iş görenlerin verimli olduklarını göstermektedir (Erdoğan, 1991: 378-380). Söz konusu olan hizmet sektörü olduğunda, hizmet alanların mutluluğu hizmeti sunanların mutluluğuna bağlıdır. Öğretmenlerin işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve neticede iş doyumunu sağlayamamaları hizmetten yararlananları olumsuz etkiler. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmesi işlerinde doyum sağlamalarıyla mümkündür (Yılmaz, 2011:282).

Yüksek performansla çalışan iş görenlere sahip işletmenin de istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolay olacaktır (Sezici, 2009: 203). Başarıyı yakalamak isteyen yöneticilerin iş tatmini üzerinde önemle durmaları gerekmektedir (Pınar vd., 2008: 152). İş gören, düşük iş tatmini içinde görevini sürdürüyorsa, kısa süre için verimlilik sağlayabilir. Ancak uzun vadede aynı koşullar altında, aynı verimliliği sağlayamayacaktır (Üstün, 2009: 605).

Aynı zamanda öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir (Yılmaz, 2011: 282). İş doyumunu bireyin ruh sağlığının korunmasına da yardım etmektedir (Başaran, 1992: 23).

İş tatmini elde edemeyen ve mutsuz olan bireylerin ise işe karşı tutumları olumsuz olur, sık sık işe geç gelir ya da devamsızlık yaparlar (Çetinkanat, 2000: 40). İş tatmini elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğratarak, işten soğumasına, düşük morale, düşük verimliliğe ve sağlıksız topluma neden olur (Kaynak, 1995: 117). Bir başka deyişle bireylerin iş doyumсуuzluğu yaşamaları, gerek birey için gerekse çalıştığı kurum için olumsuz sonuçlara yol açmakta; bireyler işten çıkabilmekte ya da bireylerin işle ilgili verimlerinde azalma olabilmektedir (Akçamete vd., 2001: 9).



### 3.1.3. İş Doyumunun Özellikleri

İş doyumunu; çalışma hayatının kalitesinden, çalışma koşullarından, çalışma çevresinden, çalışanların, psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmamasından etkilenmektedir (İncir (1993)'den Akt: Akçamete vd., 2001: 8).

İş doyumunun yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikaları, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi örgütsel ve çevresel etkenler tarafından da etkilendiği belirtilmektedir (Sünter vd., 2006: 10).

İş doyumunun çalışılan örgütün etkisiyle düşüp yükselebildiği savunulmaktadır (Korman (1978)'den Akt: Başaran,1992:180).

İşten doyum, tanımlarından da anlaşılacağı üzere iş görenin örgütten beklentileri ile örgütçe karşılanabilen gereksinimlerinin uyumundan etkilenir (Başaran, 1992: 23).

İşin çeşitliliği, işte kişiden beklenenlerin zorluk derecesi gibi işin özellikleri de, iş görenin işe karşı tutumunu ve iş doyumunu etkilemektedir (Erdoğan, 1991: 377). Aynı şekilde; artan iş yükü, sınıf mevcutlarının fazla olması gibi iş özellikleri iş gören olarak öğretmenin iş doyumsuzluğunu arttırmaktadır (Wolpin vd. (1991)'nden Akt: Akçamete vd., 2001: 8).

İş ortamının yeterliliği, düzeni, iş görenin işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1991: 377). Yine işin özelliğine bağlı olarak iş gören çalışması sonucu ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bu durumun sonucu olarak iş gören iş tatmini yaşayacaktır (Eren, 2007: 202).

İş tatmininin, cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya koyulurken, iş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (Loscocco (1990) ve Brush vd. (1987), Oshagbemi(1997), Bilgiç(1998)'den Akt: Bozkurt 2008: 6-7).

İş doyumunun dinamik olma özelliğinden dolayı, örgüt yapısı da çalışanların iş doyumlarını etkileyecektir ki, bu konuda yöneticilerin çalışanların iş doyumlarını etkileyen özellikleri dikkate almaları ve olumlu konumu korumak adına bu konuyu gözden uzak tutmamaları gerekmektedir (Özdemir (2006)'den Akt: Yılmaz vd., 2009: 2).

Aynı zamanda örgüt yapısı dikkate alındığında, örgütün büyüklüğü küçüklüğünün de iş doyumunu etkilediği; örgüt küçüldükçe iş doyumunun arttığı, örgüt büyüdükçe iş doyumunun azaldığı anlaşılmıştır (Worthy (1972)'den Akt: Başaran, 1992: 180).

Tüm meslek gruplarında belli düzeye kadar baskı mevcuttur ve genellikle bu baskının performansı arttırarak iş tatminini yükselttiği belirtilmektedir (Keskin vd., 2008: 83).

İş görenin içsel güdülenmesiyle işten doyumunu birbiriyle ilişkilidir (Organ ve Hamner(1982), Korman (1978), Hackman (1986)'dan Akt: Başaran, 1992: 180). Yani iş görenin motivasyonunu etkileyen birçok faktör aynı zamanda iş görenin iş doyumunu da etkileyebilmektedir. Bu nedenle onları da kısaca incelemekte yarar vardır.

#### **3.1.4. İş Doyumunu Etkileyen Motivasyon Araçları**

Silah, örgütsel anlamda motivasyonu, iş görenlerin çeşitli gereksinimlerini sağlamak için doyum sağlayacak davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlar ve bu tanımdan yola çıkarak, iş doyumunu ile iş görenlerin motivasyonunun birbiriyle yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 386). Motivasyon teorileri ile iş tatmini konularının iç içe konular olup birbirini destekler nitelikte olduğu da ifade edilmiştir (Bitsch ve Hogberg (2005)'den Akt: Kıdak, Aksaraylı, 2009: 80).

İş görenlerin gereksinimleri zamanla değişiklik gösterirken davranışlarında da farklılıklar gözlenir. Dolayısıyla iş görenlerin güdülenme düzeyine bağlı olarak iş doyumunun yüksekliğinden ya da düşüklüğünden söz edilebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 386).

Motivasyon açısından uygun ortamın varlığı, iş görenlerin ihtiyaçlarını giderme ve amaçlarına ulaşmada son derece etkilidir. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı ya da bulunmadığı durumlarda, ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini bile tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda ve örgüte katkıda bulunma konusunda oldukça yetersiz olacaklardır (Üstün, 2009: 606-607).

İş doyumunun, bireysel düzeyde tercihleri, güdülleri, ihtiyaçları ve tutumları yansıtması bakımından da yakından ilişkili oldukları ifade edilmiştir (Naktiyok, 2002: 169).

### 3.1.4.1. Ekonomik Araçlar

İş doyumunu etkileyen motivasyon araçlarından ekonomik araçlar: para(gelir), ödüller, kara katılma ve sosyal yardımlar olarak açıklanacaktır.

Ekonomik araçların iş görenlerin motivasyonuna etkisinin toplumsal düzeyden etkilendiği; yapılan araştırmalarda batı ülkeleri için ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın, Japon iş görenlerde motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir. Dolayısıyla ekonomik araçlar her zaman motive edici olmayabilir (Kaya (2000)'den Akt: Örucü, Kanbur, 2008: 87).

#### ***Para (gelir):***

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeninin, karşılığında alacakları ücret olduğu belirtilmektedir (Erdem (2001)'den Akt: Acuner, 2010: 48). Bu; bireylerin, düşünceleri ve duyguları bakımından kompleks bir yapıda olmasıyla ve bu yapısının farklı beklentilerin ortaya çıkmasına sebep olması sonucu; beklentileri etkileyen en önemli nedenin ihtiyaçların giderilmesi olduğuyula açıklanmaktadır. Bu nedendir ki iş görenin, beklentilerini karşılayacak ücret eğer onun temel ihtiyaçlarını karşılamasına yetmiyorsa yaptığı işe yoğunlaşması da çok alt düzeyde olacaktır (Özdemir, Muradova, 2008: 151).

Bireyin maddi ihtiyaçları iş göreni ücret peşinden koşturan önemli güçtür (Türko, 1973: 82). Bir başka şekilde ifade edecek olursak; iş göreni çalışmaya motive edecek en güçlü araç, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti temin etmektir (Sezici, 2009: 208). Bu nedendir ki, iş görenlerin verimini artırmak için en fazla kullanılan teşvik unsuru paradır (Öncü, 1978: 89).

Maaş; geçim kaynağı olması, iş görenin konumunu göstermesi, artışı başarının onayı olarak görülmesi ve derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamın telafisi olabilmesi açılarından oldukça önemlidir ( Hagemann, 1995: 43).

Bazı araştırmalarda, iş doyumu ile ücret arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Bozkurt, 2008: 7). Ücretin, iş görenin performansıyla ilişkili olması motive edici olarak rolünü etkiler; çok çalışana da az çalışana da aynı ücretin verilmesi söz konusuysa ücret artışı başarı artışına yol açmayabilir (Kolasa (1969)'dan Akt: Acuner, 2010: 48-49). Bu nedenle ücreti, çalışanın üretim miktarına bağlayan teşvikli ücret sistemi sık kullanılan bir yöntemdir (Öncü, 1978: 89).

Örneğin parça başına komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Ya da böyle bir standart yerine kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur (Eren, 2007: 513). Artışı doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru biçimde yapmak önem arz etmektedir (Acuner, 2010: 49).

Ücretlere yapılan artışların azlığı ve piyasadaki benzer işlerle kıyaslandığında kamu alanında çalışanların ücretlerinin düşük seviyede kalması önemli bir tatminsizlik unsurudur (Bozkurt, 2008: 5-6).

Başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmek istemeyen iş gören yönetimin beklentilerini vermeye çalışacaktır (Türko, 1973: 82). Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olan iş görenleri çalıştırmak için kullanılır fakat modern yönetim anlayışına göre bu yola son çare olarak başvurulabilir (Eren, 2007: 513).

### ***Ödüller:***

İnsanlar hayatını devam ettirebilmek için para kazanmak zorundadır. Maaşlar, sözleşme ücretleri, bazı ek ödemeler, ikramiyeler ana ödüllerdir (Pink, 2011: 46). İş görenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak için başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir (Sezici, 2009: 209). Ancak eşiği geçtiğimizde ödül ve ceza sistemi, niyetlenilenin tam tersi sonuçlara yol açarak motivasyonu öldürebilir (Pink, 2011: 46).

Motivasyonu arttırmak için, ödül sisteminin mümkün olduğunca basit şekilde ve doğrudan başarı ile ilişkilendirilerek uygulanması gerekir ki bu sayede iş görenler çalışmaları sonucunda ne elde edeceklerini bilsinler (Prokopenko, 2011: 241). Ödül verme ile aynı zamanda insanın içinde var olan gücün ortaya çıkması sağlanmaya çalışılır ki önemli olan yukarda da belirtildiği gibi iş görenin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışların karşısında alacağı ödüllerin açık şekilde ifade edilerek adaletli bir şekilde uygulanmasıdır (Sezici, 2009: 209).

Keza, yapılacak işin ilkel bir bilişsel beceri gerektirdiğinde teklif edilen ödülün motivasyonu azalttığı; ancak yapılacak işin mekanik beceri gerektirdiği durumlarda ödüllerin motivasyonu arttırdığı açıklanmıştır (Dan Ariely vd., (2010)'dan Akt: Pink, 2011: 75).

Performansa dayalı ödül sisteminin en ideali başarılı çalışmanın anında ödüllendirildiği proje sonucu ödül ödenmesidir ki bu yöntem, yıl sonunda “herkes alıyor” düşüncesini oluşturan ve prim için aylarca beklemekten çok daha etkilidir (Prokopenko, 2011: 241).

Bir de yüksek edimden, üstün başarıdan, olağanüstü davranışlardan dolayı; iş görene manevi değer kazandıran, çevrenin saygısını, beğenisini arttıran; takdirname, madalya, nişan gibi iş görenin taşıyabileceği belgeler veya çeşitli ayrıcalıklar olarak sunulan saygınlık ödülleriyle iş görenin motivasyonu yükseltilmeye çalışılır (Başaran, 1985: 177).

### ***Kara Katılma:***

Kara katılma, bireyin performansına bağlı olarak işletmenin karından pay alması olarak tanımlanmaktadır (Keser (2006)'dan Akt: Acuner, 2010: 49).

Sistem, dönem sonunda elde edilen karın bir bölümünün iş görenlere bırakılması şeklinde işlemektedir (Sezici, 2009: 209). Bireye, örgüt için ne kadar önemli olduğu duygusunu hissettiren, örgüte bağlılığını sağlayan sistem, bunu; bireyde, örgüt için ne kadar çok katkı sağlarsa sonunda kendi kazancını da artıracak düşüncesinin oluşumuyla yapar (Acuner, 2010: 49).

Sistemin sermaye faktörü kadar emek faktörüne de önem verdiği anlaşılmaktadır. Bu yolla iş görenin daha fazla, daha istekli ve daha verimli çalışması sağlanır ki, hem işletme hem iş gören sonuçlarından olumlu etkilenecektir (Sezici, 2009: 209).

### ***Sosyal Yardımlar:***

Ekonomik motivasyon araçlarının sonuncusu olan sosyal yardımların içeriğinde; servis, özel günlerde yapılan giyecek-yiyecek yardımları, özel sağlık sigortası olduğu belirtilmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, sosyal yardımların yöneticiler için en önemsiz görülen motivasyon araçlarından biri olduğu belirtilmektedir (Şahin (2004)'den Akt: Korkmaz, 2008: 31).

### 3.1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İş doyumunu etkileyen motivasyon araçlarından psiko-sosyal araçlar: takdir edilmek, statü, danışmanlık hizmeti, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, yapılmaya değer bir iş vermek, güvenlik, çalışmada bağımsızlık ve öneri sistemleri başlıkları altında açıklanacaktır.

Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir. Psiko-sosyal faktörlerin daha çok bireylerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabileceği ileri sürülmüştür (Batmaz (2002)'den Akt. Örucü, Kanbur, 2008: 87).

#### ***Takdir Edilmek:***

Bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni, iş gören verimliliğini artırır ve iş görenin bu tutumu daha çok takdir edilmesine yol açar, karşılıklı bu etkileşim birbirini pekiştirir (Ünlüönen vd., (2007)'den Akt: Acuner, 2010: 56).

İş görenlerin emekleri karşılığında takdir görmeleri psikolojik anlamda da önem taşımaktadır (Öncü, 1978: 90). Yapılan bazı araştırmalara göre, birçok insan için iyi yapılmış iş karşılığında teşekkür almanın, paradan daha güçlü motivasyon aracı olduğu ifade edilmektedir (Bell ve Zemke (1987)'den Akt: Acuner, 2010: 57).

İş görenlerin iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin bazen para ile ödüllendirmekten daha önemli olduğu birçok kişi tarafından ifade edilmektedir (Arzova (2001)'den Akt: Örucü ve Kanbur, 2008: 87).

Yaptığı iş takdir edilmeyen iş görenin morali bozulur, iş verimi düşer (Öncü, 1978: 90). Çeşitli nedenlerle sertifika veya plaket verilmesi, yapılan çalışmaların sunumunun yapılmasının sağlanması, başarıların ilan edilmesi, teşekkür mektupları gibi çeşitli yollarla iş görenlerin takdir edilebileceği de belirtilmektedir (Aktan (1999)'den Akt: Acuner, 2010: 57).

Bunun yanı sıra, övgünün dikkatli ve doğru yerde kullanıldığı zaman bireyleri motive ederek performanslarını artıracığı da ifade edilmektedir (Bentley (2003)'den Akt: Akbaba, 2006: 350).

### ***Statü:***

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır (Ergül, 2005: 75)

İş gören için statü çok önemlidir (Sezici, 2009: 210). Statüye sahip kişi bunun karşılığında çevresindekilerden saygı görür (Acuner, 2010: 51). Kişi bu öneme sahip olabilmek için çaba harcamaktan çekinmeyecektir. Hatta bazı iş görenler bu manevi tatmin duygusu için daha az ücretle de çalışabileceklerdir (Eren, 2007: 517). Birey, belli bir statüde daha istekli ve verimli çalışacak aynı zamanda bireyin statüsüyle birlikte iş doyumunu da artış gösterecektir. Önemli olan, her birey için statü aynı öneme sahip olmayabilir, bunun göz önünde bulundurulmasının gerekliliğidir (Sezici, 2009: 210).

### ***Danışmanlık Hizmeti:***

Danışmanlık, iş görenin sorunlarını çözmek yerine sorun çözüme yeterliliğini arttıran yetiştirme etkinliğidir ki, bu yolla iş görenin görevi ile ilgili sorunlarının çözümüne yardım etmektir (Başaran, 1992: 176).

Motivasyonda önemli bir araç olan danışmanlık hizmetinin, alanında uzman kişiler tarafından verilmesi gerektiği aksi takdirde bu motivasyon aracının etkin olamayacağı da belirtilmektedir (Sapançalı (1993)'dan Akt: Korkmaz, 2008: 32).

### ***Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma:***

İş doyumunu için, çalışanlara yetki vermek, yapılan hatalar karşısında yapıcı olabilmek, alınan kararların net ve açık olması kadar iş görenlerin de karar alma sürecine katılması oldukça önemlidir (Pascoe, Ali ve Warre (2002)'den Akt: Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43).

İşletme yöneticisinin her konuda tek başına karar vermesi ve tüm iş görenleri denetleme yetkisine sahip olması beklenemez (Sezici, 2009: 212). Yetki devri yöneticinin, karar verme ve uygulama hakkını astlara devretmesi olarak tanımlanmıştır (Solmuş (2001)'den Akt: Acuner, 2010: 55). Bu şekilde sorumluluk alanının genişleyerek yetki ve sorumluluk dengesizliğinin ortaya çıkması engellenmiş (Sezici, 2009: 212), astların kişisel gücünden yararlanma olanağı arttırılmış olur (Eren, 2007: 518).

İş gören için yararlarından bahsedilecek olursa; iş görenlere yetki ve sorumluluk devredilmesi ile onların motivasyonlarının artacağı (Aktan (1999)'dan Akt: Acuner, 2010: 55), yeni durumda başarılı olmak için iş görenlerin daha fazla çaba harcayacakları (Eren, 2007: 518) ifade edilmektedir.

Ayrıca, maliyet etkinliğinin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesinin sağlanacağı da ifade edilmektedir (Aydoğan, 2002: 62-63). Ayrıca iş gören için en iyi eğitim yolu olacaktır (Sezici, 2009: 212).

### ***Özel Yaşama Saygılı Olma:***

İş görenlerin işyeri dışındaki aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevkleri (Ergül, 2005: 75) işletmedeki görevlerini ve işlerini yerine getirmelerini etkilemektedir. Bu nedendir ki işletmenin iş görenlerin sorunlarını hoşgörüyü karşılaması, elindeki olanaklarla yardım etmesi, işbirliğinde bulunması, çalışma arzusunu güçlendirmek için önemlidir (Eren, 2007: 519).

### ***Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:***

Çalışanlar yapılmaya değer bir işe sahip olduklarını düşünürlerse, (sadece kendi çıkarlarına ya da patronun kesesine çalıştıklarının ötesinde toplum için önemli bir iş yaptıklarını düşünürlerse) daha çok çalışacak, daha başarılı olmak için fiziksel, düşünsel, duygusal güçleri artacaktır (Eren, 2007: 517).

Benzer şekilde, iş yerinin, iş görene sağladığı tatminin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun iş görenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlı olduğu da ifade edilmektedir (Sarıkaya (2002)'den Akt: İşcan, Timuroğlu, 2007: 125).

Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan, üstün yetenekli çalışanlarda; bıkkınlık, yaşama olan bağlarda gevşeme, bedensel-düşünsel gerilme gibi belirtilerin görüleceği, iş yerlerinin bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, iş görenin de kendini uyumlu, güvenli ve huzurlu hissederek motivasyonunu ve performansını yükselteceği de ifade edilmiştir (Filiz (2004)'den Akt: Özdemir, Muradova, 2008: 150).



Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan iş görenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla doyum sağladıkları belirlenmiştir, fakat iş görene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de iş gören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır (İşcan, Timuroğlu, 2007: 125).

Bu nedendir ki çalışanların işlerinin önemli olduğunu hissetmeleri açısından, müşterilerden gelen memnuniyet mektupları duyurulmalı, işletmenin amaçlarına çalışanların sayesinde ulaştığı çekinilmeden çalışanlara söylenebilmelidir (Eren, 2007: 517).

### ***Güvenlik:***

Güvenlik önlemlerinin bazıları kanuni zorunluluk olsa da örgüt bunları daha yararlı hale getirebilir. İster sürekli maddi unsurun sağladığı güvenlik olsun isterse iş görenin kendi güven duygusu olsun, verimliliğin artışında doğrudan etkili olmayacaktır; ancak güvensizlik duygusuyla çalışanın çaba ve emeğini sunma azminin azalacağını söylemek doğru olacaktır (Eren, 2007: 515).

Sağlanacak güvenlik önlemleri çalışanın kendini işine vermesine (Öncü, 1978: 89), işinden memnun olmasına ve tatmin duymasına yardımcı olacaktır (Eren, 2007: 514). İş görenlerin şirkete güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığı da belirtilmiştir (Ercan (2000)'den Akt: Örcü, Kanbur, 2008: 87).

Çalışanlar kaza, hastalık, iş azlığı ve keyfi olarak, işlerini kaybetmeyeceklerinden ve ücretlerinden mahrum bırakılmayacaklarından emin olmak isterler (Öncü, 1978: 89).

### ***Çalışmada Bağımsızlık:***

Çalışanın serbest ortamda çalıştığı ve geliştiği zaman, kendisinin, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir iş gören olduğunun farkına varıldığı söylenir (Ünlüönen vd. (1999)'dan Akt: Acuner, 2010: 50). İnsanın doğasından gelen bağımsızlık isteği iş gören için de, kendini çalışırken bağımsız hissetmesi motivasyonu açısından oldukça önemlidir (Sezici, 2009: 210).

Çalışmada bağımsızlık kavramı iş görenlere sınırsız bir özgürlük verileceği anlamına gelmez, öyle olursa örgüt otoritesinden söz edilemez (Acuner, 2010: 50). İş görenlere verilecek bağımsızlık derecesi önemlidir (Sezici, 2009: 210), en azından çalışanların yetenekleri çerçevesinde belli ölçüde çalışma özgürlüğü tanıyarak iş görenin kişisel yetenekleri ve gücü ortaya çıkarılabilir (Acuner, 2010: 50).

### ***Öneri Sistemleri:***

İşletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliği olan bu sistem, çalışanların düşünce ve önerilerini özgürce ifade edebilecekleri ortam hazırlayarak, bu düşünce ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenmesini, değerlendirilmesini ve uygulanabilmesini sağlayarak, iş görenlerin tatmin seviyesini ve örgüte bağlılıklarını arttırarak motive olmalarını sağlayabilecek en etkili araçlardan birisidir (Sezici, 2009: 211).

Astların fikirlerini almak, yapılacak yönetim değişikliklerine gösterilebilecek direnci azaltarak, uygulanmasında çaba göstermelerine yol açar (Öncü, 1978: 90); böylece ortak fikirlerin uygulanması daha kolay olacak ve ortaya çıkan “biz” fikri iyi bir özendirme unsuru olacaktır (Eren, 2007: 520). Kararlara katılabilen iş görenin iş doyumunu artar (Başaran, 1982: 120).

Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır (Ergül, 2005: 76).

### **3.1.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**

İş doyumunu etkileyen motivasyon araçlarından örgütsel ve yönetimsel araçlar: yükselme olanakları, amaç birliği, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi, iş rotasyonu, ekip çalışması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi başlıklarıyla açıklanacaktır.

### ***Yükselme Olanakları:***

Çalışanlar işlerinde tecrübe kazandıkça, yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bularak işlerinde yükselme olanağı ararlar, böylece daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışacaklardır (Eren, 2007: 515). Yükselmek ve bu şekilde daha iyi bir statüye sahip olmayı her iş gören ister (Sezici, 2009: 212).

Bu tür yükseltmeler topluca kademe ve derece ilerlemesi şeklinde olunca iş görenleri etkilemeyecektir, bireysel uygulandığında iş göreni özendirebilecektir (Başaran, 1985: 177). Son zamanlarda uygulanmaya başlayan ve adaletsiz olduğu eleştirilerine maruz kalan uzmanlık sınavı ile kariyerde ilerleme fırsatının herkese eşit ve adil olarak uygulanması yöntemi benimsenmekte ya da benimsenmeye çalışılmaktadır (Bozkurt, 2008: 6).

Bu konuda, iyi planlanan ve uygulanan makam yükselmesinin iş görenleri yüksek edime özendirmekten çok, iş görenlerin örgüte bağlanmasını sağlayacağı ve moralini yükselteceği ifade edilmiştir (Flippo (2000)'den Akt: Başaran, 1985: 177). Aynı şekilde, iş görenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesinin hem tatmin olma duygusu yaratacağı; hem de motivasyon artışı sağlayacağı ifade edilmektedir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 126).

Terfi etme imkanını elde eden iş görenlerin işine bağlılığı ve çalışma arzusu artarken, kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin yer almadığı işletmelerde çalışanların tatminsizlik yaşadığı görülmektedir (Bozkurt, 2008:6). Bu konuda, çalışılan kurumun adil terfi sisteminin varlığının ve kişilerin ödüllendirilmesinin iş tatminini arttırdığının görüldüğü de belirtilmektedir (Davis (1984)'den Akt: Bozkurt, 2008:7).

Yükseltmeyle, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılmasıyla, iş görenleri daha iyi ve üst bir göreve atama (Sezici, 2009: 212) yoluyla, iş görenleri teşvik eden yönetici, işletmenin amacına ulaşması için kendisine yardım ederek işbirliğini kolaylıkla kabul edecek destek de sağlamış olacaktır (Eren, 2007: 515).

### ***Amaç Birliği:***

Doğru ve yerinde hedef belirlemek, bu hedeflerin yerine getirilmesi, kendini gerçekleştirme gibi yüksek dereceli ihtiyaçların giderilmesini kolaylaştıracak ve bunun sonucu olarak da başarının takdir edilmesi de süreci iyileştirici unsur olacaktır. Belirlenen amaçları gerçekleştiren bireylerin diğer amaçları gerçekleştirmek için daha fazla istek duyacağı da belirtilmektedir (Allan (1988), Kutlu ve Bozkurt (2003)'den Akt: Korkmaz, 2008: 36).

### ***İşi Çekici Kılma:***

Bir görevi onu yapacak iş görenin kişiliğine uygun hale getirerek beğenmesini sağlamaya işi çekici kılma, denir ki bunun için yapılacaklar iş görenden iş görene değişmektedir (Başaran, 1984: 156). Örneğin; bazı çalışanlar rekabetçi ve maceracı işle tatmin olmaktadır (Eren, 2007: 515-516).

İşin ilginç ve zevkli olmasının, iş görenin ilgi ve yetenekleriyle uyumlu olmasının iş tatminini etkileyen başlıca etken olduğu belirtilmektedir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 125).

Genellikle işi çekici kılmak için; işi bir bütün olarak vermek, iş görene yükselme olanağı vermek, kendi kendini denetleme olanağı vermek, yeter düzeyde yetki ve sorumluluk vermek gibi yollara başvurulmaktadır (Başaran, 1984: 157).

Yeterli ışıklandırma, sıcaklık, iyi iş arkadaşları, sosyal tesisler gibi koşulları sağlamak da işi çekici kılan uygulamalardır (Eren, 2007: 516). Bu yöntem özenle kullanılmalı, gerekmiyor ise bu yöntemle başvurulmamalıdır (Başaran, 1984: 157).

Ayrıca işin çekiciliğini canlı tutarak, çalışanın işe karşı olumlu tutumunun, dikkatli, özenli ve yöntemli hareket etmesinin devamını sağlamak için değişikliklere gidilerek çekiciliğin devamı sağlanmaya çalışılmalıdır (Eren, 2007: 516).

### ***Fiziksel Çalışma Şartları:***

Binaların uygunluğu, yerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, iş yerinde kullanılan malzemelerin muhafaza düzeni ve temizliği, iş yerinin temizliği, boyanma durumu gibi iş yerinin iç ve dış fiziksel özelliklerinin fiziksel çalışma şartlarını oluşturduğu ifade edilmektedir (Camkurt, 2007: 82).

Çalışanların ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya eğilim gösterdikleri bilinmektedir. Bunun yanı sıra araştırmalar, iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini ve evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, iş görenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaya özen göstermektedir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 126).

### ***İş Genişletilmesi:***

Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmamasının, iş görenin iş tatminini olumsuz olarak etkilediği belirtilir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 125).

Tek düzeliliği ortadan kaldırarak motivasyonu arttırmak ve aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir iş görenin tek ve küçük iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak sağlayan düzenlemeye iş genişletme ya da yatay iş zenginleştirme denir (Sezici, 2009: 203). Örneğin, kişinin işi, sadece şirkete gelen mektupları departmanlara ayırmak yerine, mektupları çeşitli departmanlara ulaştırmayı kapsayabilir (Ergül, 2005: 77).

İş görenin, tek işte uzmanlaşmak yerine birkaç işi öğrenme fırsatı ile iş genişletilmesinin olabilmesi için iş görenlere oryantasyon yapılması gerektiği, bu şekilde de iş görenlerin kendilerini geliştirme fırsatı bulacakları ifade edilir (Bingöl (2003), Oral ve Kusluvan (1997)'den Akt: Korkmaz, 2008: 38).

İşin genişletilmesi konusundaki çabaların olumlu sonuçlar vermediği savunulmaktadır (Robbins (2005)'den Akt: Ergül, 2005: 77).

### ***İş Zenginleştirilmesi:***

İş görenin işini başından sonuna bütünleştirerek, iş görenin işi yapıp sonucu görmelerini amaçlayan düzenlemedir ki; iş, bir iş gören için büyükse parçalanmadan bir takıma verilmesi şeklinde de olabilir (Başaran, 1992: 167). İş görenlerin bütün süreci görmeleri, başarılı olmalarına, dolayısıyla olumlu motivasyona neden olacağı gibi, ayrıca iş görenler bu şekilde işin akışı ve denetiminde daha çok söz sahibi olacak ve iş görenlerin çalışma istekleri artacaktır (Sezici, 2009: 203).

Zenginleştirilmiş bir işteki görevler iş görenlerin faaliyeti daha özgür, bağımsız ve daha fazla sorumlulukla tamamlamalarına da olanak sağlamaktadır (Ergül, 2005: 77).

### ***İş Rotasyonu:***

İş rotasyonu, iş görenin aynı organizasyon içinde geçici iş değiştirme süreci olarak tanımlanırken bu şekilde, iş görenlere daha fazla beceri kazandırılarak motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilemenin amaçlandığı belirtilir (Ölçer, 2005: 1).

### ***Ekip Çalışması:***

Birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta olanların bir araya geldiği, kendi yöneticilerini kendilerinin seçebildiği, birlik dayanışma içinde çalışma imkanının oluşturulduğu yöntemdir (Başaran, 1984: 158).

İnsanların mesai arkadaşlarını bizzat seçmeleri durumunda ne yüksek bir işgücü devri olacağı, ne de masraflarda artış olacağı ifade edilmiştir (Zelet Van (1972)'dan Akt: Türko, 1973: 82).

Takım çalışması iş görenlerin verimini, moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmelerini desteklemektedir (Başaran, 1984: 158-159).

Aynı zamanda iyi takım çalışması ile takım üyelerinin başarısı, üyelerin birbirine bağlılığı ve bir arada çalışarak diğerlerini de etkileyebilmeleri söz konusudur (Acuner, 2010: 58). İş esnasında konuşma, iş saatleri dışında birlikte olma ve çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunma monotonluğu engeller (Türko, 1973: 82).

Bir takım içinde değişik alanda, değişik yeterlilik düzeyinde iş görenler olmalı, takım mümkün olduğunca bağımsız çalışmalı, kendi kendini yönetmelidir, yapılacak iş açıkça belli olmalı, işin zorluğu ile takım gücü dengeli olmalı ve yüksek başarıya ulaşıldığında takımın bütün üyelerine ödüllendirilme hazzı verecek bir ödülle ödüllendirilmelidirler (Başaran, 1984: 158).

### ***Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:***

İş görenlere memnun olmadıkları konularda şikayet edebilme olanağı sunulmalı ve bunlar kısa zamanda ve titizlikle incelenerek çözüme kavuşturulmalıdır ki bu şekilde hem şikayetlerde azalma hem de yöneticilere bağlılık duygusu geliştirilir.

Olumlu ve olumsuz davranış karşısında ne olacağı önceden saptanmalı ve adil bir şekilde uygulanmalıdır. Takdir adaletine dikkat edilerek, gösteri niteliğinde değil içten ve haklı olmalıdır, aynı şekilde disiplin davranışlara olumlu yön vermek amacıyla kullanılmalıdır. Adil, sürekli ve dikkatli kurulmuş bir disiplin sistemi, iş birliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirecek bir özendirme aracıdır (Eren, 2007: 521).

### **3.1.5. İş Doyumunu Açıklayan Kuram Yaklaşımlar**

İş doyumunu kavramıyla ilgili kuramların, literatürde motivasyon kuramları olarak da geçtiği belirtilmektedir (Bilgin (2003)'den Akt: Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42).

Kişinin içinden gelen, onu belirleyici davranmaya iten etmenleri tanımlamak isteyen kuramcılar; “ insanları ne motive eder?” Sorusuna cevap aramışlar; Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in (1959) Çift Etmen Kuramı, Alderfer'in (1972) ERG Kuramı ve McClelland'ın (1961) Başarı Güdüsü Kuramı olan içerik kuramları ortaya çıkmıştır.

Zamanla asıl önemli olan sorunun “insanlar nasıl motive olur?” Sorusu olduğu ileri sürülerek bu sorunun cevabını aramışlar; Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Locke'un (1968) Amaç Saptama Kuramı olan süreç kuramları ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 386-387).

Klasik yönetim kuramcılarının insanı ekonomik bir varlık olarak göyerek maddi tatmini ön plana çıkardıkları, daha sonraki neoklasik ve modern yönetim kuramcılarının ise insanın ekonomik bir varlık olmayıp maddi doyum yanında maddi olmayan faktörlerden de etkilendikleri belirtilmiştir. Yaptıkları işin önemsenmesi, sosyal alışkanlıklar, ödül ve ceza sistemi gibi faktörlerin çalışanların tepkisinin farklı olmasına yol açtığı açıktır (Ağırbaş vd., 2005: 330).

#### **3.1.5.1. Abraham H. Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Etkin ve başarılı yönetim için insan gücünden üst düzeyde verim alabilmek ve yararlanabilmek için iş görenlerin gereken motivasyona ve morale sahip olması gerekmektedir (Öncü, 1978: 88).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, iş görenleri işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsurun, sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olduğu açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, iş görenlerin karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak onların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır (Ağırbaş vd., 2005: 329). Aksi durumda, bireyin yaşadığı bu dengesizliğin, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de bulunacağını ve bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabileceği açıklanmıştır (Fındıkçı (1999)'dan Akt: Şahin, 2004: 525).

Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan iş gören ise yaptığı işten memnun olacaktır (Ağırbaş vd., 2005: 329). Kısaca doyumun sağlanabilmesi kişinin gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 386).

Bireylerin yaşam kalitesini arttırabilecek güce sahip olduklarına inanan hümanist klinik psikolog Maslow, gereken motivasyon için bireyin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri incelemiş ve bu gereksinimleri fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak sıralamıştır (Yıldırım, 2011: 74) Bu gereksinimlerin karşılanmaması bireylerde tatminsizlik, moral düşüklüğü ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir ki bu yüzden çalışanların gereksinimlerini bilmek gerekmektedir (Öncü, 1978: 88).

Bunlarla birlikte, ihtiyaçların durgun olmayıp değişken olduğu ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyacın alacağını da bilmek gerekir. (Goldsmith (1981), Liebler ve diğ.(1992)'den Akt: Ağırbaş ve diğ., 2005: 329-330).

Kuramda insan bir bütün olarak görülür ve insanın bütün olarak motive olacağı söylenir. Öyle ki insanın acıktığı zaman sadece gastrointestinal (mide ve bağırsaklara ait) sistemin işlevlerinin değil aynı zamanda algısının, hafızasının, heyecanlarının da etkileneceği ifade edilir (Maslow (1968)'den Akt: Arık, 1996: 48).

İnsan gereksinimlerini öncelik sırasına göre şu şekilde özetlemek mümkündür (Öncü, 1978: 88). İnsanın gelişmesi kademeli olarak bu ihtiyaçların giderilmesine bağlanmaktadır (Maslow (1970)'den Akt: Sığı, 2011: 226).



**Şekil 2.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi** (Baguç, Arıkan: 2011 Akt: wikipedia.org)



### ***Fizyolojik İhtiyaçlar:***

Tüm canlı organizmalar için geçerli evrensel nitelikteki (Kaynak, 1995: 121), hiyerarşik sıranın en alt basamağında bulunan, kandaki su, tuz, şeker, protein, yağ, mineral, oksijen miktarına, asit-baz dengesine bağlı olarak tatmin etmek zorunda olduğumuz ihtiyaçlardır (Arık, 1996: 50). Sonradan kazanılmış değil doğuştan var olan bu ihtiyaçların en tipik örnekleri; yiyecek, içecek, hava, barınma, sekstir (Kaynak, 1995: 121).

Temel fizyolojik ihtiyaçlar; örgüt ortamında ısı, nem, gürültü ve ışık gibi durumların uygunluğu ve bireyin varlığını insanca sürdürebilmesi için yeterli düzeyin sağlanması şeklinde de açıklanabilmektedir (Şimşek, 2008: 218).

Bu gereksinimler organizmanın belli bir optimumda tutulabilmesi için vazgeçilmez ihtiyaçlar olduğundan, bunların bireyin motivasyonunun başlangıcını oluşturan öğeler olduğu düşünülür. Doyum bulmuş fizyolojik ihtiyaç, motive edicilik niteliğini, organizma tekrar dengesizlik durumuna geçene kadar yitirir (Kaynak, 1995: 121).

### ***Güvenlik İhtiyacı:***

Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması ile birey geleceğini güvencede tutma ihtiyacı hissedecektir (Kaynak, 1995: 122). Birey açısından güvenlik ihtiyacı; istikrarlı hayat ihtiyacı, korunma ihtiyacı, kaygı ve kaostan uzak yaşama ihtiyacı, yapılanmış-düzenli-kurallı-kanunlu-sınırların belli olduğu ortam ihtiyacı şeklinde açıklanabilecekken (Arık, 1996: 53), örgüt ortamı açısından; iş görenlerin huzur içinde çalışabilecekleri, tatmin edici sosyal yardımlar, yan ödemeler ve iş güvenliğinin sağlanması şeklinde açıklanabilir (Şimşek, 2008: 218).

Güvenlik ihtiyaçlarının sonucu olarak, sosyal sigorta kurumlarının, yaşlılık, işsizlik, kaza gibi sigorta türlerinin, güvenliği koruma amaçlı ortaya çıktığı da belirtilmektedir (Yalçın (1991)'den Akt: Kaynak, 1995: 122).

Suçun fazla olduğu bölgelerde üretimin düştüğü görülmektedir, bunun nedeni insanların etkin bir şekilde çalışmanın ötesinde güvenlikleriyle ilgilendikleriyle açıklanmaktadır (Hanks, 1999: 140-141).

Gelişmiş ülkelerde güven gereksinimlerinin hemen hemen tamamının giderilmiş olmasından dolayı, bu gibi yerlerde bu gereksinimin motive edici özelliğinin oldukça düşük olduğu ifade edilmektedir (Maslow (1970)'den Akt: Kaynak, 1995: 122).

### ***Ait Olma (Bağlı Olma- Bağlılık) İhtiyacı:***

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildiğinde, bir üst sıradaki ihtiyaçlar kendini gösterir (Arık, 1996: 56).

Bu gereksinimler aktif ve pasif olanlar şeklinde ikiye ayrılabilir:

Aktif olanları; sevmeye, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme...

Pasif olanları ise; sevilme, ait olma, kabul edilme türünden gereksinimler olarak açıklanabilir (Huizinga (1995)'den Akt: Kaynak, 1995: 123).

Örgüt ortamında bu ihtiyaçlar; bireyin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesi, çalışma grubuna katılması, üstleriyle olumlu ilişkiler kurmak istemesi şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2008: 218).

Tanınmış bir psikiyatrist olan Dr. Harry Stock, bu ihtiyacın önemini ifade etmek için şöyle söylemiştir: “*Yalnızlık, belki de, insan duyguları içinde en dayanılmazıdır.*” (Hanks, 1999: 141).

### ***Değer - Saygı İhtiyacı:***

Aidiyet ve sevgi ihtiyaçlarını karşılamış birey bu kez bir başka tatminin ya da gereksinimin peşindedir (Kaynak, 1995: 124) ki bu kişilerin genellikle yüksek bir itibar, öz-saygı ve başkaları tarafından değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkacaktır (Arık, 1996: 58).

Örgüt ortamında ise, bu ihtiyaçlar; tanınma, kişinin sahip olduğu sorumluluklarda artış, yüksek statüye sahip olma, örgüte katkıda bulunma olarak kendini gösterir (Şimşek, 2008: 218).

Bu ihtiyaçlar iki gruba ayrılabilir (Arık, 1996: 58):

Birincisi, ulaşmanın bireyin kendi elinde olduğu, ya da kendisinin gerçekleştirebileceği ihtiyaçlardır (Kaynak, 1995: 125) ki bunlar; güç, başarı, yeterlilik, hüner ve ustalık sahibi olma, insanların güvendiği kişi olma, bağımsız ve hür olma gibi ihtiyaçlardır (Arık, 1996: 58).

İkincisi, sosyal çevrenin birey için takdir edeceği değerlerle ilgilidir (Kaynak: 125) ki bunlar; şeref, şöhret, ün, mevki, yetki sahibi olma, övülme, tanınma, önemli olma, takdir edilme, saygı görme ihtiyaçlarıdır (Arık, 1996: 58).

Bu ihtiyaçlar doğrudan birey tarafından değil, başkaları üzerinden giderilebilecek türden ihtiyaçlardır (Kaynak, 1995: 125).

### ***Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:***

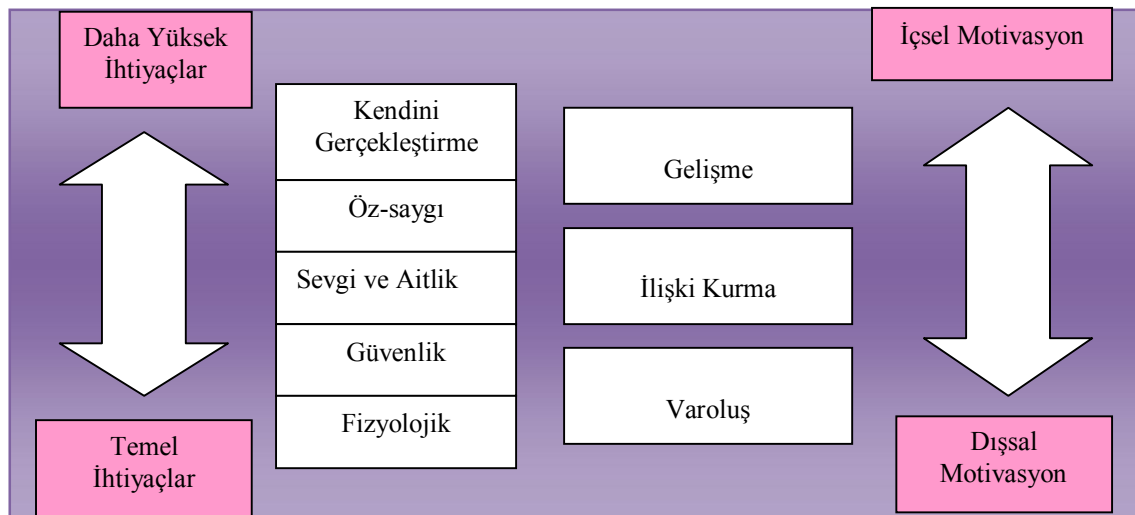
Bireyin bundan önceki tüm ihtiyaçları tatmin edilse bile yeni bir tatminsizlik duyacaktır. Bu huzursuzluğun giderilmesi bireyin, kendisi ne ise onu yapana kadar devam eder (Arık, 1996: 59) Yani; şairse, şiir yazmalı; alimse, ilim yapmalı; mzisyense, müzikle uğraşmalıdır, ortaya bir şeyler koymalıdır (Kaynak, 1995: 126). Bireyin ortaya bir şey koyabilme ihtiyacını tatmin etmesi için tasarımlarını aktarmasıdır, da denebilir (Sezici, 2009: 206). İnsanın tam tatmine ne için yaratılmışsa onu yapabildiğinde ulaşabileceği ve bireyin yapabileceğini yapmakla yükümlü olduğu da söylenir (Kaynak, 1995: 126).

Çalışma hayatında bu ihtiyaçlar, bireyin potansiyelini kullanarak iş yapma yeteneğini geliştirmesi ve daha iyi bir eleman haline gelmesi şeklinde tanımlanır (şimşek, 2008: 218).

Kendini gerçekleşme ihtiyacını gideren insan; insanlar hakkında isabetli değerlendirmeler yapar, entelektüel, araştırmacıdır, eksikliklerini, farklılıklarını kabul eder, doğal, sade, olduğu gibi davranan insandır, sağlam karakterli olup başkalarının onlar için karar almasına izin vermez (Arık, 1996: 60-66).

### **3.1.5.2. Clayton Alderfer- ERG Teorisi**

Clayton Alderfer, Maslow' un modelini modern durumlara uyarlamış, bireyin ihtiyaçlarını  basamakta incelemiştir. Bu iki kuramın karşılaştırılması aşağıda verilmiştir:



**şekil 3. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki**  
(Johns ve Saks, 2001)

Bu ihtiyaçların kısaca neler olduğunu incelemek olursak:

***Var olma ihtiyaçları:***

Bireyin fiziksel olarak hayatta kalması, neslini devam ettirmesi ve tehlikelerden uzak güvencede olmasıdır.

***İlişkişel ihtiyaçlar:***

Bireyin çevresinde iyi ilişkiler kurması ve devamını sağlamasıdır.

