

Gönderim Tarihi: 20.06.2016 Kabul Tarihi: 23.11.2016

## KAMU KURUMLARINDAKİ ÇATIŞMA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN NEDENSEL VE ÇÖZÜMSEL BAĞLAMDA İNCELENMESİ

Öznur BOZKURT\*

### EXAMINED THE CAUSAL AND ANALYTICAL INVESTIGATION OF RELATIONS CONFLICT AND BURNOUT IN PUBLIC INSTITUTIONS

#### Öz

Bu çalışmada tükenmişlik ve çatışma kaynakları, bireyin kendinden, çalışma arkadaşlarından, yöneticiden ve örgütten kaynaklanan faktörler çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma bir kamu kurumunda odak grup görüşmeleri ile yürütülmüştür. Verilerin analizi sonucunda araştırmaya katılanların, ağır iş yükü ve adaletli olmayan görev dağılımları, yöneticinin çalışanlarla iletişiminin zayıf olması, çalışma arkadaşlarının birbirini desteklememesi ve biz ruhunun oluşturulamamış olması, kurumda yüksek performansı ödüllendirecek bir sistemin olmaması, ücret dengesizlikleri ve eğitim olanaklarının olmaması gibi nedenlerle tükenmişlik ve çatışma yaşadıkları görülmüştür. Tüm bu çatışma ve tükenmişliğe neden olan kaynakların ortadan kaldırılması için ise, iş rotasyonunun uygulanması, etkin iletişim için hem yöneticilere hem de çalışanlara eğitimlerin verilmesi, çalışanların eksik oldukları konularda yeterli eğitim desteğinin verilmesi, çalışanın kara sürecine dahil edilmesi ve kurumda biz ruhunun yerleştirilmesi çalışmalarının yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Kaynakları, Tükenmişlik, Tükenmişlik Kaynakları, Kamu Kurumu, Memur.

#### Abstract

In this study, the sources of conflict and burnout analyzed in the organization factors, such as the personal, colleagues and managers. These factors may affect burnout and conflict. The research was conducted with focus group interviews in a public institution. Results of the research that burnout and conflict reasons as follows; lack of job descriptions, heavy workload and injustice distributions of work, weak communication between the managers and employees, the mutual support of colleagues and the lack of the spirit of unity, lack of a organization system to reward of high performance, imbalance wage and lack of education facilities. Elimination all of the conflict and burnout resources that will be made as follows. The implementation of job rotation, given the training to both managers and workers for

---

\*Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, e-posta: oznurbozkurt@duzce.edu.tr.

effective communication, providing adequate training support which lack of employee skills, the employee be join in the decision processes and create a team spirit in the institution.

**Keywords:** Conflict, Conflict Resources, Burnout, Burnout Resources, Public institution, Public Servant.

## 1. Giriş

Toplumsal yaşamın içinde yaşanan çatışmaların konusu ve bu çatışmaların meydana gelmesinde etkili olan kaynaklar çeşitli yönleri ile farklılaşmaktadır. Aynı şekilde genellikle hızlı yaşam koşulları ve artan iş temposu neticesinde oluşan tükenmişlikte çok farklı kaynaklara dayalı olarak ortaya çıkabilmektedir. Yapılan iş, çalışılan sektör, iş yapılan ortam, yönetim tarzı, kurum içindeki örgütsel yapı, ücret politikaları ve bireysel farklılıklar gibi unsurlar hem çatışmalara hem de tükenmişliğe kaynaklık edebilmektedir.

Çatışma, en az iki kişi veya grup arasında birçok farklı kaynak nedeni ile ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir (Akçakaya 2003). Genel anlamda çatışma, direnç gösterme ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelir. Gücü oluşturan kaynakların azlığı ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins 2001). Çatışmalar, görevleri farklı olan birimler arasında meydana gelebileceği gibi, aynı birim içindeki bireyler arasında da oluşabilmektedir (Kantek 2007). Kurumsal yapılar, çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ya da grupların ihtiyaçlarının, inançlarının ve bakış açılarının ortaya çıkmasıyla oluşan yapılarıdır. Bu yapı içerisinde oluşan ilişkiler bazen karmaşık olmakta ve örgütlerde çatışmalara yol açmaktadır (Bakan vd. 2011 ). Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilir, özellikle yönetimle personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olması arttıkça iş ortamı çatışmalara uygun hale gelmektedir. Her yöneticinin kendine has bir yönetim şekli vardır ve bu yönetim şekli ile çalışanların arzu ettikleri yönetim şekli birbirinden çok uzak ise çatışmalar ortaya çıkar (Koçel 2007). Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları nedeniyle de çatışmalar doğmaktadır (Akat ve Budak 2002: 406). Kurumdaki görev ve sorumlulukların net olmaması sonucunda bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve iş aksar ve bu aksayan işler çatışma kaynağı olur (Ertürk 2000). Çatışmaların bir diğer kaynağı da iletişim eksiklikleridir (Ertürk 2001).

Tükenmişlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı geliştirme, iş, yaşam ve diğer insanlara ilişkin olumsuz tutumlarla ortaya çıkan fiziksel, zihinsel ve duygusal bir tükenme halidir (Maslach 1993). İş görenlerin çok uzun süreler aynı iş yüküyle çalışması, istenilen işlerin yapılması için gerekli donanıma sahip olunmama, yapılan işin kontrolünde söz sahibi olmama, sağlık sorunları, başarıların takdir edilmemesi, zayıf iletişim, yöneticinin uzmanlığına güvenmeme (Scott 2006;

Aktaran: Yirik vd. 2014). Kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, yükselme ve alanında ilerleme fırsatları, eğitim, teknolojik değişmeler, işyerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, isin yapısı gereği önemli ve acil kararların alınması, geri bildirim eksikliği, meslekte çalışma süresi, işyerinde cinsel taciz, duygusal taciz, sosyal destek, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim ve sosyal ilişkiler de tükenmişliğe kaynaklık etmektedir (Sürgevil 2006; Aktaran: Yirik vd. 2014:6226).

Bu çalışmada çatışma ve tükenmişlik birbiri ile ilişkili olan iki kavram olarak incelenmiştir. Çatışma ve tükenmişliğin sonuçları kişisel veya örgütsel olarak ortaya çıkabilmekte ve etkin yönetilmemesi yıkımlara neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra kaynakları iyi tespit edilmediğinde kullanılacak mücadele yöntemleri de etkisiz kalabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada çatışma ve tükenmişlik kaynakları incelenmiştir ve her iki duruma neden olan kaynakların benzerliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütlerin en önemli stratejik kaynağı olan insan gücünün performansı üzerinde etkili olan unsurlardan olan çatışma ve tükenmişlik özellikle insan kaynakları yöneticileri tarafından özenle üzerinde durulan konulardan biri haline gelmiştir. Çalışanları kuruma bağlamak ve sürdürülebilir performans artışı sağlamak açısından çatışma ve tükenmeye neden olan kaynakların doğru belirlenmesi ve ortadan kaldırılması oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmada, kamu kurumlarında çalışan memurların kurumlarında yaşadıkları çatışmaların ve tükenmişliğin kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çatışma ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin varlığı ve çatışmaları ve tükenmişlikleri ortadan kaldırmanın yolları da yine bu çalışma kapsamında araştırılmıştır. Çatışmaları ve tükenmişliği ortadan kaldırmak amacı ile yürütülecek tüm çalışmalarda etkinliği sağlayabilmek amacı ile bu unsurlara sebep olan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışma bu açıdan önem arz etmektedir. Özellikle kamu sektöründeki bürokratik uygulamaların ağırlığı göz önüne alındığında kurum açısından arka planda bırakılma ihtimali yüksek olan çalışan memnuniyeti sağlamaya da bu vesile ile bir kez daha dikkat çekilmesi amaçlanmaktadır.

Çatışma ve tükenme ile ilgili yapılmış çalışmalarda daha çok örneklem olarak özel sektör kuruluşlarının tercih edildiği ve bu çalışmalarda da ağırlıklı olarak çatışma ve tükenmenin türleri ve yönetimi üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu amaç ile bu çalışmanın temel aldığı konu çatışma ve tükenmişliği etkin yönetmek adına yapılacak çalışmalarda ilk basamak olabilecek bir noktaya dikkat çekmektir. Elde edilen bulguların araştırma yapılan kurum ile paylaşılması neticesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimliliğinin artmasına katkı sağlanacağı da düşünülmektedir.

*Araştırma kapsamında cevap aranan sorular şu şekildedir*

1. Kamu kurumlarında çalışan memurların yaşadıkları çatışmaların kaynakları nelerdir?
2. Kamu kurumlarında çalışan memurların yaşadıkları tükenmişliklerin kaynakları nelerdir?
3. Kamu kurumlarında çalışan memurların yaşadıkları çatışmaların çözüm yolları nelerdir?
4. Kamu kurumlarında çalışan memurların yaşadıkları tükenmişliklerin çözüm yolları nelerdir?
5. Kamu kurumlarında çalışan memurların yaşadıkları çatışmalar ile tükenmişlik arasında bir ilişki var mıdır?

