

# 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 çalışanların 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.

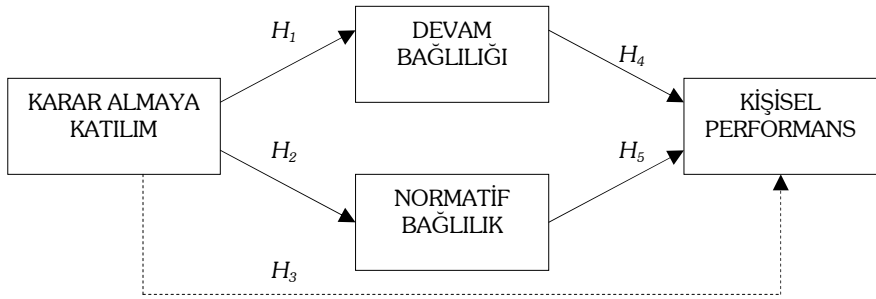
Yukarıdaki açıklamalar ışığında TKY'de de devam bağlılığının (Hipotez 4) ve normatif bağlılığın (Hipotez 5) kişisel performansı olumlu olarak etkilemesi beklenebilir.

#### 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).

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Örgütsel bağlılık soruları, Meyer ve Allenden (1991) alınmıştır. Sorular devam bağlılığını ve normatif bağlılığı içermektedir.

**Karar Almaya Katılım Ölçeği:** Karar almaya katılım soruları, Stashevsky ve Elizur'dan (2000) alınmıştır. Sorular çalışanların kararlara katılım algısını ölçmektedir.

**Kişisel Performans Ölçeği:** Kişisel performansı ölçmek için tek soru sorulmuştur. Yöneticilerden çalışanlarını performansı değerlendirmeleri istenmiştir. Bu şekilde performans değerlemede daha objektif bir yaklaşım sergilenmeye çalışılmıştır. Soru, 1'den 5'e kadar ortalamanın çok altında, ortalamanın çok üzerinde şeklinde ölçeklendirilmiştir.

### 6.3 Veri Analizi ve Bulgular

Tamamı 5'li Likert ölçekli olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 10.0 istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Veri analizinde frekans, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri kullanılmıştır.

### 6.4 Örneklemin Demografik Özellikleri

Anketimize cevap veren yöneticilerin %43,3'ü 23-30 yaş grubunda, %38,3'ü 31-38 yaş grubunda ve %18,3'ü 39 ve üzeri yaş grubundadır. Yöneticilerin %83,9'u erkek ve %16,1'i kadındır. Eğitim açısından, yöneticilerin %71'i lisans ve %25,8'i lisansüstü eğitime sahiptir. Pozisyon açısından, yöneticilerin %95,2'si orta kademe yöneticilerdir.

### 6.5 Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma düzeyini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği, tutarlı, dengeli ve tekrar eden sonuçlar vermesiyle belirlenmektedir. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır (Tablo 5).

Ölçeklerin Cronbach  $\alpha$  değerleri, kararlara katılım, devam bağlılığı, ve normatif bağlılık için sırasıyla, 0,60, 0,78 ve 0,77'dir. Güvenilirlik oranları genel kabul edilebilir düzey olan 0,60'in üzerindedir (Bagozzi and Yi, 1988). Kişisel performans değişkeni tek soru ile ölçüldüğünden Cronbach  $\alpha$  değeri hesaplanmamıştır.

### 6.6 Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yarayan yöntem korelasyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999).

Tablo 1'de değişkenlerin aralarındaki korelasyon verilmektedir. Tablodan da görüleceği gibi karar almaya katılım ile kişisel performans ve normatif bağlı-

lık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Diğer taraftan karar almaya katılımı ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur. Karar almaya katılan yöneticinin normatif bağlılığı artacaktır.

**Tablo 1:** Alfa Güvenilirlik Katsayısı, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik Katsayısı	KAK	DEB	NB
KAK	3,88	0,61	0,60			
DEB	3,18	0,90	0,78	,192		
NB	3,13	0,96	0,77	,394**	,415**	
PER	3,1	0,63	-	,357**	,328**	,411**

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı

## 6.7 Faktör Analizi

Bu aşamada ankette yer alan değişkenlerle ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Tablo 2, araştırmada kullanılan 9 sorunun varimax rotasyonuna göre yüklemelerini göstermektedir. Sorulardan üçü karar almaya katılımı (KAK), üçü devam bağlılığını (DEB) ve üçü de normatif bağlılığı (NB) içermektedir. Üç değişkenin varyans %'leri sırasıyla, %37,7, %19,5 ve %11,9'dur.

