

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: KALİTE BELGELERİNE SAHİP İŞLETMELERDE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat SERT

Balıkesir-2015

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: KALİTE BELGELERİNE SAHİP İŞLETMELERDE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Murat SERT
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

BALIKESİR-2015

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201212507005 numaralı Murat SERT'in hazırladığı "Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kalite Belgelerine Sahip İşletmelerde Bir Uygulama" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 03.06.2015 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....
Prof.Dr.Oğuz URAS

Üye.....İmza.....
Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ (Danışman)

Üye.....İmza.....
Prof.Dr.Erdoğan KOÇ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Halil İbrahim Şahin
..12.1.0.6./2015
Enstitü Müdürü
Doç.Dr.Halil İbrahim ŞAHİN

ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda nitelikli ve kaliteli insanların yetiştirilmesi, doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, toplumu oluşturan bireylerin memnuniyetinin ve konforunun sağlanması daha yaşanabilir küresel bir dünyanın gereği olarak her alanda karşımıza çıkmaktadır. Bireylerinin çağı yakalaması için kalite anlayışını bir yaşam felsefesi olarak ele alan toplumlar, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için bu alanda araştırmaların yapılmasına, eğitime ve nitelikli iş gücüne önem vererek değişim ve gelişim sürecinde planlı çalışmalar yapmaktadırlar.

Birçok alanda olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi alanında da çalışmalarıyla Türkiye'den çok daha ileride olan Avrupa Birliği, 2000 'li yıllarda Türkiye'nin üyelik talebiyle kalite felsefesine lokomotif olmuştur. İhracat alanını genişletmek isteyen işletmeler zorunlu olarak AB'nin kalite standartlarını yakalamak için büyük çabalar harcamışlardır. Bazı işletmelerde kalite anlayışı bir yaşam felsefesi ve işletme kültürü olarak benimsenirken bazı işletmelerde bu çabalar kâğıt üzerinde kalmış uygulamalar formaliteden öteye geçememiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki amaç Toplam Kalite Yönetimi'nin bir fenomen olarak algılanmasındaki tabuları yıkmak, kalitenin bir yaşam felsefesi olarak gerekliliğini açıklamak, örgütlerin örgütleri oluşturan bireylerin kalitesi kadar kaliteli olduğunu vurgulamak ve örgütsel amaçlara ulaşmada örgütsel bağlılığın nedenli önemli olduğunu açıklamaktır.

Tez yazınının hazırlanmasında değerli görüşleriyle katkı sağlayan başta danışmanım sayın Prof. Dr. Edip Örucü'ye, Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Bandırma İ.İ.B.F. 'deki öğrencilik hayatım boyunca işletme bilimine bakış açımdaki vizyon genişliğini ve düşünce zenginliğini kazandıran değerli öğretmenlerim; Prof. Dr. Erdoğan Koç, Doç. Dr. Sedat Yumuşak, Yrd. Doç. Dr. Gülnil Aydın, Yrd. Doç. Dr. Ertan Demirkapı, Yrd. Doç. Dr. M.M. Tuncer

Çalışkan'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca Araştırmalarımın katkı sağlayan Eti Maden Bandırma İşletme Müdürü Recep Şekerci, Bandırma Ticaret Odası Genel Sekreteri Serap Özdemir ve Çiğdem Çürüdenliler, Bantaş A.Ş. İşletme Müdürü Haydar Durukan, Banvit A.Ş. Kalite Güvence Müdürü Uğur Pekbay, Bandırma Devlet Hastanesi Müdürü Dr. Serdar Yazıcı, Bandırma Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Müdürü Hüseyin Ağcan Eğin, Bagfaş İnsan Kaynakları Müdürü Recep Türe ve Kocaman Balıkçılık Çalışanlarına Teşekkür ederim.

Bu süreçte manevi desteklerini hiç esirgemeyen ve zor zamanlarımda yanımda olan değerli büyüğüm Burhan Arıker, değerli dostlarım Hilal Yeşilduman ve Sevtuğ Dünder'a, özellikle bana moral ve motivasyon veren değerli aileme çok teşekkür ederim.

Murat Sert

ÖZET

Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kalite Belgelerine Sahip İşletmelerde Bir Uygulama

SERT, Murat

Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip Örucü

2015, 196 Sayfa

Bu çalışma ile Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesindeki kamu ve özel kuruluşları oluşturmuştur. Belirlenen iş yerlerine toplam 500 adet anket formu bırakılmış bu formlardan 367 si geri dönmüş ve yapılan incelemede içtenlikle doldurulduğuna inanılan 330 adet anket formu araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket formlarını dolduranların demografik özelliklerine yer verilmiş, ikinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi ölçeği ve üçüncü bölümde ise üç boyutlu Meyer Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamı Bandırma ilçesindeki işletmeler ile sınırlı tutulmuştur. Katılımcıların soruları herhangi bir etki altında kalmadan samimiyetle doldurdıkları varsayılmıştır. Bulgulara göre; Duygusal Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi arasında kuvvetli pozitif bir ilişki, Normatif Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ile Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık çalışmalarına bir yol göstereceği, işletmelerde yöneticilere ve insan kaynakları sorumlularına yönetsel kararlarında yardımcı olacağı, konuya ilgi duyan araştırmacılara fayda sağlayacağı öngörülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kalite, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Sadakat

ABSTRACT

Impact on Organizational Commitment of Total Quality Management: Quality Certificates and to Owner in Business an Application

SERT, Murat

Master Thesis, Balikesir University

Department of Business Administration

Adviser: Professor Dr. Edip ÖRÜCÜ

2015, 196 Pages

This study aimed to investigate the effects on Total Quality Management Organizational Commitment. The sample of the study is comprised of public and private organizations in Bandırma district. Designated place with a total of 500 pieces of work from 367 questionnaires have been left out this form and returned filled sincerely believed that the examinations in 330 questionnaires were included in the study. The questionnaire used for data collection in this study consists of three parts. In the first part of those who fill in the questionnaire given to the demographic features, the second part of total quality management, and the third section is a three-dimensional scale Meyer Allen Organizational Commitment Scale was used. The scope of the research is limited to businesses in Bandırma district. Questions of the participants are assumed to fill sincerely without any effect under. According to the findings; A strong positive correlation between emotional commitment to Total Quality Management, moderate positive relationship between Total Quality Management and Normative Commitment have been identified. The obtained findings will show a way to work TQM and Organizational Commitment, the company will be responsible for managers and human resources to assist in administrative decisions is intended to provide benefits to researchers interested in the topic.

Keywords: Total Quality Management, Quality, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Loyalty

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kalite Kavramı	5
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	7
2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminde Amaç	8
2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	9
2.2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Başarısızlık Nedenleri	14
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar	15
2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarına Ait Araştırmalar	16
2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı	45
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci	47
2.4.2. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	48
2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	55
2.4.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları	58
2.5. Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılan Çalışmalar	60
2.5.1. Örgütsel Bağlılık Çalışmalarına Ait Araştırmalar	61
2.6. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	90
3. YÖNTEM	94
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	94
3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	95
3.1.2. Liderlik İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	96

3.1.3. Müşteri Odaklılık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	97
3.1.4. Sürekli Gelişim İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	98
3.1.5. Çalışan Memnuniyeti İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	99
3.1.6. Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	100
3.1.7. Kalite Kültürü İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri	101
3.2. Evren ve Örneklem.....	102
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	102
3.4. Verilerin Analizi	103
4. BULGULAR VE YORUMLAR	104
4.1. Demografik Verilere Ait Frekans Analizi	104
4.2. Güvenilirlik Analizi	106
4.3. Faktör Analizi.....	116
4.4. Korelasyon Analizi.....	120
4.5. Çoklu Regresyon Analizi	122
SONUÇ ve ÖNERİLER	128
KAYNAKÇA.....	141
EKLER	170
EK 1. ANKET SORU LİSTESİ ÇALIŞMASI	170
EK 2. Resmi Kurum İzin Belgeleri.....	181

ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

ÇİZELGE 1. DEMOGRAFİK VERİLERE AİT SIKLIK YÜZDELERİ	104
ÇİZELGE 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	106
ÇİZELGE 3. TAKIM ÇALIŞMASI SORULARINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	107
ÇİZELGE 4. TAKIM ÇALIŞMASI GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	107
ÇİZELGE 5. MÜŞTERİ ODAKLILIK SORULARINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	108
ÇİZELGE 6. MÜŞTERİ ODAKLILIK GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	108
ÇİZELGE 7. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ SORULARINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	109
ÇİZELGE 8. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	109
ÇİZELGE 9. SÜREKLİ GELİŞİM SORULARINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	110
ÇİZELGE 10. SÜREKLİ GELİŞİM GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	110
ÇİZELGE 11. YÖNETİCİLERİN LİDERLİĞİ SORULARINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	111
ÇİZELGE 12. YÖNETİCİLERİN LİDERLİĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	111
ÇİZELGE 13. KALİTE KÜLTÜRÜ SORULARINA AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ ...	112
ÇİZELGE 14. KALİTE KÜLTÜRÜ GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	112
ÇİZELGE 15. DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	113
ÇİZELGE 16. DUYGUSAL BAĞLILIK GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	113
ÇİZELGE 17. DEVAM BAĞLILIĞI ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	114
ÇİZELGE 18. DEVAM BAĞLILIĞI GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	114
ÇİZELGE 19. NORMATİF BAĞLILIK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	115
ÇİZELGE 20. NORMATİF BAĞLILIK GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT İSTATİSTİKLER	115
ÇİZELGE 21. FAKTÖR ANALİZİ KMO VE BARTLETT'S TEST SONUÇLARI	117
ÇİZELGE 22. TKY ÖLÇEK SORULARININ FAKTÖR GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI.....	117
ÇİZELGE 23. KORELASYON ANALİZİNE AİT BULGULAR	121
ÇİZELGE 24. DUYGUSAL BAĞLILIK VE TKY REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR	123
ÇİZELGE 25. DUYGUSAL BAĞLILIK VE TKY ANOVA TABLOSU	123
ÇİZELGE 26. DUYGUSAL BAĞLILIK VE TKY ETKİ TABLOSU	123
ÇİZELGE 27. DEVAM BAĞLILIĞI VE TKY REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR	124
ÇİZELGE 28. DEVAM BAĞLILIĞI VE TKY ANOVA TABLOSU	125