### **3. Yöntem**

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırma birincil araştırma verileri toplanmıştır. Bu amaç ile nitel araştırma yöntemlerinden odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır. Odak grup görüşmesinin seçilme nedeni, araştırmanın temel aldığı konu ile ilgili katılımcıların düşünce ve duygularına, ilgi ve eğilimlerine, tutum ve algılarına, deneyim ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve ayrıntılı bilgi toplamaktır. Bu teknik ile toplanacak verilerle genellemeler yapmak değil katılımcıların görüşlerinin betimlenmesi amaçlanmıştır. Küçük bir grup ile önceden belirlenmiş konu hakkında açık uçlu sorular yardımı ile veriler toplanmaya çalışılmıştır.

### **4. Örneklem ve Veri Toplama Araçları**

Odak grup görüşmesine katılmak üzere benzer bölümlerde çalışan ve benzer işleri yapan 12 kişi (memur) gönüllü katılım sağlamak koşulu ile görüşmeye davet edilmiştir. Bu kişilerden 3 tanesi görüşmelerin yapılacağı günde çeşitli nedenlerle katılım sağlayamamıştır ve toplamda 9 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Düzce valiliği bünyesinde faaliyet gösteren bir birimde çalışmakta olan bu kişilerle yapılacak görüşmelerden önce ilgili birim yöneticisinden izin alınmıştır; ancak kurum isminin kullanılmaması rica edildiği için kurum ismine burada yer verilmemiştir. Görüşmeler görüşmecilerden izin alınarak iki adet ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler kişilerin isteği doğrultusunda çalıştıkları kurumun toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında çatışma ve tükenmişlik nedenlerini belirlemek amacı ile 3' er kategoride sorular sorulmuştur. Çatışma kaynaklarını belirlemek amacı ile; bireysel nedenler(kişinin kendinden kaynaklanan), kişiler arası( iş arkadaşı ve yöneticiden kaynaklanan) ve kişi- kurum arası (kurumsal uygulamaların yol açtığı konular) ve tükenmişlik kaynaklarını belirlemek amacı ile; iş ve iş

ortamından kaynaklanan, yöneticiden kaynaklanan( yönetim tarzı) ve çalışma arkadaşlarından kaynaklanan nedenler olmak üzere her bir konu için üç temel kategori belirlenmiştir. Belirlenen bu kategorilere ait üç temel soru ve bu temel sorulara ilave olarak görüşme esnasında daha derin bilgi almak veya kişilerin aktif olarak görüşmeye katılımını sağlamak amacı ile alt sorularda yöneltilmiştir.

Toplanan veriler ses kayıtlarının dinlenmesi sureti ile raporlaştırılmıştır. Bunu yapmadan önce ses kayıtları iki kez dinlenmiştir. Katılımcıların görüşlerini ifade ederken ne kadar iddialı olduklarına, fikirlerini tekrar edip etmediklerine, aynı fikrin başka katılımcılarca tekrar edilip edilmediklerine, sıklıklarına ve tutarlılıklarına bakılarak ses kayıtları metine dökülmüştür. Araştırmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan analiz yöntemi olan betimsel analiz kullanılmıştır. Önceden belirlenmiş kategorilere( temalara) ait verilerin ses kayıtlarından derlendiği ve yorumlandığı bu analiz yöntemi ile araştırmanın cevap aradığı sorulara ait bulgulara erişilmiştir.

## **5. Bulgular**

Odak grup görüşmesi esnasında ses kayıt cihazı ile toplanan verilerin dinlenmesi ve kağıda dökülmesinin ardından daha önceden oluşturulmuş olan kategoriler bağlamında betimsel analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir. Gerek tükenmişliğin gerek ise çatışmaların kaynakları araştırmaya katılan kişilerin algı ve değerlendirmeleri kapsamında özetlenmiş ve birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Konuşmalar esnasında çatışma ve tükenmişlik arasında kurulan ilişkilerde analiz edilmiştir. Aşağıda öncelikle araştırmaya katılanlara ( 9 kişi) ait demografik özelliklere yer verilecek ardından da araştırmanın cevap aradığı sorulara ait bulgulara ve yorumlamalara yer verilecektir.

### **5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya toplam 9 kamu çalışanı memur katılmıştır. Bunlarda 3 tanesi uzmanlık ünvanını yeni almıştır ve diğer 6 kişi ile birlikte aynı birimde benze işi yapmaktadırlar. 2 kişi 5 yıldan az bir süredir çalışmakta iken 4 kişi 5 ila 10 yıl arasında çalışma süresine sahiptir ve 3 kişi ise 10 yılın üstünde çalışma süresine sahiptir. Araştırmaya katılanlardan 2 kişi bekar, 3 kişi lise mezunu iken diğerleri lisans mezunudur. Yaş dağılımlarına baktığımızda ise 30' un altında 2 kişi 30' un üstünde 7 kişi vardır ve bunlardan 2 si 50' nin üstündedir. Ayrıca evli olanların eşleri herhangi bir işte çalışmamaktadır.

