



Örgütsel Çatışmanın Tükenmişliğe Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Araştırması

Nezihe Tufekci^a

Öz: Örgütsel çatışma her örgütte yaşanabilmesinden dolayı kaçınılmaz bir süreç olarak ele alınabilir. Örgütsel çatışma; grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve/veya kişilerarası çatışmadan kaynaklanabilmektedir. Örgütsel çatışmanın yaşanması beraberinde çalışanları tükenmişliğe itebilir. Tükenmişliğin en önemli göstergeleri ise birer alt boyut olarak ele alınan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmanın amacı örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisini araştırmaktır. Bu temel amacın yanı sıra örgütsel çatışmanın alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarına etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda Antalya'da bulunan bir kamu hastanesinden veriler toplanmıştır. 452 kişi ile bir veri seti oluşturulmuş ve araştırmanın amacına göre belirlenen hipotezler test edilmiştir. Araştırmada LISREL yardımıyla yapılan yol analizi ile örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca grup içi çatışmaların, gruplar arası çatışmanın ve kişiler arası çatışmanın tükenmişlik boyutlarının birçoğunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada duygusal bitkinliğe ilişkin bazı hipotezler anlamlı sonuç vermemiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Çatışma, Tükenmişlik, Sağlık Sektörü

JEL: M10, I12

Geliş: 3 Mart 2018
Düzeltilme: 3 Nisan 2018
13 Nisan 2018
Kabul: 17 Nisan 2018

The Impact of Organizational Conflict on Burnout: A Research in a Public Hospital

Abstract: Organizational conflict can be considered as an inevitable process because it can be experienced in every organization. Organizational conflict; intergroup conflicts, intragroup conflicts, and/or interpersonal conflicts. The occurrence of organizational clashes can lead to the burnout of employees. The most important indicators of burnout are taken as emotional exhaustion, desensitization and diminished personal success feeling, which are considered as sub-dimensions. The aim of this research is to investigate the effect of the organizational conflict on burnout. In addition to this main purpose, the effects of sub-dimensions of organizational conflict on the sub-dimensions of burnout were also investigated. Within this scope, data were collected from a public hospital in Antalya. A data set was created with 452 people and the hypotheses determined for the purpose of the research were tested. In the research, path analysis with LISREL has been done as the result of the effect of organizational conflict on burnout. Moreover, the results of the intergroup conflicts, the intragroup conflicts and the interpersonal conflicts have affecting the conclusion that a lot of burnout dimensions. Some hypotheses on emotional exhaustion in the study did not give meaningful results.

Keywords: Organizational Conflict, Burnout, Healthcare Sector

JEL: M10, I12

Received: 3 March 2018
Revised: 3 April 2018
13 April 2018
Accepted: 17 April 2018

Cite this article as: Tufekci, N. (2018). Örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisi: Bir kamu hastanesi araştırması. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 413-429.

The current issue and archive of this Journal is available at: www.berjournal.com

^a Asst. Prof., PhD., Suleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Health Management Department, Isparta, Türkiye, nezihetufekci@gmail.com (ORCID ID: 0000-0002-8557-7823)

1. Giriş

Çatışma, yaşamın her alanında yaygın olarak görülmektedir ve her seviyede olması mümkündür (Donovan, 1993). Çalışanların, ekiplerin ve örgütlerin etkinliği, çatışmayı ne kadar iyi yönettiklerine bağlıdır (Tjosvold, 1998). Yöneticiler, zamanlarının büyük çoğunluğunu çatışmayı yönetmek için harcamaktadırlar (Thomas, 1992). Bununla birlikte, çatışma ve çatışma yönetiminin kişisel, grup ve örgütsel etkinliği ve refahı büyük ölçüde etkilediği söylenebilir (Spector ve Jex, 1998; De Dreu vd., 1999). Örgütsel çatışma kavramı birçok disiplinle ilişkilendirilmiş ve farklı bakış açılarıyla ele alınmasına neden olmuştur. Bu disiplinlerden birisi de tükenmişliktir.

Tükenmişlik günümüzün sosyal problemi olarak ele alınmasından dolayı her alanda çözüm aranan bir yapıya sahiptir. Tükenmişlik ortaya çıktıktan sonra çözümünün hem maliyet oluşturması hem de zaman almasından dolayı örgütler tükenmişliğin neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya odaklanmaya çalışmaktadırlar. Tükenmişliğe neden olan birçok faktör olabilmektedir. Özellikle örgütsel düzeyde yaşanan çatışmalar çalışanlarda tükenmişliğe neden olacağından hareketle bu araştırmada örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada öncelikle örgütsel çatışma ele alınan ölçek çerçevesinde üç boyutu ile tanımlanmış, ardından tükenmişlik üç temel boyutu ile değerlendirilmiştir. Tükenmişlik açıklanırken, aynı zamanda araştırmada önerilen hipotezler verilmiştir. Hipotezler araştırma amacı etrafında şekillenmiş ve araştırmada test edilecek olan model önerilmiştir.

2. Örgütsel Çatışma

Literatürde incelendiğinde örgütsel çatışma ile ilgili birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Çatışma ile ilgili yapılan tanımlamalarda; muhalefet, karşılık (Aquino, 2000), tarafların anlaşmazlığı, uyumlu olmayan hedef ve çıkarlar (Rahim, 2001) kapsamında açıklamaların yapıldığı görülmektedir (Aydın, 1984). Bununla birlikte çatışmanın tanımlanmasında bir tarafın karşı tarafın çabalarını etkisiz hale getirme çabası olarak yapılan tanımlamalar da bulunmaktadır (Robbins, 1994). Örgütsel çatışma kapsamında yapılan tanımlamalarda işgörenlerin bilişsel ve duyuşsal güçlerini etkileyen olaylar ve çelişkiler oluşturan davranışlardan, uyuşmayan farklılıklarından ve/veya uyumsuz karakterlerinden kaynaklanan etkileşimlerden bahsedilmektedir (Başaran, 2004). Aslında çatışma toplumsal yaşamda ve iş yaşamında iletişim kurmaya çalışan her bireyin karşılaşılabileceği kaçınılmaz bir olgu olduğunu da kabul etmek gerekir (Karip, 2003; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Hatta çatışma olmayan örgütlerin yaşamasının mümkün olmadığı da savunulmaktadır (Açıklalın, 1998).

Örgütsel çatışmaya ilişkin yapılan birçok tanımlamanın yanı sıra türleri de farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Çatışma kaynaklarına göre duygusal çatışma, görev çatışması, çıkar çatışması, değer çatışması, amaç çatışması, gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışma, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış çatışma, cezalandırıcı çatışma, nedensiz çatışma ve yanlış yönlendirilen çatışma ve yerinden olmuş çatışma şeklinde farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir (Üstüner ve Kış, 2014). Araştırma kapsamında literatürde sıklıkla atıf alan ve ortaya çıktıkları örgütsel seviyelere göre yapılan sınıflandırmalar içinde yer alan; kişisel, kişiler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmalar üzerinde durulmaktadır (Rahim, 1983; Hanif vd., 2016).