ÇİZELGE 29. DEVAM BAĞLILIĞI VE TKY ETKİ TABLOSU.....	125
ÇİZELGE 30. NORMATİF BAĞLILIK VE TKY REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR	126
ÇİZELGE 31. NORMATİF BAĞLILIK VE TKY ANOVA TABLOSU	126
ÇİZELGE 32. NORMATİF BAĞLILIK VE TKY ETKİ TABLOSU	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

ŞEKİL 1. ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ	49
ŞEKİL 2. ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ VE ÖRGÜTTE KALMA DAVRANIŞI	55
ŞEKİL 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	95

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD: Amerika Birleşik Devletleri
CLSNMNYT: Çalışan memnuniyeti
DEB: Devam bağlılığı
DUB: Duygusal bağlılık
KLTKLTR: Kalite kültürü
KLTPLTKS: Kalite politikası
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
MSTRODK: Müşteri odaklılık
NOB: Normatif bağlılık
ÖB: Örgütsel bağlılık
SRKLGLSM: Sürekli gelişim
TKMCLMS: Takım çalışması
TKY: Toplam Kalite Yönetimi
USTYNTMLDRL: Üst yönetimin liderliği

1. GİRİŞ

Kalite tarih boyunca hep var olmuş bir olgudur. Daha iyi, daha güzel ve daha mükemmel olana ulaşma duygusu insanlığı bugünkü medeniyet seviyelerine taşımıştır. Tabiata baktığımızda tabiatın bile kendine has bir kalite anlayışı olduğunu görürüz. Tabiat sadece gerekli kriterlere ve özelliklere uyan ve değişime uyum sağlayabilen canlıların var olmasına müsaade etmektedir. Tabiatta canlılar var olabilmek ve nesillerini devam ettirebilmek için her zaman, kendi türlerinin özelliklerine en iyi derecede sahip olmalıdırlar. Canlıların kendilerindeki bir kusur, doğal seçim sayesinde onların yok olmasına sebep olacaktır.

Tarihin farklı dilimlerinde kalite için farklı düşünceler ileri sürülmüş, birçok toplumda farklı uygulamalar ile insanların yaşam standardı yükseltilmeye çalışılmıştır. Günümüze gelindiğinde kalite kavramı işletmelerin; rekabetçi konumlarını sürdürüp varlıklarını devam ettirebilmeleri için hayati önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Artan rekabet koşulları, küresel pazarlar ve değişken yapılar nedeniyle kalite anlayışı, işletmeler için stratejik öneme sahip bir konumdadır.

Kalite stratejisinin uygulanmasıyla birçok yöntem ve tekniğin kullanılması sonucu Toplam Kalite Yönetimi doğmuştur. Toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen ve kalite anlayışını organizasyonlarında tesis etmeye çalışan işletmeler bu konuda emek, zaman ve para harcamaktadırlar. Elbette sarf edilen tüm bu çaba ve kaynakların karşılığının alınabilmesi, ayrıca yapılan yatırımların karlı geri dönüşü ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi işletmelerin en doğal hakkıdır. Bu amaç için örgütüne bağlı moral ve motivasyonu yüksek emek faktörüne ihtiyaç vardır.

İşletmeler için insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı, yönetim kavramları arasında üzerinde en fazla

durulan ve ilgi çeken kavramlardan bir tanesidir. İşletmeler örgüt bünyesine katılan her bireye örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için bazı yatırımlar yapmaktadır. Örgütünden ayrılan bireyler beraberinde bazı kayıplara neden olmaktadır. Bu sebeple çalışanların işlerinden ve örgütlerinden tatmin olmalarını sağlamak, işletmeler için mal ve hizmet üretmek kadar büyük öneme sahiptir. İleri sürülen görüşlere göre örgütsel bağlılığın örgütsel performansı ve karlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Konunun önemine istinaden daha detaylı bilgilere aşağıda yer verilecektir.

1.1. Problem

Kalite anlayışı insanlığın daha güvenli ve daha iyi bir gelecek inşa etme isteği üzerine insanlık tarihine koydukları önemli tuğlalardan bir tanesidir. Bu süreç birçok aydın, filozof ve bilim adamının katkılarıyla günümüze kadar gelişip değişerek gelmiştir. Toplam kalite yönetimi; kalite anlayışının daha yönetsel olarak ortaya konulmuş bir felsefesidir. Bu felsefeyi benimseyen işletmeler, bu yönetim anlayışının tesisi için harcadıkları emeğin karşılığını almak isterler. Ne yazık ki kimi zaman umulan ile elde edilen sonuçlar farklı olmaktadır. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının ortaya atıldığı 1956'dan beri konunun öneminin anlaşılmasıyla birçok işletme çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttıracak faaliyetlerde bulunmuşlar ve yeni organizasyon yapıları oluşturmuşlardır. Bu çalışmalardan bazıları Toplam Kalite Yönetimi ile de yakından ilgilidir. Örneğin müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, eğitim ve sürekli gelişim Toplam Kalite Yönetiminin en önde gelen ilkeleridir. Bu ilkeler örgütsel bağlılık ile ne yönde ilişkilidir, hangi ilkeler hangi örgütsel

bağlılık boyutunda kendini göstermektedir bu çalışma ile cevap aranacak sorulardır.

1.2. Amaç

Bu çalışmada konunun öneminin daha iyi anlaşılabilmesi açısından kalite, Toplam Kalite Yönetimi, örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlara ve kuramsal yaklaşımlara yer verilmiş olup, Toplam Kalite Yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilerek sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Genel olarak;

- Toplam kalite yönetimi bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır
- Toplam kalite yönetimi bileşenleri hangi örgütsel bağlılık boyutları üzerinde kendini göstermektedir

sorularına cevap bulmak en temel amaçtır.

1.3. Önem

Toplam kalite yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine ayrı ayrı çok sayıda çalışma yapılmış olsa da, iki kavramı ele alıp birlikte değerlendiren çalışmalar yeterli düzeylerde değildir. Bu iki kavram halen güncelliğini koruyan birçok araştırmacının üzerine eğildiği ve çeşitli tartışmaları içinde barındıran konulardır. Bu araştırma, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmelerde yönetim anlayışının elde edilen bulgularla desteklenmesi ve yöneticilere yol göstermesi, Toplam Kalite Yönetiminin etkilerinin anlaşılabilmesi, güçlü bir örgütsel bağlılığın tesis edilebilmesi, konu ile ilgilenen araştırmacılara yol göstermesi bakımından önemlidir.

1.4. Varsayımlar

1. Anket çalışmasının uygulandığı iş yerlerinde anket formunu dolduranların soru listesini samimiyet ve içtenlikle doldurdukları varsayılmıştır.
2. Toplam kalite yönetimini uygulayan işletmelerde bazı çalışanların kişisel tutumları sebebiyle bazı konulara ilgisiz kaldıkları görülmüştür. Bu çalışmada çalışanların, işletmenin toplam kalite uygulamalarından haberdar oldukları varsayılmıştır.
3. Anket formunu dolduranları anket sorularını yanlış anlama ihtimali mümkündür. Formlarda verilen yanıtlar için soruların doğru anlaşıldığı varsayılmıştır.
4. Anket formunda yer alan soruların araştırmanın amacı ile ilgili olduğu ve hipotezleri test edebilecek seviyede yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın kapsamı Bandırma ilçesindeki işletmeler ile sınırlı tutulmuştur.
2. Anket formlarını dolduranların iş esnasında yeterli zaman ayıramamaları ve sorular üzerinde fazla düşünmemeleri sağlıklı sonuçlar elde edilmesini etkilemektedir.
3. Anket formlarını dolduranların çeşitli kaygılar nedeniyle işletmeyi veya kendilerini korumak için durumu farklı gösterecek yanıtlar vermesi mümkündür.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde; kalite, Toplam Kalite Yönetimi, örgütsel bağlılık konularına yer verilmiş olup konuyla ilgili olarak teoriler, kavramlar, yaklaşımlar, araştırmalar ve gelişim süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır

2.1. Kalite Kavramı

Toplam kalite yönetimini anlayabilmek için bu felsefenin kaynağı olan “Kalite” kavramına öncelikli olarak değinmemiz gerekir. Kalite kavramı insanların ve sistemlerin hata yapmaması ve mükemmele ulaşma isteği gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Kalite kavramının birçok tanımının olmasının yanı sıra kesin bir tanımı yapılamamıştır. Kalite tanımları içerisinde iki tanesi kritik derecede kaliteyi anlamak ve yönetmek bakımından önemlidir. Bunlardan birincisi, ürünün özellikleri yani, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Buradan kalitenin gelire yönelik anlamı vardır. Daha yüksek kalite amaçlandığında, daha fazla müşteri memnuniyeti önerilir ve gelirin artışı umut edilir. Bununla birlikte daha yüksek sunulan kalite işletmede genellikle yatırım artışı ve yükselen maliyetler olarak geri döner. Daha yüksek kalitenin anlamı genellikle daha fazla maliyettir. Kalitenin ikinci anlamı ise, kusursuzluktur. Yani, bir işin ilk defada doğru yapılması, ya da saha başarısızlıkları, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri şikâyetleri ve benzerleriyle sonuçlanan hataları yapmamaktır (Juran ve Godfrey 2000: 21-22).