### **5.2. Çatışma Kaynakları ile İlgili Bulgular**

Aşağıdaki tabloda kurum içinde yaşanan çatışma kaynakları ile ilgili araştırmaya katılanların üzerinde sıklıkla durdukları konular özetlenmiştir.

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, bireyin diğer çalışma arkadaşları ve yönetici le yaşadığı çatışmalar ve bireyin kurum ile yaşadığı çatışmalara kaynak eden unsurlar olmak üzere üç başlık altında tasnif edilen çatışma kaynakları ve bu kaynakları ortadan kaldırmak için kullanılacak çözümler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1. Çatışma Kaynakları**

<b>Bireysel (Kendi İçinde)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haksız olumsuz eleştirileri sineye çekmek ve karşı tarafı hep haklı görmekten dolayı kendi içinde sineye çekmenin vermiş olduğu bir içsel çatışma</li><li>• Daha üst bir görevde olması gerektiğini düşünmesine rağmen buna sahip olamamak.</li><li>• Bulunduğu bölümü beğenmemek ve bölüm değişikliği kararı verememek</li></ul>
<b>Birey- Birey (İş arkadaşı, Yönetici)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetici ile iletişim kuramamak( yönetici bizi kabul edip dinlemiyor, dinlese de ifade ettiğiniz konuda bizim değil kendisinin fikrini kabule zorluyor)</li><li>• Aynı ofiste çalışılan kişi ile ofis dizaynı ve işin yapılış şeklini değiştirme konusundan kaynaklanan çatışmalar( masaların yerini değiştirmenin ofise renk katacağımı söylediğimde arkadaşım şiddetli bir şekilde karşı çıkıyor)</li><li>• Kültürel, siyasi, sendikal farklılıklar ve farklı dünya görüşü(sırf sendikalar farlı diye çatışma yaşanıyor, sendikanın ilkeleri kişileri çatıştırıyor)</li><li>• Yöneticinin kişiye değil işe yönelik olması</li><li>• Ayrımcı davranışlar( görev dağılımında, yıllık izin alma noktasında, kaynakların dağıtımında kişiler arası ayrım yapılıyor)</li><li>• Değişen sisteme uyum sağlamamak(kullanılan sistem değiştirildiğinde ofis arkadaşımın hala eski sistemde ısrar etmesinin işleri aksatmaya neden olması)</li><li>• İnternet erişiminin yönetime serbest; ancak memura yasak olması)</li><li>• Yöneticilerin çalışanların fikirlerini karar süreçlerine dahil etmemesi</li><li>• Zor görevlerin hep aynı kişilere verilmesi ve yöneticinin kişilere görev tanımları dışındaki işleri de yaptırmak istemesi, yaptırmaması.</li></ul>
<b>Birey- Kurum</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birçok kamu kurumunun mali konulardaki işinin kurum bünyesinde yapılıyor olması nedeni ile iletişim kurduğumuz yazışmalara geç cevap verilmesi</li><li>• Kanun ve yönetmeliklerdeki boşluklar ve yetersizlikler(yorum farklılıkları oluşabiliyor ve özellikle kanun koyucunun koymuş olduğu kanunları uygulayan ve bizzat vatandaş ile iletişim halinde olan memurun kanun koyucuymuş gibi görülmesine neden olabiliyor)</li><li>• Eksik personel ve teknik alt yapı yetersizlikleri( bilgisayara bir program yüklenmesi gerekiyor; ancak yüklenmediği için bazı dosyaların çalışmaması)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşin kim tarafından yapılacağı açık olmaması( hangi birim hangi konulardan sorumludur ya da görev tanımlarının açık olmaması ve görev tanımı dışında işlerin ortada kalması, bir üstlenenin olmaması. Ayrıca hangi işlerin öncelikli olduğunun net olmaması)</li><li>• İş yükü dağılımında adaletsizlik (İş yükü ağırlığı varken birde diğer izne çıkan kişilerin işini yapmak zorunda kalmak)</li><li>• Yüksek performans göstermekle birlikte bunun karşılığını alamamaktan kaynaklanan çatışmalar( kurumda ödül sistemi yok)</li><li>• İş bölümü ve işlerin yapılış şekli( yetkinliğim ve kadrom başka bir bölüme ait olmasına rağmen kendi arzumun dışında çok farklı ve bilmediğim işte çalıştırılıyorum, yeterli eğitim verilmeden sen yaparsın tarzı yaklaşımlar)</li><li>• Ücret adaletsizliği(özellikle maaş olarak bizden fazla alan kişilerin iş yükleri ile aynı iş yüküne sahip olmamız ve onlardan daha düşük ücret almamız)</li></ul>
<b>Çözüm Önerileri</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetici ve çalışanların dönem dönem rollerini değiştirmeleri</li><li>• Durumu değiştirmek mümkün görünmediği için kabullenme ve ya kendiliğinden son bulmasını bekleyip görmezden gelmek. Mesela görev dağılımındaki adaletsizliği görmezden gelmek</li><li>• Çatışma yaşadığımız kişiyi ikna etmeye çaba harcama veya orta yol bulma</li><li>• Hakeme( 3. Bir kişiye danışma)</li><li>• Çalışanlara daha fazla inisiyatif alma ve karar verme hakkı tanıma</li><li>• Ek personel alınması veya mevcut personelin işleri geciktirmeden hızlı hareket ederek yapması</li><li>• İdarecilerin eğitilmesi(özellikle mevzuat ve iletişim ile ilgili)</li><li>• Yaşı büyük olanları küçük olanlara ılımlı yaklaşması(tersine mentorluk dediğimiz olguya olumlu bakma gayreti)</li><li>• Yönetmelikteki boşlukların giderilmesi</li><li>• Kanunları basit ve anlaşılır hale getirmek ve vatandaşı eğitmek</li><li>• İnternetin serbest bırakılması</li></ul>	

