

**ETİK İKLİM ve TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KALİTE
YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR
LABORATUVAR UYGULAMASI**

*Doç.Dr.Özkan Tütüncü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri
Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı,
ozkan.tutuncu@deu.edu.tr*

*Güzin Savran, Bilim Uzmanı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri
Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, gsavran@gmail.com*

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında yapılan her işin müşteri odaklı olduğu ve müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyeti ile sağlanacağı göz önüne alındığında, etik davranışlarda bulunan çalışanların önemi anlaşılmaktadır. Bu çalışma hizmet sektöründe (klinik, çevre sağlığı, gıda vb. analizler) faaliyet gösteren Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkez Başkanlığı ve Bölge Müdürlükleri çalışanlarının, tükenmişlik ve etik iklim (iş ahlakı) konularındaki algılarının kalite yönetim sistemi üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Maslach Tükenmişlik Envanteri, Victor & Cullen Etik İklim Skalası ve TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi standartından yararlanılarak hazırlanan bir anket ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Sonuç olarak etik iklim ve

tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemi üzerinde etkisinin gösterildiği bir model oluşturulmuştur. Bu modele göre etik iklim ile tükenmişlik sendromu arasında negatif yönde anlamlı; tükenmişlikle kalite yönetim sistemi arasında negatif yönde anlamlı; etik iklim ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kalite yönetim sistemini en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yönetimin sorumluluğu ve ölçme- analiz- iyileştirme; etik iklimi en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yardımsever ve ilkeli yaklaşım; tükenmişliği en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik İklim, Tükenmişlik Sendromu, Kalite Yönetim Sistemi

GİRİŞ

Toplam kalite ve müşteri memnuniyeti kavramlarının yaygınlık kazandığı 1980'lerden sonra birçok firmanın, bu moda kavramları benimsemek için örgütsel yapılarında değişime gittiklerini görmekteyiz. Ancak örgüt içindeki zihniyeti yani değerleri ve inançları değiştirmeden sadece belli programı ya da örgütsel tasarımı alıp uygulayarak örgüt kültürünün değişeceği yanlış bir beklentidir (Arslan, 2001). Bir örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli (Akıncı, 1998) olarak tanımlanan örgüt kültürü eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum

sağlayacağı için örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynayacaktır. Örgütteki iç ve dış çekişmeleri, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içindeki otoritenin kullanımını yansıtan örgüt iklimi (Yalçınkaya, 2000), işgörenlerin davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olan bir faktördür.

Kuruluş çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilmesi sayesinde hem çalışanlar hem de örgüt en üst düzeyde yarar sağlayacaktır. Ancak çalışanlar, kendi duygusal birikimlerinden ödün vererek, her gün hizmet verdikleri bireylerin ve kendi ailelerinin gereksinimlerine cevap vermek durumunda kalmaktadırlar. Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler verdikleri kadar alamadıkları durumlarda, sürekli kendilerinden birşeyler verdiklerini düşündükçe, bir süre sonra tükendiklerini hissetmeye başlamaktadırlar.

ETİK İKLİM

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. İstenen bir yaşamın araştırılması; bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağıın bilinmesidir (Pehlivan, 2001).

Bir örgütün etik iklimi, örgütsel bağlamda ahlaki olarak doğru veya yanlışın ne olduğunun sınırları olarak işlev gören yerleşik normlar ve uygulamalarla oluşmaktadır (Özgener, 2004). Örgütte diğer bireyler için

önemli olan bir karar verme durumu ile karşılaşıldığında, bir örgüt üyesi “doğru” alternatifi en azından örgütün bakış açısına uygun olanı nasıl tanımlamalıdır? Bu bilgi, iş iklimini oluşturmaktadır ve iş başında etik davranışların oluşumunu belirler (Sağnak, 2005:38). Victor ve Cullen sosyal normlar, organizasyonel davranışlar ve kalıplar, işletmeye özel faktörler gibi etkenlerin organizasyonun etik iklimini etkilediğini ve geliştirdiğini belirtmektedir (Neubaum, Mitchell, Schminke; 2004:335-347).

Kuramsal ve deneysel ilk çalışma 1980’ li yılların sonunda Victor ve Cullen tarafından yapılmıştır. Teorik olarak etik iklim boyutları **Şekil.1** ile gösterilmektedir.

ETİK ÖLÇÜTLER		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
Egoistlik	Bireysel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Yeterlilik	
Yardımsverlik	Arkadaşlık	Takım Ruhü	Sosyal Sorumluluk	
İlkelilik	Kişisel Ahlak	Örgütün Kuralları ve Yöntemleri	Yasalar ve Mesleki İlkeler	

Şekil 1. Teorik Etik İklim Türleri

Kaynak: Victor, B.& Cullen, J.B., 1988 :104

Tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir. Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri (egoistlik, yardımseverlik, ilkelilik); ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan (bireysel, yerel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir. Bu iki boyut tablo haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır (Victor ve Cullen, 1988:101-125).

Bir firmanın etik iklimi, teorik olarak temellendirilip; deneysel araştırmalardan sonra; özen gösterme, kanun ve kodlar, kurallar , yarar ve bağımsızlık olarak fiilen beş boyut bağlamında tanımlanmıştır. Etik iklim boyutları **Şekil.2** ile gösterilmektedir.

ETİK ÖLÇÜTLER	ANALİZ DÜZEYİ		
	Bireysel	Yerel	Evrensel
Egoistlik	Yarar		
Yardımseverlik		Özen Gösterme	
İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Kanun

Şekil. 2 Etik Boyutlar

Kaynak: Neubaum vd., 2004: 337

Etik iklimin **özen gösterme** boyutu, çalışanlara, firmaya ve dünyaya karşı sergilenen özenle ilişkilidir. **Kanun** boyutu, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir. **Kurallar** boyutu, firma

tarafından kabul edilen davranış kurallarıyla ilgilidir. **Yarar** boyutu, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışlarını kapsar. **Bağımsızlık** boyutu , kabul edilebilir davranış içindeki bireyin kişisel kurallarıyla ilgilidir (Neubaum, Mitchell, Schminke; 2004: 335-347).

Egoist iklimin hakim olduğu organizasyonlarda örgütsel bağlılığın gelişmesini beklemek olası değildir. Organizasyon çıkarıcı davranışları ve tutumları (yalan söyleme, çalma vb...) onaylarsa, çalışanların organizasyon ve organizasyondaki diğer bireyler için çok daha az kaygılanması muhtemeldir (Cullen, Parboteeah, Victor, 2003: 127-141). Yardımsever iklimlerde, örgüt üyelerinin organizasyon içinde ve dışında birbirlerinin iyilikleri ile alakadar olması beklenir. Grupların tipik karakteristikleri (yardımlaşma, dayanışma, karşılıklı bireysel sempati, görevler hakkında pozitif düşünme vb...) organizasyon üyeleri arasında olumlu/ pozitif yönde etkileyici bir atmosfer kurmayı mümkün kılar. Bu etki, organizasyonun kurallara uygun olarak işlemede yüksek bağlılık gösterilen davranışlar, tehditlere karşı organizasyonu koruma, organizasyon hakkında yayılan doğru/ güvenilir bilgi ve itibarla sonuçlanır. İlkelilik etik ölçütü, Victor ve Cullen tarafından sosyal bir birimde normatif beklentilerin içinde yer alan kuralların, yasaların, standartların açıklanması ve uygulanması olarak belirtmiştir. Genel olarak, etik bir ikileme yüz yüze geldiği zaman organizasyon veya grubun normları, karar vericinin kurallar ve etik kodlara bağlı kalarak karar vermesini öngörmektedir (Cullen, Parboteeah, Victor, 2003: 127-141).

TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kavramı, psikoloji literatürüne Freudenberg (1974) tarafından “Journal of Social Issues” da yayınlanan bir makale ile girmiştir. Freudenberg, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir (Perlman ve Hartman, 1982: 283-305). Freudenberg’e göre tükenme; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının problemlerinden bunalma ve bunun da duygusal olarak yoksun ve talepkar bireylerle, devamlı iş baskısına atfedilmesi şeklinde tanımlamıştır (Kahill,1988 :284-297). Tükenmişlik; özellikle birey iyi bir performans gösterdiği halde bu çabasının karşılığında uygun bir ödül alamadığı veya takdir edilmediği ve bunu da kabul edemediği zamanlarda görülmektedir. (Tümkaya, 1996: 28). Cherniss ise tükenmişliği, aşırı bağlılık sonucu oluşan bir rahatsızlık olarak görmüş ve aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterilen tepkiyle birlikte işten geri çekilme olarak ifade etmiştir (Ok, 2002:18).

Tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Ergin, 1992:143-160). Tükenmişlik kavramı yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğu kavramlarından farklı bir kavramdır ve bunlarla karıştırılmamalıdır (Maslach ve Jackson, 1986:6-10). Tükenmişlik kronik yorgunluk sendromuyla ilişkilendirilse de (Ungan ve Yaman, 2002:37-44) bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında yok olmasına neden olan tükenmişlik, belli bir dinlenme

sonrası ortadan kalkan bir yorgunluk hali değildir. Tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı bir stres olmasıdır (Sünter vd., 2006: 9-14). “Tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001:397-422). Maslach, tükenmişliği duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı (diminished personal accomplishment) olarak üç boyutta ele almıştır.

Maslach’a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni olan duygusal tükenme; genel bir duygu, ilgi ve güven kaybı yanında yorgunluk, kullanılmıılık , sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpratılmışlık duygularını içerir (Gaines, Jermier, 1983:567-586). Çalışanlarda örgütsel ve kişisel yöndeki beklentilerin, duygusal tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir. Araştırmalar yoğun ilişkilerin uzun süre devam ettirilmesini gerektiren işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu belirtilmektedir (Cordes vd. 1997:685-701). Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Stres ve motivasyonun tükenmişlikte önemini vurgulayan araştırmalar, iş stresi yüksek olmasına rağmen motivasyonu düşük olan çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedir. Bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve

bu yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği doğurmaktadır (Wright ve Bonett, 1997: 491-499).

Tükenmişliğin ikinci bileşeni olan duyarsızlaşma; çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması, duyarsızlaşması şeklinde gözlenmektedir (Cordes vd. 1997: 685-701). Çalışan, müşterinin/ hizmet verilenin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir.(Wright ve Bonett 1997: 491-499). Örneğin; bu aşamada bir hekim hastalarını birey olarak algılamaktan çıkıp ve birer hastalık olarak algılamaya başlamaktadır. Böyle katı bir tavırla yaklaşma eğilimi, hastaların sorunlarını hak ettikleri düşünmeye kadar varabilmektedir (Deckard, Hicks ve Hamory,1992:224-228).

Tükenmişliğin üçüncü bileşeni olan kişisel başarı noksanlığı ise çalışanlar takdir edilmediklerini düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Kişinin kendini, olumsuz ve alaycı olarak değerlendirmesi durumudur (Ergin, 1992:144). Kişi, kendini çaresiz ve olayları kontrol edilemez hissettiğinde yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına neden olmaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett 1997:491-499). Kişisel başarı noksanlığı grup çalışması yapan bireylerde daha fazla gözlenmektedir (Cordes vd., 1997:685-701). Düşük kişisel başarı hissi bireyin, aynı zamanda iş başarısındaki eksiklikten acı çekmesi, aşırı yorulmuş olması, etkisizlik

ve hayal kırıklığı duyguları ve anlamsız öfke duygularından acı çekmesi durumu olan mesleki depresyona da sebep olabilir (Çam, 1991: 34). Ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumunda bir değişiklik yaratamadığı algısı kişide bir yılgınlık yaratmaktadır. Kişi, işinde ilerlemediğini hatta gerilediğini düşünür, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanır ve potansiyel gücünün yetersizliğini görüp yılgınlığa düşmektedir.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma deneyimi, son kurumda çalışma süresi, gelir düzeyi, kişilik, işkoliklik, beklentiler tükenmişliğe neden olan bireysel sebeplerdir. İşin niteliği, çalışılan kurum tipi, çalışma süresi, kurum özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, yönetim işlerinde geçirilen zaman, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyiş hataları, yüksek performans gerektiren işler, hizmet verilenlerle olan ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgüt iklimi ve ortamı (Çam, 1991), kontrol, ödüller, aidiyet- birlik duygusu- grup olma, adalet, değerler (Sürgevil, 2005), örgütün plan ve prosedürlerinden kaynaklanan sorunlar, meslekdaşlarla ilişkiler ve çatışmalar, yöneticilerle ilişkiler (Örmen, 1993), çok fazla sorumluluk ve çok az destek, müşteri gereksinimlerinin finansal-bürokratik-idari nedenlerle karşılanamaması, denetim yetersizliği örgütsel tükenmişlik sebepleri olarak verilebilir.

Tükenmişliğe maruz kalan çalışanlarda fiziksel, psikolojik , davranışsal sorunlar yaşanmaktadır. Tükenmişlik arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, hoşgörüsüzlük eğiliminde artış, iş ortamından uzaklaşabilmek için molaları uzatma girişimlerine de rastlanmaktadır. Özellikle hizmet

sektöründe görev yapanlar için, iş kaynaklı talepler ve bireyler arasındaki olumsuz etkileşimler iş- kurum- meslek bağlılığını yok etmektedir (Çam, 1991: 48). İşle ilgili gerginliğin işte verimi ve üretimi düşürme, iş doyumunu azaltma, işe gecikme, özür uydurarak hiç gelmeme ya da işi tamamen bırakma, sonuçta da deneyimli personelin elde tutulamaması gibi kurumsal sonuçları da vardır (Alparslan vd., 1997:25).