Kalitenin tanımında birçok farklı görüş ileri sürülse de fikir birliğine varılamamasının sebebi, örgütleri oluşturan fonksiyonel bölümlerin birbirinden çok farklı olması ve her bölümün kalite kavramını kendi bakış açısıyla değerlendirmesidir. Bu bakımdan, Garvin, kaliteye farklı bir boyut getirmekte ve kalite tanımlarının harmanlanması ve işletme faaliyetlerinin bu

anlayışa yönelik koordine edilmesini savunmaktadır. Farklı bakış açılarını bir araya getiren yeni kalite tanımı aşağıdaki sekiz ayrı boyutta ifade edilmektedir (Garvin; 1998:217).

- **Performans:** Üründe bulunan birincil özellikler, bir ürünün kendisinden beklenen amacı imalat projesi sonunda ya da ilk kullanılmaya başlandığı zaman gerçekleştirip gerçekleştirmediği hususu, kalitenin performans boyutunu göstermektedir.
- **Uygunluk:** Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluktur.
- **Güvenirlilik:** Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği, bir başka deyişle, önceden saptanan süre içinde ürünün arıza yapmadan çalışmasıdır.
- **Dayanıklılık:** Ürünün uzun süre kullanılabilirlik özelliğidir ya da ürünün alışık olmadığı koşullar altında kendisinden beklenen işlevi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir.
- **Hizmet Görürlük:** Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliğidir.
- **Estetik:** Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneğidir.
- **İtibar:** Ürünün ya da başka üretim kalemlerinin geçmişteki performanslarıdır.
- **Başka Ögeler:** Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristiklerdir.

Sürekli değişen ve gelişen koşullar nedeniyle kalite kavramının her gün farklı bir boyut kazandığı aşikârdır. Popüler kültür nedeniyle ihtiyaç ve beklentilerin hızla değişmesi, sıkı rekabet koşullarının meydana getirdiği seçenek fazlalığı, teknolojik gelişmeler, bir mal ya da hizmetin herkes tarafından aynı ölçüde beğenilemeyeceği gerçeği, kalite kavramına bakış açısını da değiştirmektedir. Eğer bir ürün ya da hizmetten beklediğimiz performans beklentimizi karşılıyorsa iyi (kabul edilebilir) kaliteden, beklentilerimizin altında kalıyorsa düşük kaliteden, beklentilerimizi aştığı durumda ise yüksek kaliteden söz edilmektedir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Kalite ile ilgili çalışmalar sanayi devrimiyle birlikte başlasa da, önem kazanması ve yayılan bir anlayış olması küreselleşmenin ve küresel şirketlerin öncülüğünde olmuştur. Hiç şüphesiz küresel şirketlerin başarıları bu süreci tetiklemiştir. Bu süreçte farklı sektörlerdeki örgütlerin, Toplam Kalite Yönetimini kendi şartlarına uyarlamadan rahatlıkla uygulayabilecekleri bir yönetim anlayışı olarak görmeleri, bir süre sonra Toplam Kalite Yönetimini uygulayan örgütlerden başarısızlık haberlerinin gelmesine neden olmuştur. Toplam kalite yönetimindeki son çalışmalar, işletmeler için ortak ve genel yönetim anlayışından ziyade, örgütün faaliyet gösterdiği şartlara uygun bir modelin daha başarılı olabileceğini göstermektedir. Toplam kalite yönetimi ile ilişkilendirilen bazı başarısızlıkların temelinde, Toplam Kalite Yönetiminin yanlış anlaşılması ve uygulanması sorunu yatmaktadır.

Özetle; Toplam Kalite yönetimi belirli standartlar oluşturarak, muhatap kitlenin ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini de göz önünde bulundurarak, sürekli kendi içinde gelişmeler ve yenilik çabaları ile verimliliği ve etkinliliği arttırmaya yönelik bir yönetim şeklidir. Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonun daha verimli çalışması ve rakiplerinden daha etkin olması açısından tüm işletmeler için ideal bir araçtır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ciddi dramatik iyileştirmeler üzerine inşa edilmiştir. Toplam kalite stratejidir, kurumsallaşmadır, yönetimdir. Bundan dolayı tüm yollar toplam kaliteyi gösterir (Taiwo,2001:968).

Kalite çınarı olarak tanınan Miyauchi'ye göre göre; "bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır." Toplam Kalite Yönetiminin en yalın tanımı bu kavramı meydana getiren kelimelerin ayrı ayrı tanımlanmasıyla yapılabilir (Miyauchi, 1999: 12). Buna göre,

Toplam: Tüm işletmeyi içerir. Burada müşteri memnuniyetinin işletmedeki herkesin başlıca işi olduğu kastedilmektedir

Kalite: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması kastedilmektedir

Yönetim: Kaliteli ürün veya hizmet için bütün koşulların sağlanması kastedilmektedir.

2.2.1.Toplam Kalite Yönetiminde Amaç

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim yaklaşımları arasında bir devrim olarak kabul edilmiştir. Bu felsefede temel amaç; içeriğinde bulundurduğu birçok problem çözme, karar alma ve yönetim tekniği ile kendi ilkeleri ekseninde, işletmede kalite ve verimliliği arttırıp israfı ve maliyetleri azaltmak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp müşteri memnuniyetini sağlamak, sürekli iyileşme ve gelişme ile birlikte işletmenin rekabetçi pozisyonunu koruyup beraberinde büyümeyi getirip varlığını sürdürmesini sağlamaktır. Bir başka deyişle Toplam Kalite Yönetimi; mal veya hizmet ile ilgili işletme faaliyetlerine yönelik ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları etkin ve verimli kılmak, bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönetmeyi amaçlamaktadır (Esen, 2013:13). Karuppusami ve Gandhinathan'a göre ise Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim felsefesidir ve kaliteyi sürekli arttırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak en asli amaçtır (Karuppusami ve Gandhinathan, 2006: 372).

Toplam Kalite Yönetimi, hem insan hem de sistem unsurunu birleştiren bir anlayışla çalışır. Ancak bu unsurların her birine ne kadar ağırlık verileceği hala tartışma konusudur. Bu da genellikle işletmenin türüne ve işletmede çalışanların doğasına göre farklılık göstermektedir (Suganthi ve Samuel, 2005: 54).

2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetimi birçok farklı uygulamanın ve yönetim tekniğinin uygulanması ve bir araya gelmesinden oluşur. Bu felsefenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli unsurlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir;

2.2.2.1. Önce İnsan

İnsanı makine gibi gören yönetim yaklaşımları geçtiğimiz yüzyıl başlarının en belirgin özelliğiydi. İnsana değer veren ve anlamaya çalışan yönetim yaklaşımları Hawthorne etkisinin keşfiyle daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Japon yönetim bilimci Masaaki Imai'nin önce insan anlayışına yönelik şu sözleri konuyu güzel bir şekilde özetlemektedir: 'Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım, uygulama kuralları ve insan, kalite insanla başlar'. Donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yere yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının "önce insan" yani "birey kalitesinde" düğümlendiğini göstermektedir (Imai, 1999:275).

2.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ögesi müşteri odaklılıktır. Müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamayı, onların beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamayı, müşterilerle etkili ve sürekli bir ilişki kurmayı, mevcut müşterileri elde tutup iyi ilişkileri daha da geliştirmeyi hedefler. Dedhia (2001:658) 'ya göre; "müşteri kraldır, o bize bağımlı değildir, biz ona bağımlıyızdır.

Toplam Kalite Yönetimi sürecinin amacı müşterinin beklentilerini daha iyi karşılayacak ya da aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir. Kalite amaçları, tepe yönetimden başlayarak alt kademelere doğru daha ayrıntılı ve kantitatif olarak belirlenmelidir. Burada başlangıç noktası müşterilerdir. Çünkü kalitenin özelliklerini müşterinin istek ve ihtiyaçları belirler. İster ara, ister nihai olsun müşterilerin ilk önceliği kaliteye verdikleri, pek çok örnekte görülmektedir (Rand, 1997; Flynn vd., 1995). Müşteri boyutundaki en önemli unsurlar, müşteri memnuniyeti, müşteri şikâyet sayısı, işletme imajı ile mal ve hizmet kalitesi gibi kriterlerdir (Olson ve Slater, 2002: 13).

2.2.2.3. Eğitim

Eğitim ile işletme stratejisi doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyumun sağlanması amaçlanmaktadır. Güçlü bir potansiyele ulaşmak isteyen işletmelerde hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için eğitim ön plana çıkmaktadır (Criado ve Calvo-Mora, 2009:655-679). Kalite yönetiminin geleceği için çalışanların bilgileri ve tüm öğrendikleri önemlidir (Soltani vd., 2004:377-396). Ayrıca işletmeler, kendilerini diğerlerinden farklılaştıran ve daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlayan kendi davranış tarzlarını geliştirirler ve değişimlere hızlı uyum sağlama yeteneğine sahiptirler (Rahman, 2001:35-49; Taylor ve Wright, 2003:97-111).