2.1. Grup İçi Çatışma

Örgütlerde biçimsel ya da biçimsel olmayan birçok grup bulunmaktadır. Grup üyeleri homojen olmayan yapılar nedeniyle özellikle hedefler, görevler ve/veya süreçlerdeki anlaşmazlıklar nedeniyle çatışma yaşayabilmektedirler (Karip, 2003). Bununla birlikte, grup içi çatışmalar, grup üyeleri ve grup liderleri arasındaki anlaşmazlıklar ve gerginliklerin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir (Rahim, 2001). Grup içi çatışma; örgüt içinde, bölümler arası departmanlarda yaşanan çalışana ait çatışmalara atıfta bulunmaktadır (Anwar vd., 2012; Vollmer, 2015). Bu tanımlamanın Rahim (2001) tarafından yapılan tanımlamadan kısmen farklı olduğu görülmektedir. Jehn (1995), görev çatışmaları ve ilişki çatışmaları olarak iki tür grup içi çatışma tanımlamıştır. Daha sonra, Jehn ve Mannix (2001) ve De Dreu ve Weingart (2003) ise görev çatışmaları, ilişki çatışmaları ve süreç çatışmaları olmak üzere üç grup içi çatışma tanımlamışlardır. Görev çatışmaları grubun

görevi bakımından görüş ayrılıkları olarak tanımlanabilmektedir (Jehn, 1995). Ayrıca Jehn (1994), görev çatışmalarını görevin içeriği ve konuları hakkında fikir çatışması olarak nitelendirmiştir. Riaz ve Junaid (2013), görev çatışmaları için alternatif kavramları bilişsel çatışmalar ve maddi çatışmalar olarak belirtmiştir. Çatışmanın ikinci türü, duygusal çatışmalar olarak bilinen ilişki çatışmalarıdır (Riaz ve Junaid, 2013). İlişki çatışmaları, bireylerin duygusal bileşenlerini içeren uyumsuzluklar hakkında bireylerin farkındalığı olarak tanımlanabilir (Jehn ve Mannix, 2001). Başka bir deyişle, Jehn (1995) ilişki çatışmalarını kişisel kaygılar içinde grup üyeleri arasında farklılıklar olarak tanımlamaktadır. Grup içi çatışmalara en son türü ise süreç çatışmasıdır. Süreç çatışmaları, başarılı uygulamaların nasıl ilerleyeceği yönündeki tartışmalara ilişkin farkındalık olarak tanımlanabilir (Jehn ve Mannix, 2001). Jehn ve Mannix (2001), süreç çatışmalarının görev ve kaynak katılımı nedeniyle oluşabileceğini vurgulamışlardır.

2.2. Gruplar arası Çatışma

Ekipler arasında, belki de kıt kaynaklar veya ödüller için rekabet eden kişiler ve belki de üyeleri birbirleriyle duygusal sorunlar yaşayan kişiler arasında meydana gelir. Gruplar arası çatışma, örgütlerde oldukça yaygındır ve görev etkinliklerinin koordinasyonunu ve entegrasyonunu zorlaştırabilir (Akova ve Akın, 2015). Ayrıca bölümler arası çatışma olarak da bilinirler. Bir organizasyon içindeki bölümler veya gruplar arasındaki ihtilaflara benzerler (Rahim, 2001, s.24). Gruplar arası çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma, personel yöneticisi çatışması ve farklılıklara dayalı çatışmalar olarak ayırt edilebilmektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995: 439).

2.3. Kişiler arası Çatışma

Uyumsuz hedeflerden veya beklentilerden gelen gerçek veya algılanan baskılar nedeniyle bireyin içinde yaşadığı gerilim olarak adlandırılabilir. Kişilerarası çatışmalar organizasyon üyelerine; uzmanlıkları, deneyimleri, çıkarları, hedefleri ve değerleri ile bağdaşmayan görevleri yerine getirmelerinin istendiği zaman ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2001: 23). İnsanların, olumsuz ya da olumlu iki tartışmalı durumla karşı karşıya kaldıkları ve ikisi arasında karar veremediği durumlarda karşılaştıkları çatışmanın türüdür. Birinin çelişkili ve zıt rolleri üstlenmesi ve bu roller arasında seçim yapmak zorunda kalabilmesi için, kişiler arası çatışmaya veya rollere neden olmaktadır (Karip, 2003: 24).

Hiyerarşik düzeyler, birimler veya benzer sıralamalara sahip örgüt üyeleri arasındaki çatışmalardır (Rahim, 2001: 23). Bu çatışma türü çoğunlukla iki veya daha fazla insan arasındaki çatışmaları içermektedir. Hedefler, tutumlar, değerler ve davranışlar arasında farklılıklar olduğunda ortaya çıkmaktadır (Başaran, 2004: 327). Kişilerarası çatışma, birbirine karşı iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşir. Bu çatışmalar maddi, duygusal veya her ikisinin birlikte ortaya çıktığı durumlarda olabilmektedir. Kişilerarası çatışma işletmelerde genellikle performans değerlendirme sürecinde de ortaya çıkmaktadır. Kişilerarası çatışmalarla komuta kadrosu yöneticileri arasındaki kişisel uyumsuzluk veya uyumsuzluğun neden olduğu uyumsuzlukların, örgütlerde ortak kişilerarası çatışmalar türü olduğu söylenebilir. Ayrıca, çalışanlar arasında uyum eksikliği, yöneticiler arasındaki görüş farklılıkları, fikirler ve çıkarların farklılıkları kişilerarası çatışmalara örnek olabilmektedir (Eren, 2000: 535; Samantara ve Sharma, 2016).

3. Tükenmişlik

Günümüz değişen çalışma koşullarında tükenmişliğin yaşanan yoğun ve yakın ilişkilerin yarattığı baskı ve/veya talepler sonucunda görülme olasılığının yüksek olduğu düşünülebilir. Tükenmişlik, duygularla ilgili bir sendrom olarak kabul edilmekte ve duygular, bireyin kişisel inançlar temelinde, ilişkilerini hissetmesine ve anlamasına ilişkin değerlendirilmektedir. Genel olarak yöneticiden, örgüt içindeki beklenti ve gereksinimleri tahmin etmesi beklenmektedir. Ancak beklentileri, tahmin etmenin ötesinde doğru yorumlamaya ve gerçekleştirmeye çalışan yöneticinin duyguları, bu süreçte derinden etkilenmektedir. Tükenmişlik, çalışanların olumsuz duygular hissetmesi, ilişkilerinden doğan umutsuzluklar nedeniyle kendini kilitlemiş görmesi ve bu durumdan kurtulmanın imkansız olduğunu düşünmesi olarak tanımlanmaktadır (Hellesoy vd., 2000).

Freudenberger (1986), ruh sağlığı çalışanları arasında özel bir bitkinlik tipini incelerken, tükenmişliğin niteliklerini belirlemiştir. Tükenmişliği ilk defa 1974 yılında tanımlayan Freudenberger'e göre tükenmişlik; başarısızlık, yıpranma, ya da karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan enerji ve güç kaybı, insanın iç kaynaklarında bir azalma veya bitme durumudur. Ayrıca Freudenberger tükenmişliği incelerken, diğerleri hakkında şüpheli davranma ve çabuk sinirlenme gibi psikolojik belirtilerin yanı sıra soğuklara dayanamama, titreme ve sık baş ağrıları gibi fiziksel belirtilere rastladığını ifade etmiştir. Örgütlerde yaşanabilecek tükenmişlik de; aile, iş, arkadaş, örgüt, eş/sevgili, değerler sistemi ve toplumsal faktörlerin yarattığı baskı ve talepler karşısında enerjisinin, benzer biçimde duygusal kaynaklarının bitmesi ve yorgunluk hissetmesi şeklinde görülebilmektedir. Çalışanlar tükenmişlik ile birlikte gerilim altındadır; davranış biçimleri ve motivasyon düzeyleri, tükenmişlikten doğrudan etkilenmektedir (Freudenberger ve North, 1986: 9-10).

Tükenmişlik konusunda öncü çalışmaları bulunan Maslach (1982) ise; bireyin, ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları nedeniyle yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamıştır. Ayrıca Maslach (1982), tükenmişliğin, işi gereği insanlarla yoğun ilişki içinde olan ve bu ilişkilerin yarattığı sorunlarla mücadele etmede oldukça fazla zaman harcayan çalışanlar arasında sıklıkla ortaya çıktığını ifade etmektedir. Maslach (1982)'a göre tükenmişlik, yöneticinin kendi kaynak, değer ve beklentilerine uygun yaşayamaması, çevresindeki istekleri karşılama sürecinde yaşam dengesini kaybetmesidir ve birden bire değil, uzun süreli yaşanan gerginlikler sonucu ortaya çıkmaktadır (Maslach, 1982: 30-31). Fiziksel yorgunluk ve duygusal bitkinliğin kombinasyonu olan tükenmişlik, bireyde duygusal, ruhsal ve fiziksel yıpranmaya neden olan güçlü bir sendromdur (Shirom vd., 2000: 375).