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri odaklılığına dayanmaktadır. TKY' deki çalışmaların ve iyileştirmelerin geneli, müşteri memnuniyetini amaçlamaktadır (Tutuncu ve Dogan, 2005; Tutuncu ve Dogan, 2004). Müşteri terimi, hem iç hem de dış müşterileri ifade etmektedir (Tutuncu vd., 2005). Organizasyonel performansı iyileştirmede, kalite yönetim sistemlerinin önemini büyüktür. ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi müşteri memnuniyetine dayanan ve bunu içeren kısımlardan oluşmaktadır (Chan, 1998). ISO 9000 standartları serisi, ilgili aktiviteler ve standartizasyonun gelişmesini düzenlemek için yapılmış resmi olmayan bir düzenlemedir. Amaç ürün ve hizmetlerin uluslararası değişimini kolaylaştırmak ve entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik alanlarda işbirliğini geliştirmektir (Bhuiyan ve Alam, 2005). Standartın gereklerinin yerine getirilmesi, sadece uygunluk beyanı olup, örgütte kalitenin son noktasına veya mükemmelliğe ulaşıldığı anlamına gelmemektedir. Diğer bir ifade ile kalite yolculuğunun ilk basamağını oluşturmaktadır (Tutuncu vd., 2007).

TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi , gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılan bir kalite yönetim sistemi modelidir. Bu standart, sekiz adet kalite yönetimi ilkesine dayanmaktadır. Üst yönetim tarafından organizasyonlarını yüksek performansa doğru yönlendirmek için bir çerçeve olarak kullanılan bu ilkeler; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, gerçeklere dayalı karar verme, karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileridir.

TS EN ISO 9001:2000 , müşterinin isteklerini ve yürürlükteki mevzuatın gereklerini sürekli olarak karşılayabildiğini göstermesi gereken ve müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlayan bir organizasyon açısından kalite yönetim sistemi için ne gerektiğini belirtmektedir (Tütüncü, Doğan, 2003). Müşteri gereksinmelerine en iyi cevap verebilecek bir yapının kurulmasını sağlayarak, aynı amaca hizmet eden Toplam Kalite Yönetimine bir taban oluşturan bu standartın maddeleri şöyledir:

1. Kapsam, 2. Atıf yapılan standart ve dokümanlar, 3. Terimler, tarifler, 4. Kalite yönetim sistemi, 5. Yönetimin sorumluluğu, 6. Kaynak yönetimi, 7. Ürün gerçekleştirme, 8. Ölçme, analiz ve iyileştirme.

Bu kuramsal veriler ışığında, laboratuarlara yönelik olarak bazı alanların incelenmediği ve buna bağlı olarak şu hipotezlerin araştırılmasının ve yanıtlanmasının doğru olacağı kanısına varılmış ve çalışmanın sınırları bu hipotezler kapsamında belirlenmiştir.

H1: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

H4: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

H5: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

H6: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

H7: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

H8: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Alan araştırması, Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkez Başkanlığı ve Bölge Müdürlüklerinde kalite yönetim sistemi konusunda yapılan ilk çalışma özelliği taşımaktadır. Çalışmanın amacı, kurum çalışanlarının etik iklim (iş ahlakı) ve tükenmişlik üzerine algılarının, kalite yönetim sistemleri üzerine etkisinin belirlenip bir model geliştirilmesidir. Türkiye'nin en büyük araştırma laboratuvarlarından biri olan Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkez Başkanlığı ve Bölge Müdürlüklerinde, henüz bu tip bir çalışma yapılmamasından ötürü, araştırma ayrı bir öneme sahiptir.

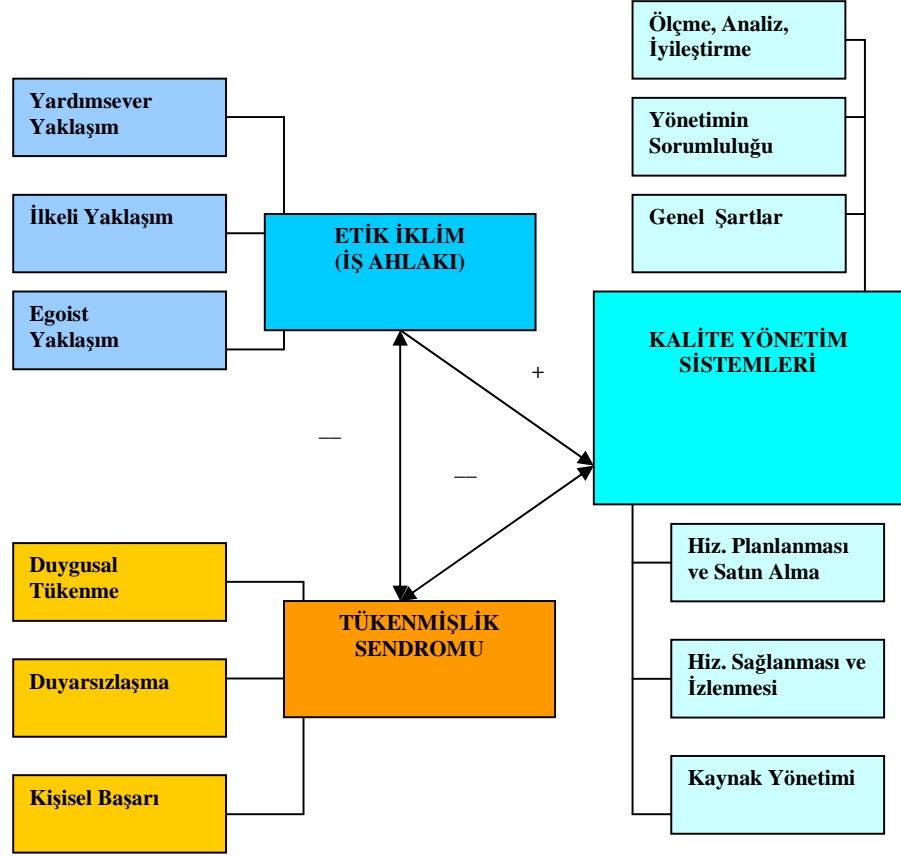
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Maslach Tükenmişlik Envanteri, Victor & Cullen Etik İklim Skalası, TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Standartı, demografik değerlendirmelerden oluşan 85 soruluk bir anket ile veri toplanmıştır. Çalışma için bölgelere gönderilen anketlerin 292 adeti geri gelmiştir. Bununla birlikte 5 anket yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için, kapsam dışında tutulmuştur. Veri analizinde kullanılan anket sayısı 287 adettir. Ankette demografik sorular kapalı uçlu; etik iklim, tükenmişlik, kalite yönetim sistemleri ile ilgili sorular ise aralık ölçeği ile sunulmuştur.

Elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Daha sonra verilerin geçerlilik analizi yapılmış; güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Faktörlerin etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla Pearson Correlation Matrix' ten yararlanılmıştır. Son olarak değişkenlerin anlamlılığını ve önem sıralarını belirleyebilmek için, regresyon analizinden yararlanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Kuramsal çerçeve kapsamında, araştırmanın öngörülen modeli aşağıdaki gibi çizilmiştir.