***Gelişme ve büyüme ihtiyaçları:***

Bireyin potansiyelini geliştirmesidir (Eren, 2007: 507).

İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edildikçe şiddetlerini kaybettikleri, fakat gelişme ihtiyacının tatmin edildikçe şiddetlendiği söylenebilir. Ayrıca bu kurama göre, bazı iş görenlerin, bu basamaklarda ilerlerken mantıklı bir gelişme izlediği, bazılarının ise hayal kırıklığına uğradığı, gelişme ihtiyaçlarını karşılayamayan bireyin, çabasını diğer basamaklara yoğunlaştırdığı da görülmüştür (Şimşek, 2008: 219).

Ayrıca, kuramın birden çok ihtiyacın bireyi aynı anda da motive edebileceğini ileri sürdüğü ifade edilmiştir (Paksoy (2002)'den Akt: Örucü vd., 2006: 42).

**3.1.5.3. Frederick Herzberg - Çift Etmen Kuramı**

Kuramcı, iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerinin motive edici ve hangilerin bu nitelikten yoksun olduğunu belirleme amacıyla (Kaynak, 1995: 132), yüzlerce çalışana, daha çok çalışmak için kendilerini en iyi hissettikleri zamanla, işe motivasyonu açısından kendilerini en kötü hissettikleri zamanı tasvir etmelerini istemiş, çalışanların tatminsizlik duydukları çalışma ortamının özelliklerinin motive edici ortamın özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdikleri sonucuna varmıştır (Şimşek, 2008: 220).

Bulguların analizi sonucu iki değişik faktörün varlığı saptanmıştır:

***Hijyen Faktörler:***

Yeterli ve düzenli olmadığında iş tatmininin gerçekleşmeyeceği, varlığının ise motive etmeyeceği belirtilir. Psikolojik sağlık açısından olması gereken; işletme politikası ve yönetimi, iş koşulları, ilişkiler, kişisel yaşam, statü ve güvenlik gibi faktörlerdir. (Kaynak, 1995: 132-133).

Bu yaklaşıma göre hijyen faktörler bir anlamda temel ihtiyaçlardır: hijyen faktörlerin eksikliği doyumsuzluğa, tatminsizliğe yol açmakta, ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi tatmin ve motive etmemektedir (Sezici, 2009: 207).

### ***Motivasyonel Faktörler:***

Bireyi yönettici, kamçılayıcı, giderildikleri ölçüde tatmin eden, gerçekleşmediğinde motivasyonun düşmesine neden olan; başarı, tanınma (kabul edilme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme gibi faktörlerdir (Kaynak, 1995: 132-133). Yani bir diğer adıyla teşvik edici faktörlerin giderilmemesi doyumsuzluğa yol açmakta, bu ihtiyaçların karşılanması durumu da yüksek motivasyona yol açmaktadır (Sezici, 2009: 207).

Frederich Herzberg 1950’li ve 1960’lı yıllarda çalışan motivasyonunun kaynaklarını araştırdığında, yöneticilerin hala ilgisini çeken; iş görenleri işte tatmin ve motive eden şeylerin, onları tatminsiz kılan şeylerden farklı olduğunu keşfetmişti (Herzberg, 2004: 52). O halde kurumda temel hijyen ihtiyaçların karşılanmasının önemi büyüktür. Bunların üzerine devreye sokulacak teşvik edici faktörler ile çalışanların motive olmaları kolaylıkla sağlanabilir ve bu da gösteriyor ki her iki faktör birbirini tamamlayıcı rol oynamaktadır (Sezici, 2009: 207).

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda ise Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivasyon faktörü olarak işlev görebileceğini de belirtmek gerekir (Ağırbaş vd., 2005: 330).

### **3.1.5.4. David Mc. Clelland - Başarma İhtiyacı Teorisi**

Her insanın güdüsel örüntüsünün başkasınınkinden farklı olduğu, bununla birlikte, insanların güdüsel örüntülerinin gösterdikleri özellikler yönünden sınıflandırılabilceği belirtilir. Bir insanın yaşam boyu geliştirdiği güdüsel örüntülerin, başarma, bağlanma (başkasına dayanma), yarışma ve erk temel güduları olduğunu; insanın güdüsel örüntüsünde, bu dört temel güdüden hangisi baskınsa, insanın davranışlarını bu baskın güdüye göre yönettiği açıklanır (Başaran, 2008: 101). İş görenlerin buldukları kariyer basamaklarına göre bu gereksinimlerden bazılarının daha fazla ön plana çıktığı da belirtilmektedir (McClelland (1995)’dan Akt: Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 387).

### ***Başarma başatlı güdüsel örüntü:***

Başarma ihtiyacıyla motive olan yöneticiler insanların kendileri hakkındaki düşüncelerini pek umursamayarak hedefler oluşturmaya ve onlara ulaşmaya odaklanırlar; fakat kendi başarılarını ve itibarlarını öncelikli bir yere koyarlar (McClelland ve Burnham, 2004: 102-103).

Bu iş görenler; başka iş görenlere bakarak daha gerçekçi amaçları yeğler, işine daha çok sarılır, daha ileriye dönük çalışmalar yapar, daha iradelidir, daha çok sorumluluk alır, işlerini daha iyi değerlendirir, işleri için daha iyi yöntemler arar, yüksek başarıyı daha çok gerekli görürler (Başaran, 2008: 102).

McClelland, en çok başarma güdüsünün birey ve toplumu etki altına aldığını iddia etmektedir (Eren (2008)'den Akt: Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43).

### ***Bağlanma başatlı güdüsel örüntü:***

Bu iş görenler, diğer iş görenlere oranla başkalarının arkadaşlığını, yardımını, kılavuzluğunu aramaya daha eğilimlidir. Onlara dayanmaya daha isteklidir, çevresinden gelen övgülere-öğütlere daha açıktır, işe güdülenmek için övgüyü daha çok arar. Bir kümeyle ilişkili olmaya ve bir kümeye üye olmaya daha isteklidir, üyesi olduğu kümenin kendisini korumasına daha çok gereksinim duyar, kendilerini koruyan kümenin değerlerini örgütün değerlerinden daha çok üstün tutarlar, sorumluluk ve yükümlülük alacaksa bunu başkalarıyla birlikte almak isterler (Başaran, 2008: 102).

Bireylerin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bazı insanlar dost-arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan, bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmekten hoşlanırken, ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar (Eren, 2007: 522).

### ***Yarışma başatlı güdüsel örüntü:***

Bu iş görenler, öteki iş görenlere oranla işlerini yarışma havası içinde yapmaya daha çok eğilimlidir, yarışacak bir kimse bulamadığında kendisi ile yarışır. Kazanamadığında düş kırıklığı, kaygı, kıskançlık duygularını daha çok geliştirir; yükselmeye hırslıdır; işinin insancıl yönünden çok, verim yönüne ağırlık verir. Yarışmayı kolaylaştıracağı için işinde uzmanlaşmaya önem verir, yarışmayı yaşam biçimine dönüştürür (Başaran, 2008: 103).

### ***Erk başatlı güdüsel örüntü:***

Bir kuruluştaki bir şeyler yaptırabilmenin tek yolunun çevredeki insanları etkilemek olduğunu düşünen bu yöneticiler, etki yoluyla güç kurmaya odaklanırlar. En etkin olanların, daha büyük bir sorumluluk duygusu taşıdığı, örgütsel hedefleri daha açık gören ve ekip ruhunu daha iyi açığa çıkaran yöneticiler olduğu belirtilmiştir (McClelland ve Burnham, 2004: 102-103).

Bu iş görenler, diğer iş görenlere bakarak yönetmen olmaya, uzmanlık erkini kullanmak için işinde uzman olmaya, bu yolla başkalarının üzerinde güç gösterisi yapmaya daha çok eğilimlidir. Kendini göstermek için tehlikelere atılmaya daha çok heveslidir, işine ilişkin kararları kendi başına vermeye isteklidir, başkalarını etkilemek için tüm araç ve yöntemleri elinde tutmaya yönelimlidir, yükselmenin kestirme yollarını aramak için çabalar, yönetmen olduğunda da erk güdüsünü doyurmak için astları üzerinde değişik baskı yöntemleri uygularlar (Başaran, 2008: 103).

Güçlü olma ihtiyacı ise insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur ve bu nedendir ki insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu ihtiyacın şiddeti insandan insana farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2007: 522).

Başarma, bağlanma, yarışma ve erk temel güdülerinden birinin, bir insanın güdüsel örüntüsünde baskın olması, öbür temel güdülerinin etkin olmayacağı anlamına gelmez. Bazen, bir iş görende bu temel güdülerden birkaçı aynı güçte baskın olabilir.

İnsanın güdüsel örüntüsü, ailenin, toplumun değerlerinin etkisiyle şekillenir. Bazı toplumlarda başarma güdüsü önem taşırken bazı toplumlarda erk, bağlanma ya da yarışma güdüsü önemlidir. Bireyin güdüsel örüntüsü, bireysel ayrılıklar saklı kalmak koşuluyla, toplumunun kültüründen etkilenir (Başaran, 2008: 103).

McClelland'a göre; birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır ve bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır (Eren, 2007: 522).

### 3.1.5.5. Victor Vroom - Beklenti Kuramı

Bireyin çabası, bu çaba sonucunda ortaya koyduğu sonuç ve bu sonuca karşılık bireyin almayı umduğu ödül arasındaki ilişkilere dayanan bir kuramdır. (Şimşek, 2008: 226). Bu konuda motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı olduğu belirtilmiştir (Vroom (1964)'den Akt: Kılıç, 2008: 12).

Birey için gösterdiği çaba sonucu aldığı ödüller yeterince değerli bulunuyorsa motivasyonu yüksek, bulunmuyorsa motivasyonu düşük olacaktır (Şimşek, 2008: 226) Bir başka deyişle, kişiler başarabileceklerine inandıkları, çekici gördükleri sonuçlara ulaşmak için çaba göstermektedirler (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 387). Bir anlamda birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentisindedir. organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilke ve politikalar önceden belirlenmişse bunun çalışanlar üzerinde motive edici olacağı belirtilir (Vroom (1964)'den Akt: Kılıç, 2008: 12).

Bu nedenle yöneticinin iş görenlerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamalıdır, bunun için de yönetici, iş görenlerin amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Sezici, 2009: 207).

### 3.1.5.6. Porter-Lowler Modeli

Vroom'un Beklenti teorisi Porter-Lawler tarafından geliştirilerek ortaya konmuştur.

Bu modelde; bireyin sarf edeceği çabası, becerisi ve bilgisi, görevi algılayış biçimi gibi örgütün değerleri ile motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için de iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında denge olması ve adil olunması gerekmektedir (Sezici, 2009: 207).

Teoriye göre iş görenlerin işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etkenden bahseder:

- Ödüllerin iş görenlerin güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri.
- Ödüllerin iş görenlerce algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri.

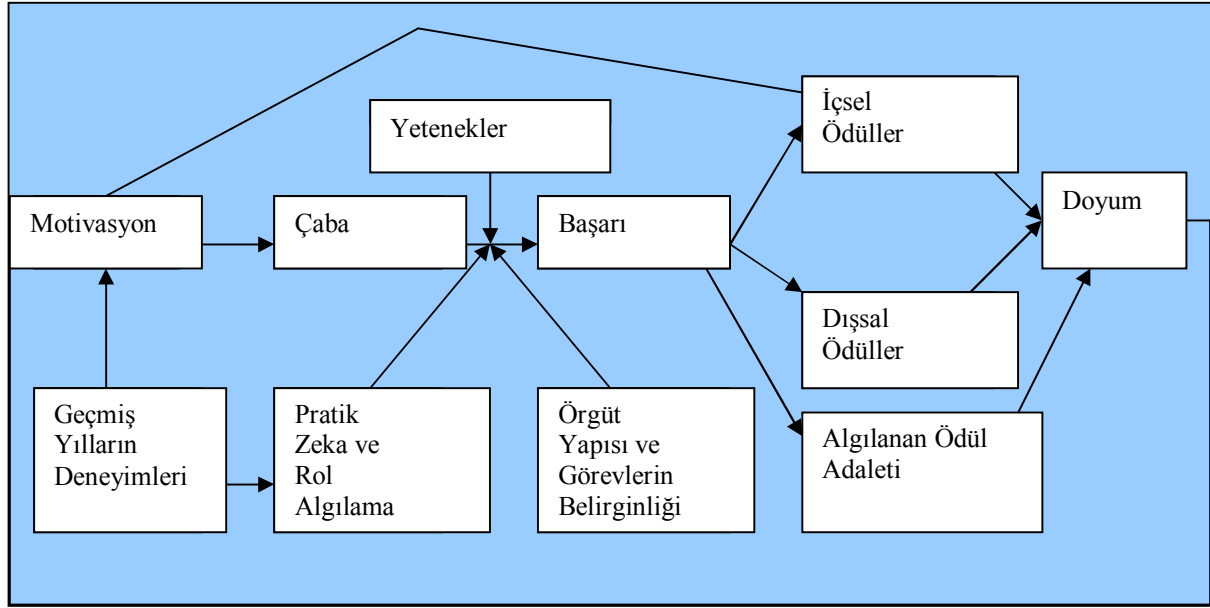


Kuramda bir de “algılanan rol” kavramından söz edilmektedir. Kavram, iş görenin başarılı olmak için işin kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması gerektiği, uygun bir rol anlayışı olmadığında rol çatışmaları ortaya çıkacağı ve dolayısıyla iş görenin başarısının engelleneceği şeklinde açıklanır (Yüksel (2000), Günbayı (2000)’den Akt: Soykenar, 2008: 20-21).

Kuram, çabanın direk başarıya ulaştıramayacağına dikkat çekmektedir. Çabanın başarıya götürülebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde dikkat çekilmesi gereken bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacaktır. Kuramda, başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şeklinin tatmini belirlediği, yani geleneksel düşüncede yer alan tatminin başarıya ulaşacağı düşüncesi yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi yer alır.

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin özellikle şu hususlara dikkat etmesi gerektiği ifade edilir:

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları, mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Çalışanların fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- İş görenlerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile çalışanların performansı, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Ateş, 2008:1)



Şekil 4. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı (Akt: Eren: 2007)

### 3.1.5.7. J. Stacy Adams - Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams 1963 yılında Eşitlik Kuramını geliştirmiştir (Kılıç, 2008: 13). Bireyin, kendisinin sarf ettiği gayret ve çaba karşılığında, elde ettiği sonucu karşılaştıracağı ve bu karşılaştırmanın genellikle bireyin gayreti ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olacağı ifade edilir (Sezici, 2009: 208).

Denklik, iş görenin örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasındaki orandır. Eğer iş gören çıktısı ile girdisini aynı değerde algılıyorsa, denklik duygusuna ulaşır (Başaran, 2008: 109).

Bireyler örgüte yaptıkları katkılar karşılığında aldıkları ödülleri, benzeri katkılarda bulunan diğer iş görenlerle karşılaştırırlar, verilen ödüllerin eşit veya eşite yakın olduğunu algılayarlarsa, kendilerine yapılan muamelelerin eşit olduğu sonucuna varıp, büyük olasılıkla motive olacaklardır (Şimşek, 2008: 224). Eğer birey iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde olmazsa motivasyon olumsuz yönde olacaktır (Sezici, 2009: 208).

Paranın iş görenler için önemli bir ödüllendirme biçimi olduğu, eşitlik değerlemelerinde de odak noktası olduğu için bu kuramın, parasal ödüllere ve bu ödüllerin dağıtılış biçimlerine önem verdiği belirtilir (Şimşek vd., (2003)'den Akt: Kılıç, 2008: 13).

Denksizlik duygusu, iş görende uyumsuzluk, tutarsızlık, adaletsizlik duygularını da geliştirir, zorlanma yaratır, örgütten kaçma eğilimi artar. Adams, denksizlik duygusunun derecesinin, iş görenin denksizlik-hoşgörü sınırını aştığı durumda bu durumun, iş görende davranış bozukluklarına yol açacağını ve bunun sonucunda da; edim azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma eğilimi, işe devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozuklukların olabileceğini belirtir (Başaran, 2008: 110).

### **3.1.5.8. Frederic Skinner - Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı**

Pekiştirme kuramı, bireyin davranışlarıyla bu davranışların sonucunda karşılaştıkları sonuçlar arasındaki ilişkileri esas alır ve buna dayalı yasaya etki yasası denir. Etki yasası da, örgütün iş görenlerce ortaya konan davranışlardan kabul görenlerin güçlendirilerek tekrarlanmalarını sağlamak üzere ödüllendirilmeleri ve istenmeyen davranışların ödüllendirilmemesi veya cezalandırılması yoluyla tekrarlanmalarının önlenmeye çalışılması şeklinde açıklanabilir (Şimşek, 2008: 229).

Frederic Skinner, yaptığı araştırmalar sonucunda, eğer belli bir hareketin yapılışı devamlı olarak ödüllendirilirse, o hareketin ödüle bağlı bir refleks haline geleceğini, tersi bir durumda; belli bir hareket devamlı cezalandırılırsa, o hareketin bir süre sonra ortadan kalkacağını ifade etmektedir. Ancak ceza ortadan kaldırılırsa kaybedilmiş olan hareketin bir süre sonra tekrar canlanacağı sonucuna vararak, ödül sisteminin ceza sistemine oranla daha kalıcı olduğunu kanıtlamaktadır (Bentley (2003)'den Akt: Akbaba, 2006: 351).

Maccoby & Martin (1983), ödülün düzenli verilirse sürekli bekleneceğini, verilmediği zaman cezalandırma olarak algılanacağını ifade etmiştir. Buna karşılık sık verilerse kanıksanacağını ve ödüllendirme olarak görülmeyeceğini açıklamıştır (Gordon (1999)'dan Akt: Akbaba, 2006:351).

### **3.1.5.9. Edwin A. Locke- Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Kaplan, 2007: 49).

İş görenlerin işteki başarılarında onların kişisel amaçlarının önemli olduğu vurgulamaktadır. Örgütsel amaçların belirlenmesinde bireyin katılması, amacın açık-seçik olması, bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının, koşulların ve ortamın çatışma derecesinin az olması, amaçların kolay ulaşılabilir olmaması ve amaçlara ne denli ulaşıp ulaşılmadığı konusunda bireyin bilgilendirilmesi ve başarılar ölçüsünde ödüllendirilmesi, iş görenlerin güdülenmesinde önemli etmenlerdir

Motive edici hedeflerin sahip olması gereken bazı özelliklerinden bahsedilir. Bunlar:

- Hedeflerin, net ve ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Hedeflerin zorluk derecesi de oldukça önemlidir. Ödüllerin de zor hedefler için artışı beklenmektedir. Bireye hedefler önemli gelmelidir, anlamlı olmayan başarı motive etmeyebilir.
- Hedeflerin iş görenler tarafından üstlenilmesi gerekir. Bunun için hedeflerin ulaşılabilir, gerçekçi, kabul edilebilir, işletmenin genel hedefleriyle tutarlı olmalıdır. Zor hedefler daha çok bağlılık gerektirir.
- Etkili hedef programı geri dönüşüm içermelidir. Düzenli ilerleme raporları oldukça önemlidir. Ölçülebilir hedefler daha açık geribildirim sağlayabilirler.

Karmaşık ve zor görevlerde çalışan iş görenlerin motivasyonlarının da yüksek olması beklenir. Hedeflere ulaşmaları için yeterli zamanın verilmesi önemlidir. (Locke ve Latham(1990)'dan Akt: Eren, 2007: 526-527).

### **3.1.5.10. Smith, Kendal ve Hulin- Cornell Modeli**

Cornell modeli 1969 yılında Simith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Bu model iş tatminini; bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlara karşı geliştirdiği duyusal tepkiler olarak tanımlar.

Araştırmacılar, bu duyguların bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklandığını belirtirler.

Cornell çalışmalarının temelini, ilk olarak Smith ve arkadaşları “referans çerçevesi” kavramı olarak ortaya atmışlardır.

Referans çerçevesi; bireyin değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır ki bu standartları, bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir.

Referans çerçevesinden yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri, işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları, boyutlarını da dahil ettikleri “İş Tanımlama Ölçeği”nin geliştirildiği belirtilmiştir (Sun(2002), Smith vd.(1982)’den Akt: Toker, 2007: 96).

### **3.1.5.11. Hackman ve Oldham – İş Özellikleri Kuramı**

Hackman ve Oldham 1975 yılında iş özellikleri yaklaşımını ortaya atmışlardır. Bu yaklaşımla iş tatmininin nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Bunu yaklaşımı; işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri, beşeri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurmuşlardır.

Araştırmacılar söz konusu özelliklerin, bireylerde üç psikolojik duruma yol açtığını ve bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlara yola açtığını belirtirler.

Bireyde işin, anlamlı olduğu duygusu uyandırmasında, işin beceri çeşitliliği gerektirmesinin, görevlerin bütünlük içermesinin ve önemli olmasının önemini belirtirler.

Ayrıca bireyde sorumluluk duygusu yaratmada, işin bireye özerklik tanınmasının ve verilen geri bildirimlerin de bireyin iş sonucu hakkında bilgi sahibi olmasının önemini açıklamaktadır.

Hackman ve Oldham’ın bu değişkenleri ölçmek için “İş Teşhis Anketi” geliştirdikleri belirtilmektedir (Sun (2002), Beck (2004)’den Akt: Toker, 2007: 95).

## **3.2. Tükenmişlik**

Tükenmişlik; tanımı, tükenmişliğin önemi, boyutları, tükenmişliği ortaya çıkaran etmenler, tükenmişlik evreleri, sonuçları ve modelleriyle açıklanmaya çalışılacaktır.

### 3.2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanlarında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma gibi durumları tanımlamak için Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiştir (Akça, 2008: 112).

Tükenmişliğin 1970’li yılların başlarında Freudenberger, Maslach ve Pines tarafından ayrı ayrı tanımlandığı ve son 20-30 yıldır üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan bir kavram olduğu ifade edilmiştir (Hock (1988)’den Akt: Akçamete, Kaner, Sucuolu, 2001: 2).

İş stresinin uzun sürmesinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği; “*profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması*” biçiminde tanımlamıştır (Akça, 2008: 112).

Tükenmişlik, iş stresine yanıt olarak, işe-ilişkin tutum ve davranışlarda negatif değişiklikler göstermedir (Cherniss (1988)’den Akt: Çam, 1995: 23).

Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süreyle çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2010: 59).