İşletmelere yönelik düzenlenen kalite eğitimleri genellikle dört aşamada gerçekleştirilir (Brown, Hitchcock ve Willard, 1995:15);

- Kalite ile ilgili kavramlar,
- Kalite araçları,
- ISO 9000 serisi ve müşteri memnuniyetinin ölçümü,

- Yöneticilere yönelik çalışanları motive etmek için ortalama 40 saatlik bir program. Buna karşılık, güncelliği sağlamak için en az yılda bir kez bu eğitimlerin tekrarlanması arzulanmaktadır.

2.2.2.4. Takım/Ekip Çalışması

Takım çalışması ile amaçlanan, çalışanlardan tek başlarına gösterecekleri performanstan daha fazlasını yaratılacak sinerji ile elde etmek, çalışanların örgütsel düşünceye, karar alma ve planlama süreçlerine katılımını sağlamak, çalışanların birbirleri ve müşteriler ile daha yakın işbirliği oluşturabilmeleri için esnek bir örgüt yapısı kurmaktır. Sistem düşüncesi içinde Toplam Kalite Yönetiminin başarısında temel olan, takım çalışmasıdır. Sistem birçok bireysel katkıdan meydana gelir ve bunların toplu olarak çalışmasıyla güçlenir. Bu birlikteliğin sonucunda ortaya çıkan sinerji oldukça iyi belgelenmiştir (Langford ve Cleary, 1999:135).

Takım çalışmasının, birçok şekilde uygulanması gerekmektedir. Çalışanların işletmenin özelliklerine, yani kurumsal yapıya uyumları, üyelerin rolleri, grup lideri ve çalışanlara sağlanan imkânlar gibi konulara önem verilmelidir. Çalışanlar, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda işletme için kayda değer gelişmelerin olduğunu görmelidirler. Bu açık ve aktif iletişim ile sürekli desteklenmelidir. Bu konudaki iletişim ne kadar etkin ve yaygın, işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da o kadar başarılı olur (Dale, 2003: 29).

2.2.2.5. Üst Yönetimin Liderliği

Welch'e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir (Slatter, 2000). Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ancak

yargılamazlar. Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar. Bir girişimin başında bir lider yoksa ya da bir işletmede üst yönetimin desteği alınmazsa başarısızlık kaçınılmaz olur. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında, çalışanların morallerini yüksek tutacak, cesaretlendirecek, şevkle yılmadan çalışmalarını sağlayacak, rehberlik edecek etkin liderlere ihtiyaç vardır. Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda işletmeyi yönlendiren liderler; çalışanların yaptıkları işe saygı duymalarını ve ihtiyaç duyulan stratejik bakış açısını kazanmalarını, İşletmenin ihtiyaç duyduğu dinamizmin elde edilmesini sağlarlar.

Toplam Kalite Yönetimi ve kalite sistemi, bu amaçla emek harcayan ve çaba gösteren insanların katkısı ve başarısı kadar güçlüdür. Bu süreçte elbette işletme yöneticilerinin göstereceği çaba ihmal edilemez ve kalite anlayışının temelini oluşturur. Liderlik ve üst yönetimin rehberliği olmadan işletmelerin sadece Toplam Kalite Yönetimi değil, tüm çabaları başarısız olur. Yöneticiler kuruluştaki atmosferi belirler, bu da işletmede çalışan diğer tüm insanların davranışlarını belirler (Seaver, 2001: 38).

2.2.2.6. İstatistiksel Verilere Bağlılık: Ölçüm ve İstatistik

Peter F. Drucker'ın "Ölçemediğiniz hiçbir şeyi kontrol edemez, kontrol edemediğiniz hiçbir şeyi ise yönetemezsiniz" sözü yalınlaşarak günümüz işletmeleri için "ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz" şeklinde ilkeleşmiştir. Bu doğrultuda, Genichi Taguchi, üretim sürecini ve ürün tasarımının gelişimini en iyi hale getirerek kalite ve maliyetteki gelişmeleri hızlandıran istatistiksel teknik ve metotları; yani Taguchi Metotlarını geliştirmiştir. Taguchi metotları, bu yaklaşımı daha ileri taşımak için kullanılan araçların temel felsefesini oluşturmaktadır (Campanella, 1999: 12).

Deming, kalite kontrolü için istatistiksel tekniklerin kullanımını vurgulamış ve şu düşüncelere dayanarak kurumlarda kaliteyi geliştirmek için bazı hususlara dikkat çekmiştir: Liderlik, gelişim felsefesi, baştan itibaren

doğru üretim, işletmeciler ve çalışanlar için eğitim, işbirliği engellerini ve sayısal hedeflerin baskısını ortadan kaldırmak üzere iç iletişimdir. Juran, teknik ve idari konuların önemine işaret ederek kalite yönetim sürecinde izlenmesi gereken üç işlevi tanımlamıştır: Kaliteyi arttırmanın basamakları olarak planlama, organizasyon ve kontrol, yönetimin amacının hataların maliyetini azaltmak ve toplam kalite maliyetlerinin en aza indiği noktaya ulaşmak olduğunu belirtmiştir (Tari, 2005: 183).

2.2.2.7. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Kurulan Sistemlerin çoğunluğu oluşturuldukları andan itibaren gerileme eğilimindedirler. Ünlü Parkinson Kanunları'na göre; Bir organizasyon, yapısını bir kez oluşturduktan sonra gerilemeye başlar. Mevcut durumun korunması için sürekli bir iyileştirme çabası gereklidir (Imai, 1994).

Sürekli iyileştirme, üretim sistemini geliştirmenin devamlı bir süreç olduğunu belirterek, hataların süreç boyunca iyileştirmeler yoluyla ayıklanarak önleyeceğini varsayar. Bu önleyici yaklaşımı en iyi şekilde "sıfır hata" ifadesiyle Philip Crosby ortaya atmıştır. Sıfır hata, yüksek kaliteye ulaşma hususunda bir seferde doğru yaparak önleme üzerine odaklaşan bir sistemdir (Kuehl ve Lambing, 1996:678).

Sürekli gelişme "hep daha iyiyi elde etme" anlayışıdır. Japonca 'da "Kaizen" olarak bilinen bu anlayış, süreç odaklı bir kavramdır. Çalışanların bu süreçteki görevi, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini ve bu işi nasıl geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Imai, 1994: 23). Sonuç odaklı sistemlerde elde edilen başarı kısa sürelidir, süreç odaklı sistemlerde ise başarı uzun vadeye yayılmakta ve artarak devam etmektedir.

Wlater Shewhart (1931), kontrol ve düzeltme yerine bir işi doğru yapmak üzerine yoğunlaşan ilk kişidir. Önceden süreç ve ürünleri kontrol etmenin birçok olumsuz şeyin olmasını engellediğini düşünmüş ve böyle

yapmanın üretim esnasında problemi en aza indirdiği ve müşteri memnuniyetini arttırdığı görülmüştür. Sonuçta bu yaklaşım kalitenin temelini oluşturmuştur (Mergen ve Stevenson, 2002: 1015).

Ishikawa, işletmelere sürekli gelişim için eğitim programları, problem çözme için sebep sonuç diyagramları ve kalite çemberlerinin kullanılmasını tavsiye etmektedir (Tari, 2005: 183).

2.2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Başarısızlık Nedenleri

Çeşitli çalışmalarda kalite yönetiminde başarı etkenleri araştırılmış ve ortaya Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için işletmenin kendisini tanımasının, destekçi bir kültür oluşturmasının, strateji, rekabet ortamı ve hedeflerin uygulamaya paralel hale getirilmesinin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. McQuater ve diğerleri, kalite yönetimi araçları ve tekniklerinin etkin olarak uygulanabilmesi için gerekli başarı etkenlerini dört kategoriye ayırır: gelişim sürecindeki rolleri, organizasyon ve altyapı, veri toplama ve araç veya tekniğin kullanılması ile uygulanmasıdır. Bunlar aynı zamanda deneyim, yönetim, kaynaklar ve eğitimin etkilerinin yarattığı zorlukları aşmak için yollar gösteren bir yönerge görevi de görür (Lagrosen Y. ve Lagrosen S., 2005: 941). Rad'a göre (2014) başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için yeterli eğitim ve öğretim, destekleyici liderlik, üst yönetimin desteği, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, süreç yönetimi ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir (Rad, 2014:544-558).

Toplam Kalite Yönetiminin başarısını etkileyen birçok faktör bulunabilir, bu faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Özdemir, 2012; Kışlalıoğlu, 2011; Yetişen,2011; Ekinci, 2011; Biçer, 2011),

- Yönetimin algılama hatası
- Değişime olan direnç ve değişim gereğine inanmamak
- Araç odaklı olma

- Müşteri ve çalışan memnuniyetinin ihmal edilmesi
- Örgüt kültürüne gerekli önemi vermemek
- Tek yönlü süreç geliştirme anlayışı
- Fonksiyonel birimler arası rekabet
- Danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı
- Birim yöneticileri arasındaki rekabet
- Çalışanlardan kaynaklanan engeller
- Kaliteye olan inançsızlık
- Toplam Kalite Yönetimi konusunda yüksek veya düşük beklentilere sahip olma
- Mevcut durumu analiz edememe
- Yetersiz eğitim
- Başarıyı değerlendirme ve ödüllendirmede başarısızlık
- Kalitenin sadece kalite biriminin sorumluluğunda görmek
- Örgüt içi iletişim bozukluğu
- İnsan kaynakları uygulamalarında yetersizlik
- Toplam Kalite Yönetimi maliyetlerinden kaçınmak ve bu giderleri yatırım olarak görmemek
- Ölçme, iç denetim, kayıt tutma ve raporlamada yetersizlik
- Hedefler, vizyon, misyon ve kalite politikaların belirlenmemiş olması
- İş talimatlarının, prosedür ve yönetmeliklerin iş ile uyumlu olmaması

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar

Örgütler iç ve dış çevre ile etkileşim halinde olan girdiler alıp çıktılar üreten ve birçok alt sistemlerden oluşan yapılardır. Bu yapıların etkiledikleri ve etkilendikleri faktörler bakımından Toplam Kalite Yönetiminin rolü birçok araştırmaya konu olmuştur. Birçok insan da fikirleri ve görüşleri ile bu felsefenin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu konu başlığı altında konu ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara yer vereceğiz.