Gerçekte tükenmişlik sonu gelmez bir kısır döngü içinde bıraktığı bireyin, toparlanmasını güçleştiren, farklı boyutlarda değerlendirilen, örgüt üzerindeki etkileri giderek artan ve uzun süre devam eden psikolojik bir sorundur (Maslach ve Leiter, 1997: 17). Kitaoka ve Masuda (2013) yaptıkları çalışmada çatışmanın tükenmişliğe neden olduğuna yönelik sonuçlara ulaşmışlardır. Benzer şekilde Li vd. (2013) sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmada çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkilerin tükenmişliğe neden olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu noktadan hareketle örgütsel çatışmanın da tükenmişliğe yönelik tetikleyici bir etkisini olabileceği düşünülmekte ve şu hipotez araştırma kapsamında önerilmektedir:

"H1: Hastanedeki örgütsel çatışma çalışanların tükenmişliğini pozitif yönlü etkilemektedir."

Tükenmişlik çoğunlukla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 17). Bu boyutlar sırasıyla kısaca açıklanacaktır.

3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk ve en temel boyutudur. Duygusal kaynakların bittiğini hissetme ve/veya enerji yoksunluğu ile nitelenmektedir. Duygusal tükenme durumunda çalışanlar özgüvenini kaybetmektedir ve kendini halsiz, yorgun, aşırı yüklenmiş hissetmektedirler (Basım ve Şeşen, 2007). Sorunlarla mücadele edecek gücü kendisinde bulamamaktadırlar. Duygusal tükenme, duygusal kaynakların azalması ve/veya bitmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Sarandöl, 2004). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, tüm enerjisinin bittiğini ve gücünün sonuna geldiğini hissetmektedirler (Ebrahimzade vd., 2015). Duygusal tükenme, ilişkilerde duyguların yönetilememesinden kaynaklanmakta ve özellikle yardım etme temeline dayanan, sıkı/yüz yüze iletişim gerektiren mesleklerde görülmektedir. İnsanlarla etkileşim içinde olmanın zor bir süreç olduğu ve uzlaşmanın güçlüğü kabul edilmektedir (Çam ve Engin, 2017).

İşini doğru yapmayı ve/veya etkinlik sağlamayı amaçlayan çalışanların duygusal tükenme yaşama eğilimi oldukça yüksektir ve duygusal tükenme boyutunda enerji yoksunluğu, zihin bulanıklığı, vizyonu kaybetme, özsaygı/özgüveni yitirme, kendini suçlama/utanma belirtileri görülmektedir. Duygusal tükenme, özellikle ilişkilerde ortaya çıkan sorunların sık, yoğun ve uzun süreli devam etmesinin yarattığı duygusal baskı sonucu ortaya çıkmaktadır (Zapf, 2002: 255-257). Örgütsel çatışmanın alt boyutları olan grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve kişilerarası çatışmalar burada bahsedilen duygusal tükenme boyutunu etkilediği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

“H2: Hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir.”

“H3: Hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir.”

“H4: Hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir.”

3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma boyutu içindeki çalışanlar; insanları nesne gibi görmekte, onlara herhangi bir objeymiş gibi davranmaktadır. Çalışanlar çevresindekilere karşı olumsuz tutum geliştirmeye, sorunlara karşı duyarsız kalmaya, yıkıcı eleştiriler yapmaya başlamaktadır (Okroy, 2015). Çalışanlar bu davranışlarından dolayı koşulları suçlamakta, çevresindeki diğer inşaların beceriksiz olduğunu iddia etmektedir (Güleryüz ve Aydın, 2006).

Çalışanlar yaşadığı duygusal tükenme nedeniyle sorunları çözme, beklentileri gerçekleştirme yönünde kendini güçsüz hissetmektedir. Çalışanlar yaşadığı duygusal baskıyı hafifletmek için ilişkilerini olabildiğince azaltmakta veya yüzeysel ilişkiler kurmakta ve kalıplaşmış davranışlar göstermektedir. Çalışanlar çevresine karşı duyarsızlaşmakta, onlara oldukça az zaman ayırmakta ve sorunlara geçici çözümler bulmakta dolayısıyla hissettiği boşluk ve başarısızlık hissi giderek büyümektedir. Bununla birlikte çalışanlar yaşadığı duyarsızlaşmaya bağlı olarak ikiyüzlü tutumlar göstermekte, kendini soyutlamakta, empati göstermemekte, birlikte olduğu kişilerden hemen sıkılmakta ve alıngan davranmakta, değer vermemekte, hoşgörüsüz olmakta, değişken bir ruh hali göstermekte ve bir şeyler yapıyormuş gibi davranmaktadır (Maslach vd, 2001: 406). Örgütsel çatışmanın alt boyutları olan grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve kişilerarası çatışmalar burada bahsedilen duyarsızlaşma boyutunu etkilediği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

“H5: Hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir.”

“H6: Hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir.”

“H7: Hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir.”

3.3. Azalan Kişisel Başarı Hissi

Azalan kişisel başarı hissinde çalışanların kendini olumsuz değerlendirme eğilimi artmakta, amaçlara ulaşmada ve işin gerektirdiği yetkinlikleri göstermede başarısız olduğunu hissetmektedir. Sorunlardan uzaklaşan ve duyarsızlaşan çalışanlar, kapasitesinin yetersiz kaldığını, performansının düştüğünü ve verimsiz çalıştığını düşünmektedir. Sık sık ve nedensiz hastalanmakta, işe geç gelip erken çıkmakta, dinlenme sürelerini uzatmakta ve bahane uydurup sürekli izin almaktadır. Tükenmişlik, tükenmişlik kaynakları ve nedenleri ile mücadele etme sürecinde bireysel kaynakların azaldığı veya tamamen bittiği inancının dile getirildiği farklı bir gerginlik durumudur ve çalışanların süreçleri/olayları yanlış algılamasına/kavramasına neden olmaktadır. Duygusal, ruhsal ve fiziksel sorunlar yaratan tükenmişlik, kötüye giden ailevi ve sosyal ilişkiler, artan işgören devir hızı ve devamsızlık, nicelik ve nitelik yönünden giderek düşen iş performansı ile bağlantılı kabul edilmektedir (Perrewe vd., 2002: 165). Çalışanlar tükenmişliğe bağlı olarak performansının düştüğünü, eskiye oranla işine karşı ilgisiz olduğunu ve verimsiz çalıştığını düşünmekte, dolayısıyla kişisel başarı hissi azalmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yönünden kadın ve erkek grupları arasında bir farklılık bulunmamasına karşın çalışanların işe ilişkin kişisel başarı hissini erkeklere oranla daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Carlson vd., 2003: 282). Bu kapsamda örgütsel çatışmanın alt boyutları olan grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve kişilerarası çatışmalar burada bahsedilen azalan kişisel başarı hissi boyutunu etkilediği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

“H8: Hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir.”

“H9: Hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir.”

“H10: Hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir.”

3.4. Tükenmişlik ve Çatışma Konusunda Yapılan Çalışmalar

Örgütsel çatışma birçok farklı ölçek ile ilişkilendirilmiş ve kimi zaman bağımsız değişken olarak kimi zamanda bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel çatışmaya ilişkin literatürde yer alan bazı çalışmalar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Tanımlamalar