Benzer şekilde, tükenmişlik sendromu; uzun süre iş stresine maruz kalmanın sonunda oluşan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Embriaco ve diğ., 2007: 482)

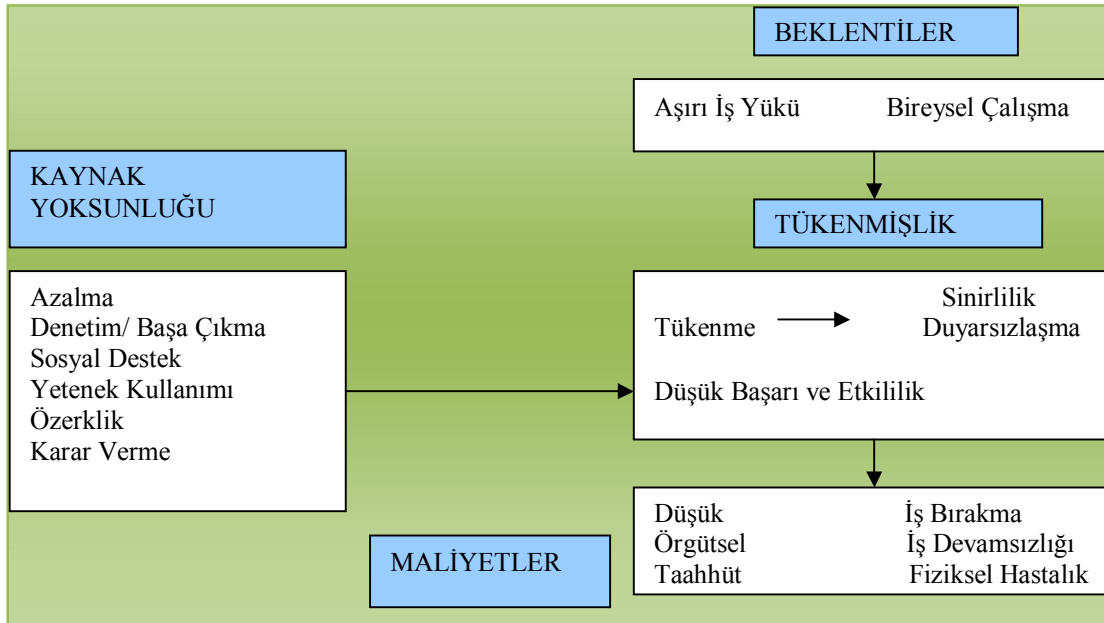
Tükenme, kişisel kaynakların bitmek üzere olduğu, günlük olaylar karşısında sürekli umutsuzluk ve olumsuz düşüncelerin yer aldığı, yaşam enerjisinin tükenmiş şekli olarak tanımlanmıştır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 545).

Bir başka ifade ile tükenmişlik, bireyin ters giden bir şeyin olduğunu ve buna inanmayı reddeder olduğunda gelişen bir durum olmakla beraber kişisel kaynakların sona dayandığı, normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve negatizmin yer aldığı, enerjinin bir tükenişi şeklinde ifade edilmektedir (Çam, 1995: 21).

Tükenmişlik kavramının stresle karıştırılmaması gerektiği ileri sürülerek, arasındaki farkı; stresin uzun ya da kısa dönemli, olumlu ya da olumsuz etkileri olan bir gerilim durumu olduğu, tükenmişliğin ise uzun dönemli tümüyle olumsuz etkileri olan bir durum olduğu şeklinde ifade edilerek açıklanmıştır (Capel (1991)'den Akt: Dağlı ve Gündüz, 2008: 5).

Stresin uzun sürmesi halinde; uyum içinde vücudun kapasitesinin tükendiği, savunmasının azaldığı ve bir takım hastalıkların ortaya çıktığı, hatta bu hastalıkların bazılarının ölümle bile sonuçlanabildiği ifade edilmektedir (Ekici, 2009: 224).

En basit haliyle “*ruhsal ve fiziksel olarak enerjinin tükenişi*” olarak tanımlanan tükenmişlik de örgütsel çıktıları etkilemektedir (Aykan, 2007: 161).



**Şekil 5. Genel Tükenmişlik Modeli**

(Maslach ve Goldberg (1998)'den Akt: Demirbaş, 2006: 34)

### 3.2.2. Tükenmişliğin Önemi:

Tükenmenin, insanlara doğrudan hizmet veren ve yardım etmeyi amaçlayan hekimlik, hemşirelik, öğretmenlik, psikologluk, polislik gibi mesleklerde ortaya çıkan bir durum olduğu ifade edilmiştir (Sayıl (1997)'den Akt: Dolunay, Piyal, 2003: 37).

Benzer şekilde kişilerle yüz yüze çalışan meslek gruplarının tükenmişlik açısından risk oluşturduğunun kabul edilmekte olduğu, öğretmenlerin ise bu meslek grupları arasında en önemlilerinden biri olduğu ifade edilmektedir.

Bunun nedeninin ise öğretmenlerden beklentilerin büyük olması ve öğretmenlerin bu beklentileri uygun olmayan koşullarda, kendilerini geliştirme fırsatı bulamadan ve düşük ücret karşılığında yapmaya çalışması olduğu şeklinde açıklanmıştır (Schwab, Jackson ve Schuler (1986)'dan Akt: Akçamete vd., 2001: 1-2).

Uzun süre devam eden tükenmişliğin belirli hastalıklara yol açabileceği, bazı hastalıkları daha kötü hale getirebileceği ifade edilmektedir (Morris (1996)'dan Akt: Akça, 2008: 110).

Tükenmişliğin öğretmenler üzerinde yarattığı bazı sonuçlarının; öğretmenlerin işe ilişkin çabaları ve iş doyumlarının azaldığı, işe olabildiğince az gitmeye çalıştıkları ve göreve başladıktan kısa bir süre sonra pek çok öğretmenin mesleğini terk etmek istemesi olduğu açıklanmaktadır (Anderson, Ivanicki (1984), Mazur ve Lynch (1989)'dan Akt: Akçamete vd., 2001: 2).

Dolayısıyla tükenme hisseden bir çalışanın ne kendisine ne de örgütüne faydalı olabilmesi söz konusu değildir. Bu nedendir ki yöneticilerin örgütlerinde tükenmeye neden olan faktörleri belirlemeleri ve önleyici tedbirleri almaları çalışanların verimini olumlu olarak etkileyecektir (Aykan, 2007: 162).

### **3.2.3. Tükenmişlik Boyutları**

Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmıştır (Friesen, Prokop & Sarros (1988) Greenglass, Burke (1991), Jackson, Schwab & Schuler (1986), Maslach ve Jackson (1986)'dan Akt: Akçamete vd., 2001: 2).

#### ***Duygusal Tükenme:***

Duygusal tükenme, kişiye, yaptığı işten dolayı aşırı yüklenilmesi sonucu oluşan tüketilmiş olması durumu, olduğu ifade edilmektedir (Dolunay, 2002: 52) .

Tükenmenin ilk olarak duygusal tükenmeyle başladığı ve daha sonra diğer boyutların hissedileceği belirtilirken, duygusal tükenmenin tükenmişliğin en önemli belirleyicisi olduğu da ifade edilmiştir (Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996)'dan Akt. Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 44).



Duygusal tükenme, tükenmişliğin kalbi olarak açıklanır ve tamamen duygularının esiri olma, bireyin diğerlerinin isteklerinden etkilenmesi, gücünün tümünü bu istekleri karşılamak için kullanması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme boyutundaki iş görenlerin, duygusal ve fiziksel olarak tüm güçlerini kullanarak tükettiklerini ve yorulduklarını hissettikleri ifade edilir (Maslach ve Leiter (1986)'dan Akt. Dağlı ve Gündüz, 2008: 14).

Aynı zamanda duygusal tükenmenin, tükenmişlik sendromunun en açık gözlenebilen boyutu olduğu da ifade edilmektedir (Gündüz, 2005: 153).

Birey, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederek, iş gören olarak eskisi kadar verimli olmadığı ve sorumlu davranmadığını düşünmeye başlar ve bu durumu aşamayan birey, işe gitmek istememe, geç kalma, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi davranışlar gösterebilir (Akça, 2008: 114).

Bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade eden duygusal tükenmenin (Akçamete vd., 2001: 2-3) kaynağı olarak, aşırı iş yükü ve iş ortamında kişilerarası çatışmalar görülür (Solmuş, 2010: 60).

### ***Duyarsızlaşma:***

Duygusal tükenmenin aşırı olduğu ortamda gelişen duyarsızlaşma (Solmuş, 2010: 60), bireyin işle ilgili idealinin kaybolması ile ortaya çıkmaktadır (Akçamete vd., 2001: 2-3).

İş görenin yaşadığı stresten kaçınmak için bir başa çıkma mekanizması olarak insanlardan uzaklaşmaya başlamasıyla kendini gösterir (Solmuş, 2010: 60). Bu etkiyle çalışanın; hizmet verdiği kişilere birer nesne gibi davrandığı, küçültücü sözler söylediği, umursamaz davrandığı, onlarla alay ettiği görülebilir (Akça, 2008: 114).

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını görmezden gelerek, duygudan yoksun şekilde davranması olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson (1981)'den Akt. Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 44).

### ***Kişisel Başarı-Kişisel Başarıda Düşme:***

Bir çeşit iş stresi olarak tanımlanan tükenmişlik burada kendini başarının düşmesi olarak gösterir ki bu durum daha ayrıntılı olarak, depresyon, düşük moral, bireyler arası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile baş edememe, başarısızlık duygusu olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson (1986)'dan Akt. Akçamete vd., 2001: 2-3).

Aynı zamanda, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı noksanlığı olarak da tanımlanır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 44). Sonuç olarak, iş görenin çabasının boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın motivasyonunu düşürerek, başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Akça, 2008: 114).

İş görenlerin yeteneklerine ve başarılı olabileceklerine olan inançlarını kaybetmeleri sonucunda çevrelerindeki insanların da onlara güveninin kalmayacağı da ifade edilir (Maslach ve Leiter (1986)'dan Akt. Dağlı ve Gündüz, 2008: 14-15).

Tükenmişliğin bu üç boyutu birbiriyle ilişkilidir. Örneğin; öğretmenin öğrencisine karşı duyarsızlaşması, kendini geri çekmesi, öğrenciden uzaklaşması daha fazla duygusal tükenmeye ve kişisel başarısızlığa yol açmaktadır.

Kişisel başarısızlığın tersi kişisel başarı olarak düşünülmelidir.

#### **3.2.4. Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Etmenler**

Öğretmenin kendisine ait değişkenlerle, çalıştığı kuruma ilişkin değişkenleri bütün olarak tükenmişliğe neden olmaktadır (Akçamete vd., 2001: 4-5).

Aşırı çalışma taleplerinin, kaynak eksikliğinin, çeşitli iş özelliklerinin de tükenmişliğe neden olduğu ifade edilmiştir (Korunka ve diğ.: 14)

İş görenin kendisiyle ilgili; bir işlevinin olmadığı, çabasının gereksiz, faydasız olduğu yönündeki değerlendirmesinin başarısızlık hissi ile tükenmişliğe neden olduğu görülmektedir (Solmuş, 2010: 61). Bu konuda, öğretmenlerin kendisini etkili bir öğretmen olarak algılayıp algılamamalarının tükenmişliğe neden olan değişkenlerden olduğu da belirtilmiştir (Brissie vd.(1992)'den Akt. Akçamete vd., 2001: 4-5).

Bireyin yaşamına dair hiçbir şeyi kontrol altına alamadığını düşünmesinin, çaresizlik hissetmesine ve bunun sonucu olarak tükenmişlik duygusuna neden olduğu ifade edilmektedir (Akça, 2008: 108).

Çalışılan kuruma ilişkin değerlendirmelerin tükenmişlik üzerindeki etkisi üzerine, kurumdaki rol karmaşasının, rol belirsizliğinin, karar verme sürecine katılmamasının, idarecinin-yöneticinin desteğinin ve kurumda ödüllendirme sisteminin olmamasının tükenmişliğe neden olabileceği ifade edilmiştir. Çalışılan kurumun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin, işten soğuma, yetersiz eğitim, uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesinin tükenmişliğe neden olabileceği ifade edilmiştir (Gold (1989), Sarros ve Sarros (1992), Wisniewski ve Gargiulo (1997), Schwab, Jackson ve Schuler (1986), Brissie vd. (1992), Akçamete vd., 2001: 5).

Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarının nedenleri arasında eğitim sisteminde sık sık değişiklikler yapılmasının da yer aldığı belirtilmektedir. Değişikliklere uyum sağlamada zorlanan öğretmenler kendilerini başarısız hissetmekte ve özgüvenlerini yitirmektedirler (Evers vd., (2002)'den Akt. Dağlı ve Gündüz, 2008: 7).

Araştırmalar, özellikle ölüm riski taşıyan tehlikeli işlerin, aşırı kırtasiyecilik gerektiren işlerin, örgüt içi iletişim yetersizliğinin, performansla örtüşmeyen ödül sistemlerinin, tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olabileceğini göstermiştir (Solmuş, 2010: 61).

Aşırı iş yükü, çalışma ortamında çalışana uygun olmayacak şekilde sorumluluk yükleme, tükenmişliğe neden olabilmektedir. Aynı zamanda aşırı iş yükü nasıl strese neden oluyorsa, bazen az çalışmada aynı sonucu doğurabilir. İş görenlerin az çalışma durumunu yaşadıkları zaman sıkıntı, düşük motivasyon, kayıtsızlık ve görevi terk gibi durumlar yaşadıkları, bunun sonucunda da yorgunluk, hataların artması ve tereddüt ortaya çıkabilmektedir (Şimşek, 2008: 324).

Mesleki tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde güdülenmeye sahip kişilerde görülmektedir (Pines ve Nunes (2003)'den Akt. Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 45).

Öğrencilerin motivasyonunun, problem davranışlarının, yaşlarının, öğrencilerin ilgisizliğinin yanı sıra anne babalarının aşırı isteklerinin, yönetimin desteğinin olmamasının, aşırı bürokratik işlerin ve istek dışı tayinlerin de öğretmenlerde tükenmişliği yaratabildiği belirtilmiştir (Jackson vd., (1982), Russel vd., (1987)'den Akt. Akçamete vd., 2001: 6).

Öğretmenlerin tükenme nedenleri; düşük ücret, kendilerine zaman ayıramama, çalışma saatleri arasında dinlenmek için süre olmaması, öğrencilerin disiplin sorunları olarak da sıralanmaktadır (Vance vd., (1989)'dan Akt. Dağlı ve Gündüz, 2008: 7).

Grupta birlik ve takım ruhunun eksizliği, sosyal destek eksikliği, çalışanlar arasında çatışma ve rekabet, iş ortamında huzursuzluk, yönetici-yönetilen ve çalışma arkadaşları ile anlaşmazlıklar, grup desteğinin seviyesi, iş yerinde dedikodu yapılması, iş yükünün fazla olması, kariyer beklentilerinin de tükenmişliği ortaya çıkarabilecek etmeler oldukları belirtilmiştir (Ekici, 2009: 223).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleriyle olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmelerinin birbirine güven duyan, birbirlerinin desteğini arkalarında hisseden çalışanlar yoluyla sağlanabildiği ve bu güven ve desteği hissetmeyen çalışanlarda başta stres olmak üzere verimsizlik, iş tatminsizliği, işe devamsızlık ve tükenme gibi olumsuz sonuçlar oluşabileceği ifade edilmiştir. Aynı zamanda bireylerin uzun süre dikkate alınmamalarının bir süre sonra tükenmişliğe yol açabileceği de belirtilmiştir (Budak ve Sürgevil (2005)'den Akt. Aykan, 2007: 159-160).

Öğretmenin yaşının, cinsiyetinin, evli olup olmamasının, eğitim düzeyinin, çalıştığı srenin, son çalıştığı kurumdaki görev sresinin ve buna benzer değişkenlerin de tükenmişliği etkilediği belirtilmiştir (Gold(1985) Roth(1997), Wright(2002) ve Michael(1989)'dan Akt. Akçamete vd., 2001: 4-5).

### **3.2.5. Tükenmişlik Evreleri**

Tkenmişlikte **dört evre** göze çarpar; bu farklılığın nedeni, bireylerin durum ve koşullara gösterdiği hoşgörü düzeyinin farklı olması olarak açıklanmaktadır. Tükenmişlik bu dört evrede incelenmiştir. Kısaca bahsedilen evreler kuramlar kısmında daha ayrıntılı ele alınmiştir.

***İlk evre; şevk ve coşku dönemi:*** Kişi çok heyecanlı, motive ve isteklidir. Kariyer planları yapar ve tüm gücüyle çalışır.

***İkinci evre; Durgunluk Dönemi:*** İstek ve mutluluk azalır. Mesleğini yaparken karşılaştığı ufak tefek sorunlardan bile büyük rahatsızlıklar duyar. Mesleğinden tatmin olamamaya başlar. Yorgunluk hisseder.

***nc evre; Engellenme Dönemi:*** Sistemdeki bozuklukların düzelmeyeceği, insanların değişmeyeceği inancı gelişir. Bunun sonucunda birey ya başa çıkmaya yönelik yeni stratejiler geliştirir ya da pasif agresif tutumlarla işi yokuşa sürme, direnç gösterme ve kendini işten çekme gibi davranışlara başvurur.

***Dördüncü evre; Umursamazlık Dönemi:*** Derin bir inançsızlık, kuruma ve mesleğe karşı sevginin ve ilginin azalması, umutsuzluk ortaya çıkar. Artık sadece maddi ve sosyal güvence mecburiyetinden dolayı çalışır. Kişisel başarısızlık ve asosyal durum yaşanır (Edelwich ve Brodsky (1980)'den Akt. Şahin, 2008: 11).

### **3.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları:**

Tükenmişliğin, bir bakıma stresin sonuçları incelendiğinde; fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve örgütsel sonuçları olduğu görülmektedir:

#### ***Fizyolojik Sonuçları:***

Kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi rahatsızlıkları tükenmişlik sonucu oluşabilir (Ekici, 2009: 225).

Bunlara ek olarak tükenmişliğin, yorgunluk, bitkin hissetme, enerji kaybı, hasta hissetme, geçmeyen soğuk algınlığı, baş ağrısı, kiloda artış veya azalış, uykusuzluk veya aşırı uyku hali... gibi de fiziksel sonuçları olabileceği belirtilmektedir (Çoban, 2010).

#### ***Psikolojik Sonuçları:***

Kaygı, depresyon, uykusuzluk, tükenme şeklinde ortaya çıkar (Ekici, 2009: 225). Bunların yanında tükenmişliğin; can sıkıntısı, şaşkınlık, kafa karışıklığı, ilgi eksikliği veya yokluğu, keyifsizlik, sürekli bir sinirlilik hali, kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek, unutkanlık, karar vermede yetersizlik, ölüm ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması, değersizlik, yetersizlik, suçluluk duyguları, umutsuzluk, sabırsızlık, aşırı hayal kurma gibi psikolojik etkilerinin de olabileceği belirtilmektedir (Çoban, 2010).

#### ***Davranışsal Sonuçları:***

Alkol alma eğilimi, sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek yeme davranışları söz konusudur (Ekici, 2009: 225). Aynı zamanda, işe geç gelme-gelmeme, işten erken çıkma, kuruma-yöneticilere olan güvenin azalması, kurumsal aidiyetin düşmesi, alışılmış davranışlarda önemli değişiklikler, kaza ve yaralanmalarda artma gibi davranışsal sonuçları da ifade edilmektedir (Çoban, 2010).

### **Örgütsel Sonuçları:**

Performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve yabancılaşma görülür (Ekici:226). Tükenmişlik duygusu ile yorgun, stresli, işe ve insanlara olumsuz tutumlar geliştiren birey işinde de verimli olmayacaktır (Aykan, 2007: 161).

Tükenmişlik yaşayan bireyin sempatik, içten ve yardımsever olmadığı düşünölebileceği belirtilir. Bunun nedeninin ise tükenen bireyin; olumsuz yönde eleştiren, sinirli, sabit fikirli, önerilere kulak vermeyen ve çevresindekileri kendisinden uzaklaştıracak davranışlar sergileyen biri olduğundan dolayı olduğu ifade edilmektedir (Freudenberger ve Richelson (1994)'den Akt. Dağlı ve Gündüz, 2008: 15).

### **3.2.7. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişliği açıklamak için farklı modeller ortaya atılmıştır (Demir, 2010: 186)

#### **3.2.7.1. Maslach Tükenmişlik Modeli:**

Bu modelde tükenmişlik; insanlarla yoğun ilişki içerisinde bulunan çalışanlarda görölen üç boyutlu bir sendromdur. Tükenmişliğin üç boyutu birbiriyle ilişkilidir ve biri diğerinin nedeni olarak görölmektedir (Sarıkaya (2007)'den Akt. Altay, 2009: 4).

Maslach ve Jackson, 1981 yılında tükenmişliğin en çok kabul edilen modelini geliştirmişler ve tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlamışlardır.

Tükenmişlik, yıpranma ve iş doyumsuzluğundan farklı, fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe yarama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir durum olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson (1981)'den Akt. Demir, 2010: 186).

Maslach Modeli tükenmişliğin iş görenin, işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme ile başladığını açıklamaktadır. Duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak bireyin diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik olarak bir mesafe koymaya başladığı ifade edilir.

Duyarsızlaşma başladığında ise bireyin, kendisinden beklentilerle içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark ettiği, bunun da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarılarını değerlendirirken kendisini başarısız bulması ile sonuçlanacağı açıklanmaktadır.

Bir başka deyişle, Maslach Modeli'ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Sağlam Arı, 2008: 134).

### **3.2.7.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişliğin kökünde stresin olduğu vurgulanarak; stresin, taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Cherniss (1998)'den Akt. Oruç, 2007: 19).

Bu modelin tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç olarak ele aldığı ifade edilir. Modele göre, tükenmişlik iş stresine bir tepki olarak başlayan ve psikolojik olarak işle ilişkiyi kesme ile sonlanan bir süreçtir (Özgen, 2007: 2).

Hizmet sektörü ile ilgili çalışmalarında çalışan kişilerin rolleri ve bu roller içinde bulunan tutarsızlıkların tükenmişliğe yol açtığı da belirtilmektedir (Cherniss (2001)'den Akt. Yıldız, 2012: 42).

Bu modelde: İş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenlerle; çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenlerin etkileşim içinde olduğu ifade edilir. Ayrıca, tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir (Sılığ (2003)'den Akt. Sürgevil, 2006: 25).

Tükenmişliğin nedeni; çalışanların beklentileri ile iş yaşamının gerçekleri arasındaki uçurum olarak açıklanırken, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, insanlarla yüz yüze ilişkiye dikkat çekerek, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak ele alınmaktadır.

Aynı zamanda bu durumun işle ilgili stres kaynaklarına karşı tepki olarak başladığı, psikolojik olarak ilişki kesmeyi içerdiği ve başa çıkma davranışlarıyla son bulan bir süreç olduğu belirtilmektedir (Sarıkaya (2007)'den Akt. Altay, 2009: 5).

Cherniss modelinin “stres” faktörüne dayandığı ve oldukça karmaşık olduğu, bu sürecin sonucunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi gibi bazı durumlara rastlanmaktadır (Yıldırım (1996)’dan Akt. Demir, 2010: 186).

Aynı zamanda bu modele göre bireyin, taleplerin kaynakları ve kapasiteyi aşması nedeni ile stres yaşayacağını ve ilk olarak; stres kaynağını ortadan kaldırma yoluna gideceğini ifade eder. Stres kaynağını ortadan kaldırma konusunda başarılı olamayan iş görenin ikinci bir adım olarak egzersiz, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma yollarına başvuracağı ve bu şekilde rahatlamaya çalışacağı ancak bu şekilde de başarılı olamayan bireyin duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışacağı belirtilir (Akten, 2007: 34).