Araştırma anketine katılanların demografik dağılımı ve profili Tablo-1' de görülmektedir.

Tablo-1. Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

YAŞ	Sayı	Yüzde	CİNSİYET	Sayı	Yüzde
18-32	48	16,7	Kadın	141	49,1
33-42	123	42,9	Erkek	126	43,9
43 ve üzeri	101	35,2	Toplam	267	93
Toplam	272	94,8	Kayıp	20	7
Kayıp	15	5,2	Genel Toplam	287	100
Genel Toplam	287	100			
EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde	ÇALIŞMA YILI	Sayı	Yüzde
Lise ve altı	44	15,3	0-5	27	9,4
Üniversite	169	58,9	6-10	38	13,2
Üniversite üzeri	58	20,2	11-20	128	44,6
Toplam	271	94,4	21 ve üzeri	78	27,2
Kayıp	16	5,6	Toplam	271	94,4
Genel Toplam	287	100	Kayıp	16	5,6
			Genel Toplam	287	100
İŞYERİNDE ÇALIŞMA YILI	Sayı	Yüzde			
0-3	60	20,9			
4-6	70	24,4			
7-9	33	11,5			
10 ve üzeri	104	36,2			
Toplam	267	93			
Kayıp	20	7			
Genel Toplam	287	100			

Verilere öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo- 2, Tablo -3, Tablo -4 'de sunulmaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi için; Barlett testi sonucu 6413.472 değeri ve $p < .001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem 0.932 olarak

gerçekleşmiştir ki, bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere uygulanan Principal Component analizinde Varimax seçeneği kullanılmış özdeğerleri (Eigenvalue > 1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Yükleme oranları 0.30'dan az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 36 değişkenin altı faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 68,472 oranında tanımlayarak oluşturduğu saptanmıştır. Bu oranın makul sınırlar içinde olduğu saptanmıştır (Hair vd. 2000).

Tablo-2. Kalite Yönetim Sistemi Maddelerinin Faktör Analizi

		Sonuçları						
		FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER - EIGENVALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR: Ölçme, Analiz, İyileştirme			16,294	45,262	2,871	30,41 8	0,915	0,001
	İç tetkik	0,778						
	Süreç performansı	0,744						
	Uygunluk	0,704						
	Memnuniyet	0,654						
	Veri analizi	0,652						
	Kayıt	0,627						
	Önleyici faaliyet	0,567						
	Sürekli iyileştirme	0,553						
	Düzeltilici faaliyet	0,524						
2. FAKTÖR: Yönetimin Sorumluluğu			2,394	6,649	3,129	9,447	0,897	0,001
	Kalite sorumlusu	0,775						
	Politika	0,713						
	Planlama	0,704						
	Hedefler	0,688						
	Yetki	0,611						
	Gözden Geçirme	0,483						
	İletişim	0,475						
	Müşteri Odaklılık	0,459						
	Yönetimin Sorumluluğu	0,442						

3. FAKTÖR:							
Genel Şartlar		1,795	4,985	2,936	73,78 3	0,850	0,001
Doküman Kontrolü	0,808						
Kayıtların Kontrolü	0,773						
Dokümantasyon	0,766						
Kalite El Kitabı	0,661						
Süreçler	0,624						
4. FAKTÖR:							
Hizmetin Planlanması ve Satın Alma		1,758	4,884	3,514	4,475	0,918	0,001
Kurallara Uygun Depolama	0,798						
Hizmetin Güvenliği	0,750						
Kalibrasyon	0,732						
İzlenebilirlik	0,694						
Geçerlilik	0,533						
5. FAKTÖR:							
Hizmetin Sağlanması ve İzlenmesi		1,219	3,387	3,596	50,50 1	0,857	0,001
Muayene	0,790						
Şartlara Uygun Satın Alma	0,774						
Hizmetin Uygunluğu	0,739						
Hizmetin Gözden Geçirilmesi ve Kayıt	0,433						
Birimlerarası İletişim	0,402						
6. FAKTÖR:							
Kaynak Yönetimi		1,190	3,305	2,855	22,35 7	0,814	0,001
Çalışma Ortamı	0,811						
Alt Yapı	0,803						
Kaynaklar	0,505						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,932 ve $p < 0,001$; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,68472; Cronbach Alpha değeri 0,965' tir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 45,262 düzeyindedir ve dokuz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iç tetkik, süreç performansı, uygun olmayan hizmetin kontrolü, birim memnuniyeti ölçümleri, veri analizi, kayıtların tutulması, önleyici faaliyetler, sürekli iyileştirme, düzeltici faaliyetler üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi 8.maddesi: “Ölçme, Analiz ve İyileştirme” ile ilgili olduğu

anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 6,649 ' dur ve dokuz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; kalite sorumlusu, kalite politikası, planlama, kalite hedefleri, yetki ve sorumluluk belirlenmesi, sistemin gözden geçirilmesi, iletişim, müşteri odaklılık, yönetimin kaliteyle ilgili sorumluluğu üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi 5.maddesi: "**Yönetimin Sorumluluğu**" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,985' dir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; dokümanların kontrolü, kayıtların kontrolü, anlaşılır dokümantasyon, kalite el kitabı, süreçlerin tanımlanması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 4. maddesi:"**Genel Şartlar**" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,884' tür ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; kurallara uygun depolama, hizmetlerin güvenliği, kalibrasyon, izlenebilirlik, geçerlilik üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün (**hizmetin planlanması ve satın alma**) TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 7. Hizmet ve Ürün Gerçekleştirilmesi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,387' tür ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; muayene, şartlara uygun satın alma, hizmetin uygunluğu, hizmetin

gözden geçirilmesi ve kayıt, birimlerarası iletişim üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün (**hizmetin sağlanması ve izlenmesi**) TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 7. Hizmet ve Ürün Gerçekleştirilmesi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Altıncı faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,305' tir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; çalışma ortamı, altyapı, kaynak sağlanması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 6.maddesi: “**Kaynak Yönetimi**” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 2,87; ikinci faktörün ortalaması 3,12; üçüncü faktörün ortalaması 2,93; dördüncü faktörün ortalaması 3,51; beşinci faktörün ortalaması 3,59; altıncı faktörün ortalaması 2,85 olarak gerçekleşmiştir. Beşinci faktör olan hizmetin sağlanması ve izlenmesine çalışanlar en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Hizmetin planlanması ve satın alma ile ilgili olan dördüncü faktör ikinci en yüksek ortalamaya sahip olan faktördür. Bununla birlikte kaynak yönetimi ile ilgili olan altıncı faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Faktör geçerlilik analizi sonucunda, geriye kalan değişken ifadelerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Kalite Yönetim Sistemine ait verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0.965 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktör gruplarına da aynı test uygulanmış ve parçaların güvenilirlikleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur.