Yazar (Yılı)	Tanımlama/Bulgu
Jehn (1994)	Bu çalışma, duygusal çatışmaların grup performansı ve memnuniyeti ile negatif olarak ilişkili olduğunu, diğer yandan görev çatışmalarında duygusal çatışmaların grup performansı ve memnuniyetsizliği ile negatif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.
Jehn (1995)	Bu çalışma çatışmaların gruplar için yararlı olup olamayacağını bulmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları çatışmanın, görev türüne, görev bağımsızlığına, grup yapısına ve grup normlarına bağlı olduğunu göstermiştir.
Jehn (1997)	Bu nitel araştırmanın sonuçları, süreç çelişkileri performansa zarar veren süreçte, ilişki çatışmalarının performans ve memnuniyetsizlik açısından zararlı olduğunu ortaya koymuştur. Görev çatışmalarının performans üzerindeki etkileri belirli koşullara bağlı olduğu vurgulanmıştır.
Jehn ve Manix (2001)	Araştırmacılar, düşük fakat artan düzeyde süreç çatışmaları, düşük seviyeli ilişki çatışması ve son başvuru tarihlerine yakın bir yükseliş ile orta düzey görev çatışmaları ile karakterize edilen iyi performanslı ekipleri bulabildiler.
Cisneros vd. (2002)	Bu çalışmanın sonuçları ilişki çatışmaları ile çalışanların duygusal reaksiyonları arasında negatif bir ilişki olduğunu ve ilişki çatışmaları örgütsel çatışmalara zarar verdiğini göstermiştir. Görev çatışmaları, çalışanların duygusal reaksiyonlarını olumsuz etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.
De Dreu ve Weingart (2003)	Bu çalışma, görev çatışmaları, ilişki çatışmaları, takım üyesi memnuniyeti ve takım performansı arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan bir meta-analiz olarak tasarlanmıştır. Sonuçlar, bu değişkenler arasındaki negatif ilişkileri açığa çıkarmıştır.
Ok (2004)	Bu çalışmada banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği bireysel özellikler kapsamında değerlendirilmiştir.
Medina vd. (2005)	Bu çalışmanın temel amacı, grup içi çatışmalar ile çalışanların duygusal reaksiyonları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Sonuçlar, duygusal tepkilerle negatif ilişkili çatışmaların olduğunu ve görev çatışmasının doğrudan duyguların tepkileri ile ilişkili olmadığını ortaya koymuştur.
Jehn vd. (2006)	Bu çalışmada, algılanan çatışma asimetrisinin iş motivasyonu ve memnuniyeti ile negatif olarak ilişkili olduğu ve devamsızlık ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir.
Mooney vd. (2007)	Bu çalışma, bilişsel (görev çatışmaları) çatışmalarının, tesadüfen, duygusal (ilişki çatışmaları) çatışmalarını tahrik ettiğine dair ampirik kanıt sağlamıştır.
Khan vd. (2009)	Araştırmacılar, görev çatışmaları ile çalışan performansı arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır.
Afzal, Khan & Ali (2009)	Bu çalışma, ilişki çatışmalarının çalışanların performanslarıyla daha olumsuz ve anlamlı bir ilişki içerdiğini bulmuştur.
Partlak Günüşen ve Üstün (2010)	Bu çalışmada ikinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire ve hekimlerde tükenmişlik araştırılmıştır.
Frone (2000)	Bu çalışma, çalışanların kişilerarası çatışmalar ve psikolojik sonuçlarının bir modeli geliştirilmiştir. Yöneticilerle çatışma, kişisel olarak ilgili psikolojik sonuçları (depresyon, benlik saygısı ve somatik belirtiler) öngörürken, denetçilerle olan çatışmanın örgütsel olarak ilgili psikolojik sonuçları (iş doyumu, örgütsel bağlılık ve devir hızı niyetleri) öngördüğünü öngörüyor.
Bendersky vd. (2010)	Bu çalışmada nicel ve nitel bilgilerle, altı boyutlu grup çatışma yapısının sunulmuşlardır.
Lu, Zhou ve Leung (2011)	Sonuçlar, görev çatışmalarının yenilikçi davranışlar ve bilgi paylaşım davranışlarını pozitif yönden, ilişki çatışmalarının ise bireysel yönetsel vatandaşlık davranışları ve bilgi paylaşım davranışlarını negatif ilişkili olduğunu desteklemiştir.
Martinez-Corts vd. (2011)	Bu çalışma, yönetici desteğinin, ilişki çatışması ile iş doyumu arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Ayrıca görev çatışması ile iş doyumu arasındaki bağlantıyı ele almıştır.
Greer vd. (2012)	Süreç çatışmaları ve ilişki çatışmaları ekip işleyişini azaltmakta ve görev çatışmaları ekip çalışması için olumsuz olduğunu vurgulamışlardır. Ancak, görev çatışmalarının takım çalışması üzerindeki olumsuz etkisi, bazı durumlarda en aza indirilebilir.
Shanthakumary (2012)	Bu çalışmada, ilişki çatışması ile iş doyumu arasında ve ilişki çatışması ile ayrılma eğilimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yazar (Yılı)	Tanımlama/Bulgu
De Wit, Greer ve Jehn (2012)	Bu çalışmanın sonuçları, görev çatışması ve grup performansının çalışmalar arasında daha olumlu olduğunu ve görev ve ilişki çatışması arasındaki ilişkinin nispeten zayıf olduğunu göstermektedir.
Weerarathna (2014)	Bu çalışmanın sonuçları, görev çatışmaları ile çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve ilişki çatışmaları ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.
Hill, Chenevert & Poitras (2015)	Bu araştırma, rol belirsizliği ve devir hızı niyetindeki değişiklikler arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar, rol belirsizliği ve devir hızı niyetlerinin zaman içindeki artışları arasında olumlu bir ilişki olduğunu, ilişki çatışmalarındaki artışların olduğunu bulmuşlardır.
Rukshan vd. (2016)	Bu araştırmanın temel amacı, işyerinde çatışmaları yönetmek için bireycilik ve kolektivizmin etkisini belirlemektir. Araştırmacılar, bireycilik ve çatışma yönetimi tarzları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve kolektivizm ile çatışma yönetimi tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.
Weerarathna & Weerasinghe (2017)	Araştırmacılar, örgütsel çatışma ile çalışanların örgütten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.
Korkmaz & Bozkurt (2018)	Bu çalışmada tükenmişlik örgütsel adalet ile ilişkilendirilmiştir. Hastane çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada örgütsel adaletin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, ayrıca örgütsel adaletin, tükenmişlik ve boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynak: Weerarathna (2017) geliştirilerek oluşturulmuştur.

Literatürde yer alan çalışmaların yer aldığı Tablo 1 incelendiğinde, Jehn (1995) örgütsel çatışmanın yararları üzerinde dururken, De Dreu ve Weingart (2003) görev çatışmaları, ilişki çatışmaları, takım üyesi memnuniyeti ve takım performansı arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan bir meta-analiz tasarlamışlardır. De Wit, Greer ve Jehn (2012) görev çatışması ve grup performansının çalışmalar arasında daha olumlu olduğunu ve görev ve ilişki çatışması arasındaki ilişkinin nispeten zayıf olduğunu ortaya koymaktadır. Lu, Zhou ve Leung (2011) görev çatışmalarının yenilikçi davranışlar ve bilgi paylaşım davranışlarını pozitif yönden, ilişki çatışmalarının ise bireysel yönetsel vatandaşlık davranışları ve bilgi paylaşım davranışlarını negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bendersky vd. (2010) ise nicel ve nitel bilgilerle, altı boyutlu grup çatışma yapısını sunmuşlardır. Shanthakumary (2012) ilişki çatışması ile iş doyumunu arasında ve ilişki çatışması ile ayrılma eğilimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Khan vd. (2009) görev çatışmaları ile çalışan performansı arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Frone (2000) çalışanların kişilerarası çatışmalar ve psikolojik sonuçlarının bir modeli geliştirilmiştir. Weerarathna (2017) çalışmasında özellikle örgütsel çatışma ile ilgili literatürdeki boşluklar vurgulanmıştır.

4. Araştırma

Örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisinin ölçülmeye çalışıldığı araştırmanın bu bölümünde; sırasıyla araştırmanın amacına, araştırmanın yöntemine ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çatışma literatürde de belirtildiği gibi kimi zaman olumsuz sonuçlara yol açmasına rağmen, kimi zaman da yapıcı süreçler oluşturabilmektedir. Yönetilebilen bir süreç olmasından dolayı da yönetim biliminin ilgisini çekmiş ve bu alanda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte örgütlerin çözüme ulaştırmaya çalıştığı tükenmişlik sendromunun da bir gerekçesi olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada “Örgütsel çatışma tükenmişliği etkiler mi?” sorusundan hareketle bir kamu hastanesinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı, örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisini araştırmaktır. Bu temel amaçla birlikte ölçeklerin alt boyutları bağlamında alt amaçlar da ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda örgütsel çatışmanın boyutlarından grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve kişilerarası çatışmanın tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissine etkisinin de araştırılması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın amacının belirlenmesinden sonra evren ve veri toplama araçları belirlenmiştir. Araştırmanın evreni Antalya şehir merkezinde bulunan bir kamu hastanesidir. Araştırmanın yapıldığı kamu hastanesinden doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarından oluşan kişilerden veri toplanmıştır. Sadece bir kamu hastanesinde araştırmanın yapılmasına izin verilmesinden dolayı bir hastaneden 452 adet anket elde edilebilmiştir. Sağlık çalışanlarının yoğun çalışması ve zaman kısıtının bulunması nedeni ile olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri seti araştırmaya gönüllü olarak katılan kişilerden elde edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Veri toplama aracının birinci bölümünde örgütsel çatışma ölçeği, ikinci bölümünde tükenmişlik ölçeği ve üçüncü bölümünde demografik bilgiler yer almıştır. Örgütsel çatışma ölçeği olarak, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve üç faktör (kişisel çatışma, grup içi çatışma ve gruplar arası çatışma) altında 24 maddeden oluşan beşli Likert tipi ölçeği kullanılmıştır. Tükenmişlik ölçeği ise Maslach tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçekle ilgili Türkçe literatürde çeviri ölçekler bulunmasına rağmen, ölçeklerin aslının kayıpsız şekilde sağlık sektörüne uyarlanabilmesi için araştırmacı tarafından ölçekler Türkçe'ye çevrilmiştir. Dil geçerliliğin sağlanabilmesi açısından da sağlık yönetimi alanında iki uzman akademisyenden ve bir dil uzmanından görüş alınmıştır. Her iki ölçek "1: hiç katılmıyorum - 5: tamamen katılıyorum" aralığında eşit aralıklı derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin boyutlarının Cronbach Alfa değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri (n=452)