### **3.2.7.3. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli**

Golembiewski Modelinde süreç Maslach modelinden farklı olarak, duyarsızlaşma aşamasından başlar. Duyarsızlaşma kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açar ve bireyin duygusal tükenmişlik yaşaması ile son bulur. Başka bir deyişle; duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissini, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir (Lewin ve Sager, 2007: 2; Maslach ve diğ., 2001: 405; Ashforth ve Lee, 1997: 703; Cordes, ve diğ., 1997: 687 Akt: Sağlam Arı Çına Bal, 2008: 134-135).

### **3.2.7.4. Leiter Tükenmişlik Modeli**

Bu Model, Maslach Tükenmişlik Modeli’ni temel almakla birlikte bu modele ek olarak iki koşula dayanmaktadır:

Birinci koşulu; Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeninin, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi.

İkinci koşulu ise; üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleri ile farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesi oluşturur.

Modelin ana fikrini duygusal tükenmişlik oluşturur. Çalışanlar işte var olan stres kaynakları ve isteklere daha duyarlı olduğundan, öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği varsayılmaktadır (Okutan (2010)’dan Akt. Yıldız, 2012: 43).



Model, duygusal tükenmişliği mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olarak tanımlamayı, temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmaları göstermektedir. Duyarsızlaşmanın başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilediğini açıklar. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir.

Modele göre çalışanlardaki tükenmişlik, işlerdeki stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmayla artmakta, bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri, karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır (Ok (2002)'den Akt. Demirkol, 2006: 44).

### **3.2.7.5. Pines Tükenmişlik Modeli**

Model, tükenmişliği; “*bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu*” olarak tanımlamaktadır (Pines ve Aronson (1988)'den Akt. Demir, 2010: 186-187).

Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları olduğu, ancak bu iş ortamlarının sadece işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabildiği ifade edilmiştir (Baysal (1995)'den Akt. Oruç, 2007: 19-20)

Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu vardır :

***Fiziksel Bitkinlik:*** Enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük gibi...

***Duygusal Bitkinlik:*** Çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi...

***Zihinsel Bitkinlik:*** Bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi gibi ...(Demir, 2010: 186-187)

Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, iş çevresini destekleyici olarak algıladıkları, böylece bu bireylerin, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde getirdikleri ifade edilmektedir.

Fakat bunun yanı sıra, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda yaşanan başarısızlığın, tükenmişliğin en önemli nedeni olduğu ve bir kez tükenmişlik yaşandığında motivasyon düzeylerinin azalarak; bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanabildiği de açıklanmaktadır (Ok (1995)'den Akt. Oruç, 2007: 20).

### **3.2.7.6. Edelvich Tükenmişlik Modeli**

Edelvich ve Brodsky (1980), tükenmişliği, “*idealist coşku*”, “*durgunluk*”, “*engelleme*” ve “*apati*” olarak adlandırılarak, birbirini takip eden dört aşamadan geçtiğini ve bu aşamaların bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmektedirler (Sürsevil (2006)'dan Akt. Demir, 2010: 186).

#### ***İdealist Coşku Dönemi: (Şevk ve Coşku Dönemi)***

Bu ilk aşama, genellikle iş hayatına yeni başlayan bireylerde görülen fazla enerji, yüksek beklenti ve umutlara, başarılarla, ulaşabilmek için güçlü motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada bireyin iş hayatının amacını, iş ve insanlara hizmet verme oluşturmaktadır. Birey bu aşamada tüm isteği ile çalışır.

Tüm bu çalışmalarının bir sonucu olarak birey övülme, takdir beklerken; birey bu aşamada gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar ile karşılaşır. Bu durumda birey iş yerinde yaptıklarının karşılığını bulamadığı için hayal kırıklığına uğrar ve tüm bunların sonucunda kaçınılmaz olarak yavaş yavaş tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum genellikle, çalışma hayatına başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır (Akten, 2007: 35-36).

#### ***Durgunluk Dönemi:***

Durgunluk aşamasına geçiş sürecinde kişi ilk aşamada karşılaştığı sorunlarla uğraşmaktan yorulmuştur. Bu aşamada kişi artık işine ilk aşamada gösterdiği çabayı gösterememektedir. Sahip olduğu enerji düzeyinin düştüğü, iş motivasyonunun azaldığı, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşadığı bu aşamada birey tüm bunların bir sonucu olarak işinden soğumaya başlamaktadır.

Durgunluk aşamasında bireyin ilgisi, işle ilgili ideallerinden ziyade; daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmektedir (Akten, 2007:36).

### ***Engelleme Dönemi:***

Zaman ilerledikçe, iş gören mesleğine ilişkin hedefleri başarabilmek için engeller ve sorunlar ile karşılaştığını düşünmeye başlar.

Engellenme, iş görenin hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamayarak engellenmesi ve iş görenin hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini ikinci plana atması olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar.

Zamanla başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen iş görenin, bu aşamada mesleğini devam ettirip ettiremeyeceğini sorgulamaya başladığını ileri sürer.

Bireyin işinde sürekli engeller ile karşılaşması, iş göreni tükenmişliğin dördüncü aşamasına geçirecektir; ancak birey bu aşamada aşağıda açıklanan çeşitli savunma yöntemlerini de geliştirebilir:

***Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar:*** İş görenin, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak, ortama uyum sağlayarak tükenmişlikten kurtulmasıdır.

***Maladaptif Savunmalar:*** İş görenin, sorunu reddederek ve daha çok çalışarak sorunu çözeceğini düşünmesidir.

***Durumdan Kendini Çekme:*** İş görenin, işinde oldukça katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar sergilemesi ve işini sadece teknik boyutta sürdürmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif tipi savunma davranışları, tükenmişliğin artmasına da yol açabilmektedir (Baysal (1995), Girgin (2005)'den Akt. Akten, 2007: 36-37).

### ***Apati Dönemi ( Duygusuzlaşma, İlgisizleşme Dönemi):***

Apati aşamasında iş görende; duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren bireyde teslim olma, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlere devam etme görülmektedir.

Bireyin işine işsiz kalmamak için devam ettiğini, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığını düşündüğünü, artık iş gören için en önemli şeyin kendini güvende hissetmek olduğundan risk almayacağını ifade eder.

Bu aşama meslekte süren engellemelerin yıkıcı etkileri ile mücadele edebilmek için hizmet veren bireyin başvurduğu son çare olarak görülmektedir (Baysal ve Girgin (2005) Akten, 2007: 37).

Apati aşamasının devamı hizmet sunulan bireyleri hor görme, aşağılama, küçük görme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu durumun en kötü sonucu bunu yapan bireyin, hizmet verdiği insanların bu tip bir davranışı hak ettiklerine gerçekten inanmasıdır. Dışarıdan bakıldığında ilgisiz ve katı bir görüntü çizen bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel hayatlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler (Çam, 1995).

Bu modelde, tükenmişlik; aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir görememe, kişisel idealler ve mevcut durum arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik birtakım zorlamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özgen, 2002: 2).

Bu evrelerin her zaman ard arda yaşanmayabileceğini, bireyin zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebileceğini açıklamaktadır (Özguven (1992)'den Akt. Şahin, 2008:12).

### **3.2.7.7. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik Modeli'nde tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda düşmeyle) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişliği, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, aileyle olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgili olduğu belirtilir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Gaines ve Jermier (1983)'den Akt. Şanlı ve Akbaş, 2008: 5).

Duygusal tükenmişliğin yorgunlukla benzer olmasına karşın süreklilik gösterdiği, bu yüzden duygusal tükenmişliğe süregelen yorgunluk da dendiği açıklanmaktadır. Aynı zamanda bireyler tarafından bu durumun normal olarak algılandığı ancak; iş görenin kendini işin gerekliliklerini yerine getirmekte yetersiz hissettiği de açıklanmaktadır (Demirbaş (2006)'dan Akt. Oruç, 2007: 20).

### **3.2.7.8. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Bu modelde tükenmişlik; kronik duygusal strese verilen üç bileşenli bir yanıt olarak tanımlanmaktadır. Model, tükenmişliğin üç boyutunu, üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır (Sarıkaya (2007)'den Akt. Altay, 2009: 4-5). Bunlar:

***Fiziksel Tükenme:*** Fiziksel semptomlar üzerine odaklanan fizyolojik boyut.

***Duygusal Tükenme:*** Tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal-bilişsel boyut.

***Duyarsızlaşma ve Düşük İş Verimi:*** Semptomatik davranışlar üzerine odaklanan davranışsal boyuttur (Pines ve Aranson(1988)'den Akt. Yıldız, 2012: 42).

Modelin, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel / algısal bir odağa sahip olduğu belirtilir (Perlman ve Hartman (1982)'den Akt. Demir, 2010: 187).

Yaklaşımın dört aşaması olduğundan bahsedilmektedir:

***Birinci Aşama: Durumun strese götürme derecesi:*** Hangi durumun strese yol açtığını gösteren aşamadır. Stresin oluşumunda iki temel durumun varlığından bahsedilir. Birinci durum; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilmesi durumu, ikincisi ise bireyin işinin, istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilme durumudur.

***İkinci Aşama: Algılama stres düzeyi:*** Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, kişinin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

***Üçüncü Aşama: Strese verilen tepki:*** Bu aşama strese verilen üç temel tepkiyi içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenleri belirlemektedir.

***Dördüncü Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu:*** Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur (Sılığ (2003) ve Şanlı (2006)'dan Akt. Oruç, 2007: 14-15).

### **3.2.7.9. Meier Tükenmişlik Modeli:**

Scott Meier Tükenmişlik Modeline göre, tükenmişlik; iş görenin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir (Yıldız, 2012:43).

Daha ayrıntılı olarak ifade edilecek olursak; kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması ve bu beklentiyle iş görenin, özellikle, cezadan kaçınması gereken durumlarında çaresizlik yaşamasına; ödül ve cezanın dış güçler aracılığıyla gerçekleşeceğinden kişisel çaba ve davranışlarının öneminin kalmadığına inanmasına neden olmaktadır.

Kişisel yeterlilik duygusunun az olması, iş görenin kontrol için gerekli davranışları sergilemede kişisel olarak kendisini yetersiz görmesi de onun tükenmişliğine neden olmaktadır.

Bu yaklaşımda tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınarak üç aşamada açıklanmıştır:

- Bireyin işle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük, buna karşın ceza beklentisinin yüksek olması,
- Var olan pekiştireçleri kontrol etmeyle ilgili beklentisinin yüksek olması,
- Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, öz yeterlik beklentisinin düşük olması.

Bu şekilde düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular yaşamaktadırlar (Altay, 2009: 5).

Çavuşoğlu (2005), bu yaklaşımın aşağıdaki dört boyutundan bahsetmektedir:

#### ***Pekiştirme Beklentileri:***

Belli iş yaşantılarının bireyin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin algıladığı değer ve anlama göre değişir. Şöyle ki, kimi öğretmenler sınıfta sürekli soru soran öğrencilerle çalışmak isterken kimi öğretmenler de sessizce dinleyen öğrencileri tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilirler. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tersi durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir.

### ***Sonuç Beklentileri:***

Belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki algılamalar olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bazı öğretmenlerin “öğrenciler bu konuyu öğrenemezler” şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşamaları olağandır.

### ***Yeterli Olma Beklentileri:***

Verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmektedir. Bu bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterlik beklentisi) arasındaki farktır. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçlar üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi).

### ***Bağlamsal İşleme Süreci:***

Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kısmıdır. Çünkü burada bireyin beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, bireyin bağlamda bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir.

Bu kavram, yeterli olma beklentilerinin bilişsel süreçlere bağlanmasıyla ilgilidir. Çevresel olaylarda yer alan yeterli olma bilgisi birey tarafından bilişsel süreçlerden geçirilir. Böylece iki ayrı kişinin yaşadığı benzer başarı deneyimi yeterli olmayı farklı etkiler, çünkü bireyler başarılarını farklı olarak algılamaktadırlar. Bilişsel süreçlerin, yeni davranış kalıplarının akılda tutulmasında ve kazanılmasında önemli rol oynadığı açıklanır (Bandura, 1977)

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. YÖNTEM

Mersin ilinde yapılan sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptığımız çalışmanın yöntemi açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, Mersin ili merkez ilçelerde (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir, Mezitli), 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 1: Evren-Örneklem Sayıları**

İlçeler	İlçedeki Toplam Sınıf Öğretmeni Sayıları	Toplamayı Umduğumuz Anket Sayıları	Topladığımız Anket Sayıları (Geçerli)
Akdeniz	1007	125	97
Mezitli	294	37	41
Toroslar	835	104	85
Yenişehir	482	60	62
TOPLAM	2618	326	285

Veri toplama yöntemi olarak öğretmenlerin boş dersleri ve aralarda görüşmeler yapılmaya çalışılmış, başlangıçta planlanan sayıların %87,4'ünden cevap alınabilmiştir. Toplanan veriler güvenilirlik analizi yapılarak araştırmamıza dahil edilmiştir.

Toroslar ve Akdeniz İlçelerinde öğretmenlerin ders yoğunluğu ve okulların öğrenci sayılarındaki fazlalıktan dolayı anket uygulamakta zorlanılmış bu sebeple toplanan anket sayısı umulanın altında kalmıştır. Ancak toplanan verilerin güvenilirlik analizi yüksek olup araştırmanın sonuçlarına etki etmediği hesaplanmış ve kabul edilmiştir.

#### 4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, sırasıyla Kişisel Bilgi Formu, İş Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Anketi uygulanarak toplanmıştır.

Anketler tesadüfi örneklem yöntemiyle dağıtılmıştır. Anket dağıtımında okul idarecilerinden yardım alınmıştır. İdarecilerin, kendi okullarında çalışan öğretmenlerden anketlerin doldurulmasını rica etmeleriyle bu aşama gerçekleştirilmiştir.



### ***Maslack Tükenmişlik Envanteri:***

Ölçek Maslach ve Jackson (1981), tarafından geliştirilmiştir. Ergin (1993), tarafından Türkçe'ye çevrilen envanter 22 önermeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu önermelerden; mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlayan ***duygusal tükenme*** boyutunu, kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlayan ***duyarsızlaşma*** boyutunu, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlayan ***kişisel başarı*** boyutunu oluşturmaktadır.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilgili önermeler olumsuz, kişisel başarı ile ilgili olanlar olumlu önermelerdir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçek puanları her bir önerme için 1=hiçbir zaman, 2=çok nadir, 3=bazen, 4= çoğu zaman, 5= her zaman şeklinde, kişisel başarı alt ölçek puanı ise bunun tersi olacak şekilde değerlendirilmektedir. Dolunay'a göre, böylece, tüm alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir. Ölçekten elde edilen puanlar için sınır değer olmadığından tükenme var ya da yok şeklinde kategorik bir sınıflama yapılamamaktadır (İçigen, Uzut, 2012: 111).

Ölçek puanı hesaplanırken, tükenmişliğin olumlu ifadesi olarak ölçeğe yerleştirilen maddeler ters, geri kalan maddeler ise düz puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puan yorumlanırken, elde edilen puana göre, ölçeği yanıtlayan bir kişinin tükenmişlik düzeyi dört şekilde yorumlanmaktadır. Buna göre, bu kişi için; ölçekten alınan "3 ve altındaki" puanlar herhangi bir tükenmişlik durumu olmadığı, ölçekten alınan "3-4" arasındaki puanlar tükenmişlik için bir tehlike sinyali olduğu, ölçekten alınan "4-5" arasındaki puanlar bir tükenmişlik durumu içinde bulunduğu, ölçekten alınan "5 ve üzerindeki" puanlar derhal yardım gerektiren bir tükenmişlik durumu içinde olduğu biçiminde yorumlanmaktadır (Çapri, 2006: 67).

### ***İş Doyumu Ölçeği:***

14 önermeden oluşan bireyin işiyle ilgili değerlendirmesini tespit etmek amacıyla geliştirilen iş doyumu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 70 ve en düşük puan 14'tür. Buna göre;

ölçekten alınan puanın 53–70 olması iş doyumunun yüksek,  
ölçekten alınan puanın 33–52 olması iş doyumunun orta düzeyde,  
ölçekten alınan puanın 14–32 olması ise iş doyumunun düşük olduğunu göstermektedir (Hackman ve Oldham'ın (1980)'den Akt. İçigen, Uzut, 2012: 111).

### **4.3. Verilerin Toplanması**

Öğretmenler tarafından doldurulan anket formları toplanmış, kodlanarak bilgisayar ortamına girişi sağlanmıştır.

### **4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumu**

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler SPSS 18 paket program aracılığı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

### **4.5. Araştırmanın Güvenilirliği**

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır.

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,  
 $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,  
 $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,  
 $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

### ***İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi:***

**Tablo 2: İş Doyum Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

<b>Güvenilirlik İstatistikleri</b>	
<b>Cronbach Alfası</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,898	14

Yapılan araştırmanın güvenilirliği Güvenilirlik İstatistikleri tablosundan tüm soruların  $\alpha = 0,898$  değerinin oldukça yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bu durumda yapılan çalışmada sorulara verilen cevapları güvenilirliği kabul edilebilirdir.

### ***Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi:***

**Tablo 3: Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

<b>Güvenilirlik İstatistikleri</b>	
<b>Cronbach Alfası</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,789	15

Yapılan araştırmanın güvenirliliği Güvenilirlik İstatistikleri tablosundan tüm soruların  $\alpha = 0,789$  değerinin oldukça güvenilir bir değer olduğu görülmektedir. Bu durumda yapılan çalışmada sorulara verilen cevapları güvenirliliği kabul edilebilirdir.

Bunun yanı sıra, anketlerde yer alan benzer sorulara verilen cevapların yüzdeleri karşılaştırılarak, anketlerin güvenirliliği incelenecek olursa:

- Katılımcıların, kişisel bilgiler bölümünün 8. sorusuna (üstlerinizden takdir görüyor musunuz?) %18,2'si hiç derken, Hackman ve Oldman iş doyum ölçeği 6. sorusu olan (işinizi yaparken takdir edileceğiniz duygusu içinde misiniz?) sorusuna %13,7'sinin çok yetersiz cevabını vermesi ölçeğimizin güvenirliğini göstermektedir.
- Katılımcıların, kişisel bilgiler 9. sorusuna (aldığınız ücreti nasıl değerlendirirsiniz?) %86,3'ü düşük cevabını verirken, Hackman ve Oldman iş doyum ölçeği 2. sorusuna (aldığınız para ve destekler yeterli mi?) %82,5'i yetersiz olduğunu söylemeleri ölçeğimizin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.
- Katılımcıların, Maslach tükenmişlik ölçeği 3. sorusuna (sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum) % 14,7'si çoğu zaman, %4,9'u her zaman derken, aynı ölçeğin 20. sorusuna (yolun sonuna geldiğimi hissediyorum) %14'ü çoğu zaman, %6,7'si her zaman demıştır. Benzer iki soruya verilen cevapların %'lerinin yakın değerlerde olması da ölçeğimizin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Anketimize katılan 285 öğretmenin yüzdesel dağılımları aşağıda gibi gözlemlenmiştir.

#### 5.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Tablo 4: Kişisel Bilgilerin Yüzde Verileri

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	155	54,4
	Erkek	130	45,6
Yaş	20-29	35	12,3
	30-39	97	34,0
	40-49	133	46,7
	50 +	20	7,0
Medeni Durum	Evli	218	76,5
	Bekar	67	23,5
Mesleki Kıdem	5 -	27	9,5
	6-11	61	21,4
	12-15	62	21,8
	16-20	110	38,6
	21-25	17	6,0
	26+	8	2,7
Okutulan Sınıf Düzeyi	1. sınıf	110	38,5
	2. sınıf	47	16,5
	3. sınıf	70	24,6
	4. sınıf	58	20,4
Mezun Olunan Okul Türü	Eğitim Fak.	247	86,7
	Diğer	38	13,3
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	32	11,2
	Lisans	218	76,5
	Yüksek Lisans	26	9,1
	Doktora	9	3,2
Üstlerinden Takdir Görme	Hiç	52	18,2
	Nadiren	147	51,6
	Sıklıkla	86	30,2
Alınan Ücretin Değerlendirilmesi	Çok Düşük	63	22,1
	Düşük	183	64,2
	Yeterli	39	13,7
	Yüksek	0	0
Mesleğin İsteyerek Seçilip Seçilmemesi	Evet	190	66,7
	Hayır	95	33,3
Mesleğin Bireye Uygun Bulunup Bulunmadığı	Evet	227	79,6
	Hayır	58	20,3
Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Duyulup Duyulmadığı	Evet	184	64,5
	Hayır	100	35,5
Görev Yapılan İlçe	Akdeniz	97	34,0
	Toroslar	85	29,8
	Yenişehir	62	21,8
	Mezitli	41	14,4

### ***Cinsiyet***

Ankete katılanların % 54,4'ü kadın öğretmenlerden, %45,6'sı ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir.

### ***Yaş***

Ankete katılanların %12,3'ü 20-29 yaşları arasında, %34'ü 30-39 yaşları arasında, %46,7si 40-49 yaşları arasındadır. Ankete katılanların %7'si ise 50 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların Yarısına yakını 40-49 yaş aralığında yer almaktadır.

### ***Medeni Durum***

Anketimize katılan öğretmenlerin %76,5'i evli iken, %23,5'i ise bekardır. Katılımcıların çoğu evlidir.

### ***Mesleki Kıdem***

Katılımcıların %38,6 'sı 16-20 yıllık öğretmenlerdir.

### ***Okutulan Sınıf Düzeyi***

Çalışma, sınıf öğretmenleri ile yapılmış olup; %38,6'sı 1. Sınıf, okuturken, %16,5'i 2. sınıf, %24,6'sı 3. sınıf, %20,4'ü ise 4. Sınıf okutmaktadır.

### ***Mezun olunan okul türü***

Öğretmenlerin mezun oldukları okul türleri de incelenmiş olup öğretmenlerin %86,7'si eğitim fakültesi, %13,3'ü ise diğer fakültelerden mezun olmuşlardır.

### ***Eğitim Düzeyi***

Ankete katılan öğretmenlerin %11,2'si ön lisans düzeyinde iken, %88,8'i lisans, yüksek lisans ve doktora mezunudur.

### ***Üstlerinizden Takdir Görüyor Musunuz?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %18,2'si hiç takdir görmezken, %30,2'si sıklıkla takdir görmektedir.

### ***Aldığınız Ücreti Nasıl Değerlendiriyorsunuz?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %86,3'ü aldığı ücreti düşük bulurken, %13,7'si yeterli görmektedir.

### ***Mesleğinizi İsteyerek mi Seçtiniz?***

Öğretmenlerimize sorduğumuzda, %66,7'si mesleği isteyerek seçmişken, %33,3'ü ise istemeyerek seçtiklerini belirtmişlerdir.

### ***Mesleğinizi Kendinize Uygun Buluyor musunuz?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %79,6'sı kendilerini mesleğe uygun bulurken, %20,3'ü ise uygun bulmamaktadır.

### ***Hizmet İçi Eğitime İhtiyaç Duyduğunuz Oluyor mu?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %64,6'sı hizmet içi eğitime ihtiyaç duyarken, %35,5'i ise hizmet içi eğitime ihtiyaç duymamaktadır.