**Tablo 2:** Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
KAK1			,854
KAK2			,545
KAK3			,768
DEB1	,686		
DEB2	,866		
DEB3	,849		
NB1		,867	
NB2		,838	
NB3		,648	

## 6.8 Regresyon Analizi

Faktör analizinden sonra, araştırmamızdaki amaç doğrultusunda, karar almaya katılımın devam bağlılığı, normatif bağlılık ve kişisel performansa etkisi incelenmiştir. Tablo 3, organizasyonel bağlılık regresyon modelini göstermektedir. Modelde devam bağlılığı ve normatif bağlılık bağımlı değişken, karar almaya katılım bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Karar almaya katılım Devam bağlılığı etkilememekte, Normatif bağlılığı etkilemektedir ( $P < 0.05$ ). Oluşturulan regresyon modeli  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezlerimizi test etmektedir. Tablo 3'e göre karar almaya katılım devam bağlılığını etkilememekte yani  $H_1$  hipotezimiz reddedilmekte, normatif bağlılığı etkilememekte yani  $H_2$  hipotezimiz kabul edilmektedir.

**Tablo 3:** Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli Özeti

	Bağımlı Değişken	
	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
	Karar Almaya Katılım	Karar Almaya Katılım
Sig.,	-	.002
	-	.394
Sig.	.134	.002
F	-	11.002
R <sup>2</sup>	-	.154

Tablo 4, Kişisel performans regresyon modelini göstermektedir. Modelde kişisel performans bağımlı değişken, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve karar almaya katılım bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Devam bağlılığı kişisel performansı etkilememektedir. Normatif bağlılık ve karar almaya katılım kişisel performansı etkilemektedir ( $P < 0.05$ ). Oluşturulan regresyon modeli  $H_{3, 4}$  ve  $H_5$  hipotezlerimizi test etmektedir. Tablo 4'e göre Devam bağlılığı kişisel performansı etkilememekte yani  $H_4$  hipotezimiz reddedilmektedir. Normatif bağlılık ve karar almaya katılım kişisel performansı etkilememekte yani  $H_5$  ve  $H_3$  hipotezlerimiz kabul edilmektedir.

**Tablo 4:** Kişisel Performans Regresyon Modeli Özeti

	Bağımlı Değişken		
	Kişisel Performans		
	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Karar Almaya Katılım
Sig.,	.076*	.035*	.037*
	.182	.247	.224
F	6.162		
R <sup>2</sup>	.242		

\* Tek Yönlü

## 6.9 Değerlendirme ve Öneriler

Çalışmamızdaki hipotezleri test etmek için iki alternatif regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde (Tablo 3), karar almaya katılımın devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla olan ilişkisi incelenmiştir. Modelde karar almaya katılımı devam bağlılığını etkilememekte, normatif bağlılığı etkilemektedir ( $\beta: .394$ ,  $p < 0.05$ ). İkinci modelde (Tablo 4), devam bağlılığı, normatif bağlılık ve karar almaya katılımın kişisel performansla olan ilişkisi incelenmiştir. Devam bağlılığı kişisel performansı etkilememektedir. Ancak normatif bağlılık ( $\beta: .247$ ,  $p < 0.05$ ) ve karar almaya katılım ( $\beta: .224$ ,  $p < 0.05$ ) kişisel performansı etkilemektedir. Regresyon modelleri ışığında test ettiğimiz hipotezlerden  $H_{1,4}$  reddedilmiş,  $H_{2,3,5}$  kabul edilmiştir.



Araştırmayı yaptığımız yöneticiler için karar almaya katılımın normatif bağlılığın etkilemesi, işletmede kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Keza, gerek işletmenin yönetilebilmesi gerekse TKY'nin işletme içinde benimsenebilmesi için karar almaya katılımın etkili bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Örnekleme içinde karar almaya katılımın normatif bağlılığı etkilemesi, çalışanların ve yöneticilerin karar almaya katılımları örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

Normatif bağlılık, kişisel performansı etkilemektedir. Genel olarak, örgütsel bağlılığın yüksek olmasının daha iyi performans sergilenmesinde etkili olduğuna dair bir görüş hakimdir. Bağlılığı artırılan çalışanların daha çok çalışma için motive oldukları ifade edilmektedir (Kalleber ve Marsden, 1994). Yöneticilerin, yüksek bir normatif bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Çünkü, yüksek normatif bağlılığa sahip yöneticiler, örgütte kalmanın doğru ve ahlâki olduğunu düşünürler ve örgütte çalışmaya devam ederler. Normatif bağlılığın kişisel performansı etkilemesi, örgütte kalmanın bir istekten kaynaklandığının göstergesidir. Örnekleme yer alan yöneticiler, örgütte kalmaya isteklidirler ve bu bağlılıkta kişisel performansı etkilemektedir. Karar almaya katılım TKY'nin işletmelerde uygulanmasında önemli bir faktördür. Kalite belgeli işletmelerde karar almaya katılım, uygulanmazsa kişisel performansı iyileştirmek mümkün olmayacaktır. Kalite çalışmalarında karar almaya katılım olması durumunda çalışanlar daha iyi performans göstereceklerdir.