2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarına Ait Araştırmalar

Toplam Kalite Yönetimi araştırmaları geliştirmekte olan iş alanlarında üzerinde hassasiyetle durulan bir konudur. Yapılan çalışmalar Kalite felsefesini ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını bir adım daha ileriye taşımaktadır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bazı bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

2.3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Müşteri Odaklılık-Müşteri Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin bir unsuru olan müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti aynı zamanda pazarlama miyopisinin olumsuz etkilerini önler. İşletmeler ihtiyaçlar doğrultusunda değişip gelişirken zamanın gerekli koşulları da sağlamış olur. Müşteri memnuniyeti bazı kuruluşlarda doğrudan hedef alınırken bazılarında da dolaylı yollardan sağlanmış olur. Yapılan çalışmalarda müşteri odaklı yaklaşımın işletmelerde ürün tasarımından iş süreçlerinin iyileştirilmesine kadar bazı gelişmelere aracılık ettiği, firmanın esnekliği ile birlikte pazar rekabetinde üstünlük sağlandığı, bu durumun finansal sonuçlara yansıdığı görülmüştür. Müşteri memnuniyetinin ve olumlu görüşlerin çalışanlarda motivasyonu arttırdığı ve beraberinde iş tatminini getirdiği tespit edilmiştir. Agus bir çalışmada Müşteri istekleri dikkate alınmaksızın kaliteli ürün ve/veya hizmet sunulamayacağını belirtmiştir (Agus, 2004:615-628). Yapılan çalışmalarda Toplam Kalite Yönetimi ve müşteri odaklılık ilişkisi ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Bhatt ve Troutt (2005), bilgi sistemlerinde iş süreçlerini iyileştirme uygulamalarının müşteri odaklı yaklaşımla olan ilişkisini, Fortune 500 firmalarından 115 yöneticiden elde ettikleri veriler doğrultusunda ele almıştır. Sonuçlar; müşteri odaklı yaklaşımda İş Süreçlerini İyileştirme Uygulamalarının müşteriye yanıt verme ve ürün/hizmet yeniliğini doğrudan etkilediğini göstermiştir. Ayrıca müşteri odaklı yaklaşım esaslı İş Süreçlerini

İyileştirme Uygulamalarının, ürün/hizmet gelişimi ve müşteri tepkisine aracılık ettiği bulunmuştur (Bhatt ve Troutt, 2005:532-558).

Hintli bilgi servislerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının faydalarını keşfetmek için yapılan çalışmanın örneklemini 300 bilgi çalışanından anket yoluyla elde edilen veriler oluşturmuştur. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin örgüt içi sinerji yarattığı, kaliteli ürün ve hizmet üretimine aracılık ettiği ve bu şekilde müşteri memnuniyetinde artış sağlandığı bulunmuştur. Maliyetlerin azaldığı, hizmet üretim süresinin kısaldığı, İnsan kaynaklarının çok iyi optimize edildiği görülmüştür. En iyi Toplam Kalite Yönetimi uygulama başarısı için çalışan tabanını güçlendirme; müşteri odaklı gelişmeler ve çalışan zenginleştirme ilkeleri önerilmiştir (Rahman ve Siddiqui, 2006:622-631).

Çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ve performans ilişkisini inceleyen Joiner Avustralyalı oto aksesuar parçaları üreten 187 firma ile görüşmüş bunlardan 160 tanesi anket çalışmasını kabul etmiş ve araştırmaya dahil olmuştur. Elde edilen verilerin SPSS programı ile analizi sonuçlarına göre; çalışanlar arasındaki işbirliğinin organizasyon performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre müşteri odaklılık ilkesini benimseyen işletmelerin benimsemeyenlere göre daha üstün olduğu belirtilmiştir (Joiner, 2007:617-627).

Mehra ve Ranganathan (2008); müşteri memnuniyetini arttırmak için Toplam Kalite Yönetiminin etkisini inceledikleri çalışmada mevcut çalışmalardan elde edilen kantitatif veriler ile meta-analiz kullanarak Toplam Kalite Yönetiminin farklı ölçüde, farklı endüstriyel ve kültürel ortamlarda müşteri memnuniyetini arttırdığını ortaya koymuşlardır (Mehra ve Ranganathan, 2008:913-927).

Yine, beş yılı aşkın süredir Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda da, işletmelerin neredeyse tamamı Toplam Kalite Yönetiminden yarar gördüğünü bildirmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin görülen en olumlu etkileri; artan çalışan katılımı, daha kaliteli

ürün ve hizmetler, hata/kusurlarda azalma ve daha az müşteri şikâyeti alınması üzerinedir (Kumar vd., 2009: 33).

Aydın'ın 2010 yılındaki orman ürünleri sanayinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, 14 firmadan 377 çalışandan anket yolu ile veriler toplamıştır. SPSS programı ve yapısal eşitlik modelleme yardımı ile yapılan analizler sonucunda; müşteri odaklılıkla beraber çalışanların motivasyonunda artış görülmüş, İç müşteri memnuniyetine bağlı olarak iş doyumunun ve motivasyonun arttığı tespit edilmiştir. (Aydın; 2010:105-111)

Hillebrand, Kemp ve Nijssen (2011), küçük ve orta ölçekli 217 firmadan elde edilen bilgileri LISREL programı yardımı ile analiz etmişler, araştırma sonuçları müşteri odaklılığın firmada atalet doğurduğunu, mevcut teknolojiyi, piyasa odağını ve hizmet odağını geliştirme isteğini arttırdığını bu durumun da firmada yenilikçiliği uyardığını göstermiştir (Hillebrand, Kemp ve Nijssen, 2011:67-84).

Lado, Paulraj ve Chen (2011), müşteri odaklı tedarik zinciri yönetimi, müşteri hizmetleri ve finansal performansın birbiri ile olan etkileşimini ABD imalat sektöründen 200 firma verilerine dayanarak yürüttükleri çalışmalarında yapısal eşitlik modelleme sonuçları;

- Müşteri odaklılık ve tedarik zinciri ilişkisel yetenekleri,
- Müşteri odaklılık ve müşteri hizmetleri,
- Tedarik zinciri ilişkisel yetenekleri ve müşteri hizmetleri,
- Müşteri hizmetleri ve finansal performans, arasındaki anlamlı pozitif ilişkileri kanıtlamıştır.

Ayrıca çalışmada müşteri odaklı olmanın; tedarikçiler ve müşteriler ile olan ilişkileri geliştirmek ve firmanın rekabet gücünü arttırmak için bir kaldıraç olduğu belirtilmiştir (Lado, Paulraj ve Chen, 2011:202-221).

Mokhtar (2013), Malezya imalat firmalarında müşteri odaklı yaklaşımın yeni ürün performansına olan etkisini araştırmıştır. Bu çalışmasında 139 üst

düzyer yöneticilerden posta yoluyla elde ettiği verilerin yapısal eşitlik modelleme analiz sonucuna göre; müşteri odaklı yaklaşım yeni ürün performansı ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilidir. Bu sonuca göre önerilen hipotez desteklenmiştir (Mokhtar, 2013:67-71).

2.3.1.2. Toplam Kalite Yönetimi İle Sürekli Gelişim-Üretim Süreçleri İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Sürekli gelişim ve üretim süreçleri konusunda çoğunlukla Japonya'dan ve Kaizen felsefesinden örnekler gösterilir. Kaizen felsefesi, örgütlerde tüm çalışanların katılımı ile sürekli iyileştirme ve geliştirme çabalarını ifade eder. Kaizen insanların yapısında yer alan kalite ve değer yaratma isteği üzerine inşa edilmiştir. Sharma'ya göre; kalite yönetiminin süreç iyileştirme görüşü pazar payını geliştirmede öncelikli öneme sahiptir. (Sharma, 2006:1231-1244). Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişim unsurunu değerlendiren çalışmalar bizlere şu sonuçları göstermiştir;

Temponi (2005), yükseköğrenim kurumlarında sürekli iyileştirme unsurlarını ve etkilerini incelediği açıklayıcı çalışmasında, akademik paydaşların endişelerini giderecek öneriler getirmeyi amaçlamıştır. Literatür konularının taranması sonucu derlenen bulgularının neticesinde şu üç sonuca varmıştır (Temponi, 2005:17-36);

- Yükseköğrenimde sürekli iyileştirme yaklaşımının benimsenmesi sadece üst yönetimin değil tüm çalışanların taahhüdünü gerektirir
- Sürekli iyileştirme programları, hedeflere uygunluğu incelenerek altta yatan kültürü açığa çıkarmalıdır
- Sürekli iyileştirme; idari ve akademik sistemler ve kurumun tüm paydaşları ile birlikte uzun vadeli bir taahhüt kültürü gerektirir.