### ***Görev Yaptığınız İlçeyi Belirtir misiniz?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %34'ü Akdeniz ilçesinde görev yaparken, %29,8'i Toroslar, %21,8'i Yenışehir ve %14,4'ü ise Mezitli de görev yapmaktadır.

## 5.2. Öğretmenlerin Hackman ve Oldman İş Doyum Düzeyleri

Tablo 5: İş Doyum Ölçeği Yüzde Verileri

	Çok Yetersiz		Yetersiz		Kararsızım		Yeterli		Çok Yeterli	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. İşinizin size sağladığı güvenlik derecesi nedir?	46	16,1	107	37,5	42	14,7	83	29,1	7	2,5
2. Aldığınız para ve destekler yeterli mi?	47	16,5	188	66,0	16	5,6	34	11,9	0	0
3. İşinizde kişisel gelişme ve yükselme olanakları var mı?	45	15,8	130	45,6	49	17,2	54	18,9	7	2,5
4. İşinizde beraber çalıştığınız ve ilişki içinde olduğunuz kişilerden memnun musunuz?	3	1,1	61	21,4	24	8,4	159	55,8	38	13,3
5. Amirlerinizin size karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyor musunuz?	20	7,0	33	11,6	31	10,9	151	53,0	50	17,5
6. İşinizi yaparken takdir edileceğiniz duygusu içinde misiniz?	39	13,7	76	26,7	43	15,1	107	37,5	20	7,0
7. İş yerinde birlikte çalıştığımız arkadaşlarınızla yakın ilişki içinde misiniz?	12	4,2	25	8,8	30	10,5	181	63,5	37	13,0
8. Üstlerinizden gördüğünüz destek ve yardımdan memnun musunuz?	26	9,1	67	23,5	37	13,0	111	38,9	44	15,4
9. Yaptığınız iş karşılığında aldığımız para sizce adaletli mi?	67	23,5	151	53,0	23	8,1	44	15,4	0	0
10. İşinizi yaparken bağımsız olarak kişisel istek ve düşüncelerinizi uygulayabiliyor musunuz?	24	8,4	94	33,0	39	13,7	106	37,2	22	7,7
11. Geleceğinize ilişkin planlarınız açısından iş yerinizi güvenceli buluyor musunuz?	34	11,9	134	47,0	28	9,8	77	27,0	12	4,2
12. İş yerinizdeki ilgililerle düşüncelerinizi paylaşma olanağı oluyor mu?	14	4,9	98	34,4	39	13,7	114	40,0	20	7,0
13. İşinizde, başarınızı gösterme ve yarışma fırsatı var mı?	28	9,8	142	49,8	43	15,1	54	18,9	18	6,3
14. İş yeri yönetiminin tutumundan memnun musunuz?	27	9,5	19	6,7	42	14,7	167	58,6	30	10,5

Bu bölümde, görev yapan öğretmenlerin işlerine duydukları güven sorulmuş ve cevaplar aşağıdaki gibi ölçeklendirilmiştir.

- 1: Çok Yetersiz
- 2: Yetersiz
- 3: Kararsızım
- 4: Yeterli
- 5: Çok Yeterli

### ***İşinizi Size Sağladığı Güvenlik Derecesi nedir?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %53,6'sı mesleklerinin kendilerine güvenlik sağlamadığını düşünürken, %31,6'sı ise mesleklerinin sağladığı güvenliğin yeterli olduğunu düşünmektedir.

### ***Aldığınız Para ve Destekler Yeterli mi?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %82,5'i aldıkları para ve desteklerin yetersiz olduğunu düşünürken %11,9'u ise yeterli olduğunu düşünmektedirler.

### ***İşinizde Kişisel Gelişme ve Yükselme Olanakları Var mı?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %61,4'ü kişisel gelişme ve yükselme açısından mesleklerini yetersiz görürken, %21,4'ü ise yeterli görmektedir.

### ***İşinizde Beraber Çalıştığınız ve İlişki İçinde Olduğunuz Kişilerden Memnun musunuz?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %69,1'i beraber çalıştıkları kişilerden memnun iken, %22,5'i ise memnun değildir.

### ***Amirlerinizin Size Karşı Davranışlarını Adil Buluyor musunuz?***

Öğretmenlerin %18,6'sı amirlerinin kendilerine olan davranışlarını adil bulmazken, %70,5'i ise adil bulmaktadır.

### ***İşinizi Yaparken Takdir Edileceğiniz Duygusu İçinde misiniz?***

Ankete katılan öğretmenlerin %44,5'i yaptıkları işte takdir edileceklerini hissederken, %40,4'ü ise takdir edileceğini düşünmemektedir.

### ***İş Yerinizde Birlikte Çalıştığınız Arkadaşlarınızla Yakın İlişki İçinde misiniz?***

Ankete katılan öğretmenlerden % 76,5'i çalıştığı arkadaşlarıyla yakın ilişki içindeyken %13'ü yakın ilişki içinde değildir.

### ***Üstlerinizden Gördüğünüz Destek ve Yardımdan Memnun musunuz?***

Ankete katılan öğretmenlerden %54,32ü üstlerinden gördüğü destek ve yardımı yeterli bulurken, %32,6'sı yeterli bulmamaktadır.



***Yaptığınız İş Karşılığında Aldığınız Para Sizce Adaletli mi?***

Ankete katılan öğretmenlerden %76,5'i yaptığı iş karşılığı aldığı parayı adaletli bulmazken, %15,4'ü yeterli görmektedir.

***İşinizi Yaparken Bağımsız Olarak Kişisel İstek ve Düşüncelerinizi Uygulayabiliyor musunuz?***

Ankete katılan öğretmenlerden %44,9'u kişisel ve düşüncelerini uygulayabilirken, %41,4 kişisel istek ve düşüncelerini uygulayamamaktadır.

***Geleceğinize İlişkin Planlarınız Açısından İş Yerinizi Güvenceli Buluyor musunuz?***

Ankete katılan öğretmenlerden %31,2'si iş yerini güvenceli bulurken, %58,9'u güvenceli bulmamaktadır.

***İş Yerinizdeki İlgililerle Düşüncelerinizi Paylaşma Olanığı Buluyor musunuz?***

Ankete katılan % 47'si ilgililerle düşüncelerini paylaşma olanağını yeterli bulurken, %39,3'ü yeterli bulmamaktadır.

***İşinizde Başarınızı Gösterme ve Yarışma Fırsatı Var mı?***

Ankete katılan öğretmenlerden %25,2'si işinde başarı gösterme ve yarışma fırsatını yeterli bulurken, %59,6'sı yeterli bulmamaktadır.

***İş Yeri Yönetiminin Tutumundan Memnun musunuz?***

Anketimize katılan öğretmenlerin %69,1'i memnunken, %16,2'si memnun olmamaktadır.

### 5.3. Öğretmenlerin Maslach Tükenmişlik Düzeyleri

**Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeği Yüzde Verileri**

İFADELER	Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Çoğu Zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	43	15,1	79	27,7	136	47,7	17	6,0	10	3,5
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	29	10,2	70	24,6	89	31,2	74	26,0	23	8
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	85	29,8	82	28,8	62	21,8	42	14,7	14	4,9
4. Öğrencilerimin ne hissettiğini hemen anlarım.	16	5,6	3	1,1	15	5,3	131	46,0	120	42
5. Bazı öğrencilere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum	171	60,0	61	21,4	36	12,6	8	2,8	9	3,2
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	46	16,1	60	21,1	117	41,1	38	13,3	24	8,4
7. Öğrencilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	13	4,6	8	2,8	28	9,8	152	53,3	84	29,5
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	73	25,6	99	34,7	74	26,0	17	6,0	22	7,7
9. Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	9	3,2	12	4,2	35	12,3	93	32,6	136	47,7
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	135	47,4	70	24,6	47	16,5	19	6,6	14	4,9
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	118	41,4	50	17,5	72	25,3	34	11,9	11	3,9
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	18	6,3	28	9,8	48	16,8	114	40,0	77	27,0
13. İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.	45	15,8	73	25,6	102	35,8	40	14,0	25	8,8
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	51	17,8	49	17,2	66	23,2	74	26,0	45	15,8
15. Öğrencilere ne olduğu umrumda değil.	51	17,8	49	17,2	66	23,2	74	26,0	45	15,8
16. Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	86	30,2	105	36,8	60	21,1	19	6,7	15	5,3
17. Öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratıyorum.	1	0,4	14	4,9	35	12,3	142	49,8	93	32,6
18. Öğrencilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	5	1,8	17	6,0	76	26,7	139	48,8	48	16,8
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	20	7,0	40	14,0	52	18,2	107	37,5	66	23,2
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	114	40,0	54	18,9	58	20,4	40	14,0	19	6,7
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	11	3,9	38	13,3	31	10,9	145	50,9	60	21,1
22. Öğrencilerimin bana, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	109	38,2	113	39,6	25	8,8	24	8,4	14	4,9

***İşimden Soğuduğumu Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %47,7'si bazen, %27,7'si de çok nadir işinden soğuduğunu hissetmektedir.

***İş Dönüşü Kendimi Ruhem Tükenmiş Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %24,6'sı çok nadir, %26'sı çoğu zaman, %31,2'si bazen kendini ruhen tükenmiş hissetmektedir.

***Sabah Kalktığımda Bir Gün Daha Bu İş Kaldıramayacağımı Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %21,8'i bazen, %28,8'i çok nadir sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağını hissederken, %29,8'i hiçbir zaman bu şekilde hissetmemektedir.

***Öğrencilerimin Ne Hissettiğini Hemen Anlarım.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %42,1 her zaman, %46'sı çoğu zaman öğrencilerinin ne hissettiğini anladığını ifade etmişlerdir.

***Bazı Öğrencilere Sanki İnsan Değillermiş Gibi Davrandığımı Fark Ediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %60'ı hiçbir zaman öğrencilerine bu şekilde davranmadığını ifade etmişlerdir.

***Bütün Öğrencilerle Uğraşmak Benim İçin Gerçekten Çok Yıpratıcı.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %41,1'i bazen, %21,1'i çok nadir öğrencilerle uğraşmanın kendileri için yıpratıcı olduğunu düşünmektedir.

***Öğrencilerin Sorunlarına En Uygun Çözüm Yolunu Bulurum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %53,3'ü çoğu zaman, %29,5'i her zaman öğrencilerinin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulduklarını ifade etmişlerdir.

***Yaptığım İşten Yıldığımı Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %25,6'sı hiçbir zaman işten yıldığını hissetmezken, geri kalan %74,4'ü çok nadir de olsa bu duyguyu hissettiğini ifade etmişlerdir.

***Yaptığım İş Sayesinde Öğrencilerin Yaşamına Katkıda Bulduğuma İnanıyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %3,2'si yaptığı iş sayesinde öğrencilerin yaşamına hiçbir zaman katkıda bulunduğuna inanmazken, %47,7'si her zaman katkıda bulunduğuna inanmaktadır.

***Bu İşte Çalışmaya Başladığımdan Beri İnsanlara Karşı Sertleştim.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %47,4'ü bu işte çalışmaya başladığından beri hiçbir zaman insanlara karşı sertleştiğini düşünmezken, %24,6'sı çok nadir de olsa insanlara karşı sertleştiğini düşünmektedir.

***Bu İşin Beni Giderek Katılaştırmasından Korkuyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %41,4'ü işinin kendilerini zamanla katılaştırmasından hiçbir zaman korkmazken, %58,6'sı çok nadir de olsa böyle bir korkuya kapılmaktadır.

***Çok Şeyler Yapabilecek Güçteyim.***

Anketimize katılan öğretmenlerden birçoğunun kendisini çok şeyler yapabilecek güçte bulurken, %6,3'ü hiçbir zaman kendisinde böyle bir güç hissetmemiştir.

***İşimin Beni Kısıtladığını Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %25,6'sı çok nadir, %35,8'i de bazen işinin kendini kısıtladığını hissetmektedir.

***İşimde Çok Fazla Çalıştığımı Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %26'sı çoğu zaman, %23,2'si bazen işinde çok fazla çalıştığını hissetmektedir.

***Öğrencilere Ne Olduğu Umrumda Değil.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %17,9'u öğrencilere ne olduğunu her zaman umursarken, %15,8'i de hiçbir zaman umursamamaktadır.

***Doğrudan Doğruya Öğrencilerle Çalışmak Bende Çok Fazla Stres Yaratıyor.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %30,2'si doğrudan öğrencilerle çalışmanın hiçbir zaman stres yaratmadığını söylerken, %5,3'ü her zaman stres yarattığını ifade etmişlerdir.

***Öğrencilerle Aramda Rahat Bir Hava Yarattıyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %49,8'inin çoğu zaman, %32,6'sının her zaman öğrencilerle arasında rahat bir hava yarattığını ifade etmişlerdir.

***Öğrencilerle Yakın Bir Çalışmadan Sonra Kendimi Canlanmış Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %26,7'si bazen, %48,8'i ise çoğu zaman öğrencilerle yakın çalışmadan sonra kendilerini canlanmış hissetmektedirler.

***Bu İşte Birçok Kayda Değer Başarı Elde Ettim.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %37,5'i çoğu zaman, %23,2'si her zaman işinde birçok kayda değer başarı elde ettiklerini söylerler.

***Yolun Sonuna Geldiğimi Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %40'ı hiçbir zaman yolun sonuna geldiklerini hissetmezken, %6,7'si her zaman bu duyguyu hissetmektedir.

***İşimdeki Duygusal Sorunlara Serinkanlılıkla Yaklaşıyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %50,9'u çoğu zaman işindeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırken, %3,9'u hiçbir zaman işindeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşmamaktadır.

***Öğrencilerimin Bana, Bazı Problemlerini Sanki Ben Yaratmışım Gibi Davrandıklarını Hissediyorum.***

Anketimize katılan öğretmenlerden %38,2'si hiçbir zaman, %39,6'sı çok nadir öğrencilerinin kendilerine, bazı problemlerini sanki kendileri yaratmış gibi davrandıklarını hissetmektedirler.

## 5.4. Maslach Faktör Analizi ve Yorumu

Tablo 7: Maslach Faktör Analizi

BİLEŞEN	İlk Özdeğerler			Karesel Yüklemeler Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Total	Varyans %	Kümülatif %
1	5,267	35,110	35,110	5,267	35,110	35,110
2	2,454	16,357	51,468	2,454	16,357	51,468
3	1,633	10,884	62,352	1,633	10,884	62,352
4	,973	6,489	68,841			
5	,895	5,968	74,810			
6	,693	4,623	79,433			
7	,630	4,199	83,632			
8	,554	3,695	87,328			
9	,526	3,508	90,836			
10	,388	2,585	93,420			
11	,342	2,281	95,702			
12	,290	1,932	97,634			
13	,182	1,216	98,849			
14	,173	1,151	100,000			
15	5,286E-17	3,524E-16	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Üç ana faktör altında toplanan değişkenler toplam varyansın % 62,352'sini açıklamaktadır.

**Tablo 8: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi**

	Bileşen		
	Duygusal tükenme	Kişiel başarı	Duyarsızlaşma
M.1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.	<b>,750</b>	-,253	-,016
M.2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş	<b>,861</b>	-,007	,024
M.3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	<b>,697</b>	-,456	-,023
M.6 Bütün öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	<b>,604</b>	-,566	-,109
M.8 Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	<b>,861</b>	-,223	-,062
M.9 Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	,059	,063	<b>,626</b>
M.10 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	<b>,530</b>	-,483	-,049
M.12 Çok şeyler yapabilecek güçteyim	,176	<b>,744</b>	,073
M13 İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	<b>,672</b>	,085	,002
M.14 İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	<b>,846</b>	,326	,012
M.15 Öğrencilere ne olduğu umrumda değil	<b>,846</b>	,326	,012
M.18 Öğrencilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	-,029	<b>,863</b>	,091
M.21 İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	,094	,017	<b>,778</b>
M.22 öğrencilerimin bana bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	,165	-,073	<b>-,526</b>
M.20 yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	,022	-,030	<b>-,715</b>

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Rotasyon 4 tekrarlamalar birleştirdi

Faktör analizi sonucunda

Tablodaki her bir maddenin bileşenler altındaki değerleri incelendiğinde;

M1, M2, M3, M6, M8, M10, M13, M14, M15 maddelerinin tükenmişliğin 1. faktör,

M12, M18 maddelerinin 2. faktör,

M9, M20, M21, M22 maddelerinin ise 3. faktör altında en yüksek yükleme değerine sahip oldukları görülmektedir.

### 5.5. Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla İş Doymu Arasında Korelasyon Analizi

Tükenmişliğin alt boyutlarıyla iş doymu arasında herhangi bir bağ (ilişki) olup olmadığının incelenmesi,  $H_1$  hipotezinin desteklenmesi amacıyla, korelasyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 9: Duygusal Tükenmişlik ile İş Doymu Arasında Korelasyon Analizi**

		İş Doymu	Duygusal Tükenme
İş Doymu	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-,367**
	p (Anlamlılık Düzeyi)		,000
	N	285	285
Duygusal Tükenme	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,367**	1
	P (Anlamlılık Düzeyi)	,000	
	N	285	285

\*\* Korelasyon 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır. (Çift Kuyruklu)

Katılımcı öğretmenlerin duygusal tükenmeyle iş doymu düzeyleri arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü bir bağ (ilişki) bulunmaktadır. Duygusal tükenmeyle iş doymu ortalamaları arasında anlamlı ilişki bulunmasıyla,  $H_{11}$  hipotezi desteklenmektedir. Sonuç olarak; öğretmenlerde duygusal tükenme azaldıkça iş doymununun artacağı söylenebilir.

**Tablo 10: Duyarsızlaşma ile İş Doymu Arasında Korelasyon Analizi**

		Duyarsızlaşma	İş Doymu
Duyarsızlaşma	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,053
	P (Anlamlılık Düzeyi)		,376
	N	285	285
İş Doymu	Pearson korelasyon katsayısı	,053	1
	P (Anlamlılık Düzeyi)	,376	
	N	285	285

Katılımcı öğretmenlerin duyarsızlaşması ile iş doymu arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Duyarsızlaşmayla iş doymu arasında anlamlı ilişki bulunamamasıyla  $H_{12}$  hipotezi desteklenmemektedir.



**Tablo 11: Kişisel Başarı İle İş Doymu Arasında Korelasyon Analizi**

		İş Doymu	Kişisel Başarı
İş Doymu	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,481 **
	P(Anlamlılık Düzeyi)		,000
	N	285	285
	Kişisel Başarı	,481 **	1
	Pearson Korelasyon katsayısı	,000	
	P(Anlamlılık Düzeyi)		,000
	N	285	285

\*\*Korelasyon 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.(Çift Kuyruklu)

Katılımcı öğretmenlerin kişisel başarıları ile iş doymu düzeyleri arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü bir bağ bulunmaktadır. Kişisel başarı ile iş doymu arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmasıyla, H<sub>13</sub> hipotezi desteklenmektedir. Sonuç olarak; Kişisel başarının artmasıyla iş doymununun da artacağı söylenebilir.

İş doymunun tükenmişle ilişkisi, iş doymunun tükenmişliğin üç alt boyutuyla ayrı ayrı korelasyonuna bakılarak incelenmiştir. İş doymunun tükenmişliğin iki alt boyutuyla (duygusal tükenme, kişisel başarı) arasında anlamlı ilişki olduğu ancak bir alt boyutuyla (duyarsızlaşma) arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda iş doymunun genel manada tükenmişlikle arasında anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. Sonuç olarak; H<sub>1</sub> desteklenmiştir.

## **5.6. Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasında Varyans (Anova) ve T-testi Analizleri**

Öğretmenlerin bazı demografik özellikleri ile tükenmişliğin alt boyutları ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek, H<sub>2</sub>: “Öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerine göre mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.” hipotezini test etmek amacıyla, değişkenlerle boyutlar arasında varyans analizi, anova ve t testi yapılmıştır. Ana hipotezin alt hipotezleri ayrı ayrı teste tabi tutulmuştur.

H<sub>21</sub>: “Öğretmenlerin cinsiyetleri ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.” Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 12: Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

CİNSİYET		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
duygusal tükenme	Kadın	155	2,67	1,033	,083
	Erkek	130	2,64	,737	,065
	Total	285	2,66	,908	,054
kişisel başarı	Kadın	155	3,66	1,336	,107
	Erkek	130	3,61	,867	,076
	Total	285	3,64	1,145	,068
Duyarsızlaşma	Kadın	155	4,19	,838	,067
	Erkek	130	4,14	,833	,073
	Total	285	4,17	,835	,049

**Tablo 13: Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F Değerleri	Olasılık (p)
duygusal tükenme	Gruplararası	,075	1	,075	,090	,764
	Gruplar içi	234,227	283	,828		
	Toplam	234,302	284			
kişisel başarı	Gruplararası	,179	1	,179	,137	,712
	Gruplar içi	371,870	283	1,314		
	Toplam	372,049	284			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	,215	1	,215	,307	,580
	Gruplar içi	197,701	283	,699		
	Toplam	197,916	284			

Olasılık değerine bakılarak, cinsiyet ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma ortalamaları arasındaki farkın  $p > 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Yani cinsiyete göre gruplar arasında tükenmişlik alt boyutları ortalamalarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

**Tablo 14: Cinsiyet ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T-testi**

	Levene's Test Varyansların Eşitliği		Ortalamalarının eşitliğinin T testi						
	F	Önem düzeyi (p)	T	Sd	çift Kuyruk (p)	Ort. farkı	Std. Hata farkı	Farklılığın %95 güven aralığı	
								Düşük	Yüksek
duygusal tükenme Varyanslar	16,584	,000	,300	283	,764	,033	,108	-,180	,245
			,309	276,193	,757	,033	,105	-,174	,239
Kişisel başarı Varyanslar	33,090	,000	,369	283	,712	,050	,136	-,218	,319
			,383	267,104	,702	,050	,132	-,209	,309
Duyarsızlaşma Varyanslar	,096	,758	,554	283	,580	,055	,099	-,141	,251
			,554	275,002	,580	,055	,099	-,140	,251

Cinsiyet ile Tükenmişlik alt boyutları arasında yapılan T testi, farklılığın %95 güven aralığındaki yüksek değerlere bakıldığında; tükenmişliğin üç boyutunda da değerlerin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. T testi sonuçları da Anova sonuçlarını desteklemektedir. Bu durumda cinsiyetle mesleki tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı fark yoktur. Sonuçta;  $H_{21}$  hipotezi desteklenmemektedir.

$H_{22}$ : “Öğretmenlerin yaşları ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.” Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 15: Yaş ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

YAŞ	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	
duygusal tükenme	20-29	35	2,83	,664	,112
	30-39	97	2,64	,892	,091
	40-49	133	2,59	,962	,083
	50+	20	2,85	,988	,221
	Total	285	2,66	,908	,054
kişisel başarı	20-29	35	3,40	1,168	,197
	30-39	97	3,73	1,168	,119
	40-49	133	3,68	1,117	,097
	50+	20	3,25	1,118	,250
	Total	285	3,64	1,145	,068
Duyarsızlaşma	20-29	35	4,11	,832	,141
	30-39	97	4,18	,829	,084
	40-49	133	4,18	,869	,075
	50+	20	4,15	,671	,150
	Total	285	4,17	,835	,049

**Tablo 16: Yaş ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F Değerleri	Olasılık (p)	
Duygusal tükenme	Gruplararası	2,334	3	,778	,942	,421
	Gruplar içi	231,968	281	,826		
	Toplam	234,302	284			
kişisel başarı	Gruplararası	6,131	3	2,044	1,569	,197
	Gruplar içi	365,918	281	1,302		
	Toplam	372,049	284			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	,133	3	,044	,063	,979
	Gruplar içi	197,783	281	,704		
	Toplam	197,916	284			

Olasılık değerine bakılarak, yaş ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma arasındaki ortalamaların farkının  $p > 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz.