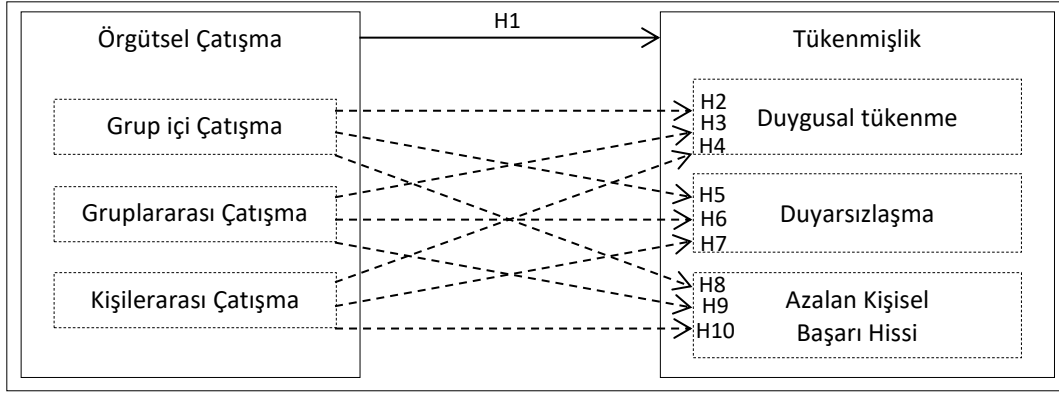
Ölçek	Boyut	Cronbach Alfa
Örgütsel Çatışma	Gruplararası çatışma	,864
	Grup içi çatışma	,745
	Kişisel çatışma	,721
Tükenmişlik	Duygusal tükenme	,893
	Duyarsızlaşma	,857
	Azalan Kişisel Başarı Hissi	,711

Bir ölçeğin güvenilirlik durumu değerlendirildiğinde Cronbach Alfa değerlerine bakılmalıdır. Ölçek $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:428-435). Tablo 2 incelendiğinde örgütsel çatışma ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayısının yeterli ölçüde güvenli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı vasıtasıyla oluşturulan veri setine bağlı olarak frekans ve yüzde tabloları çıkarılmıştır. Araştırmada önerilen hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi Lisrel 8 istatistiki paket programı vasıtasıyla yapılmıştır.

Şencan (2005: 199)'a göre örneklem büyüklüğünün 50'den fazla, Waternaux ise 200 veya daha fazla örneklem büyüklüğünün (Tabachnick ve Fidells, 2007: 80) olduğu durumlarda veri setinin normal dağılım gösterdiği vurgulanmaktadır. Buna göre bu araştırmada elde edilen örnek hacminin belirlenen örnek büyüklüğünden fazla olmasından dolayı veri setinin normal dağılım sağladığı varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle araştırmanın analizlerine geçilmiştir.

Araştırma amacı göz önünde bulundurularak, araştırma kapsamında önerilen bir temel dokuz alt hipoteze ilişkin önerilen araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli

4.3. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular için ilk olarak demografik bilgiler ele alınacaktır. Araştırmaya katılanların demografik bulguları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Demografik Bulgular

Cinsiyet	n	%
Erkek	160	35,40
Kadın	292	64,60
Çalışma Süresi		
5 yıl ve daha az	81	17,92
6-10 yıl arası	150	33,19
11-15 yıl arası	144	31,86
16 yıl ve daha fazla	77	17,04
Yaş		
25’den küçük	75	16,59
26-35 arası	138	30,53
36-45 arası	211	46,68
46’dan büyük	28	6,19
Medeni Durum		
Evli	231	51,11
Bekâr	183	40,49
Diğer	38	8,41
Eğitim Durumu		
Lise	141	31,19
Lisans	167	36,95
Yüksek Lisans	63	13,94
Doktora	81	17,92
Meslek Grubu		
Doktor	80	17,70
Hemşire	294	65,04
Diğer Sağlık Çalışanı	78	17,26
TOPLAM	452	100

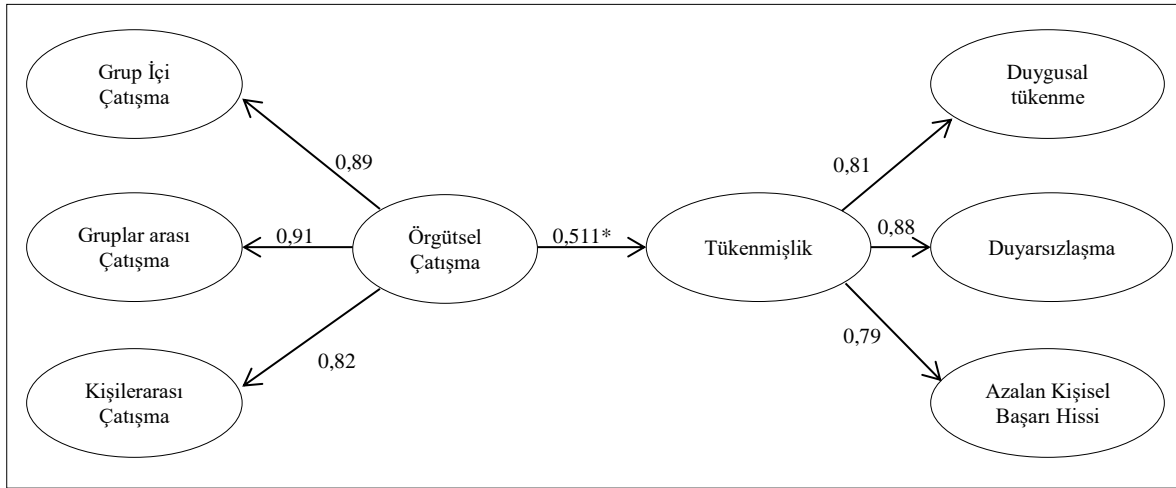
Araştırmaya katılanların demografik bilgileri incelendiğinde; büyük çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu (n=292, %64,60), 6-10 yıl aralığında bir çalışma süresine sahip olduğu (n=150, %33.19), 36-45 yaş aralığında olduğu (n=211, %46,68) görülmektedir. Ayrıca Tablo 3 verilerine göre; araştırmaya katılanların

büyük çoğunluğunun evli olduğu (n=231, %51,11), lisans mezuniyetinin bulunduğu (n=167, %36,95) ve hemşirelerden oluştuğu (n=294, %65,04) görülmektedir.

Araştırmada önerilen modelinin test edilmesi için yol analizi kullanılmıştır. Modele göre örgütsel çatışmayı oluşturan grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve kişilerarası çatışma boyutlarının tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissine etkisi araştırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kesinleşen model ile ilgili hipotezler test edilmiştir. Ayrıca modeldeki değişkenler arasında ilişkilerin olduğu varsayılmaktadır. Modeldeki ilişkiler, yol analizi ile test edilmekte ve modelin anlamlılığı değerlendirilmektedir. Yol analizi model bütünsel olarak test edilmesine imkân tanımaktadır. Araştırılan model çerçevesinde varsayılan ilişkilerin grafiksel gösteriminde kullanılan yol diyagramı aynı zamanda incelenen ilişkilerin gösterilmesine imkân tanımaktadır (Bryne, 2010: 9; Kline, 2011: 15).