Witell, Antoni ve Dahlggaard (2005), ürün geliştirme sürecinde sürekli iyileştirme yaklaşımını İsveç kuruluşlarından 3 vaka ile test etmişlerdir. Sonuçlar bu işletmelerde birden fazla iyileştirme programı olduğunu ancak

bazı programların diğerlerinden daha başarılı olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmada kalite ilkeleri doğrultusunda kitle kabulü olmadan yürütülen iyileştirme programlarının başarısız olacağı belirtilmiştir. Ürün geliştirme ve yenilik için süreç iyileştirme programlarının kritik başarı faktörü olduğu tespit edilmiştir (Witell, Antoni ve Dahlgaard, 2005:753-768).

Kim ve Nakhai (2008), Toplam Kalite Yönetimi felsefesi doğrultusunda önleme-değerlendirme-başarısızlık modelinin, iyileştirme sürecinde kalite maliyetlerine etkisini incelemek için yürüttükleri çalışmada literatüre dayalı örnekler ele alınmış değerlendirme sonuçları; kalite iyileştirme programlarının sürekli iyileştirme süreçlerini desteklediğini göstermiştir. Araştırmada kalite iyileştirme programları etkin olduğunda yüksek kalite-düşük maliyet olgusu ile karşılaşıldığı, programdan sapmaların yüksek kalite-yüksek maliyet sonucuna götürdüğü ve kalite iyileştirme programlarının fenomen olarak algılandığı tespit edilmiştir (Kim ve Nakhai, 2008:842-859).

Jung, Wang ve Wu (2009); Toplam Kalite Yönetimi, rekabetçi strateji ve uluslararası proje yönetiminde sürekli iyileştirme uygulamaları arasındaki ilişkiyi 4 ülkede 268 proje yöneticisinden elde edilen veriler ile ele almışlardır. İstatistiksel analizler rekabetçi stratejinin sürekli iyileştirme uygulamalarını doğrudan etkilemediğini gösterse de Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sürekli iyileştirme performansına aracılık etmiştir. Ayrıca sonuçlar insan kaynakları temelli Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Teknoloji temelli Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına göre performans üzerinde doğrudan daha güçlü etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bulgulara göre; üst yönetimin liderliği, eğitim ve güçlendirme Toplam Kalite Yönetimi elemanları olarak sürekli iyileştirme uygulamalarında daha belirgin olarak ön plana çıkmıştır (Jung, Wang ve Wu, 2009:164-183).

Otomotiv endüstrisinde kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasını ve benimsenmesini incelemek amacıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan firmalar karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada 165 firmadan anket yardımıyla veriler elde edilmiştir. SPSS

programı ile verilerin analizinde; iş standardizasyonu veya süreç yaklaşımını hayata geçiren firmaların daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan firmalara göre; Liderlik, strateji ve planlama, müşteri odaklılık, bilgi ve analiz, İnsan kaynağı yönetimi, süreç yönetimi ve tedarikçi katılımı anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (Punnakitikashem, Laosirihongthong, Adebajo ve Mclean, 2010:1021-1035).

Angelis ve Fernandes (2012), sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yaygın atölye ortamında bağlantılarını keşfetmek amacıyla, 4 sanayi sektöründen 12 iş birimi ve 294 çalışandan anket verileri toplamıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda sürekli iyileştirme faaliyetlerini yalın üretim sistemlerinde ele almışlar verilerin SPSS ile analizinde; çalışan katılımının sürekli iyileştirme ve performans sonuçları üzerindeki etkisi kanıtlamıştır. İyileştirme süreci zorlu çalışma koşullarında çalışan eğitimini ve takım çalışmasını zorunlu kılmıştır. Sonuçlar sürekli iyileştirmenin temel faydasının gelişmiş ürün kalitesi olduğunu göstermiştir (Angelis ve Fernandes, 2012:74-84).

2.3.1.3. Toplam Kalite Yönetimi İle Eğitim İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Eğitimin önemi bilgi çağının bir gerçeğidir, 18. yy.' da yaşayan Fransız filozoflarından Helvetius, 'Aldığımız eğitim ne ise o kadar oluruz' diyerek eğitimin önemini dile getirmiştir. Bu konuda Drucker; 'Bilgi çağına uyum sağlayabilecek elemanları yetiştirmede izlenen yaklaşımlar, bugüne kadar uygulanan yöntemlerden farklılık göstermektedir. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini ve yapılan işin kalitesini artırmak olacaktır' şeklinde bir görüş bildirmiştir (Drucker, 1999:151).

Başarı şansa bırakılabilecek bir konu değildir. Geçmiş yıllarda çalışanların, işe başlamadan önce iyi eğitim almış olması yeterli görülürken, günümüzde vasıflı, mesleki eğitim almış kişilerin bile, işe uyum aşamasından

sonra yeni gelişmelerden haberdar olması mevcut koşullara göre kendini yenilemesi beklenmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin bir unsuru olan eğitim bu felsefenin başarısı için kaçınılmaz bir özellik arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen işletmelerde insan kaynağı departmanına eğitim konusunda büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları şu şekildedir;

Abu Doleh (2012), Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına ilişkin İK uygulamalarının etkilerini ve örgütsel kalite ve performans yönünden İKY'nin etkisini incelemiştir. Çalışmasında 68 hizmet sektöründen elde edilen 136 anketten 104'ü geçerli kabul edilmiştir. Bu veriler tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; eğitim ve geliştirme, çalışan kariyer planlaması ve işe seçim gibi İnsan Kaynağı Yönetimi uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasına ilişkin büyük ve anlamlı etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışmanın sonuçları İnsan Kaynağı Yönetimi uygulamalarının ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının örgütsel kalite performansı, özellikle çalışan kalite bilinci, müşteri memnuniyeti ve şirket imajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Abu Doleh, 2012:219-234).

Kang, Kim, ve Lee, (2006) Çalışanların eğitime katılmasını motivasyon ve örgütsel adalet yönünden ele almışlardır. Çalışmalarında Kore'de üç GSM operatöründen 302 çalışandan elde ettikleri anket verilerini yapısal eşitlik modelleme ile analiz etmiştir. Bulgulara göre; eğitime katılmak, etkileşimsel adalet yolu ile motivasyonu doğrudan etkilemiştir. Prosedürel adalet etkisi eğitimin algılanan yararlarına göre değişmektedir (Kang, Kim, ve Lee, 2006:1-14).

Sahinidis ve Bouris (2008), beş büyük Yunanistan kuruluşundan 134 yönetici ve çalışan ile yaptıkları görüşmeler doğrultusunda çalışanların tutumları ve algılanan eğitimin etkinliğini iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık yönünden incelemişlerdir. SPSS programı ile yapılan analizlerin sonucu; algılanan eğitim ile iş tatmini, motivasyon ve bağlılık arasında anlamlı ve

pozitif ilişkiyi desteklemiştir. İş tatmini bağlılık ve motivasyon arasındaki korelasyon pozitif ve yüksek derecede anlamlı bulunmuştur (Sahinidis ve Bouris, 2008:63-76).

2.3.1.4. Toplam Kalite Yönetimi İle Liderlik İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Örgütlerde ihtiyaçlar değiştikçe liderlik kavramı da değişmekte önemi daha da artmaktadır. İnsanların grup, topluluk örgüt olarak bulunduğu ve faaliyet gösterdiği her yerde lider ve liderlik söz konusu olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda liderlik ve liderin etkisi ile ilgili şu bulgular elde edilmiştir.

Ehigie ve Akpan, (2004) çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve uygulamayan kurye işletmelerinde 418 çalışandan elde verilerin tanımlayıcı istatistiksel analizleri doğrultusunda; düşük performans sergileyen işletmelerin liderlik tarzı ile yüksek performans sergileyen işletmelerin liderlik tarzı arasında Toplam Kalite Yönetimi bakımından anlamlı bir farklılık bulmuşlardır (Ehigie ve Akpan, 2004:24-40).

Joseph ve Winston (2005); Laub'un örgütsel liderlik ile Nyhan ve Marlowe'un örgütsel güven envanterinden yararlanarak yaptıkları çalışmalarında Liderin hizmetleri ve lidere duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anket verilerinin istatistiksel analizinde, liderin çabaları ve hizmetleri ile lidere ve örgüte duyulan güven arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Liderin çabalarının ve hizmetlerinin yüksek olarak algılanan örgütlerde düşük olan örgütlere göre lidere ve örgüte güven daha yüksektir (Joseph ve Winston, 2005:6-22).

Jabnoun ve Rasasi, (2005) Birleşik Arap Emirlikleri hastanelerinde hizmet kalitesi ve dönüşümcü liderlik özelliklerini irdeledikleri çalışmalarında 6 hastaneden anket metoduyla topladıkları verileri SPSS yazılımı ile analiz etmişler ilk bulgulara göre hastaların genel olarak hizmet kalitesinden

memnun olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak hastane çalışanlarının şarta bağlı ödül sistemi ve dönüşümcü liderlik ölçeklerinde kendi liderlerine düşük puan verdiği görülmüştür. İki boyutta, aktif liderlik haricinde pasif liderliğin hizmet kalitesi ile olumsuz ilişkili bulunmuştur (Jabnoun ve Rasasi, 2005:70-81).

Asare, Longbottom ve Chourides, (2007) Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yönetsel liderliğin kritik rolünü açıklamak için İngiltere yükseköğrenim kurumlarından 42 si ile bir çalışma yürütmüş, çalışmada anket ve mülakat yardımı ile veriler toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre üniversite birliklerinin verimliliği ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum liderlik etkinliği ve yönetim verimliliği konusunda üniversite kalite yönetiminin zayıf tutumuna kanıt sağlaması olarak açıklanmıştır (Asare, Longbottom ve Chourides, 2007:541-560).