Araştırma kapsamında çatışma kaynakları üç kategoriye göre tasnif edilmiştir. Bu üç grupta yer alan ifadeler araştırmaya katılanların en sık vurgu yaptıkları ifadelerdir. Bu kapsamda yukarıdaki bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılanlar, kurumlarında görev dağılımındaki adaletsizlik, insanlar arası iletişim güçlükleri (en sıkta yönetici ile iletişim kuramamak), alınan eğitim veya kişinin sahip olduğu beklenti ile uyuşmayan görevlerde çalışma, terfi olanaklarındaki sınırlılıklar, iş yükü ağırlığı, görev tanımlarının net olmaması ve zor görevlerin hep aynı kişilere verilmesi, düşünce farklılıkları, kanunlardaki boşluklar ve mevzuatın çok ayrıntı içermesi neticesinde ortaya çıkan yorum farklılıkları ve eksik personel ile çalışma konuları çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır.

Bu çatışma kaynaklarını ortadan kaldırmak için araştırmaya katılanlar şu noktalara dikkat çekmektedirler. Yönetici ile çalışanın zaman zaman rollerini değiştirmesi, yönetmelikteki boşlukları gidermek, personel sayısını artırmak ve çalışanın inisiyatif almasını sağlamak. Ayrıca mevcut çalışanın birbirinin işini aksatmaya mahal vermeyecek şekilde hızla ve titizce çalışması ve durumu kabullenmek şeklindedir.

### 5.3. Tükenme Kaynakları ile İlgili Bulgular

Kurum içinde tükenmişliğe neden olan kaynaklar, işin kendisi ve yapıldığı ortam, çalışma arkadaşı, yönetici ve kişinin kendisi olmak üzere dört alt başlıkta toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda hem bu dört tükenmişlik kaynağının yer aldığı faktörler hem de tükenmişliğin ortadan kaldırılmasına yönelik önerilere yer verilmiştir.

**Tablo 2. Tükenmişlik Kaynakları**

İş ve İş ortamı	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personel yetersizliği nedeni ile aşırı iş yükü ve iş yükünün dağılımdaki eşitsizlikler(bunun dışında hayır diyememekten kaynaklanan iş yüküm var)</li><li>• İş yapmak için gerekli olan teknik donanımın yetersizliği(bozuk cihazların tamirindeki gecikmeler veya tamir edilenlerin yeniden arızalanması ve yenisi ile değiştirilmemesi)</li><li>• Ücret adaletsizliği</li><li>• Sürekli aynı serviste aynı işi yaparak çalışmak</li><li>• İşin riski (parasal konularla ilgili iş yapıyoruz)</li><li>• Mevzuatın karmaşıklığı( sorumlu olduğum mevzuat çok yoğun ve karmaşık ayrıca çok ayrıntı içeriyor, anlayıp uygulamakta zorluklar yaşanıyor, birde çok sık değişiyor, değişiklikleri takip ve uygulamada sorun yaşanıyor)</li><li>• Eğitimimle ilgili olmayan bir bölümde çalıştırılmam</li><li>• Kurum içinde terfi alıp almayacağını net bilememek( elde ettiğiniz terfi ile beklediğiniz terfi arasındaki uyumsuzluk, kurum içi yükselme ile üst mevkilere gelenler varken biz bu sınavlara hazırlandığımız aşamada bu uygulama kaldırıldı)</li><li>• Memurların aynı işi yapıyor olmasına rağmen farklı ücret almaları( kurumda uzmanlık kadrosunda çalışan kişilerle aynı işi yapıyoruz ama onlar bizden daha yüksek maaş alıyorlar)</li><li>• Ofis ortamının fiziki yapısının hiç değişmemesi</li><li>• Kılık kıyafet ile ilgili zorunluluklar( temiz ve uyumlu olmak üzere serbest bırakılmalı)</li></ul>
Yönetici	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticinin çalışanlara karşı davranışlarındaki farklılık( kişiler arasında ayırım yapıyor, bazılarının hali hatırı soruluyor bazılarına selam bile verilmiyor)</li><li>• Tayin istendiğinde çeşitli bahanelerle tayine onay verilmemesi</li><li>• İdarecinin çalışanı takdir etmemesi</li><li>• Sorunları iletsek te çözüm bulunmaması (Çözüm bulunamayacağı)</li></ul>