Tükenmişlik için; Barlett testi sonucu 1892.841 değeri ve $p < .001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem 0.854 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere uygulanan Principal Component analizinde Varimax seçeneği kullanılmış ve özdeğerleri (Eigenvalue > 1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Yükleme oranları 0.35'ten az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 18 değişkenin üç faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 55,386 oranında tanımlayarak oluşturduğu saptanmıştır. Bu oranın makul sınırlar içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo-3. Tükenmişlik Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER - EIGENVALUE	TANIMLANA FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR:							
Duygusal Tükenme		5,497	30,537	3,544	17,531	0,896	0,001
Tükenmiş	0,846						
Yorgun	0,811						
Kullanılmış	0,782						
Engellenmiş	0,745						
Bitkin	0,730						
Gerginlik hissi	0,672						
Katlanamama	0,613						
Stres	0,602						
2. FAKTÖR:							
Kişisel Başarı		2,709	15,052	3,704	10,524	0,798	0,001
Olumlu Atmosfer	0,726						
Soğukkanlı	0,724						

Enerjik	0,693
Etkileme	0,688
Başarma	0,678
Neşeli	0,659

3. FAKTÖR:

Duyarsızlaşma		1,764	9,797	3,769	9,345	0,724	0,001
Umursamama	0,750						
Duyarsızlaşma	0,736						
Nesneleştirme	0,729						
Suçlanma	0,564						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,854 ve $p < 0,001$; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,55386; Cronbach Alpha değeri 0,852' dir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 30,537 düzeyindedir ve sekiz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş dolayısıyla tükenmiş hissetme, yorgun hissetme, kendini iş günü sonu kullanılmış hissetme, engellenmiş hissetme, duygusal bitkinlik, gerginlik, katlanma sınırının sonuna gelme, insanlarla çalışmanın stres yaratması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün duygusal tükenme ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 15,052' dir ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; hizmet verilenler ile yaratılan olumlu atmosfer, sorunlar ile soğukkanlılıkla baş etme, enerjik olma, insanların hayatını olumlu etkileme, önemli işler başarma, yakın çalışmada kendini neşeli hissetme üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün kişisel başarı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 9,797' dir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan

değişkenler; hizmet alanları umursamama, onlara karşı duyarsız davranma, onları nesneymiş gibi görme, sorunlar karşısında suçlanma üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün duyarsızlaşma ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 3,54; ikinci faktörün ortalaması 3,70; üçüncü faktörün ortalaması 3,77 olarak gerçekleşmiştir. İnsanları umursamama, insanlara karşı duyarsızlaşma, onları nesneleştirme, sorunlar karşısında suçlanma olarak belirleyen üçüncü faktör olan duyarsızlaşma çalışanlar en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bununla birlikte duygusal tükenme ile ilgili olan birinci faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Faktör geçerlilik analizi sonucunda, geriye kalan değişken ifadelerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Tükenmişliğe ait verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,852 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktör gruplarına da aynı test uygulanmış ve parçaların güvenilirlikleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur.

Etik İklim (İş Ahlakı) için; Barlett testi sonucu 631.022 değeri ve $p < .001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem 0.743 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere uygulanan Principal Component analizinde Varimax seçeneği kullanılmış ve özdeğerleri (Eigenvalue > 1) birin üzerinde olan veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Yükleme oranları 0.35'ten az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında

tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 10 değişkenin üç faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 58.761 oranında tanımlayarak oluşturduğu saptanmıştır. Bu oranın makul sınırlar içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo-4. Etik İklim (İş ahlakı) Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER - EIGENVALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR: Yardımsaver Yaklaşım		3,224	32,241	3,125	8,028	0,762	0,001
Çalışanların Düşünülmesi	0,845						
Çalışanların Refahı	0,742						
Çalışanların İyiliği	0,721						
En iyi Sonuçlar	0,627						
2. FAKTÖR: İlkeli Yaklaşım		1,424	14,240	3,545	5,467	0,565	0,001
Politikalara Uyma	0,762						
Kural,Prosedür Önemsizliği	0,680						
Çıkarlara Zarar Verme	0,617						
3. FAKTÖR: Egoist Yaklaşım		1,228	12,281	3,300	14,895	0,578	0,001
Çıkarlara Hizmet	0,854						
Çıkar Geliştirme	0,589						
Çıkarlara İlgilenmeme	0,572						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,743 ve $p < 0,001$; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,58761; Cronbach Alpha değeri 0,752' dir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 32,241 düzeyindedir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; çalışanların düşünülmesi, çalışan refahı, çalışanların iyiliği, faaliyetlerden en iyi sonucu alma üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün

yardımsaver yaklaşım ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 14,240' tır ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işyeri politikasına uyma, kural-prosedürlere uymanın önemi, işyeri çıkarlarına zarar verebilecek işler üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün ilkeli yaklaşımla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörde yer alan işyeri çıkarlarına zarar verebilecek işler değişkeni egoist yaklaşım değişkenleri arasında yer almasına karşın çalışanlar tarafından ilkeli yaklaşım değişkeni olarak algılanmıştır. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,281' dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işyeri çıkarlarına hizmet etme, işyeri çıkarlarını geliştirmenin önemi, işyeri çıkarları ile sürekli ilgilenme üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün egoist yaklaşım ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 3,12; ikinci faktörün ortalaması 3,55; üçüncü faktörün ortalaması 3,30 olarak gerçekleşmiştir. İlkeli yaklaşımı belirten ikinci faktöre çalışanlar en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bununla birlikte yardımsaver yaklaşımla ilgili birinci faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Faktör geçerlilik analizi sonucunda, geriye kalan değişken ifadelerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Etik İklima (iş ahlakı) ait verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,752 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktör gruplarına da aynı test uygulanmış ve parçaların güvenilirlikleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Bulunan sonuçların tümü kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır.

Araştırmamızda gerçekleştirilen ölçümlerde, genel olarak etik iklim alt boyutlarından egoist ve ilkelilik etik ölçütlerinin diğer boyutlara göre daha düşük bir güvenilirliğe sahip olmasının, katılımcılar tarafından yeterince anlaşılammış olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Anket uygulamalarında, katılımcıların “olması arzulanır cevaplar” veriyor olmasının da göz önüne alınıp; özellikle tükenmişlik ve etik iklim alt boyutlarının farklı araştırma yöntemleri de (gözlem, görüşme vb.) kullanılarak incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Tablo-6. Etik İklim (İş Ahlakı), Tükenmişlik ve KYS Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		Tükenmişlik	Etik İklim (İş Ahlakı)	KYS
Tükenmişlik	Pearson	1	-0,334	-0,480
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	287	287	287
Etik İklim (İş Ahlakı)	Pearson	-0,334	1	0,578
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	287	287	287
KYS	Pearson	-0,480	0,578	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	287	287	287

* Korelasyon 0,01 çift taraflı önem düzeyine sahiptir.

Yukarıdaki tablo faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde, Etik iklim (iş ahlakı) ile tükenmişlik arasında (- **0.334**) negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. ($p < 0.05$). Tükenmişlikle KYS arasında da (- **0.480**) negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p < 0.05$). Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemleri arasında (**0.578**) anlamlı pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır ($p < 0.05$).

Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

H1: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Tükenmişlik sendromu ve iş ahlakı arasında negatif korelasyon vardır ve bu da H2 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

H1: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemleri arasında negatif korelasyon bulunmaktadır ve bu da H2 hipotezinin doğruluğu kanıtlanmaktadır.

Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

H1: Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönde bir korelasyon vardır. Bu durum H2 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo-7 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		Correlations		
		duygusal bitkinlik	k.basari	kimliksizleşme
duygusalbitkinlik	Pearson Correlation	1	,215**	,440**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	286	286	286
k.basari	Pearson Correlation	,215**	1	,142*
	Sig. (2-tailed)	,000		,016
	N	286	287	286
kimliksizleşme	Pearson Correlation	,440**	,142*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	
	N	286	286	286

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıdaki tablo tükenmişliğe etki eden faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında (0.440); kişisel başarı-duygusal tükenme (0.215) ile kişisel başarı- duyarsızlaşma (0.142) arasında anlamlı pozitif yönde bir bağ olduğu görülmektedir (p <0.05).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

A)H1: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki yoktur.

H2: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

B)H1: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki yoktur.

H2: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki pozitif korelasyon A ve B şıklarında yer alan H2 hipotezleri doğruluğunu kanıtlamaktadır. Tükenmişlik sendromu; duygusal

tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığından oluşan üç boyutlu ardışık bir süreçtir.

Tablo-8 Etik İklima (iş ahlakı) Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		yardimsever	ilkeli	egoist
yardimsever	Pearson Correlation	1	,310**	,391**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	287	287	286
ilkeli	Pearson Correlation	,310**	1	,334**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	287	287	286
egoist	Pearson Correlation	,391**	,334**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	286	286	286

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

Yukarıdaki tablo etik iklimi etki eden faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde yardımsever- ilkeli yaklaşım (0,310), yardımsever- egoist yaklaşım (0.391), ilkeli- egoist yaklaşım (0.334) arasında anlamlı pozitif yönde bir bağ olduğu görülmektedir.($p < 0.05$)

Yardımsever yaklaşım, ilkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

A) H1: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki yoktur.

H2: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

B) H1: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki yoktur.

H2: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

şeklinde verilmiştir. Çalışma sonucunda ilkeli ve yardımsever yaklaşım arasında pozitif korelasyon olduğu bulunmuştur. Bu durum her iki H2 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo-9 Kalite Yönetim Sistemine Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		Correlations					
		ölçme	yönsorum lulugu	gensartlar	hiz.planlama	hiz. saflanmasi	kay.yönetimi
ölçme	Pearson Correlation	1	,686**	,529**	,638**	,648**	,053
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,371
	N	283	282	282	282	282	282
yönsorumlulugu	Pearson Correlation	,686**	1	,576**	,624**	,682**	,085
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,150
	N	282	286	286	284	284	285
gensartlar	Pearson Correlation	,529**	,576**	1	,444**	,468**	,062
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,294
	N	282	286	286	284	284	285
hiz.planlama	Pearson Correlation	,638**	,624**	,444**	1	,703**	,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,059
	N	282	284	284	284	284	283
hiz.saglanmasi	Pearson Correlation	,648**	,682**	,468**	,703**	1	,147*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,013
	N	282	284	284	284	284	283
kay.yönetimi	Pearson Correlation	,053	,085	,062	,112	,147*	1
	Sig. (2-tailed)	,371	,150	,294	,059	,013	
	N	282	285	285	283	283	286

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıdaki tablo kalite yönetim sistemine etki eden faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde; kaynak yönetimi- ölçme, kaynak yönetimi- yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi- genel şartlar, kaynak yönetimi – hizmet planlama arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülse de $p>0.05$ olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Kaynak yönetimi- hizmet sağlama (0.147) arasında anlamlı düşük derecede pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır. “Hizmet planlama ve hizmetin sağlanması “(0.703) ile “yönetimin sorumluluğu ve ölçme, analiz, iyileştirme” (0.686) arasında ise anlamlı pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır. ($p<0.05$)

Yönetimin sorumluluğu ve ölçme, analiz, iyileştirme arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler;

A)H1: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki yoktur.

H2: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

B)H1: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki yoktur.

H2: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Yönetimin sorumluluğu ve ölçme, analiz, iyileştirme arasındaki pozitif korelasyon A ve B seçeneklerinde yer alan H2 hipotezlerinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tablo-10. Kalite Yönetim Sistemine Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi

<u>DEĞİŞKENLER</u>	<u>β</u>	<u>t</u>	<u>Sig t</u>
<u>(Sabit)</u>	-,424	-2,122	,035
<u>Yönetimin Sorumluluğu</u>	,431	7,268	,001
<u>Ölçme.Analiz,İyileştirme</u>	,327	5,516	,001

Not: Multiple R= ,698; R Square= ,487; Adjusted R Square= ,484 F= 131,160 ; Sig F= ,001

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki önemlerini

belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo-10' da Kalite Yönetim Sistemine etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Kalite Yönetim Sistemini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin yönetimin sorumluluğu, daha sonra ölçme- analiz- iyileştirme olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin genel bağımlı değişken olan “iş yerimde kaliteli bir yönetim sistemi vardır “ ifadesini açıklama oranı 0,487' dir.

Regresyon analizi sonuçları formüle edilecek olursa ;

$y = -0,424 + [(0,431 * \text{yönetimin sorumluluğu}) + (0,327 * \text{ölçme, analiz, iyileştirme})]$ elde edilir. Kalite yönetim sistemini etkileyen bu iki değişkende yapılacak iyileştirmeler, karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlayacaktır. Katsayının negatif olması, katılımcıların konuya negatif bir yaklaşımla yani önyargılı olarak başladığını göstermektedir.

Tablo-11. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi

<u>DEĞİŞKENLER</u>	<u>β</u>	<u>t</u>	<u>Sig t</u>
<u>(Sabit)</u>	,504	1,570	,118
<u>Duygusal Tükenme</u>	,486	8,935	,001
<u>Duyarsızlaşma</u>	,137	2,521	,012

Not: Multiple R= ,557; R Square= ,310; Adjusted R Square= ,305 F= 63,047 ; Sig F= ,001

Tablo-11’de tükenmişliğe etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tükenmişliği en iyi açıklayan bağımsız değişkenin duygusal tükenme daha sonra duyarsızlaşma olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin genel bağımlı değişken olan “kendimi tükenmiş hissediyorum“ ifadesini açıklama oranı 0,310’ dur.

Regresyon analizi sonuçları formüle edilecek olursa ;

$y = 0,504 + [(0,486 * \text{duygusal tükenme}) + (0,137 * \text{duyarsızlaşma})]$ elde edilir. Tükenmişliği etkileyen bu iki değişkende yapılacak iyileştirmeler, karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlayacaktır.