Yol diyagramında, araştırılan model ve model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki etkilere ilişkin bilgiler gösterilmektedir. Modelde yer alan tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi ifade etmektedir. Modelde grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve kişilerarası çatışma değişkenlerinin örgütsel çatışmayı anlamlı bir biçimde açıklayıp açıklayamadığı; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissi değişkenlerinin tükenmişliği anlamlı bir biçimde açıklayıp açıklamadığı ile örgütsel çatışmanın tükenmişlik üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yapısal modelde ilk incelenen ilişkiye göre belirlenen hipoteze yönelik bilgilerin yer aldığı yol diyagramı ve yapısal modelde tespit edilmeye çalışılan ilişkilerin istatistiksel sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Çatışmanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi



*0.01 düzeyinde anlamlı

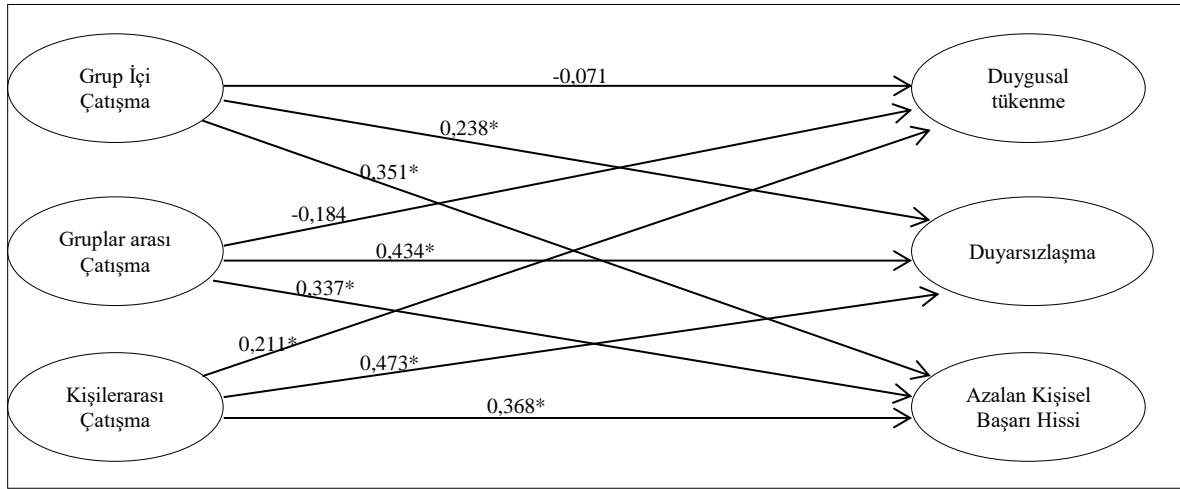
Araştırmanın yapısal modelinde tanımlanan ilk ilişki; grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve kişilerarası çatışma değişkenlerinin oluşturduğu örgütsel çatışmanın tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu ifade eden “H1: Hastanedeki örgütsel çatışma çalışanların tükenmişliği üzerinde pozitif yönlü etkilemektedir” hipotezi Şekil 2’de gösterilmektedir. Şekilde görülebileceği gibi örgütsel çatışmadan tükenmişliğe doğru çizilen tek yönlü ok, tek yönlü doğrusal ilişkiyi ifade etmektedir. Bu bulgu çerçevesinde elde edilen yol analizi ile örgütsel çatışma ve tükenmişlik arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Analiz sonucuna göre örgütsel çatışma ve tükenmişlik değişkenleri arasında doğrusal ilişkiyi ifade eden değer olan standardize regresyon katsayısının anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta=0,511$, $p<0,01$). Diğer bir ifade ile örgütsel çatışma ve tükenmişlik arasındaki ilişki 0,99 güven aralığında ($p<0,01$) anlamlıdır. Bu sonuca göre, hastanedeki örgütsel çatışma çalışanların tükenmişliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkili olduğunu ifade eden H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu araştırma kapsamında oluşturulan yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
χ^2	505,382	
sd	251	
χ^2 / sd	2,014	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 5$
GFI	0,925	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$
AGFI	0,901	$0,85 \leq AGFI \leq 1,00$
RMSEA	0,052	$0 \leq RMSEA \leq 0,08$
CFI	0,961	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$
NFI	0,913	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$

Yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri 505,382 ki-kare değeri ile 251 serbestlik derecesinin birbirine oranı 2,014 olarak önerilen değerden küçük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI) değeri 0,925; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) değeri 0,901; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değeri 0,052; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri 0,961; Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) değeri 0,913 olduğu görülmektedir. Elde edilen tüm bu değerler modelin uyumluluğu için yeterli değerlerde ve kabul edilebilir değer aralığında yer aldığını göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003; Netemeyer vd., 2003; Bentler, 1990).

Araştırmanın yapısal modelinde tanımlanan ikinci ilişki ise boyutlar arasında olduğu önerilmiştir. Buna göre; grup içi çatışma, gruplar arası çatışma, kişilerarası çatışma boyutlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, azalan kişisel başarı hissi boyutları üzerinde etkili olduğuna yönelik hipotezleri içermektedir. Belirtilen ilişkiyi gösteren model Şekil 3'de yer almaktadır.

Şekil 3. Örgütsel Çatışma Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi

*0.01 düzeyinde anlamlı

Şekil 3 ve Tablo 5 birlikte incelendiğinde; grup içi çatışma, gruplar arası çatışma, kişilerarası çatışma boyutları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, azalan kişisel başarı hissi boyutları arasındaki ilişki görülebilmektedir. Bu kapsamda araştırmada önerilen H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 ve H9 hipotezleri değerlendirilecektir. Şekil 3'de gösterilen yol analizine göre boyutlar arasındaki ilişkileri anlatan standardize regresyon katsayıları değerlendirildiğinde yedi yolun 0,99 güven aralığında anlamlı sonuçlar verdiği, iki yolun ise anlamlı olmayan sonuç verdiği görülmektedir.

Tablo 5. Nihai Modele İlişkin Yol Analizi

Yol Analizi	Parametre Tahmini	t değeri
Grup İçi Çatışma → Duygusal tükenme	-,071	1,476
Grup İçi Çatışma → Duyarsızlaşma	,238	4,394
Grup İçi Çatışma → Azalan Kişisel Başarı Hissi	,351	6,741
Gruplar arası Çatışma → Duygusal tükenme	-,184	0,989
Gruplar arası Çatışma → Duyarsızlaşma	,434	6,385
Gruplar arası Çatışma → Azalan Kişisel Başarı Hissi	,337	7,347
Kişilerarası Çatışma → Duygusal tükenme	,221	6,116
Kişilerarası Çatışma → Duyarsızlaşma	,473	8,102
Kişilerarası Çatışma → Azalan Kişisel Başarı Hissi	,368	5,945

Analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan grup içi çatışmaların tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç vermediği görülmektedir. Belirlenen standardize regresyon katsayısına göre ($\beta = -0,071$; $p > 0,10$) “H2: hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotezin desteklenmediği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte yapılan analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan grup içi çatışmaların tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği tespit edilmiştir. 0,99 güven aralığında belirlenen standardize regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,238$; $p < 0,10$) “H5: hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotez desteklenmiştir. Ayrıca yapılan analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan grup içi çatışmaların tükenmişlik boyutlarından azalan kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,351$; $p < 0,10$) “H8: hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotez desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 3 ile gösterilen analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan gruplar arası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç vermediği görülmektedir. Belirlenen standardize regresyon katsayısına göre ($\beta = -0,184$; $p > 0,10$) “H3: hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotezin desteklenmediği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte yapılan analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan gruplar arası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği tespit edilmiştir. Regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,434$; $p < 0,10$) “H6: hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotez desteklenmiştir. Ayrıca yapılan analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan gruplar arası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından azalan kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,337$; $p < 0,10$) “H9: hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotez desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak örgütsel çatışmanın üçüncü boyutu olan “kişilerarası çatışma” boyutunun etkileri Şekil 3 üzerinde gösterilmiştir. Buna göre kişilerarası çatışma boyutunun tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği görülmektedir. Belirlenen standardize regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,211$; $p < 0,10$) “H4: hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotezin desteklendiği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte yapılan analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan kişilerarası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği tespit edilmiştir. Regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,473$; $p < 0,10$) “H7: hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir” şeklinde önerilen hipotez desteklenmiştir. Ayrıca yapılan analiz sonucunda örgütsel çatışmayı oluşturan boyutlardan kişilerarası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından azalan kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinin anlamlı sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Regresyon katsayısına göre ($\beta = 0,368$; $p < 0,10$) “H10: hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir” şeklinde