	<p>için yönetime iletmek yerine sorunları kendi kendimize çözmeye çalışıyoruz)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İzin almada sorun yaşamak, (yasal hak olan yıllık izin almaya gittiğimizde neden izin alıyorsun tarzında sorgulanmak, mutlaka bir mazeret beyanının beklenmesi, yani sadece dinlenmek için izin almanın mümkün olmaması ve bir bahane bulma(uydurma) zorunluluğu)</li><li>• İşle ilgili yeterli eğitim desteğinin verilmemesi( iş yaparken bilgi eksikliği nedeni ile yanlışlar yapılabiliyor, sorup öğrenebileceğimiz insan ya yok ya da ulaşamıyorsunuz)</li><li>• İdarecilerin çalışanlarla yaptığı verimsiz toplantılar(konuşulanlar uygulanmıyor)</li><li>• İdarecilerin “iş en kolay kime yaptırabilirim” düşüncesi (iş hızla ve güvenle yapanlara daha çok iş veriliyor, az çalışan yine az çalışıyor; çünkü ona iş verilse iş bitmeyecek düşüncesi hakim)</li></ul>
<b>Çalışma Arkadaşı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışma arkadaşı ile olan uyumsuzluk</li><li>• Çalışma arkadaşları arasındaki menfaatçi ilişkiler</li><li>• Memurlar yalnızca kendi servisindeki işleri yapmaya odaklanıyorlar ve diğer servislerdeki iş ve kişilerden haberdar olamıyorlar, bütünlük sağlamıyor</li><li>• İşimizi yapmak için bir önceki süreçteki arkadaşın işini bitirmesini beklemek( özellikle yavaş iş yapmasından dolayı işte duraksamaların yaşanması)</li><li>• İş yerinde arkadaşlarca uygulanan mobbing( dedikodu yapılıyor, özel hayat ile alay etme, medeni durumun sürekli dile getirilmesi)</li><li>• Biriken işlerde iş arkadaşlarından destek alınamaması</li><li>• Mükemmeliyetçi insanlarla çalışmak</li><li>• Mesai saatlerine uymayan arkadaşlar( sabah geç gelip akşamda erken çıkanlar oluyor ve bunun önlenmesi için bir şey yapılmıyor)</li><li>• Çeşitli bahanelerle izin alıp yoğun iş dönemlerinde işten kaçan personel( nasıl olsa ben yokken bunu birisi yapar düşüncesi ile rapor veya izin ile işten kaçmalar oluyor ve onların işleri bize kalıyor)</li><li>• Etrafındaki insanların iş yapma konusundaki isteksizliği( özellikle başka kuruma geçme veya emekli olma durumunda onların bu süreçte kuruma iş yapma potansiyellerinin düşmesi ve onların işlerini de üstlenmek zorunda kalmak)</li></ul>
<b>Kişinin Kendisi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mükemmeliyetçilik, zor beğenme, gelecek kaygısı, aşırı kontrollü olmak, aile sorunları, herşeyi kendim çözmeye çalışmam, sosyal yaşamda hobilerin olmaması, evlilik hayatındaki sorunlar, kronik hastalıklar(epilepsi, migren gibi) , tanıdıkların özel işlerini yapmak( tanıdıklar sıra beklemektense yapılacak işi bize bırakıyor buna hayır diyememekten dolayı tükeniyorum).</li></ul>

### Çözüm Önerileri

- Teknik destek verilmesi
- Personel görev dağılımında yöneticilerin adil davranması
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin etkin hale getirilmesi
- Günü kurtarmaya yönelik çözümler yerine sorunların temeline inilmeli
- Görev dağılımlarında yeteneklere dikkat etmek, eğitimin paraleli olan işlerde çalıştırılmak ve adaletli iş dağılımı yapmak
- İş rotasyonunun sağlanması
- Ek personel alınması veya iş yoğunluğunun diğer çalışma arkadaşı tarafından paylaşılması
- Kılık kıyafette serbestlik getirmek, uygun giyinmek koşulu ile serbest bırakılması veya en azından haftada bir gün serbest olmasının sağlanması