**Tablo 17: Yaş İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T-testi**

		Levene's Test Varyansların Eşitliği		Ortalamalarının Eşitliğinin T Testi						
		F	Önem Düzeyi (p)	T	sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Hata Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Duygusal tükenme	Eşit Varyanslar	6,091	,015	1,146	130	,254	,189	,165	-,138	,516
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,314	80,640	,193	,189	,144	-,097	,476
kişisel başarı	Eşit Varyanslar	,657	,419	-1,441	130	,152	-,332	,230	-,788	,124
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,441	60,191	,155	-,332	,230	-,793	,129
Duyarsızlaşma	Eşit Varyanslar	,042	,839	-,373	130	,710	-,061	,164	-,385	,263
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,372	60,006	,711	-,061	,164	-,389	,267

Yaş ile Tükenmişlik alt boyutları arasında yapılan T testi, farklılığın%95 güven aralığındaki yüksek değerlere bakıldığında; tükenmişliğin üç boyutunda da değerlerin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. T testi sonuçları da Anova sonuçlarını desteklemektedir. Bu durumda öğretmenlerin yaşları ile mesleki tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı fark yoktur. Sonuçta; H<sub>22</sub> hipotezi desteklenmemektedir.

H<sub>23</sub>: “Öğretmenlerin mesleki kıdemi ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 18: Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

KIDEM		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
duygusal tükenme	5 yıl ve daha az	27	2,70	,669	,129
	6 - 11 yıl	61	2,79	,520	,067
	12 - 15 yıl	62	2,66	1,115	,142
	16 - 20 yıl	110	2,53	1,011	,096
	21 - 25 yıl	17	3,06	,659	,160
	26 yıl ve üzeri	8	2,38	,916	,324
	Total	285	2,66	,908	,054
kişisel başarı	5 yıl ve daha az	27	4,56	,641	,123
	6 - 11 yıl	61	3,46	1,104	,141
	12 - 15 yıl	62	3,34	1,200	,152
	16 - 20 yıl	110	3,68	1,165	,111
	21 - 25 yıl	17	3,59	1,064	,258
	26 yıl ve üzeri	8	3,63	,744	,263
	Total	285	3,64	1,145	,068
Duyarsızlaşma	5 yıl ve daha az	27	4,33	,832	,160
	6 - 11 yıl	61	4,07	,834	,107
	12 - 15 yıl	62	4,15	,884	,112
	16 - 20 yıl	110	4,17	,811	,077
	21 - 25 yıl	17	4,35	,702	,170
	26 yıl ve üzeri	8	4,13	1,126	,398
	Total	285	4,17	,835	,049

**Tablo 19: Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F Değerleri	Olasılık (p)
duygusal tükenme	Gruplararası	6,321	5	1,264	1,547	,175
	Gruplar içi	227,981	279	,817		
	Toplam	234,302	284			
kişisel başarı	Gruplararası	30,492	5	6,098	4,981	,000
	Gruplar içi	341,558	279	1,224		
	Toplam	372,049	284			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	2,009	5	,402	,572	,721
	Gruplar içi	195,907	279	,702		
	Toplam	197,916	284			

Olasılık değerine bakıldığında, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları ortalamaları arasındaki farkın  $p > 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Ancak mesleki kıdemleri ile kişisel başarıları ortalamaları arasındaki farkın  $p < 0,05$  olmasından dolayı anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Yani kişisel başarı faktör ortalamaları kıdem gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kişisel başarı faktörü ortalaması mesleğin ilk 5 yılında olanlarda 4,56 iken diğer tüm gruplarda 3,5 civarındadır.

**Tablo 20: Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T-testi**

	Levene's Test Varyansların Eşitliği	Ortalamaların Eşitliğinin T Testi								
		F	Önem Düzeyi (p)	T	sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Hata Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Duygusal tükenme	Eşit Varyanslar	2,882	,093	-,632	86	,529	-,083	,132	-,345	,178
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,574	40,523	,569	-,083	,145	-,376	,210
kişisel başarı	Eşit Varyanslar	16,709	,000	4,805	86	,000	1,097	,228	,643	1,550
	Eşit Olmayan Varyanslar			5,846	79,658	,000	1,097	,188	,723	1,470
Duyarsızlaşma	Eşit Varyanslar	,054	,818	1,390	86	,168	,268	,193	-,115	,651
	Eşit Olmayan Varyanslar			1,391	49,985	,170	,268	,192	-,119	,654

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan T testinde sadece kişisel başarı alt boyutunda anlamlı fark görülmüştür. İki boyutta anlamlı fark yok, yalnızca bir boyutta anlamlı fark gözlenmiştir. Bu nedenle  $H_{23}$  hipotezini bütünüyle destekler veriler bulunmamaktadır. T testi sonuçları da Anova sonuçlarını desteklemektedir.

$H_{24}$ : “Öğretmenlerin medeni durumu ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.



**Tablo 21: Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

MEDENİ DURUM		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Duygusal tükenme	Evli	218	2,71	,952	,064
	Bekar	67	2,48	,725	,089
	Total	285	2,66	,908	,054
kişisel başarı	Evli	218	3,87	,961	,065
	Bekar	67	2,87	1,347	,165
	Total	285	3,64	1,145	,068
Duyarsızlaşma	Evli	218	4,16	,844	,057
	Bekar	67	4,21	,808	,099
	Total	285	4,17	,835	,049

**Tablo 22: Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F Değerleri	Olasılık (p)
duygusal tükenme	Gruplararası	2,792	1	2,792	3,413	,066
	Gruplar içi	231,510	283	,818		
	Toplam	234,302	284			
Kişisel başarı	Gruplararası	51,854	1	51,854	45,831	,000
	Gruplar içi	320,195	283	1,131		
	Toplam	372,049	284			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	,144	1	,144	,206	,650
	Gruplar içi	197,772	283	,699		
	Toplam	197,916	284			

Olasılık değerlerine bakılarak; öğretmenlerin medeni durumları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma grupları arasındaki ortalama farkının  $p > 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Ancak medeni durum ile kişisel başarı arasındaki ilişki  $p < 0,05$  olduğundan dolayı gruplar arasındaki ortalama farkının anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Evli olanların kişisel başarı ortalamaları (3,87), bekarlara göre (2,87) daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 23: Medeni Durum ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında T- testi**

		Levene's Test varyansların Eşitliği		Ortalamaların Eşitliğinin T Testi						
		F	Önem Düzeyi (p)	T	sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Hata Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Duygusal Tükenme	Eşit Varyanslar	2,759	,098	1,847	283	,066	,233	,126	-,015	,482
	Eşit Olmayan Varyanslar			2,130	142,322	,035	,233	,110	,017	,450
kişisel başarı	Eşit Varyanslar	22,880	,000	6,770	283	,000	1,006	,149	,713	1,298
	Eşit Olmayan Varyanslar			5,683	87,605	,000	1,006	,177	,654	1,358
Duyarsızlaşma	Eşit Varyanslar	,031	,861	-,454	283	,650	-,053	,117	-,283	,177
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,465	113,849	,643	-,053	,114	-,279	,173

Öğretmenlerin medeni durumuyla tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki için T testine bakıldığında, medeni durumlarıyla tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutuyla olan dışında, ortalamalar arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. T testi sonuçları da Anova sonuçlarını desteklemektedir

H<sub>25</sub>:Öğretmenlerin eğitim düzeyi ile mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 24: Eğitim Düzeyi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

EĞİTİM DÜZEYİ		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
duygusal tükenme	ön lisans	32	2,59	,798	,141
	Lisans	218	2,64	,832	,056
	Yüksek lisans	26	3,19	1,386	,272
	Doktora	9	1,78	,441	,147
	Total	285	2,66	,908	,054
kişisel başarı	ön lisans	32	3,50	,803	,142
	Lisans	218	3,71	1,018	,069
	Yüksek lisans	26	2,69	1,850	,363
	Doktora	9	5,00	,000	,000
	Total	285	3,64	1,145	,068
Duyarsızlaşma	ön lisans	32	4,00	,916	,162
	Lisans	218	4,16	,830	,056
	Yüksek lisans	26	4,31	,838	,164
	Doktora	9	4,56	,527	,176
	Total	285	4,17	,835	,049

**Tablo 25: Eğitim Düzeyi ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F Değerleri	Olasılık (p)
Duygusal tükenme					
Gruplararası	14,617	3	4,872	6,232	,000
Gruplar içi	219,684	281	,782		
Toplam	234,302	284			
kişisel başarı					
Gruplararası	41,717	3	13,906	11,829	,000
Gruplar içi	330,332	281	1,176		
Toplam	372,049	284			
Duyarsızlaşma					
Gruplararası	2,774	3	,925	1,332	,264
Gruplar içi	195,141	281	,694		
Toplam	197,916	284			

Olasılık değerlerine bakıldığında; öğretmenlerin eğitim düzeyi ile duygusal tükenmeleri ve kişisel başarıları ortalamaları arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Doktora yapan öğretmenlerde duygusal tükenme ortalaması (1,78) iken, yüksek lisans yapanlarda (3,19) bulunmuştur. Yine doktora yapan öğretmenlerde kişisel başarı ortalaması (5,00) iken, yüksek lisans yapanlarda (2,69) bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin eğitim düzeyi ile duyarsızlaşmaları ortalamaları arasındaki fark  $p > 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı olmadığı gözlemlenmektedir.

### 5.7. İş Doymu ile Demografik Özellikler Arasında Varyans (Anova) ve T-testi

#### Analizleri

Ankete katılan öğretmenlerin iş doymu ile bazı demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını anlamak,  $H_3$ : “Öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerine göre iş doymuları arasında anlamlı fark vardır.” Hipotezlerini test etmek amacıyla, değişkenlerle iş doymu arasında varyans analizi, anova ve T testi yapılmıştır. Ana hipotezin alt hipotezleri ayrı ayrı teste tabi tutulmuştur.

$H_{31}$ : “Öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doymuları arasında anlamlı fark vardır.” Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 26: Cinsiyet ile İş Doyumunu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Kadın	155	2,90	,884	,071
Erkek	130	2,95	,595	,052
Total	285	2,92	,765	,045

**Tablo 27: Cinsiyet İş Doyumunu Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F Değerleri	Olasılık (p)
Gruplararası	,230	1	,230	,392	,532
Gruplar içi	166,071	283	,587		
Toplam	166,302	284			

**Tablo 28: Cinsiyet İş Doyumunu Arasında T-testi**

	Levene's Test Varyansların Eşitliği		Ortalamalarının Eşitliğinin T Testi						
	F	Önem Düzeyi (p)	T	Sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
								Düşük	Yüksek
İş doyumunu Eşit Varyanslar	11,025	,001	-,626	283	,532	-,057	,091	-,236	,122
Eşit Olmayan Varyanslar			-,648	270,989	,518	-,057	,088	-,231	,116

Anova analizinde ortaya çıkan p değerinin 0.05'ten büyük olması ve T testi %95 güven aralığı yüksek değerinin 0.05ten yüksek olması öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doyumları ortalamaları arasında anlamlı farkın olmadığını göstermektedir. Buradan da anlaşılıyor ki H<sub>31</sub> hipotezi desteklenmemektedir.

H<sub>32</sub>: "Öğretmenlerin yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı fark vardır." Hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 29: Yaş ile İş Doymu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
20-29	35	2,51	,562	,095
30-39	97	3,03	,567	,058
40-49	133	2,97	,912	,079
50+	20	2,80	,616	,138
Total	285	2,92	,765	,045

**Tablo 30: Yaş ile İş Doymu Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Kareler Toplamı	F	Olasılık (p)
Gruplar Arası	7,572	3	2,524	4,468	,004
Gruplar İçi	158,730	281	,565		
Toplam	166,302	284			

**Tablo 31: Yaş ile İş Doymu Arasında T – testi**

	Levene's Test Varyansların Eşitliği	Ortalamaların Eşitliğinin T Testi								
		F	Önem Düzeyi (p)	T	sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
İş Eşit Varyanslar	5,798	,017	-4,629	130	,000	-,517	,112	-,737	-,296	
Eşit Olmayan Varyanslar			-4,650	60,691	,000	-,517	,111	-,739	-,294	

Öğretmenlerin yaşları ile iş doymaları arasında; Anova testi p değerinin 0.05 ten küçük olmasına dayanılarak ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir. 20-29 yaş grubu ortalaması (2,51) iken, 30-39 yaş grubu ortalaması (3,03) bulunmuştur. Genç öğretmenlerin iş doymalarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu da genç öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek olmasından ve mesleğin ilk yıllarında yaşadıkları uyum sorunlarından kaynaklanıyor olabilir. T testi bu bulguyu desteklemektedir. Bu durumda  $H_{32}$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 32: Kıdem İle İş Doyumu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
5 yıl ve daha az	27	2,74	,526	,101
6 - 11 yıl	61	2,92	,614	,079
12 - 15 yıl	62	2,85	,623	,079
16 - 20 yıl	110	2,91	,934	,089
21 - 25 yıl	17	3,59	,618	,150
26 yıl ve üzeri	8	2,88	,641	,227
Total	285	2,92	,765	,045

**Tablo 33: Kıdem İle İş Doyumu Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Kareler Toplamı	F	Olasılık (p)
Gruplararası	8,749	5	1,750	3,099	,010
Gruplar içi	157,552	279	,565		
Toplam	166,302	284			

**Tablo 34: Kıdem İle İş Doyumu Arasında T-testi**

	Levene's Test Varyansların Eşitliği	Ortalamaların Eşitliğinin T Testi								
		F	Önem Düzeyi (p)	t	sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
İş doyumu	,036	,850	-	86	,196	-,177	,136	-,448	,093	
Eşit Varyanslar			1,304							
Eşit Olmayan Varyanslar			-	57,7	,172	-,177	,128	-,434	,079	
			1,384	17						

Öğretmenlerin kıdemleri ile iş doyumları arasında; Anova testi p değerinin 0.05 ten küçük olmasına dayanılarak ortalamalar arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. 21-25 yıl kıdemi olanların ortalaması (3,59) iken diğer grupların ortalamaları (2,80) civarındadır. Bu grup meslekte olgunluğa erişmiş olup hala çalışma enerjilerinin var olmasından ve hayatlarını düzene koymuş olmalarından kaynaklanabilir. T testi bu bulguyu desteklememektedir. Bu analize dahil grupların çokluğundan kaynaklanabilir.

**Tablo 35: Medeni Durum ile İş Doyumunu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

medeni durum		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
iş doyumunu	Evli	218	3,06	,686	,046
	Bekar	67	2,48	,841	,103

**Tablo 36: Medeni Durum ile İş Doyumunu Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Dercesi	Ort. Kareler Toplamı	F	Olasılık (p)
Gruplararası	17,361	1	17,361	32,986	,000
Grup içi	148,941	283	,526		
Toplam	166,302	284			

**Tablo 37: Medeni Durum ile İş Doyumunu Arasında T- testi**

	Levene's Test Varyansların eşitliği		Ortalamaların Eşitliğinin T Testi							
	F	Önem Düzeyi (p)	T	sd	Çift Kuyruk (p)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın %95 Güven Aralığı		
								Düşük	Yüksek	
İş doyumunu Eşit Varyanslar	16,554	,000	5,743	283	,000	,582	,101	,383	,781	
Eşit Olmayan Varyanslar			5,159	94,58	,000	,582	,113	,358	,806	

Öğretmenlerin medeni durumu ile iş doyumları arasında; Anova testi p değerinin 0.05 ten küçük olmasına dayanılarak ortalamalar arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Evli öğretmenlerin ortalaması (3,06) iken bekar öğretmenlerde bu ortalama (2,48) bulunmuştur. Evlilik hayatının işle ilgili düşünceleri daha olumlu etkilediği söylenebilir. T testi bu bulguyu desteklemektedir. Bu durumda  $H_{34}$  hipotezi desteklenmektedir.



**Tablo 38: Eğitim Düzeyi ile İş Doymu Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi**

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
ön lisans	32	2,91	,530	,094
lisans	218	3,04	,685	,046
yüksek lisans	26	1,88	,952	,187
doktora	9	3,22	,441	,147
Total	285	2,92	,765	,045

**Tablo 39: Eğitim Düzeyi ile İş Doymu Arasında Anova Analizi**

	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kareler Toplamı	F	Olasılık (p).
Gruplararası	31,667	3	10,556	22,031	,000
Grup içi	134,635	281	,479		
Toplam	166,302	284			

Öğretmenlerin eğitim durumları ile iş doymaları arasında; Anova testi p değerinin 0.05 ten küçük olmasına dayanılarak ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Doktora yapan öğretmenlerin ortalamaları özellikle yüksek lisans grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda  $H_{35}$  hipotezi desteklenmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mesleki tükenmişlik ve iş doyumunun çalışanların verimini etkilediği, düşüncesinden yola çıkılarak; ne kadar önemli bir görevi olduğu tartışılmaz gerçek olan öğretmenlerin, mesleki tükenmişliklerini ve iş doyumunu etkileyen etmenler üzerinde durulmuştur.

Kavramların açıklanması, gerekli ön bilgilerin verilmesinin ardından, mesleki tükenmişlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi, sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinin ve iş doyumlarının bazı demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi) ilişkili olup olmadığının test edilmesi için ise varyans, anova ve T testi analizleri yapılmıştır.

Analizlerden elde edilen bulgulardan yola çıkılarak hipotezler test edilmiştir:

- Katılımcı öğretmenlerin duygusal tükenmeyle iş doyumunu düzeyleri arasında negatif yönlü bir bağ bulunmaktadır. Öğretmenlerde duygusal tükenme azaldıkça iş doyumunun arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal tükenmeye neden olan etmenlerin ortadan kaldırılmasıyla öğretmenlerin iş doyumuna ulaşmaları sağlanacak, daha verimli çalışmalarını, işlerini daha etkili gerçekleştirmelerine olanak verilecektir. Öğretmenlerden beklentilerin yüksek olması ve kaynakların az olması nedeniyle öğretmenler duygusal tükenmişlik yaşayabilir.

- Katılımcı öğretmenlerin duyarsızlaşması ile iş doyumunu ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan öğretmenin iş doyumunu yaşadığı ya da yaşamadığı gibi herhangi bir yargıda bulunulamaz.
- Katılımcı öğretmenlerin kişisel başarısı ile iş doyumunu düzeyleri arasında pozitif yönlü bir bağ bulunmaktadır. Sonuç olarak; kişisel başarının artmasıyla iş doyumunun da artacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin kişisel başarıya ulaşmaları için, adil bir ödül sistemi ile ödüllendirilmesi, terfi olanaklarından yararlanmaları, takdir edilmeleri, kararlara katılmalarına olanak verilmesi gibi iyileştirmeler yapılmalıdır.

- Cinsiyete göre gruplar arasında tükenmişlik alt boyutları ortalamalarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

- Öğretmenlerin yaşları ile mesleki tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı fark yoktur.
- Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları alt boyutları arasında anlamlı fark olmadığını söyleyebiliriz. Ancak kişisel başarı faktör ortalamaları kıdem gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Kişisel başarı faktörü ortalaması mesleğin ilk 5 yılında olanlarda 4,56 iken diğer tüm gruplarda 3,5 civarındadır. Tükenmişliğin çalışma hayatının 4.yılından itibaren ortaya çıkmaya başladığını söyleyen Gökçakan ve Murat (2007)'ın bu düşüncesi desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin medeni durumları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma gruplar arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Ancak medeni durum ile kişisel başarı arasındaki ilişki gruplar arasındaki ortalama farkının anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

Evli olanların kişisel başarı ortalamaları (3,87), bekarlara göre (2,87) daha yüksek bulunmuştur. Evlilik hayatının kişisel başarıya yol açtığı ortaya çıkmaktadır. Yine bu durumu düzenli hayata bağlayabiliriz, ancak araştırılması faydalı olacaktır.

- Öğretmenlerin eğitim düzeyi ile duyarsızlaşmaları ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı gözlemlenmektedir. Ancak öğretmenlerin eğitim düzeyi ile duygusal tükenmeleri ve kişisel başarıları ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Doktora yapan öğretmenlerde duygusal tükenme ortalaması (1,78) iken, yüksek lisans yapanlarda (3,19) bulunmuştur. Yine doktora yapan öğretmenlerde kişisel başarı ortalaması (5,00) iken, yüksek lisans yapanlarda (2,69) bulunmuştur. Eğitim düzeyinin öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisine bakılırsa, yükselme olanaklarının ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri, eğitimlerine devam edebilmeleri için gerekli olanaklar sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doyumları ortalamaları arasında anlamlı farkın olmadığı sonucuna varılmıştır.

- Öğretmenlerin yaşları ile iş doyumları ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir. İş doyumları, 20-29 yaş grubu ortalamasında (2,51) iken, 30-39 yaş grubu ortalamasında (3,03) bulunmuştur.

Genç öğretmenlerin iş doyumlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu da genç öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek olmasından ve mesleğin ilk yıllarında yaşadıkları uyum sorunlarından kaynaklanıyor olabilir. Eğitim fakültelerinde öğretmenlerin meslek hayatında yaşayabilecekleri olasılıklar üzerine bilgilendirilmeleri, mesleğin ilk yıllarında iş doyumlarının artması açısından gereklidir.

- Öğretmenlerin kıdemleri ile iş doyumları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. 21-25 yıl kıdemi olanların ortalaması (3,59) iken diğer grupların ortalamaları (2,80) civarındadır. Meslekte yeterli tecrübe edinmenin, hayatı düzene koymuş olmanın iş doyumunu olumlu etkilediği söylenebilir.
- Öğretmenlerin medeni durumu ile iş doyumları ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Evli öğretmenlerin ortalaması (3,06) iken bekar öğretmenlerde bu ortalama (2,48) bulunmuştur. Evlilik hayatının işle ilgili düşünceleri daha olumlu etkilediği söylenebilir.

Araştırılmamızın sonuçlarına göre, evlilerin bekarlara göre neden daha yüksek iş doyumunu yaşadıklarının araştırılması gerekmektedir.

- Öğretmenlerin eğitim durumları ile iş doyumları ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Doktora yapan öğretmenlerin ortalamaları özellikle yüksek lisans grubuna göre daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin beklentileri yerine getirebilmesi için başlıca yapılması gerekenlere değinecek olursak:

İş görenleri iş ortamında tatmin eden faktörlerin belirlenmesi ve analizi sonrasında, gerektiğinde bu faktörleri iyileştirmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirmek günümüz yöneticileri için artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Pınar ve diğ., 2008: 152)

Yöneticilerin, işletme çalışanlarının iş tatminine etki eden boyutları ve çalışanların beklentilerini belirleyerek, elde ettikleri bulgulara göre çalışanlara daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamı yaratmaya yönelik kararlar almaları, hem çalışanların performanslarını hem de çalıştıkları işletmeye karşı olan bağlılıklarını arttıracak ifade edilir (Kaya, 2007: 368).