Bartram ve Casimir (2007), Dönüşümcü liderliğin liderlik özelliklerini ve lidere duyulan güveni keyfetmek amacıyla Avustralya'da 150 çağrı merkezi çalışanından anket verileri elde etmişlerdir. Bu anket verilerinin en küçük kareler analizi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderin etkisi takipçilerinde performans ve lidere duyulan güveni güçlendirmiştir. Lidere duyulan güven ve memnuniyete aracılık etmiştir (Bartram ve Casimir, 2007:4-19).

Lee (2008), Liderliğin ve lider-üye değişiminin yenilik üzerine etkisini incelediği çalışmasında 201 ar-ge mensubundan elde ettiği anket verilerinin SPSS ile analizinde regresyon bulgularına göre; dönüşümcü liderliğin, lider-üye değişimi ve yenilikçilik ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca analiz bulgularına göre işlemsel liderliğin yenilikçilik ile negatif ilişkili olduğunu saptamıştır (Lee, 2008:670-687).

Cheung ve Wong (2011), Liderin ılımlı rolü, ilişki desteği ve yaratıcılık düzeyini incelemek amacıyla, Hong Kong restoran, otel, perakende mağaza, banka ve seyahat acentesi bünyesinden rastgele 182 çalışandan anket yöntemiyle veri toplamışlardır. Elde ettikleri verilerin istatistiksel analiz

sonuçlarına göre, lider ve takipçileri arasındaki pozitif ilişki ve ilişki desteği güçlü yaratıcılık özelliğine aracılık etmektedir (Cheung ve Wong; 2011:656-672).

Sáez, Fuentes ve Bojica (2011); Kalite yönetiminde stratejik öncelikler ve performans ile kalite yöneticilerin liderlik rollerini inceledikleri çalışmalarında 256 firmadan anket verileri elde etmişlerdir. LISREL programı yardımı ile yapılan analiz bulgularına göre; kalite müdürlerinin genel müdür başkanlığında toplandığı zaman Toplam Kalite Yönetiminin daha güçlü uygulandığı sonucuna varmışlardır. Örnekler kalite müdürlerinin ve genel müdürün stratejik önceliğinin maliyet odaklılık ve finansal sonuçlar olduğunu göstermiştir. Toplam Kalite Yönetiminin maliyet odaklılık ve finansal sonuçlar üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlı bulunmuştur (Sáez, Fuentes ve Bojica, 2011:1173-1193).

Seah Hsieh ve Huang (2014), Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi keşfetmek ve yeni bir bakış açısı kazandırmak için yaptıkları vaka analizinde; arşiv kaynakları ile görüşmeler ve gözlemler yoluyla veriler elde etmişlerdir. Bu verilerin sonuçlarına göre; liderlerin uygun bir içerik oluşturarak firma hedeflerine ulaşma yolunda, örgüt kültürü ve çalışanlar arasında işbirliği ve evrimsel etkileşimleri için örgütsel adaptasyon geliştirmede rehberlik ettiklerini ortaya koymuşlardır (Seah Hsieh ve Huang, 2014:1410-1432).

Felfe ve Schyns (2014), isteklendirme aracı ve yol gösterici olarak romantik liderliği incelemek amacıyla farklı kariyer mensubu ve öğrencilerden oluşan 1348 katılımcıdan anket yolu ile veriler toplamışlardır. Bu verilerin yapısal eşitlik modeli analiz bulgularına göre; romantik özelliği yüksek liderlerin bireylere daha fazla liderlik etme ve onları daha fazla motive etme özelliğini tespit etmişlerdir. Bu ilişki kişisel inisiyatif ve öz yeterlilik derecesi yüksek liderler için daha güçlü bulunmuştur (Felfe ve Schyns, 2014:850-865).

2.3.1.5. Toplam Kalite Yönetimi İle İnovasyon İlişkisi Üzerine Araştırmalar

İşletmelerde yenilik sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülmektedir. Yaraticı, enerjik bir çalışma ortamı oluşurken istihdam olanaklarının da gelişmesine aracılık eder. Yeniliğe ve değişime açık işletmeler diğerlerine göre hızlı bir gelişim eğrisine sahip olurlar. İşletmeler açık bir sistem oldukları için inovatif yaklaşımlar onların çevreleri ile uyumlu olabilmelerini sağlar. Toplam Kalite Yönetimi ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar şunlardır;

Prajogo ve Sohal (2004), Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Avustralya'dan büyük bir üretim firmasından 194 orta ve üst düzey yöneticiyi ampirik vaka analizine konu etmişlerdir. Araştırmadan ders alınabilir beş önemli sonuç çıkmıştır. Bunlar (Prajogo ve Sohal, 2004:861-875);

- 1- Kuruluşlar iş ortamında meydana gelen değişiklikleri gözlemleyerek ihtiyatlı olmalı ve bu değişiklikler doğrultusunda kendi stratejilerini ayarlamalıdır.
- 2- İş stratejileri ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları birbirleri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- 3- Toplam Kalite Yönetimi prensipleri imalat alanına adapte edilebilir şekilde tasarlanmalıdır.
- 4- Vaka çalışması özyinelemeli öğrenme sürecini ispatlamaktadır.
- 5- Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri uygulamasını genişletmek için kuruluşlar yeniden tanımlanmalı bu prensipler ihtiyaçlar doğrultusunda işletmeye uyarlanmalıdır.

Singh ve Smith (2004), Avustralya imalat sektöründen 418 anket verisi ile Toplam Kalite Yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmada yapısal eşitlik modellemeyi kullanmışlardır. Analiz

sonucunda verilerin bu iki değişken arasında bir ilişkiyi düşündürdüğünü ancak kesin bir kanıt için verilerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin karışık olduğunu ileri sürülmüştür (Singh ve Smith, 2004:394-401).

Vietnam'da Toplam kalite yönetiminin yenilik üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla anket sorularının dağıtıldığı 222 firmadan elde edilen veriler ile bir araştırma yapılmıştır. AMOS yapısal eşitlik modelleme yardımı ile yapılan analizlerde; liderlik ve insan kaynağı yönetimi, süreç ve stratejik yönetim, organizasyon ve örgütsel şeffaflık, inovasyon ve performans üzerinde olumlu bir etki göstermiştir. Bu çalışma ile Toplam Kalite Yönetiminin yenilik ve gelişme üzerindeki olumlu etkisi doğrulanmıştır. (Hoang, Igel ve Laosirihongthong, 2006:1092-1117).

Sun, Zhao ve Yau (2009), 20 ülkeden 700 üretim şirketinden elde edilen anket verilerini kullanarak Toplam Kalite Yönetimi ve yeni ürün geliştirme hızı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada kalite yönetimi araçları olarak; takım çalışması, sürekli iyileştirme, değer analizi ve kalite fonksiyon dağıtımı ele alınmıştır. SPSS analizleri sonucunda Toplam Kalite Yönetimi, Takım çalışması, değer analizi ve kalite fonksiyon dağıtımının yeni ürün geliştirme hızıyla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre kalite yönetimi felsefesi Yeni ürün geliştirme hızı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ancak, sürekli iyileştirme ve yeni ürün geliştirme hızı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Sun, Zhao ve Yau, 2009:576-588).

Silva, Gomes, Lages ve Pereira (2014), Toplam Kalite Yönetimi kültürü, ürün tasarım yeteneği, süreç iyileştirme yeteneği ve ürün yeniliği başarısında bu kaynakların rolünü incelemişlerdir. Çalışmalarında 112 imalatçı firmadan anket yoluyla elde edilen veriler Toplam Kalite Yönetimi yapılarının stratejik ürün yeniliğini nasıl etkilediğini belirlemek için en küçük kareler tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Ana bulgular sadece ürün tasarım yeteneğinin, stratejik ürün yeniliğine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Toplam Kalite Yönetimi kültürünün süreç iyileştirme ve ürün tasarım yetenekleri üzerinde

değil ürün yeniliği üzerinde doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Ürün inovasyon yeteneği sadece ürün yeniliği için desteklenmiştir. Yenilik yönelimi etkisinin yenilik yeteneğinin gelişmesine aracılık ettiği bulunmuştur (Silva, Gomes, Lages ve Pereira, 2014:1307-1337).

2.3.1.6. Toplam Kalite Yönetimi İle Çalışan Memnuniyeti-İş Tatmini İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Bir teoriye göre performans ve tatmin arasında bir ilişki söz konusudur. Çünkü iyi performans gösterenler karşılığında ödül alırlar ve bu ödüllerin adil olması durumunda da iş tatminleri artar. Diğer bir teoride yüksek performansın, yüksek iş tatminine neden olduğudur. Bu görüşe göre, ödüllendirme sisteminin iyi çalışması yüksek performansa neden olur. Eğer yüksek seviyedeki performans iş tatminine neden oluyorsa, bunun yöneticilere verdiği mesaj da farklı olacaktır. Bu durumda yöneticiler kişinin iş tatmininden çok, onların yüksek performans göstermesine önem vermeye başlayacaktır. Bu teoriye göre iş tatmini yüksek performansı takip edecektir (Schermerhorn, 2000).