Tükenmişliğe neden olan kaynaklarla ilgili araştırmaya katılanların üzerinde sıklıkla durdukları konular, ücret yapısı, işin özelliği, sürekli aynı işi yapma, yeterli personel olmaması, iş yerinin fiziki yapısının hiç değişmemesi, kılık kıyafet serbestliğinin olmaması, kariyer yollarının açık ve net olmaması, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, çalışana eğitim ve teknik konularda destek verilmemesi, yöneticilerin zor işleri hep aynı kişilere yaptırması, yönetimin insanlar arasında ayrımcılık yapması, mesai saatlerine uymayan ve işini yavaşlatan çalışma arkadaşları, çalışanların sadece kendi işine odaklanıp diğer servislerdeki işleri bilmemesi, mükemmeliyetçi insanlar ve iş yerinde mobbing. Bunun dışında araştırmaya katılanların kendi özelliklerinden dolayı da tükenme yaşadıkları görülmüştür. Bunlar, aşırı kontrollü ve mükemmeliyetçi olma, özel yaşamdaki sorunlar, hobilerin olmaması, kronik hastalıklardır.

Tükenmenin çözümü ile ilgili olarak araştırmaya katılanların önerileri ise şu şekilde sıralanabilir, kısa vadeli çözümler yerine uzun vadeli kalıcı çözümlere odaklanılması, ek personel alımı ve iş rotasyonu yapılması, görev dağılımında adaletin sağlanması ve yeteneklere dikkat edilerek görevlerin dağıtılması, yöneticilerle olan iletişim etkin hale getirilmesi ve belli günlerde de olsa serbest kıyafet uygulamasına geçilmesi.

Çalışmanın bulgularına bakıldığında araştırmaya katılanların tükenmişlik ve çatışma yaşamalarında etkin rol oynayan unsurların benzerlik gösterdikleri anlaşılmaktadır. Kurum içinde yapılacak düzenlemeler hangi faktöre odaklanırsa odaklansın sonuç olarak hem tükenmişliği hem de çatışmaları ortadan kaldıracı olacaktır. Özellikle vurgu yapılan konuların çözüme kavuşmasında etkin ve belirleyici rolün yönetime düştüğü görülmektedir. Yönetimsel uygulamalarda çalışan beklenti ve isteklerine göre değişimler gidilmesi kurum içinde biz duygusunun oluşturulması ve çalışanların karar sürecine katılması ile olumlu sonuçların alınabileceği görülmektedir.

## 6. Sonuç

Çatışmalar kurumların asla yok sayamayacakları durumlardır. Çatışmalar çok farklı unsurlardan kaynaklanabilmektedir. Çatışmaları yönetmek veya çatışmaları önlemek için öncelikli olarak kaynaklarını doğru belirlemek gerekmektedir. Bu çalışmada çatışmalar kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, diğer kişilerle yaşadığı çatışmalar ve kurum ile yaşadığı çatışmalar olmak üzere üç alt başlıkta incelenmiştir. Tükenmişlik günümüz hızlı yaşam koşulları içinde oldukça sık rastlanan bir durumdur. Özellikle ağır iş koşulları ve aşırı iş yükü tükenmişliğin başlıca kaynakları arasındadır. Bu çalışmada tükenmişlik kaynakları işin ve iş yerinin yapısı, yönetici, çalışma arkadaşı ve kişinin kendi yapısı olmak üzere dört alt başlıkta incelenmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde çatışma ve tükenmişliği ortaya çıkaran kaynaklar ile bu kaynakların ortadan kaldırılması noktasında araştırmaya katılanların önerdikleri çözüm önerilerinin benzer oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların özellikle vurgu yaptıkları çatışma ve tükenme kaynakları şu şekildedir, *performansı artırmaya rağmen karşılığını alamamak*; çünkü kurumda bir ödül sistemi yok; ayrıca terfi sistemi belirsizliklerle dolu. Terfi için uygulanan sınavlar kaldırılıyor, içeriği değiştiriliyor, daha önceki çalışanlara tanınan terfi kanalları ortadan kaldırılıyor yeni sistem ise terfiye izin vermiyor şeklinde gerekçeler ileri sürülmüştür. *İş bölümünde ve görev tanımında sorunların yaşanması*. Zor işler hep aynı kişilere veriliyor ve kurumda belli unvanlar var o unvana sahip kişiler kendilerinden daha düşük unvana sahip kişilerin yaptıkları işleri yapıyorlar; ancak aynı ücretleri almıyorlar. İşler aynı ancak ücretler farklı olduğu içinde bu durum çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmasına ve düşük ücret alan kişilerin tükenme yaşamasına da neden olmaktadır. *Yönetimsel uygulamalarda çalışanların fikirlerinin alınmaması*. Yöneticinin yaptığı verimsiz toplantılar var ve bu toplantıda dile getirilen fikirler değerlendirilmiyor, ayrıca yöneticiler çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınıyor ve kişiler arasında ayrımcılık yapıyor. *Eksik personel ve iş rotasyonunun olmaması*. Bölümler arasında personel dağılımında yetersizliklerin olması ve yıllardır aynı işi aynı ortamda yapmanın verimsiz olduğu verimsizlik nedeni ile tükenmeler ve çatışmalar yaşanmakta. *Kurumdaki çalışanların birbirini desteklememesi*. Özellikle her bir çalışanın sadece kendi birimi ile işlere odaklanması ve kurumdaki diğer birimlerde yapılan işleri bilmemesinden dolayı biz ruhunu oluşturamamak. Kurumun ana amacını göremedikleri için bölümler arası çatışmalar yaşanmaktadır. Ayrıca kişiler aynı bölümde olsalar da kendi ağır iş yükleri nedeni ile diğer iş arkadaşına destek verememektedir. *Yetersiz olunan konularla ilgili eğitimlerin verilmemesi*. Özellikle mevzuattaki değişimler ve kanunlardaki boşluklar konusunda yetersiz kalılabilmekte. Müşteri ile çalışan arasında kanunu yorumlama farkları nedeni ile zaman zaman tartışmalar yaşanmakta ve çalışanlar birer kanun koyucu gibi algılanmaktadır. *Kişiler arası farklılıklar*.