önerilen hipotez desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında test edilen hipotezler Tablo 6'da toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 6. Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları

Test Edilen Hipotez	Sonuç
H1: Hastanedeki örgütsel çatışma çalışanların tükenmişliği üzerinde pozitif yönlü etkilemektedir	Desteklendi
H2: hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir	Desteklenmedi
H3: hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir	Desteklenmedi
H4: hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların duygusal bitkinliğine etki etmektedir	Desteklendi
H5: hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir	Desteklendi
H6: hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir	Desteklendi
H7: hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların duyarsızlaşmasına etki etmektedir	Desteklendi
H8: hastanedeki grup içi çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir	Desteklendi
H9: hastanedeki gruplar arası çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir	Desteklendi
H10: hastanedeki kişilerarası çatışmalar çalışanların azalan kişisel başarı hissine etki etmektedir	Desteklendi

5. Sonuç ve Öneriler

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, her örgütte her zaman olabileceği söylenebilir. Literatürde örgütsel çatışma farklı değişkenlerle ele alınmıştır. Tükenmişlik nedenleri ve tükenmişliğe neden olabilecek unsurlar ortadan kaldırıldığı takdirde tükenmişlik için önlem alınabilmektedir. Bu araştırmada bu kapsamda örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu temel amaç yanı sıra alt amaçlar üzerinde de durulmuş; örgütsel çatışmanın alt boyutları olan grup içi çatışma, gruplar arası çatışma, kişilerarası çatışma boyutlarının tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, azalan kişisel başarı hissi boyutlarına etkisi ölçülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel çatışmanın tükenmişliği pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Häusler vd. (2018)'nin hastane çalışanları ile yaptıkları araştırmada iş mahremiyetine yönelik çatışmanın tükenmişliği ortaya çıkaran güçlü bir belirteç olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde Reichl vd. (2014) çalışan-çalışmayan çatışmasının tükenmişlik ile ilişkisini meta analizle incelediği çalışmada da çatışma ile tükenmişlik arasında ilişki bulunmasının yanı sıra, ilişkinin demografik faktörlere göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Xu (2017) Çin'deki üniversite öğretmenleri ile hem nicel hem de nitel verilerle yaptığı araştırmasında öğretmenlerin düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları, öğretmen-araştırmacı rol çatışmasında ile tükenmişlik arasında kısmi ilişkinin olduğu, rol çatışmasının duygusal tükenmişlik ile pozitif ilişkisinin bulunduğu, öğretmen-araştırmacı rol çatışmasının azalan kişisel başarı hissi arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Philips vd. (2014) ise palyatif bakım gönüllülerine ilişkin yaptığı araştırmasında rol çatışması ile tükenmişlik arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Leineweber vd. (2014) hemşireler ile ilgili yaptığı araştırmasında tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın düşük değerler aldığını, azalan kişisel başarı hissini ise yüksek değerler aldığını vurgulamıştır. Ayrıca hemşirelerin iş-aile çatışmasının arttıkça duygusal bitkinliğinin artmasına karşılık, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı hissini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında alt boyutlar düzeyinde test edilen hipotezlere göre hastanedeki grup içi çatışmaların hastane çalışanlarının duygusal bitkinliğine etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada

elde edilen bir diğer sonuç ise hastanedeki grup içi çatışmaların hastanede çalışanların duyarsızlaşmasına etki ettiği yönündedir. Elde edilen bu sonuç birimler içinde oluşturulan çalışma gruplarının arasında herhangi bir nedenle çıkan çatışmanın çalışanlarda duyarsızlaşmaya neden olabileceğini ve böylece tükenmişliğe götürebileceğini ortaya koymuştur. Örgütsel çatışma kapsamında ele alınan grup içi çatışmalarla ilgili önerilen bir diğer hipotezde elde edilen bulgular hastanedeki grup içi çatışmaların hastane çalışanlarının azalan kişisel başarı hissine etki ettiği yönündedir. Bu sonuç hastanelerde oluşturulan grupların içerisinde yaşanan çatışmaların kişilerde azalan kişisel başarı hissini tetiklediği ve beraberinde tükenmişliğe neden olabileceğine yöneliktir.

Örgütsel çatışmanın ikinci boyutu olan gruplar arası çatışmalar için önerilen hipotezlerde tükenmişliğin alt boyutlarına etkisi test edildiğinde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; hastanedeki gruplar arası çatışmaların hastane çalışanlarının duyarsızlaşmasına etki ettiği bulgusu elde edilmiştir. Hastanelerde farklı düzeylerde birçok grup faaliyet göstermektedir. Grupların hepsi örgütsel amaçlar etrafında toplanmış olsa da zaman zaman çatışmaların olması son derece doğal kabul edilmektedir. Buna göre hastanedeki gruplar arası çatışmaların çalışanları duyarsızlaştırdığı ve böylece tükenmişliğe yönelttiği söylenebilir. Araştırmada test edilen bir diğer hipotezde hastanedeki gruplar arası çatışmaların hastane çalışanlarının azalan kişisel başarı hissine etki ettiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle azalan kişisel başarı hissi hastane çalışanları yaptıkları işten uzaklaştırmasında ve genel olarak verim düşüklüğüne neden olması nedeniyle gruplar arası çatışmaya ve yarattığı etkilere dikkat edilmesi gerekmektedir. Araştırmada test edilen bir diğer hipotezde de hastanedeki gruplar arası çatışmaların hastane çalışanlarının duygusal bitkinliğine etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre gruplar arası yaşanan çatışmalar bireysel olarak duygusal bitkinliğe etki etmediğini göstermektedir.

Araştırmada örgütsel çatışmanın üçüncü boyutu göz önünde bulundurularak önerilen hipotezlerin sonuçları incelendiğinde tükenmişliğin tüm boyutlarında etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastanedeki kişilerarası çatışmaların hastane çalışanların duygusal bitkinliğine etki ettiği ve tükenmişliğe neden olabileceği, hastanedeki kişilerarası çatışmaların hastane çalışanlarının duyarsızlaşmasına etki ettiği ve tükenmişliğe neden olabileceği, hastanedeki kişilerarası çatışmaların hastane çalışanlarının azalan kişisel başarı hissine etki ettiği ve tükenmişliğe neden olabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi kişilerarası çatışmalar örgütler açısından tehdit oluşturan bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Elde edilen tüm bu sonuçlar ışığında örgütsel çatışmanın kaçınılmaz olduğu, örgütsel çatışmanın tehdit oluşturan birçok unsuru içerisinde barındırdığı, tehdit oluşturan unsurların fırsata dönüştürülmemesi halinde örgütleri ve çalışanları olumsuz etkileyecek sonuçların oluşabileceği söylenebilir. Bu nedenle örgütsel çatışmanın yönetilmesi gereken bir süreç olduğunun farkına varılması gerektiği vurgulanmalıdır. Yönetilebilen bir örgütsel çatışma tükenmişlik gibi olumsuz etki yaratan örgütsel çıkmazlara gidilmesini engellemiş olacaktır. Özellikle iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi, çatışmanın kaynağı olan unsurların bizzat yönetici tarafından çözülmesi, bölümler ve birimler arasındaki iş akışının biçimsel organizasyon yapısına göre yürütülmesi çatışmaların yönetilmesinde etkili olacaktır.

Örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada sağlık çalışanlarının zaman kısıtından dolayı karpotu yöntemi ile örneklem oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı tek bir hastanede yapılmıştır. Sağlık sektörü içerisinde birçok paydaş bulunmaktadır. Araştırma sadece sağlık sektörünün bir parçası olan hastane çalışanları ile yapılması ayrı bir kısıt olarak ele alınabilir. Bu kısıtlar aynı zamanda gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar için araştırmacılara referans olabilir. Bu kapsamda düşünüldüğünde farklı örneklem yöntemleriyle daha homojen örneklemelere ulaşılarak araştırmalar yapılabilir. Bununla birlikte üniversite ve özel hastaneleri de içeren birden çok farklı hastanenin araştırma kapsamına alınması yoluyla karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca sağlık sektörünün diğer paydaşlarına ulaşma yoluyla farklı ilişkiler ve etkiler araştırılabilir. Araştırmada kullanılan ölçüklerin farklı sektörlerde uygulanarak araştırma yapılması önerilebilir.

Kaynaklar

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Afzal, H., Khan, M. A., & Ali, I. (2009). Linkage between employee's performance and relationship conflict in banking scenario. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 19-25.
- Akova, O., & Akin, G. (2015). *Çatışma yönetimi, yönetsel ve örgütsel etkinliği geliştirme yöntemleri*. (Ed.) Özer, K.O., Hızıroğlu, M. & Saladamlı, A., İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Anwar, N., Maitlo, Q., Soomro, M., & Shaikh, G. (2012). Task conflicts and its relationship with employee's performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1338-1343.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde çatışma*. Ankara: Bus-Yay Matbaası.
- Basım, H. N., Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 201-213.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bendersky, C., Behfar, K., Weingart, L., Todorova, G., Bear, J., & Jehn, K. (2010). *Revisiting the dimensions of intra-group conflict: Theoretical and psychometric construct refinement*. PsycEXTRA Dataset.
- Bentler, P.,M., (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 17(2), 238-246.
- Carlson, J. R. vd. (2003). Correctional officer burnout and stress: Does gender matter. *The Prison Journal*, 83(3), 277-288.
- Cisneros, I. F. J., Dorado, M. A, Martinez, I., Medina, F. J., & Munduate, L. (2002). Types of conflict and personal and organizational consequences. *IACM 15th Annual Conference*, 1-18. (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.305068>)
- Çam, M. O., & Engin, E. (2017). Hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 501-507.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 369-414.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Wit, F., Greer, L., & Jehn, K. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Donovan, M. M. (1993). *Academic deans and conflict management: The relationship between perceived styles and effectiveness of managing conflict*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, <https://epublications.marquette.edu/dissertations/AAI9325673>
- Ebrahimzade, N., Mooghali, A., Bagherilankarani K., & Kalatehsadati, A. (2015). Relationship between nursing managers' leadership styles and nurses' job burnout: A study at Shahid Dr. Faghihi Hospital, Shiraz, Iran, *Shiraz E-Medical Journal*, 16(8), 1-5.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Freudenberger, H. J., & North, G. (1986). *Women's burnout*, New York: Penguin Books.
- Frone, M. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.
- Greer, L. L., Saygi, O., Aaldering, H., & Dreu, C. K. (2012). Conflict in medical teams: Opportunity or danger? *Medical Education*, 46 (10), 935-942.
- Güleryüz, E., & Aydın, O. (2006). İş kontrolü ve kontrol isteği ile tükenmişlik ve fiziksel sağlık arasındaki ilişkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 59-76.
- Hanif, F., Khan, M., Adeel, M., & Syed, M. (2016). Impact of intra-group conflict on group performance - moderating role of cultural diversity. *Universal Journal of Management*, 4(2), 72-78.
- Häusler, N., Bopp, M., & Hämmig, O. (2018). Effort-reward Imbalance, work-privacy conflict, and burnout among hospital employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(4), 183-187.
- Hellesøy, O., Grønhaug, K., & Kvitastein, O. (2000). Burnout: Conceptual issues and empirical findings from a new research setting. *Scandinavian Journal of Management*, 16(3) 233-247.

- Hill, K., Chênevert, D., & Poitras, J. (2015). Changes in relationship conflict as a mediator of the longitudinal relationship between changes in role ambiguity and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 44-67.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. (1995). A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K., Rupert, J., & Nauta, A. (2006). The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 96-109.
- Jones, J. W. (1982). *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions*. London House Press, Illinois içinde Maslach, C., *Burnout: A Social Psychological Analysis*.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Kitaoka, K., & Masuda, S. (2013). Academic report on burnout among Japanese nurses. *Japan Journal of Nursing Science*, 10(2), 273-279.
- Korkmaz, H. G., & Bozkurt, S. (2018). Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi ve hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 20, 233-252.
- Leineweber, C., Westerlund, H., Chungkham, H. S., Lindqvist, R., Runesdotter, S., & Tishelman, C. (2014). Nurses' practice environment and work-family conflict in relation to burn out: A multilevel modelling approach. *PLoS ONE*, 9 (5), 1-9
- Li, B., Bruyneel, L., Sermeus, W., Van Den Heede, K., Matawie, K., Aiken, L. & Lesaffre, E. (2013). Group-level impact of work environment dimensions on burnout experiences among nurses: A multi variate multi level probit model. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 281-291.
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organisations cause personal stress and what to do about it*. California: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., Schaufeli, C., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews, Psychology*, 52, 397-442.
- Medina, F., Munduate, L., Dorado, M., Martnuez, I., & Guerra, J. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219-230.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Netemeyer, R., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. U.S.A: Sage Publications.
- Ok, S. (2004). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, III(21), 57-67.
- Okray, Z. (2015). Birinci basamak temel sağlık ve yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin tükenmişlik sendromu ve iş doyumlarının karşılaştırılması. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counseling*, 4(2), 49-56.
- Partlak Günüşen, N., & Üstün, B. (2010). Türkiye'de ikinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire ve hekimlerde tükenmişlik: Literatür incelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 3(1), 40-51.
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Rossi, A. M., Wallace, A., Maignan, I., Castro, S. L., Ralston, D. A., Westman, M., Vollmer, G., Tang, M., Wan, P., & Van Deusen, C. A. (2002). Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of International Management*, 8(2), 163-187.

- Phillips, J., Andrews, L. & Hickman, L. (2014). Role ambiguity, role conflict, or burnout: Are these areas of concern for Australian palliative care volunteers? pilot study results. *American Journal of Hospice & Palliative Medicine*, 31(7), 749-755.
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual (Experimental ed.)*. CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. CT: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8), 979-1005.
- Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2013). Workplace Conflict: Constructive or Destructive. *SSRN Electronic Journal*. 3 (1), 84-90
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. Eskişehir: Etam Basım Yayın.
- Rukshan, W., Nishanthi, H., & Mahalekamge, W. (2014). Impact of Individualism and Collectivism on Managing Conflicts at Work: Evidence from Public Sector Banks in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 9(1-2), 49-65.
- Samantara, R., & Sharma, N. (2016). Organisational conflict literature: A review. *Parikalpana - KIIT Journal of Management*, 12(1), 30-51.
- Sarandöl, A. (2004). Acil servis yoğun bakım hemşirelerinde depresyon ve tükenme düzeyleri. *Bursa Devlet Hastanesi Bülteni*, 19(2), 75-78.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of Structural Equation Models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shanthakumary, M. A. (2012). The effect of conflict on propensity to leave and job satisfaction among shop workers. *Oluvil: First Annual Research Conference*.
- Shirom, A., Melamed, S. & Nir-Dotan, M. (2000). The relationships among objective and subjective environmental stress levels and serum Uric Acid: The moderating effect of perceived control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 374-385.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology*, 47(3), 285-313.
- Üstüner, M., & Kış, A. (2014). The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on head of educational supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24.
- Vollmer, A. (2015). Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research - A literature review. *International Journal of Conflict Management*, 26 (2), 192-213.
- Weerarathna, R. S. (2014). The relationship between conflicts and employee performance. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 5(5), 1270-1277.
- Weerarathna, R., & Weerasinghe, I. (2017). A study of the relationship between organizational conflicts & employees' intention to leave with special reference to staff assistants in abc merchant bank of Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 17(4), 43-58.
- Xu, L. (2017) Teacher-researcher role conflict and burnout among Chinese university teachers: A job demand-resources model perspective. *Studies in Higher Education*, 42, 1-18.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A Review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 255-257.

This Page Intentionally Left Blank