Tablo-12 Etik İklima (İş Ahlakı) Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi

<u>DEĞİŞKENLER</u>	<u>β</u>	<u>t</u>	<u>Sig t</u>
<u>(Sabit)</u>	,954	3,262	,001
<u>Yardımsız</u>	,397	7,200	,001
<u>İlkeli</u>	,167	3,037	,003

Not: Multiple R= ,476; R Square= ,227; Adjusted R Square= ,221;F= 41,377 ; Sig F= ,001

Tablo-12’de Etik İklima(İş Ahlakı) etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Etik İklimi (İş Ahlakı) en iyi açıklayan

bağımsız değişkenin yardımsever yaklaşım daha sonra ilkeli yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin genel bağımlı değişken olan “iş yerimde iş ahlakına dikkat edilir“ ifadesini açıklama oranı 0,227’ dir.

Regresyon analizi sonuçları formüle edilecek olursa ;

$y = 0,954 + [(0,397 * \text{yardımsever yaklaşım}) + (0,167 * \text{ilkeli yaklaşım})]$ elde edilir. Etik iklimi(iş ahlakı) etkileyen bu iki değişkende yapılacak iyileştirmeler, karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlayacaktır.

Çalışmada tükenmişlik ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerle kıyaslanması sonucunda genel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Sadece kişisel başarı ve cinsiyetin kıyaslanması için yapılan T testi sonucunda, kişisel başarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (Sig. 2-tailed 0.026). Ankete katılan erkek çalışanlara ait ortalamasının (3,8029) ve kadınlara (3,6106) ait ortalamadan yüksek olması bunu desteklemektedir. Yani erkeklerde kişisel başarı düzeyi kadınlara göre daha yüksektir. Çalışmada etik iklim(iş ahlakı) ve alt boyutlarının demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, çalışma yılı, eğitim durumu, işyerinde çalışma yılı) kıyaslanması sonucunda da anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında bu felsefenin uygulanmasında bir araç konumunda olan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi

standartında vurgulanan unsurlar; *yönetimin sorumluluğu, ölçme ve geri bildirim, takım çalışması, katılım, örgüt değerlerinde* değişimdir. Çalışma sonuçları da bahsedilen unsurları desteklemektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre kalite yönetim sistemini açıklayan en önemli değişkenler, öncelikli olarak yönetimin sorumluluğu daha sonra ölçme- değerlendirme- analiz olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada tükenmişliği açıklayan iki bağımsız değişken, ilk olarak duygusal tükenme ve ikinci olarak duyarsızlaşma olmuştur. Kişisel başarımınsa çalışmada diğer iki boyut kadar önemli olmadığı görülmektedir. Literatürde de çalışmayı destekler şekilde duygusal tükenmenin bu sendromun en önemli ögesi, merkezi olduğu ifade edilmektedir. İş gereği karşılaşılan insanların sorunlarının içselleştirilmesi yani bu sorunların kendi sorunlarımız gibi algılanması, karşılaşılan sorunlar üzerinde iş bittikten sonra da düşünülmesi duygusal bir yorgunluk yaratmaktadır. Çalışanlar olarak hepimizin bu gerginliğe karşı direnç göstermesi aynı olmadığından, katlanma sınırının sonuna gelindiğini düşünülmemekte ve enerjinin tükendiğini hissedilmektedir. Duyarsızlaşmada tükenmenin arkasındaki aşama olup, karşınızdakini nesne olarak algılamamızı, onunla mümkün olduğunca az iletişim kurmak istememizi ifade etmektedir. Çalışma hayatında kendi yetenekleri ve bilgisi dahilinde çalışma imkanı bulanlar daha verimli olmaktadır. Çalışanın kapasitesinin altında ya da rutin bir tempoda çalışması verimliliğini azaltmaktadır. Günümüz koşullarında diğer işyerlerinde olduğu gibi kuruluşumuzda da, yeteneklerimiz dahilinde bir işe sahip olamama, kuruluş ve çalışanın

değerlerinin örtüşmemesi sonucu tükenmişlik yaşanması olasılığı hiç de az değildir.

Kuruluşumuzda gerçekleştirilen çalışma sonucunda etik iklimi en iyi açıklayan değişkenler; önce yardımsever yaklaşım daha sonra da ilkeli yaklaşım olarak bulunmuştur. Buna göre kuruluşa hakim olan etik iklim türü teorik olarak; yerel (kuruluş) düzeyde, yardımsever ve ilkeli yaklaşım etik ölçütüne göre “*takım ruhu*” ve “*örgüt kuralları ve yöntemleri*” şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca verilerin analizi sonucunda kuruluşun, etik iklim teorisinin deneysel araştırmalardan sonra tanımlanan beş boyutundan “*özen gösterme*” ve “*kurallar*” boyutlarına dahil olduğu görülmektedir. Egoistlik etik ölçütünde olan iklim türlerinden, kuruluş çıkarını ön plana çıkaran “*yarar*” boyutu çalışma sonuçlarında yer almamaktadır.

Kuruluşumuz etik iklimi için, yardımsever yaklaşımın ilkeli yaklaşıma göre daha açıklayıcı olduğu analiz sonucunda tespit edilmekle beraber ilkeli yaklaşım boyutunun varlığı, etik kararların alınması ve faaliyetlerin yürütülmesinde; kamu kuruluşu olmamız nedeniyle yasa ve kurallara başvurulmasını ve bunlara uyma mecburiyetini egemen düşünce olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Etik bir örgüt iklimi ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişkinin olması ve bu olumsuzluğun kuruluş çalışanlarının sunduğu hizmetin kalitesine yansması riskini azaltılması için, sürekli iyileştirmeler kapsamında bu konunun ele alınması gerekmektedir. Örgüt ve üyelerinin etik değerlerinin farklı olması uyumsuzluklar yaratacaktır. Uyumsuzluk,

işin yürütülme şekli ve çalışanın beklentilerinin ters düşmesidir. Bunun sonucu çalışma esnasında yaşanan sorunlar tükenmişliğe davetiye çıkartmaktadır. Yaşanan uyumsuzluk, diğer çalışanların etik anlayışlarındaki farklılık dolayısıyla da olabilir. Hepimiz, ahlak anlayışı ve değerleri bize benzeyen çalışanları iş yaşantımıza dahil etmek, onların tecrübe ve bilgilerinden yararlanmak isteriz. Ancak yeteneklerimiz ve bilgimiz dahilinde bir iş bulmak kadar, çalışma arkadaşlarımızı da kendi seçme imkanımız bulunmamaktadır. İyi niyetiyle olumsuzluklara rağmen çalışan birçok birey, bir süre sonra yaşadıkları sonucunda duyarsızlaşmakta ve işlerine ilgileri neredeyse sıfırlanmaktadır. Bir başka deyişle duygusal anlamda tükenmekte, kendi kabuğuna çekilip insanlarla iletişimini minimuma getirmektedir. Bunun sonrası, kişisel başarı düzeyinde yaşanacak olan düşüş şeklindedir.

