

# TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi

Yard.Doç.Dr. Hakan KİTAPCI\*

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ve karar almaya katılımın kişisel performansa olan etkisinin incelenmesidir. Toplam kalite yönetimi içinde karar almaya katılım ve bağlılık önemli unsurlardır. Müşteri odaklı bir yaklaşım olan TKY’de karar almaya katılım ve bağlılığın kişisel performansı etkilemesi beklenebilir. Çalışma 54 işletmenin orta ve üst düzey yöneticilerinden toplanan 62 adet anketle gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için SPSS programıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin karar almaya katılımı normatif bağlılığı etkilemektedir. Diğer taraftan yine yöneticilerin normatif bağlılığı ve karar almaya katılımı kişisel performansı etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karar almaya katılım, örgütsel bağlılık, kişisel performans

## 1. Giriş

Toplam kalite yönetim anlayışının temelleri, 1950’lerde kalite konusunun önde gelen gurularından birisi olan Deming’le Japonya’da atılmıştır. Özellikle 1980’lerde ABD’de giderek yaygın bir hale gelmiş, daha sonraları Avrupa ve diğer ülkelerde de uygulanmaya başlamıştır. TKY’nin temel amacı; müşterilerin ve toplumun beklentilerini tam olarak karşılamaktır. Tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımıyla, işletmede önemli ölçüde verimlilik sağlanır. TKY’nin dört temel ilkesi vardır. Bunlar; sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, müşteri odaklılık ve takım çalışmasıdır. İşletmenin tüm çalışanları, bu ilkelerin başarılmasında anahtar rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın iş performansı, işten ayrılma niyeti, katılım, işe geç kalma gibi önemli örgütsel davranış unsurlarını etkilediği yapılan araştırmalarla gösterilmiştir (Darwish A.Yousef, 1999; Abubakr M.T Suliman, 2001). Çalışmada, örgütsel bağlılığın kişisel performansa olan etkisi incelenecektir.

ISO 1994 standardının 2000 revizyonu ile birlikte ISO kalite standartları, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını içine almıştır. ISO standartlarının işlet-

---

\* GYTE İşletme Fakültesi / GEBZE / İZMİT  
kitapci@gyte.edu.tr

meye adapte edilmesiyle birlikte, süreçler, prosedürler ve kalite yönetim sistemi etkili bir biçimde kontrol edilebilir. Günümüzde bir çok işletme için ISO belgelendirmesini almak hayati bir hale gelmiştir. Gerek kamuda, gerekse özel sektörde ISO belgesi giderek artan bir şekilde aranır hale gelmiştir. Gerek ISO standartları gerekse TKY kalite odaklıdır. Ancak ISO standartları TKY’de önemli olan karar almaya katılım ve sürekli iyileştirme ilkelerini kapsamamaktadır.

Gebze ve civarında yer alan kalite belgeli işletmelerde çalışan orta düzey yöneticiler üzerinde yapılan bu araştırmada, karar almaya katılım ve örgütsel bağlılık konularında geniş kapsamlı tanımlamalara yer verilmekte, karar almaya katılım ve örgütsel bağlılık ile kişisel performans ilişkisi araştırılmakta ve incelenmektedir. İstatistiksel değerlendirmeler sonucunda literatür açısından önemli bulgular elde edilmiş ve değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

## **2. Karar Almaya Katılım**

Örgütler, çalışanlarının kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Aksi takdirde TKY’nin işletmede benimsenmesinde son derece önemli rol oynayan katılım fonksiyonu giderek zayıflayacak ve işgücünün tatminsizliğine yol açacaktır (Chevalier, 1991).

Çalışanların katılımının, bireylere ya da gruba verilen ödülün düzeyine bağlı olduğu söylenebilir (Bowen ve Lawler, 1992). Kalite yönetimini benimsemiş bir çok işletmede, çalışanların, yaptıkları işi sahiplenmesi ve kalite iyileştirme faaliyetlerinin sayısının artırılması için ödüllendirme sistemleri uygulanmaktadır.