Örnekleme yer alan yöneticilerle ilgili olarak, yöneticilerin, örgütte TKY'nin etkili bir biçimde yayılabilmesi için karar almaya katılımı teşvik etmelidirler. Devam bağlılığının olmayışı yöneticilerin örgüte özel bazı becerilerinin geliştirilmesi için zaman yada para ayırmadıklarını göstermektedir. Her ne kadar örgüt için bu bir handikap yaratsa da, yöneticilerin örgüte olan normatif bağlılıkları artırılmalı, örgütteki çalışma koşulları ve şartları daha cazip hale getirilmelidir.

Çalışmamızın bazı kısıtları vardır. Araştırma Gebze ve civarında faaliyet gösteren kalite belgeli işletmeler arasında sektör ayrımı gözetilmeden yapılmıştır. Örnekleme sayısının artırılması durumunda yöneticilerin devam bağlılığı ile ilgili algıları farklı olabilir. Kişisel performansın belirlenmesinde subjektif yargılardan uzaklaşmak amacıyla çalışanların performanslarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir.

Elde edilen sonuçlara bağlı olarak, söz konusu örnekleme için, TKY'nin benimsendiği işletmelerde normatif bağlılık ve karar almaya katılım kişisel performansı etkilemektedir. Aynı şekilde karar almaya katılım normatif bağlılığı etkilemektedir. Çalışan ve yöneticilerin bağlılıkları artırılmak isteniyorsa karar almaya katılım teşvik edilmelidir.

### **Ankette yer alan sorular**

*Devam bağlılığı Ölçeği Meyer ve Allen (1991):*

- a) İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için gerçekten zor olurdu.
- b) Şu an bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar
- c) Şu an işletmede kalmam benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik

*Normatif bağlılık Ölçeği Meyer ve Allen (1991):*

- a) Benim avantajıma olsa bile, işletmemden ayrılmak bana zor gelmiyor
- b) İşletmemden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim
- c) Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor

*Karar Almaya Katılım Ölçeği Stashevsky ve Elizur (2000):*

- a) İşimle ilgili kararlar alabiliyorum
- b) İyileştirme konusunda önerilerim dikkate alınmaktadır
- c) Çalışma grubumla ilgili kararlarda sözüm geçmektedir.

### **Kaynakça**

- ABUBAKR M.T. SULIMAN, (2002), "Is it really a mediating construct?" *Journal Management Development*, Volume 21, No 3, s.171-81.
- ALLEN, N.J. AND MEYER, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, s.1-18.
- BAGOZZI, R.P. and YI, Y., (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 1988, s.74-94.
- BAUGH, S. G. AND ROBERT, R. M. (1994), "Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementary?" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.41, No.2, s.108-14.
- BOWEN, D. LAWLER, L., (1992), "Total quality oriented human resource management", *Organizational Dynamics*, 24(4), s.39-41.
- CAMP, S.D. (1992), "Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover, an event history approach", *The Prison Journal*, Vol.74, Is.3, s.279-305.
- CHEVALIER, F. (1991), "From quality circles to total quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(4), s. 9-24.

- DARWISH A.Y. (2000), "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of leadership behavior with job satisfaction and Performance in a non-western country" *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15, No 1, s.9-10.
- DEMING, W. E.(1986), *Out of the crisis*. Cambridge, Cambridge Univ. Press.
- DUNHAM, R.B., GRUBE, J.A., CASTENADA, M.B., (1994), "Organizational commitment, the utility of on integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, 86, s.42-51.
- ELIZUR, D. (1996), "Work values and commitment", *International Journal of Manpower*, Vol. 71, s. 25-30.
- FLETCHER, C. AND WILLIAMS, R. (1996), "Performance management, job satisfaction and organizational commitment", *British Journal of Management*, Vol.7, No.2, s.169-79.
- GUEST, D.E. (1992), "Employee commitment and control", J. F. Hartley & G. M. Stephenson Eds., *Employee Relations*, s.111-35, Oxford, Blackwell.
- HUNT, S. D. AND MORGAN R. M. (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), s.20-38.
- IVERSON, R. D. AND BUTTIGIEG, D. M. (1999), "Affective, normative and continuance commitment, can the "the right" kind of commitment be managed", *Journal of Management Studies*, 36(3), s.307-33.
- KALLEBERG, A. L. AND MARSDEN, P.V. (1995), "Organizational commitment and job performance in the US labor force", *Research in the Sociology of Work*, Vol.5, s.235-57.
- KOWALSKI, E., AND WALLEY, P. (1993), "Employee receptivity to total quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10 (1), s.23-37, 1993.
- KRANTZ, K. T., (1989), "How velcro got hooked on quality", *Harvard Business Review*, 67(5), s.34-40.
- LIYOU, K.T. (1995), "Understanding employee commitment in the public organization: a study of the juvenile detention center", *International Journal of Public Administration*, Vol. 18, No.8, s. 1269-95.
- MATHIEU, J.E. AND ZAJAC, D.M. (1990), "A review and meta analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), s.171-94.
- MAYER, R. C. AND SCHOOMEN, F. C. (1992), "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment" *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, s.671-84.
- MEYER, JOHN P., ALLEN, NALIE J. (1997), "*Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*", Sage Publications.
- MEYER, J.P. AND ALLEN, N.J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, s.61-89.