Çalışanların farklı sendikaya üye olması ve sendikaların farklı fikirlere sahip olması çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bunun dışında farklı dünya görüşleri ve kültürel değerlerdeki farklılıklar nedeni ile yaşanan çatışmalar kişileri tükenmeye doğru itmektedir.

Sonuç olarak gerek kurumda yaşanan çatışmalar gerekse kişilerin yaşadıkları tükenmeler benzer kaynaklardan beslenmektedirler. Kurumda daha verimli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için öncelikli sorumluluk yönetime düşmektedir. Bu çalışmanın bulgularına dayanarak araştırma yapılan kurumda görev yapan yöneticilerin işe yönelik liderlikten kişiye yönelik liderliğe geçiş yapmaları organizasyon yapısını yeniden şekillendirerek çalışanlara daha fazla yetki verilecek hale getirmeleri önerilebilir. Kurumdaki iletişim ve terfi sisteminin yeniden gözden geçirilmesi ve mutlaka bir ödül sisteminin kurulması gerekmektedir. Kurum içinde görev tanımlarının netleştirilmesi ve iş rotasyonunun mutlaka uygulanması da yine kuruma yönelik bir öneri olarak söylenebilir. Ayrıca kurum içinde etkili iletişim ile ilgili bir eğitim düzenlenmesi ve bu eğitimlere çalışanlarla birlikte yöneticilerinde katılımının sağlanması önerilebilir. Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara( aynı zamanda araştırmacının kendisine) ilerideki çalışmalarında özel sektör ve kamu karşılaştırmalı çalışmalar yapması önerilebilir. Ayrıca kamu veya özel sektörde farklı iş kolları arasında tükenmişlik ve çatışma kaynakları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaları önerilebilir.

## **Kaynaklar**

- Akat, İlter, Budak, Gönül (2002). İşletme Yönetimi. (4.baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi: İzmir:483.
- Akçakaya, Murat (2003), „1Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”. Kamu-İş Dergisi, (2): 1-27.
- Bakan, İsmail vd. ( 2011). “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”. Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, Şubat: 1-31.
- Ertürk, Mümin (2000). İşletmelerde Yönetim ve Örgüt (3.baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, Mümin (2001). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. (5. baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kantek, Filiz (2007). “ Sorumlu Hemşirelerin Çatışma Yönetim Sitilleri”. *Hastane Yönetimi*, 11(1-2): 78-82.
- Koçel, Tamer (2007). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern- Çağdaş Yaklaşımlar. Beta yayıncılık, İstanbul.

- Maslach, Christina (1993) .“ Burnout: A multidimensional perspective”. W. B. Schaufeli, C. Maslach ve T.Marek. Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Taylor and Francis: Washington, DC
- Robbins, P. Stephen (2001). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Scott, Elizabeth. (2006), “ Stres and Burnout: Burnout Symptoms and Causes”. (<http://stress.about.com/od/> 20 Nisan 2016’ da erişildi)
- Sürgevil, Olca ( 2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayın.
- Yirik, Şevket., Ören, Deniz., Ekici, Remziye (2014). “ Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi”, Journal of Yaşar University, 9(35) s .6223-6234.