Çalışanların katılımıyla ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların kararlara katılımı ile çalışanların, kaliteye olan bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Oliver, 1988). Örgütler, çalışanlarının kararlara katılımını sağlayacak uygun bir altyapı hazırlamadıkları sürece, zamanla işlemede kalitenin yayılımı yavaşlayacak, işgücü tatminsiz hale gelecektir. Örgütte, uygun bir değerlendirme ve ödül sistemi içerisinde kalite iyileştirme takımlarının ve kalite çemberlerinin kullanılması, kalite yönetim sistemini önemli ölçüde etkilemektedir (Krantz, 1989).

Bu nedenle çalışanların karar almaya katılımı, TKY’nin temel ilkelerinden birisidir ve TKY’nin başarılı bir biçimde uygulanmasında anahtar bir rol oynar (Deming, 1986; Stone ve Eddy, 1996). Her ne kadar, TKY’de kararlara katılımın çalışanları motive edici bir unsur olduğuna dair bazı çalışmalar yapılmış olsa da (Kowalski ve Walley, 1993), TKY ve kararlara katılımın birlikte düşünülmesine kuşkuyla yaklaşan yazarlar da vardır (Randeniya et al., 1995; Watson ve Korukonda, 1995; Wilkinson ve Willmott, 1996). Eğer, çalışanlar yaptıkları işle ilgili olarak kararlara katılımında cesaretlendirilirse,

bunu iyileştirme faaliyetlerine yansıtacaklardır. Çünkü yaptıkları işle ilgili olarak sürecin içinde bilginin akış yönünün, hangi faaliyetlerin kritik faaliyetler olduğunun, muhtemel gecikme ve hata noktalarının farkında olacaklardır. Dolayısıyla herhangi bir iyileştirme faaliyeti yapılması durumunda kararlara katılım, bu faaliyeti etkili hale getirecektir.

Bu açıklamalar ışığında, karar almaya katılımın devam bağlılığını (Hipotez 1), normatif bağlılığı (Hipotez 2) ve çalışanın kişisel performansını olumlu olarak etkilemesi beklenebilir (Hipotez 3).

### 3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994). Araştırmacılar geleneksel olarak örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak bir birinden farklı ama birbiriyle ilişkili iki boyuttan olduğunu düşünür (Iverson ve Buttigieg, 1999). Tutumsal bağlılık çalışanın örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılık ise bireylerin belirli bir örgütte çok uzun vadede kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Allen ve Meyer (1990) bu iki boyutlu yaklaşımı normatif bağlılık bileşeni ile üç boyutlu kavram haline getirmiştir.

Meyer ve Allen (1991)'in modelinde duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın, örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaya sürdürürler. Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmada ahlâki sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991). *Duygusal bağlılık*: Duygusal bağlılık, doğru sebeplerden dolayı arzulan sonuçları sağlayan bağlılık biçimi olarak kabul edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek zor olduğundan, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması doğru ve uygun insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır (Guest, 1992). Duygusal bağlılık, genel anlamda, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Camp, 1992). *Devam bağlılığı*: Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip kişiler örgütte kalmayı sürdürürler. Çünkü buna gereksinim olduğunu düşünürler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini artıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen (1991) bu faaliyetleri, yatırımlar ve alternatifler olarak iki değişkenle ele almışlardır. Devam bağlılığının ortaya çıkışı ile ilişkili düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanın örgüte özel bazı becerilerinin

geliştirilmesi için zaman ayırmak, yapılan yatırıma örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir. Pek çok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir (Meyer ve Allen, 1997). *Normatif bağlılık*: Normatif bağlılık, çalışanın, örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmanın doğru ve ahlâki olduğunu düşünerek çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1997). Bağlılığa sebep olan unsurlar farklı olduğundan (istek, zorunluluk, ihtiyaç), çalışanın örgüte olan bağlılığının değeri de, bu bağlılığın yapısına dayanır (Meyer ve arkadaşları, 1989).

Örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığa ait bileşenlerin farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen pek çok araştırma vardır. Örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini ve iş gücü devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır.

Dunham ve arkadaşları (1994), yaş, eğitim ve kıdem değişkenlerinin, bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılığa olan etkisini, Weiner ve Vardi (1980) bağlılığın, işe devam oranı, ayrılma niyeti, devamsızlık ve performans gibi iş sonuçlarına olan etkisini incelemişlerdir. İşletmenin sahip olduğu değerlerin örgütsel bağlılığı etkilemesi ile ilgili çalışmalar da yapılmıştır. Elizur (1996) ve Putti (1989), iş değerleri ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışma da yapılmıştır. Liou (1995), Fletcher ve Williams (1996), iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Russ ve McNeilly (1995), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi deneyim, cinsiyet ve performans gibi değişkenleri kullanarak araştırmış, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında orta dereceli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da vardır. Örneğin Baugh ve Robets (1994) ve Ward ve Davis (1995), örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ifade eden bir çalışma yapmışlardır. Mayer ve Schoomen da (1992) örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda, performansın güçlü bir biçimde bağlılığı etkilediğini göstermişlerdir. Kalleberg ve Marsden (1995), iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak Wright (1997) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

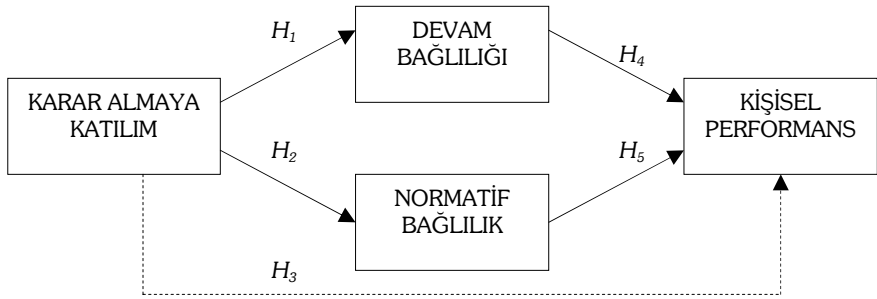
Yukarıdaki açıklamalar ışığında TKY'de de devam bağlılığının (Hipotez 4) ve normatif bağlılığın (Hipotez 5) kişisel performansı olumlu olarak etkilemesi beklenebilir.

#### 4. Araştırmanın Amacı

Bu makale çalışmasında, TKY'de kararlara katılım ve örgütsel bağlılık ile kişisel performans arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

#### 5. Araştırma Yöntemi, Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın uygulama kısmında metot olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Karar almaya katılım, örgütsel bağlılık ve kişisel performans değişkeniyle ilgili dört tür anket hazırlanmıştır. Literatürde yer alan araştırmalardan hareketle araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Karar almaya katılımın devam bağlılığıyla olumlu ilişkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Karar almaya katılımın normatif bağlılıkla olumlu ilişkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Karar almaya katılımın kişisel performansla olumlu ilişkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Devam bağlılığının kişisel performansla olumlu ilişkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Normatif bağlılığın kişisel performansla olumlu ilişkisi vardır.

#### 6. Metodoloji ve Bulgular

##### 6.1 Araştırma Örneklemi

Araştırma, Gebze ve civarında bulunan kalite belgeli işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Türk Standartları Enstitüsü veri tabanı kullanılmıştır. TSE tarafından Kocaeli ilinde belgelendirmesi yapılmış firmalar filtre edilerek oluşturulmuş liste kullanılmıştır. Toplam 95 firmadan kalite belgesi feshedilmiş, pasif olan ve Gebze dışında bulunan 41 firma çıkarılmış kalan 54 firmanın orta ve üst düzey yöneticilerinden toplanan 62 anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Anketlerin tümü analizler için kullanılmıştır.

##### 6.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada likert tipi ölçekli sorular kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).



