Özellikle işin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, çalışanlara işlerine ilişkin karar verme imkanını tanımak suretiyle işlerini sahiplenmelerini sağlamak ve kişisel başarı hislerini arttırmak, genellikle olumsuzlukları iletme şeklinde değil başarıları takdir etmek şeklinde geri bildirimler yapmak, kişisel gelişim ve dinlenme sürelerini arttırmak, iletişim kalitesini yükseltmek, çalışanları hizmet içi ve dışı eğitimlerle yeni görevlere hazırlayıp rutinin önüne geçerek onları motive etmek, etik davranışları ödüllendirip işyerinde olumlu yönde bir etik iklim oluşturmak, takım ruhunu bozan davranışları engelleyip aidiyet duygusunu geliştirmek, işe ilişkin etik belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanın kazanacağı iş doyumunu ile onu stresin olumsuz etkilerinden korumak, görev tanımlarının yapılarak rol belirsizliğine

bağlı stresin önüne geçmek, iş ve örgüt kaynaklı daha az stres yaşanması için yönetsel anlamda önerebilecek düzenlemelerdir.

Çalışmadan elde edilen sonuçların genellenebilir olması, araştırmaya katılanlarla sınırlıdır. Örgütlerde değişim; değerler, inançlar ve geleneklerle birlikte düşünülen örgüt kültürü ve dolayısıyla örgütün kişiliği, kimliği anlamına gelen örgüt ikliminin değiştirilmesi ile sağlanacaktır. Değişim sürecinin başarısı ise kaliteli hizmeti gerçekleştirecek çalışanlarımıza bağlı olmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki araştırmaların sosyal değişkenler, psikolojik gerginlikler ve sağlık yakınmaları şeklinde gruplandırılan örgütsel stres düzeyinin incelenmesi üzerine yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akıncı Z. Beril, (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul

Alparslan Z. Nazan, Aslan S.Halime, Aslan Oguz, Kesepara Coskun, Ünal Mehmet, (1997), *Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İse Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu*, Toplum ve Hekim Dergisi, Cilt 12, Sayı 82: 25-29.

Arslan Mahmut, (2001), *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Bhuiyan N. & N. Alam (2005). An Investigation into Issues Related the Latest Version of ISO 9000. *Total Quality Management*, 16 (2), 199–213.

- Chan, Y. K. Neailey, K. & Ip, W.H. (1998). ISO 9004-2 Quality Management System – The Way to World-class Service. *Managing Service Quality*, 8(6), 395-401
- Cordes C. L., Dougherty T. W., Bulum M., (1997). *Pattern of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparasion of Models*. Journal of Organizational Behavior, 18 (6): 685-701
- Çam Olcay,(1991),Hemsirelerde Tükenmislik Sendromunun Araştırılması, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Elçi Mehmet Emin.(2003).*Etik İklimin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İsten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gebze Yük.Tek.Ens.SBE, Gebze.
- Ergin Canan, (1992), *Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Bayraktar R, Dag .(Ed), VII., s.143-160, Ankara.
- Gaines J., J. M. Jermier, (1983), Emotional Exhaustion in a High Stres Organization, *Academy of Management Journal*, 26 (4): 567-586
- Kahill, S., (1988), *Symptoms of Professional Burnout: A Rewiev of the Emprical Evidence*, *Canadian Psychology*, 29(3), p. 284-297
- Maslach C., & Jackson S. E., (1986). *Maslach Burnout Inventory*. 2nd ed. Pal Alto: Consulting Psychologists Press, p. 6-10
- Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M. P. , (2001). *Job Burnout*, *Annual Review of Psycholog*, Volume: 52, p.397-422

Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate. Donald O. Neubaum, Marie S.Mitchell, Marshall Schminke, Journal of Business Ethics 52: 335-347, 2004, Netherland

Nizamieva Dilber, (2001), *Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü, İstanbul.

Ok, Sibel. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu,Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklerine Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara

Özgener Sevki, (2004), *İş Ahlakının Temelleri - Yöneltil Bir Yaklaşım*, Nobel Yayınları, Ankara.

Perlman B. ve Hartman A.E., (1982), “*Burnout: Summary And Future Research*”, Human Relations, 35: 283-305

Peterson Dane K., (2002), *The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire*, Journal of Business Ethics, p.313

Pehlivan İnyet Aydın. (2001). *Yöneltil ve Mesleki Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık.Ankara.

Sims Ronald, R.E. Brinkmann Johanness, 2002, “ Leaders As Moral Role Models: The Case of John Gutfreund At Salamon Brothers”, Journal of Business Ethics 35, 327- 339

Sagnak Mesut, (2005), *Etik İklimlerin Örgütsel Temelleri*, Çağdas Eğitim, Mart sayısı, s.34-40.

Sünter A.T., Canbaz S., Dabak S., Öz H., Peksen Y., (2006) *Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İse Bağlı Gerginlik ve İse Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Genel Tıp Dergisi, 16(1):9-14

Sürgevil Olca. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tutar Hasan, Yılmaz M Kemal, Cumhuri Erdönmez, (2003), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Basımevi, Ankara

Tümkaya S., (1996), *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Basa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Tütüncü Özkan, Doğan İpekgil Özlem, (2003), *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000*, DEÜ, 2003

Tutuncu, O. & Dogan, O. (2004). Analysis of the Relationship Between Total Quality Management and EFQM Business Excellence Model and An Implementation in Turkey, *7th. International QMOD Conference: Management Challenge for the New Millennium*, Monterrey, Mexico.

Tutuncu, O., & Dogan, O. (2005). Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and EFQM Business Excellence Model: An Implementation on Turkish Quality Award Winners, *10th World Congress for Total Quality Management*, Winnipeg, Canada.

Tutuncu, O., Kucukusta, D. & Yagcı, K. (2005). An Analysis of Organizational Commitment and Job Satisfaction among ISO 9001:2000 Certified Companies: An Empirical Study on Hospitality Industry, *International Conference of Business, Economics and Management Disciplines*, New Brunswick, Canada.

- Tutuncu, O., D. Kucukusta ve H. Erbil., “The Role of Patient Safety Climate on ISO 9001 Quality Management System: Perceptions of Employees in CSU”, *International Congress for Reprocessing of Medical Devices*, Baden, Austria, 3-5 May 2007
- Ungan M., Yaman H., (2002). *Aile Hekimligi Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme*. Türk Psikoloji Dergisi,17 (49), s.37 – 44
- Victor B., Cullen J. B., (1988), *The Organizational Bases of Ethical Climate*, Administrative science Quarterly, (33) 101- 104
- Victor B., Cullen J. B., Parboteeah K. P., (2003), *The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two Study Analysis*, Journal of Business Ethics 46: 127-141, Kluwer Academic Publishers, Netherlands
- Yalçinkaya Münevver , (2000), *Örgüt İklimi ve İş Doyumu.*, E.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını No:2. İzmir, EÜ Basımevi. ISBN:975-483-460-1, Özgün Bir Arastırma, 1-166
- Wright T. A., Bonett R., (1997), *The Contribution of Burnout to Work Performance*, Journal of Organizational Behavior, 18 (5), p.491-499