Kurum yöneticileri yönettikleri kurumların verimli işleyebilmesi için iş görenlerin iş doyumunu, dolayısıyla da kurumsal verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalıdırlar (Yılmaz, Ceylan, 2011: 282).

İş görenlerin sahip oldukları potansiyelleri vardır. Bu potansiyelin yöneticiler tarafından açığa çıkarılması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirilmesi gerekmektedir.

İş görenlere sadece çalışması gereken makineler ve ücretlerinin arttırılmasıyla istekleri yerine getirilen bireyler gözüyle bakmamak gerektiği ifade edilmektedir. İş görenlerin yaptıkları işler hakkında bilgiye sahip olmaları örgütte performansın iyileşmesine sebep olacaktır ki, sonuçta verimliliğin ve kalitenin artması sağlanmış olur. İş görenin yaptığı işi isteyerek, yani yüksek motivasyon ile yapmasına bağlı olarak verimlilik artışı da gerçekleşecektir (Güler (1990)'dan Akt. Özdemir, Muradova, 2008:150).

Tükenmişlik gelişimine neden olan etkenlerin belirlenmesi ve ortaya çıkmadan önlenmesi için çalışanların tükenmişlik açısından bilinçlendirilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Aynı zamanda tükenmişlik açısından riskli grupların belirlenmesi ve bu konuda bilgilendirilmesi ile tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan bireysel ve kurumsal olumsuzlukların giderilmesinin mümkün olduğu da ifade edilmektedir (Özgüven (1992)'den Akt. Şahin, 2008: 12).

Tükenmişliği önlemek için gerekli olan profesyonellere izin verilerek insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Ok (2002)'dan Akt., Demirkol, 2006: 45).

Tükenmişlik sendromunu önlemenin bir yolunun da, bireyin kendi hayatını değerlendirmesine bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bireyin neler yapması gerektiğine karar vermesi gerektiği söylenir (Lavrova, Levin, 2006: 15).

Eğer hayal kırıklığına uğranmış, çaresizlik gibi yıpranmış duygular hissediliyorsa, tükenmişliğin yaşanabileceği; ancak öncelikler tekrar değerlendirildiğinde, bireyin kendisine gerekli zamanı ayırdığında, destek aldığı anda dengenin tekrar sağlanabileceği belirtilmiştir (Smith M. vd., 2012).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlere sorunlarını çözebilmeleri için bireyselleştirilmiş destek sağlayabileceği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlere göreve başlamadan önce yaşayabilecekleri sıkıntılarla alakalı dersler verilebileceği de önerilmiştir (Küçüksüleymanoğlu, 2011: 61).

Eğitim durumunun iş doyumuna etkisine bakıldığında, ön lisans ve lisans düzeyinde yüksek olan iş doyumunun yüksek lisans düzeyinde oldukça düşük olmasının ve doktora düzeyinde hızla yükselmesinin nedenleri ayrıntılı biçimde araştırılabilir.

Eğitim-Öğretim kalitesi açısından öğretmenlerin çalışma performansını etkileyen iş doyum ve tükenmişlik kavramlarıyla ilgili çalışmaların, farklı bölgelerde, farklı zaman aralıklarında, farklı demografik değişkenlerle kıyaslanarak yapılmaya devam etmesi faydalı olacaktır.

## 7. KAYNAKÇA

- ACUNER A., 2010. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri”, MPM Yayınları, Ankara, 110s.
- ADIGÜZEL Z., ÜNSAL Y., KARADAĞ M.; 2011. “Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin Belirlenmesi: İstanbul Örneği”, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(3), ss. 29-37.
- AĞIRBAŞ İ., ÇELİK Y., BÜYÜKKAYIKÇI H., 2005. “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), ss. 326-350.
- AKÇA F., 2008. “Örgütsel Davranışta Seçme Konular”, Örgütsel Tükenmişlik ve Stres, Ed: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal, İlke Yayınları, Ankara. (105- )
- AKÇAMETE G., KANER S., SUCUOĞLU B., 2001.”Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 90s.
- AKTEN S., 2007.” Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ALTAY H., 2009. ”Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(12), ss.1-17.
- ARIK İ.,1996. ”Motivasyon ve Heyecana Giriş”, Çantay Kitapevi, İstanbul, 437s.
- ATEŞ M., 2008. “Güdülenme” <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (19.06.2013)
- AYDOĞAN İ, 2002. “Etkili Yönetim”, Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:13 ss. 61-75.
- AYKAN E., 2007.”Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, ss.159-170.
- BANDURA, A. (1977). Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

- BARUTÇU E., SERİNKAN C., 2008. “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, Ege Ekonomik Bakış, 8(2), ss.541-561.
- BAŞARAN İ. E., 1982. ” Örgütsel Davranışın Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 111, Ankara, 260s.
- BAŞARAN İ. E., 1984.” Yönetime Giriş”, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 254s.
- BAŞARAN İ. E., 1985.” Örgütlerde İş Gören Hizmetlerinin Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:139, Ankara, 216s.
- BAŞARAN İ. E., 1992.” Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış-“, Gül Yayınevi, Ankara, 340s.
- BAŞARAN İ. E., 2008.” Örgütsel Davranış-İnsanı Üretmeye Giden Güç”, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Siyasal Basın yayım Dağıtım, Ankara,424s.
- BOZKURT Ö. ve BOZKURT İ., 2008. “ İş Tatmini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), ss. 1-18.
- CELEP C., 2000. ”Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler”, Anı Yayıncılık, Ankara, 230s
- CEMALOĞLU N., ŞAHİN D. E., 2007. “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:15 (2), ss. 465-484.
- CEYHAN E., 2000. " Mesleki Sorun Düzeyleri Farklı Okul Rehber Öğretmenlerinin Kişisel ve Sosyal Uyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Anadolu Üniversitesi Yayınları no:1185, Eskişehir.
- CAMKURT M.L., 2007. “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 20(6), ss. 80-106.
- ÇAM M. O., 1995. ” Tükenmişlik”, Saray Kitapçılık, İzmir, 80s.



- ÇAPRI B., 2006. “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2 (1), ss. 62-77.
- ÇETİNKANAT C., 2000. “Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu”, Anı Yayıncılık, Ankara, 128s.
- ÇOBAN A., 2010. “Tükenmişlik Sendromu”  
[http://www.htanoropsikiyatri.com/tukenmislik\\_sendromu.html](http://www.htanoropsikiyatri.com/tukenmislik_sendromu.html) (30.05.2013)
- DAĞLI A., GÜNDÜZ H., 2008. “ Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği) Diyarbakır Üniveritesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi no:10, ss.12-35.
- DEMİR N.,2010. “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 9(33), ss.185-198.  
[http://e-dergi.marmara.edu.tr/index.php/oneri/article/view/162/pdf\\_40](http://e-dergi.marmara.edu.tr/index.php/oneri/article/view/162/pdf_40)
- DEMİRBAŞ A. R., 2006.” Üç Farklı Hastanede Görev Yapan Yöneticilerin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumlarının Anlaşılması” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRKOL İ., 2006.”Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- DOLUNAY A., 2002. “ Keçiören İlçesi,Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt: 55(1) ss.51-62.
- DOLUNAY A., PİYAL B., 2003. “ Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik” Ankara Üniversitesi Kriz Dergisi, 11(1), ss.35-48.  
[http://dergiler.ankara.edu.tr/detail.php?id=21&sayi\\_id=113](http://dergiler.ankara.edu.tr/detail.php?id=21&sayi_id=113) (31.05.2013)
- EKİCİ K. M., 2009. ”Stres ve Stres Yönetimi”, İşletme Becerileri Grup Çalışması, (Ed) Yücel İ., Ekici K.M., Ankara, ss.217-230.

- EMBRÍACO N., PAPAZYAN L., KENTİSH-BARNES N., POCHARD F., AZOULAY E., 2007. “Burnout Syndrome Among Critical Care Healthcare Workers”, Lippincott Williams & Wilkins, Curr Opin Crit Care 13. 482–488.
- ERDOĞAN İ., 1991. “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını no:242, İstanbul.
- EREN E., 2007. “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 642s.
- ERGÜL H. F., 2005. “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278, 4(14), ss.67-79.
- ERTÜRK E. ve KEÇECİOĞLU T., 2012. “ Çalışmaların İş Doyumu ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış, 12(1), ss.41-54.
- GÖKÇAKAN Z., MURAT M., 2007 “ Sınıf Öğretmenlerinde On Yıllık Hizmet Sürecinde Tükenmişliğin Gelişimine Yönelik Bir Haritalama Çalışması”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, ss. 177-185.
- GÖKÇEBAKAN, Z. ve ÖZER, R. (1999), “Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik”, Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları, 9(1)
- GÜNDÜZ B., 2005.” İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi., 1(1), ss.152-166.
- GÜRKAN T., 1993.” İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Tutumları ile Benlik Kavramları Arasındaki İlişki”, Sevinç Matbaası, Ankara,134s.
- HAGEMANN G., 1995.” Kendinize Yatırım Yapın” (The Motivation Manual) Motivasyon El Kitabı, Çev: Göktuğ Aksan, Rota yayın, Bireysel Yatırım Dizisi-8, İstanbul.
- HANKS K.,1999.” İnsanları Motive Etme Sanatı”, Çev: Doç Dr. Can İkizler. Orj. Adı: Motivating People, Alfa Yayınları, İstanbul.
- HERZBERG F.,2004. “Motivasyon” Çeviri: Leyla Aslan, Harvard Business Review dergisinden seçmeler, Mess Yayınları, İstanbul.

- İÇİGEN E. T., UZUT İ., 2012. “ Yiyecek- İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 5 (2), ss. 107-118.
- İNANDI Y., AĞGÜN N., ATİK Ü., 2010. “Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 6 (1), ss. 102-126.
- İŞCAN Ö. F., TİMURÖĞLU M. K., 2007. “ Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), ss.119-135.
- JOHNS G. Ve SAKS A.M. (2001) Alderfer’in E.R.G. Kuramı  
<http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (06.06.2013)
- KAPLAN M., 2007. “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARATAŞ S., GÜLEŞ H., 2010. ”İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), ss.74-89
- KAYA İ., 2007. “ Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7(2) ss. 355-372.
- KAYNAK T., 1995. ”Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi”, Alfa Basım Yayım-Dağıtım, Yayın No:235, Dizi No:26, İstanbul.
- KESKİN H., AKGÜN A. E., GÜNSER A., 2008. ”Örgütsel Davranışta Seçme Konular; Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar”, İlke Yayınevi, Ankara, 300s.
- KIDAK L., AKSARAYLI M., 2009.” Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler, 7(1), ss.75-94.

KILIÇ E., 2008. “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KORKMAZ S., 2008. “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

KORUNKA C., TEMENT S., ZDREHUS C., BORZA A.. ”Burnout: Definition, Recognition and Prevention Approaches”, Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders.

[http://burnoutintervention.eu/fileadmin/user\\_upload/BOIT\\_theoretical\\_abstract\\_2705.pdf](http://burnoutintervention.eu/fileadmin/user_upload/BOIT_theoretical_abstract_2705.pdf) (08.06.2013)

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU R., 2011. “ Burnout Syndrome Levels Of Teachers In Special Education Schools In Turkey”, Uludağ Üniversitesi, International Journal Of Special Education, Vol 26(1), s. 53-63.

<http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ921186.pdf> (08.06.2013).

LAVROVA K., LEVİN A., 2006. “Burnout Syndrome: Prevention and Management”, Handbook for workers of harm reduction programs Harm Reduction Network.

[http://www.harmreduction.org/ru/images/stories/library/burnout\\_syndrome\\_06\\_en.pdf](http://www.harmreduction.org/ru/images/stories/library/burnout_syndrome_06_en.pdf) (07.06.2013)

BAGUÇ P., ARIKAN P., Maslow Piramidi Çizimi

[http://www.oyununotesi.com/?attachment\\_id=1473](http://www.oyununotesi.com/?attachment_id=1473) (20.06.2013)

MCCLELLAND D. C., BURNHAM D. H., 2004. “Motivasyon” Çeviri: Leyla Aslan, Harvard Business Review dergisinden seçmeler, Mess Yayınları, İstanbul.

MİNDTOOLS, “Locke’s Goal Setting Theory”, Understanding SMART Goal Setting.

[http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_87.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm).

- NAKTİYOK A., 2002. “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(3-4) ss.165-185.
- ORUÇ S., 2007. “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÖLÇER F., 2005. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, ss 1-26.
- ÖNCÜ F., 1978. ” Yönetimde Eğitim”, İstanbul, 185s.
- ÖRÜCÜ E., KANBUR A., 2008. “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Manisa, 15(1), ss. 86-97.
- ÖRÜCÜ E., YUMUŞAK S., BOZKIR Y., 2006. “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa,13(1), ss.39-5.
- ÖZDEMİR S., MURADOVA T., 2008. “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Qafqaz Üniversitesi, Bakü/ Azerbaycan, No: 24, ss.146-153.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve A.YALÇIN, 2005. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, 329 sayfa, Adana.
- ÖZGEN I., 2007. “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi. <http://okul.selyam.net/docs/index-86702.html> (26.04.2013).

- PINAR İ., KAMAŞAK R., BULUTLAR F. 2008. “İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), ss.151-166.
- PINK D. H., 2011.”Nasıl Motive Oluruz?, Nasıl Motive Ederiz?” Çev: Levent Göktem, New York Times Bestseller, İstanbul.
- PROKOPENKO J., 2011. “Verimlilik Yönetimi- Uygulamalı El Kitabı” Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM. Yayınları no:476, Ankara.
- SAĞLAM A. G., ÇINA B. E., 2008. “ Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” , Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi dergisi, Manisa, 15(1) ss.131-148.
- SEZİCİ E., 2009. ”Motivasyon”, İşletme Becerileri Grup Çalışması, (Ed.) Yücel İ., Ekici K.M., Ankara, ss.199-230.
- SİĞRİ Ü., 2011. ”Yönetimde Grup Dinamikleri”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 430s.
- SMİTH M., SEGAL J., SEGAL R., 2012. “Preventing Burnout”  
[http://www.helpguide.org/mental/burnout\\_signs\\_symptoms.htm](http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm) (07.06.2013)
- SOLMUŞ T., 2010. ”İşyeri Terapisi”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 166s.
- SOYKENAR M., 2008.” Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SUN H. Ö., 2002. “ İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

SÜNTER A., CANBAZ S., DABAK Ş., ÖZ H., PEKŞEN Y., 2006. “Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri”, Genel Tıp Dergisi 16 (1), ss.9-14.

SÜRGEVİL O., 2006. “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 154s.

ŞANLI ve AKBAŞ, 2008. “Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Polis Bilimleri Dergisi, 11(2), ss. 73-86.

ŞİMŞEK M. Ş., 2008. ”Yönetim ve Organizasyon”, Eğitim Kitapevi, Konya, 264 s.

TOKER B., 2007. ”Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), ss. 92-107.

TÜRKO R. M., 1973. ”Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon”, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:296, Sevinç Matbaası, Ankara.

ÜSTÜN A., 2009. ”Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”, Türk Kütüphaneciliği 23(3), ss.602-608.

<http://tk.kutuphaneci.org.tr/index.php/tk/article/download/2123/4173>

(30.05.2013)

WİKİPEDİA, Maslow – İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Nis 15, 2011)

<http://www.kumsaati.org/maslow-%E2%80%93-ihtiyaclar-hiyerarşisi-teorisi/>

(06.06.2013)

YILDIRIM N. 2011. ”Okul Müdürlerinin Motivasyonu Üzerine Nitel Bir İnceleme” AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi,11(1) ss. 73-74.

YILDIZ E., 2012 “ Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_33/3.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_33/3.pdf) (30.05.2013)

YILMAZ A., CEYLAN Ç. B., 2011. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, On dokuz Mayıs Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Samsun, 17(2), ss. 277-394.

- YILMAZ E., YILDIZBAKAN A., TÜRKER A. H., DURAN C., 2009. “Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği”, Çevre ve Orman Bakanlığı Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü Yayın No:387, Tarsus.
- YILMAZ K. Ve ALTINKURT Y., 2012. “ Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(2), ss. 385-402.



## 8. EKLER

### 8.1. EK - 1: Kişisel Bilgiler

T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Değerli Meslektaşım,

Bu anket bir tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı; sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile mesleki doyumları arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelemektir. Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır, bundan dolayı anketler kişi veya kişilere verilmeyecektir. Anket formlarını doldururken isimlerinizi yazmayınız.

Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamaların ve anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Gül Başak GÜNDOĞDU  
Çağ Üniv. Yüksek Lis. Öğr. Ü.

“Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişliklerini”  
Belirlemeye Yönelik Anket Formu

**1. Cinsiyet;**

Kadın  Erkek

**2. Yaş;**

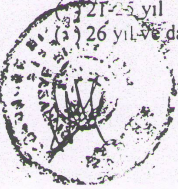
20-29  30-39  40-49  50 ve üzeri

**3. Medeni Durum;**

Evli  Bekar

**4. Mesleki Kıdem;**

5 yıl ve daha az  
 6-11 yıl  
 12-15 yıl  
 16-20 yıl  
 21-25 yıl  
 26 yıl ve daha çok



**5. Okutulan Sınıf Düzeyi;**

1. sınıf  
 2. sınıf  
 3. sınıf  
 4. sınıf

**6. Mezun olunan okul türü;**

- Eğitim Fakültesi  Diğer.....  
Lütfen okulunuzun adını yazınız

**7. Eğitim Düzeyi;**

- Önlisans  
 Lisans  
 Yüksek lisans  
 Doktora

**8. Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?**

- hiç  nadiren  sıklıkla

**9. Aldığınız ücreti nasıl değerlendirirsiniz?**

- çok düşük  düşük  yeterli  yüksek

**10. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?**

- evet  hayır

**11. Mesleğinizi kendinize uygun buluyor musunuz?**

- evet  hayır

**12. Hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğunuz oluyor mu?**

- evet  hayır

**13. Görev yaptığınız ilçeyi belirtir misiniz?**

- Akdeniz  
 Toroslar  
 Yenişehir  
 Mezitli



## 8.2. EK - 2: Hackman ve Oldman İş Doyum Anketi

### HACKMAN VE OLDMAN İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

	Çok Yetersiz	Yetersiz	Kararsızım	Yeterli	Çok yeterli
1. İşinizin size sağladığı güvenlik derecesi nedir?					
2. Aldığınız para ve destekler yeterli mi?					
3. İşinizde kişisel gelişme ve yükselme olanakları var mı?					
4. İşinizde beraber çalıştığınız ve ilişki içinde olduğunuz kişilerden memnun musunuz?					
5. Amirlerinizin size karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyor musunuz?					
6. İşinizi yaparken, takdir edileceğiniz duygusu içinde misiniz?					
7. İş yerinde birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızla yakın ilişki içinde misiniz?					
8. Üstlerinizden gördüğünüz destek ve yardımdan memnun musunuz?					
9. Yaptığınız iş karşılığında aldığınız para sizce adaletli mi?					
10. İşinizi yaparken bağımsız olarak kişisel istek ve düşüncelerinizi uygulayabiliyor musunuz?					
11. Geleceğinize ilişkin planlarınız açısından iş yerinizi güvenceli buluyor musunuz?					
12. İş yerinizdeki ilgililerle düşüncelerinizi paylaşma olanağı oluyor mu?					
13. İşinizde, başarınızı gösterme ve yarışma fırsatı var mı?					
14. İş yeri yönetiminin tutumunda memnun musunuz?					


Lütfen Arkaya Geçiniz →



### 8.3. EK - 3: Maslach Tükenmişlik Anketi

**MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ**

İFADELER	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. Öğrencilerimin ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. Bazı öğrencilere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. Öğrencilerin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. Öğrencilere ne olduğu umurunda değil.					
16. Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. Öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18. Öğrencilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. Öğrencilerimin bana, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					



## 8.4. EK - 4: Araştırma İzinleri



T.C.  
MERSİN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34776202/605/492397  
Konu: Araştırma İzni

05/04/2013

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 01.04.2013 tarihli ve 23867972/270 sayılı yazısı.

Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Gül Başak GÜNDOĞDU'nun "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doymu, Mesleki Tükenmişlikleri ve Aralarındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama" konulu çalışmayı uygulayabilmesi ile ilgili 04.04.2013 tarihli komisyon görüşü ve çalışma programı ilişikte sunulmuştur.

Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Gül Başak GÜNDOĞDU'nun söz konusu araştırmayı İlimiz Akdeniz, Toroslar , Yenişehir ve Mezitli İlçelerindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına dayalı olarak ve eğitim öğretimi aksatmadan uygulaması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan GÜL  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
05/04/2013

Nihat KARABİBER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

#### EKLER:

- 1- Üniversite yazısı ve ekleri (5 Syf.)
- 2- Komisyon Görüşü

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır

08.04.2013

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 135f-5d00-3892-975c-a843 kodu ile yapılabilir.

Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğü Dumlupınar Mahallesi GMK. Bulvarı Yenişehir / MERSİN Bilgi İçin: / Şefiye PARLAK / Şefiye CANAN YAŞA / VHKİ  
Araştırma Planlama İstatistik Hizmetleri Birimi Telefon: 0 (324) 329 14 81- 84 Dahili Tel: 120 Faks: 0 (324) 327 35 18 - 19  
E-Posta: mersinmem@meb.gov.tr - istatistik33@hotmail.com Elektronik Ağ: <http://mersin.meb.gov.tr>



T.C.  
MERSİN VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34776202/605/505660  
Konu: Araştırma İzni

08/04/2013

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) 01/04/2013 tarihli ve 23867972/270 sayılı yazısı.  
b) Valilik Makamının, 05/04/2013 tarihli ve 492397 sayılı yazısı

Üniversiteniz İşletme yönetimi tezi yüksek lisans öğrencisi Gül Başak GÜNDOĞDU'nun, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlikleri ve Aralarındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama " konulu tez çalışması ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırmanın, İşletme yönetimi tezi yüksek lisans öğrencisi Gül Başak GÜNDOĞDU tarafından, İlimiz Akdeniz, Toroslar, Mezitli ve Yenişehir ilçelerinde bulunan ilkokullarda görevli öğretmenlere (mühürlü ve onaylı soruları kullanarak) gönüllük esasına dayalı ve eğitim öğretimi aksatmadan uygulaması gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

M. Sabri ÖZBEY  
Vali a.  
Müdür Yardımcısı

**EKLER:**

- 1- Valilik Oluru
- 2-Mühürlü anket soruları (4 sy.)

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır  
08/04/2013

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 nci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden 3891-3a79-31cc-a015-10bb kodu ile yapılabilir.

Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü Dumlupınar Mahallesi GMK. Bulvarı Yenişehir / MERSİN Bilgi İçin : / :Saniye PARLAK / Şef Canan YAŞA / VHKİ Araştırma Planlama İstatistik Hizmetleri Birimi Telefon: 0 (324) 329 14 81- 84 Dahili Tel: 120 Faks: 0 (324) 327 35 18 – 19 E-Posta: mersinmem@mcb.gov.tr – isticistik33@hotmail.com Elektronik Ağ: <http://mersin.meb.gov.tr>