- MEYER, J.P., POUNONEN, S.V., GELLATLY, I.R., GOF, R.D. AND JACKSON, D.N. (1989), "Organizational commitment and job performance, it's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, 73, s. 152-56.
- OLIVER, N. (1988), "Employee Commitment and Total Quality Control", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 7(1), s.21-29.
- ÖZDAMAR, K. (1999), "*Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*", 2. Baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- PUTTI, J.M., ARYEE, S. AND LIANG, T.K. (1989), "Work values and organizational commitment: a study in the Asian context", *Human Relations*, Vol. 42, s. 275-88.
- RANDENIYA, R., BAGGALEY, N., AND RAHIM, M. A. (1995), "Total quality management: the need to uncouple empowerment", *Total Quality Management*, 6 (3), s.215-220.
- RUSS, F. A. AND MCNEILLY, K. M. (1995), "Links among satisfaction, commitment and turnover intensions: the moderating effect of experience, gender and performance", *Journal of Business Research*, Vol.34, No.1, s.57-65.
- STASHEVSKY, S. AND ELIZUR D. (2000), "The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance", *Journal of Quality Management*, 5, s.53-65.
- STONE, D. L., EDDY, E. R. (1996), "A model of individual and organizational factors affecting quality related outcomes", *Journal of Quality Management*, 1 (1), s.21-48.
- WARD, E.A. AND DAVIS, E. (1995), "The effect of benefit satisfaction on organization commitment" *Compensation and Benefits Management*, Vol.11, No, 3, s.35-40.
- WATSON, J. G., AND KORUKONDA, A. R. (1995), "The TQM jungle: a dialectical analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (9), s.100-109.
- WEINER, Y. AND VARDI, Y. (1980), "Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, s. 81-96.
- WILKINSON, A., AND WILLMOTT, H. (1996), "Quality management, problems and pitfalls: a critical perspective", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (2), s.55-65.
- WRIGHT, T.A. (1997), "Job performance and organizational commitment", *Perceptual and Motor Skills*, Vol.85, No.2, s.447-50.
- KALLEBERG, A.L. AND MARDSEN, P.V. (1994), Organizational commitment and job performance in the U.S. labor force, *Research in the Sociology of Work*, 5.

# The Effects of Participation in Decision Making and Organizational Commitment on Individual Performance Under TQM

**Assist.Prof.Dr. Hakan KİTAPCI\***

**Abstract:** The objective of the study is to analyze the effects of organizational commitment and participation in decision making on individual performance. Organizational commitment and participation in decision making was important factors of TQM. The organizational commitment and participation in decision making was expected to influence employee performance. Subjects were 62 middle level managers in 54 industrial organizations applying TQM. Our hypothesis is tested by regression analysis using SPSS. The findings reveal that participation in decision making affects normative commitment of managers. However, normative commitment of managers and participation in decision making affects employee performance.

**Key Words:** Participation in decision making, organizational commitment, individual performance

---

\* GIT Faculty of Business Administration / Gebze / KOCAELİ  
kitapci@gyte.edu.tr

# **Влияние коллективной привязанности и участия в принятии решения на персональный перфоманс/результат в сфере управления качеством.**

**Пом.доцента, доктор Хакан Китапчи\***

**Резюме:** Целью данной работы является исследование влияния коллективной привязанности и участия в принятии решения на персональный перфоманс/результат. В сфере управления качеством, которая сконцентрирована на клиентуре, можно ожидать, что привязанность и участие в принятии решения повлияет на персональный перфоманс/ результат. Данная работа осуществлена посредством проведения 62-х анкет среди руководителей среднего и старшего звена на 54-ех предприятиях. Для проверки гипотез был проведен регрессивный анализ с помощью SPSS-программы. Согласно полученным данным, участие руководителей в процессе принятия решения влияет на позитивную привязанность. С другой стороны же вновь позитивная привязанность и участие в принятии решения влияет на персональный перфоманс/ результат.

**Ключевые слова:** участие в принятии решения, коллективная привязанность, персональный перфоманс/ результат.

---

\* Институт Высоких Технологий города Гирне факультет Менеджмента/ г. Измит  
kitapci@gyte.edu.tr