Önce insan yaklaşımını benimseyen işletmeler çalışanına değer veren bir düşünceyi esas alır. Onlar için yapılan harcamalar geri dönüşü olan bir yatırım olarak görülür. İnsan kaynağının ihtiyaçlarının ve motivatif faktörlerin belirlenmesi, kariyer gelişiminin planlanması, çalışanlara performansları ile ilgili geri dönüşlerin yapılması, adil ödül-ceza sistemi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların iş süreçlerine katılımı gibi benzer konularda İnsan kaynağı yönetiminde etkinlik çalışan memnuniyetini ve iş tatminini beraberinde getirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi araştırmalarında konu ile ilgili şu bulgular elde edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulanması konusunda, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının etkilerini analiz etmek amacıyla, Tayvan yüksek teknoloji firmalarından 300'üne anket dağıtılmış bunlardan yanıtlanan 64'ü üzerinde istatistiksel analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; Toplam

Kalite Yönetimi başarısı için İnsan Kaynağı Yönetimi uygulamalarının etkinliği ve gerekliliği doğrulanmıştır. Çalışmada; İnsan Kaynağı Yönetimi uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasına ilişkin anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu, çalışan ve müşteri memnuniyetine aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. (Yang, 2006:162-173).

Ooi, Abu Bakar, Arumugam, Vellapan ve Loke (2007), çalışmalarında Toplam Kalite Yönetiminin, Malezya yarı iletken sektöründe montaj çalışanları üzerindeki etkisini iş tatmini yönünden incelemişlerdir. Wright ve Cropanzana tarafından geliştirilen anket genel iş doyumu düzeyini tespit etmek için kullanılmıştır. 230 çalışandan elde edilen anket verileri korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre; ekip çalışması, örgütsel güven, örgütsel kültür ve müşteri odaklı yaklaşım çalışanların iş tatmini ile olumlu ilişkilidir. Baskın Toplam Kalite Yönetimi uygulaması olarak algılanan takım çalışmasının, iş tatmin düzeylerini arttırdığı ve olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Ooi, Abu Bakar, Arumugam, Vellapan ve Loke, 2007:62-77).

Antoncic J.A. ve Antoncic B. (2011), çalışan memnuniyeti, girişimcilik ve büyüme arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında Slovenya'da 149 firmadan mail yoluyla anket verileri toplamışlardır. Bu verileri yapısal eşitlik modelleme ile ele almışlar bulgular; çalışan memnuniyeti, girişimcilik ve büyüme arasındaki hipotezlenen ilişkileri desteklemiştir. Buna göre çalışan memnuniyeti, girişimcilik ve büyüme arasında olumlu ilişki vardır (Antoncic J.A. ve Antoncic B., 2011:589-607).

Sri Lanka'da İnsan kaynakları yönetiminde (İK) Toplam Kalite Yönetiminin etkisi inceleyen çalışmada, ISO 9001 sertifikasına sahip ihracatçı firmalardan 77 kalite yöneticileri ve İK yöneticileri, ankete katılmıştır. Anket verilerini analiz için faktör, regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlara göre; örgüt içinde İK rolünün ve öneminin arttığı saptanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi gereksinimleri doğrultusunda; yetkinlik geliştirme ve kariyer planlama, ödüller ve işi tanıma, işe alma ve seçim, İK planlaması

uygulamalarının çalışan refahını ve iş tatminini sağladığı görülmüştür (Wickramasinghe V.V., 2012:836-850).

Menezes (2012), İngiltere’de kalite yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha geniş bir ekonomide ortaya koymak amacıyla WERS2004 anketinden yararlanmıştır. Bu anket ile 2295 iş yerinden 22451 çalışandan anket verileri toplanmıştır. İşverenin kalite yaklaşımı, iş zenginleştirme ve çalışan katılımını gizli değişken olarak ele alındığı çalışmada iş tatmini ve arzulanan örgütsel sonuçları bakımından regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. İş yerleri, çalışan tatmini ve kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için iki seviyeli regresyon modelleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kalite yönetimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık iş zenginleştirme ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Menezes, 2012:308-328).

Batista, Feijo ve Silva , (2013) Ticaret, Telekomünikasyon, Güvenlik, Otomotiv, Çimento, İnşaat ve Kamu gibi çeşitli kuruluşlarda yaptıkları çalışmada kalite yönetimi ve çalışan tutumlarını incelemişlerdir. Anket yardımıyla topladıkları verilerin korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına göre, sorumluluk ve takım çalışması ile işe bağlanma, iş tatmini, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon tespit etmişlerdir. İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve problem çözme süreçlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve önemli etkileri olduğunu ileri sürülmüştür. Müşteri odaklılığın çalışan tutumlarına olumlu bir katkı sağlamadığı tespit edilmiştir (Batista, Feijo ve Silva, 2013:260-279).

2.3.1.7. Toplam Kalite Yönetimi İle Takım Çalışması-Çalışan Katılımı İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Günümüz koşullarında otomasyon ve bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle sistematik ve örgütsel sorunlar artmış, örgüt sağlığı işleyiş yönünden ciddi sıkıntılar yaşar hale gelmiştir. Bu durumun söz konusu

olduğu işletmelerde problem çözme ve karar alma süreçlerinde çalışan katılımı ve takım çalışması zorunlu ihtiyaç haline gelmiştir. Takım çalışması ile her bireyin tek başına göstereceği performansın daha fazlası yaratılan sinerji ile elde edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi araştırmaları takım çalışması ve çalışan katılımı ile ilgili şu bilgileri bizeiletmiştir;

Tonnessen, (2005) on yıllık bir süreçte 2 Norveç firması ile firma çapında çalışan katılımı ve sürekli yenilik için pratik çözümler vermeyi amaçlayan bir vaka çalışması yapmıştır. Firmaları çalışan katılımı, iş süreçleri, yönetim, Toplam Kalite Yönetimi ve süreç yenileme açısından ele almıştır. Araştırmanın bulguları çalışan katılımı bakımından; şirketin potansiyellerini daha iyi kullanma, çalışma ortamında gelişmeler ve yenilikçilikte verim yönünden artış göstermiştir (Tonnessen, 2005:195-207).

Rubinstein ve Eaton (2009), bir ilaç şirketinde yüksek katımlı çalışma sistemlerinin etkilerini anlayabilmek için bu sistemin öncesinde ve sonrasında toplanan verileri analiz etmişlerdir. Bulgular; Müşteri memnuniyetinde artış ve olumlu etkiler, yatay ve dikey bölümler arası iletişim yoğunluğunda artış ve hiyerarşide azalma olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, çalışanlar ile görüşmeler ve anket verileri ile teyit edilmiştir (Rubinstein ve Eaton, 2009:109-136).

Baird, Hu ve Reeve (2011), Avustralya imalat ve hizmet sektöründe, örgüt kültürü, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve operasyonel performans arasındaki ilişkileri incelemişleridir. 364 iş biriminden elde ettikleri anket verileriyle yaptıkları çalışmada; kültürel ölçekte takım çalışması ve saygının Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının pratik etkilerini arttırmak için en önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir (Baird, Hu ve Reeve, 2011:789-814).

Elias ve Mittal (2011), örgütsel değişim sürecinde iş tatmini, iş katılımı ve yönetici desteğinin önemini değerlendirmek amacıyla yönelik bir çalışma yapmışlardır. ABD'de 88 kişi ile yapılan telefon görüşmeleri ve arşiv bilgilerinin istatistiksel analizlerine göre; örgütsel değişim için yönetici desteği,

iş tatmini ve iş katılımı ile ilişkili bulunmuştur. Yönetici desteği-iş katılımı ilişkisi, iş tatminine aracılık etmiştir (Elias ve Mittal, 2011:305-316).

Vanichchinchai (2012), Tayland otomotiv sektöründe, çalışan katılımının firmanın tedarik performansı ve ortaklık yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, 211 firmadan anket yardımı ile örnek veri toplamıştır. Verilerin SPSS programı yardımı ile analizlerinde; çalışanların katılımının, ortaklık yönetimi ve firmanın tedarik performansı için güvenilir ve geçerli olduğu ayrıca olumlu ve doğrudan etkilerinin bulunduğu belirtilmiştir (Vanichchinchai, 2012:157-172).

Amah ve Ahiauzu (2013), çalışan katılımının örgütsel etkilerini incelemişlerdir. Nijerya'da 24 bankadan 388 yöneticiden anket verileri elde edilmiştir. Verilerin spearman korelasyonu analiz bulgularına göre; çalışan katılımının örgütsel etkinliği olumlu etkilediği görüşü ileri sürülmüştür. Çalışanların katılımı ile karlılık, verimlilik ve pazar payı arasında pozitif ilişki görülmüştür (Amah ve Ahiauzu, 2013:661-674).

Wong (2013), Çin'de elektronik imalat sektöründe yenilik yönetiminde katılımın rolünü incelemiştir. Çalışmasında 196 katılımcıdan elde ettiği anket verilerini yapısal eşitlik modelleme ile analiz etmiştir. Bulgular, katılım yönetiminin yenilikçiliğin boyutları üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Katılım yönetiminin, teknik yenilik ve örgütsel yeniliğe aracılık ettiği tespit edilmiştir (Wong, 2013:709-729).

2.3.1.8. Toplam Kalite Yönetimi İle Kalite Kültürü-Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Toplam Kalite Yönetimi kalitenin sistematik gelişimi için, kurum içindeki herkesin katılımına ve müdahalesine odaklanır. Kurumun her bölümündeki her bireyi kapsar. Toplam Kalite Yönetimi; takım oyunu, güven ve saygıya dayalı pozitif bir sürekli gelişim ortamı yaratır. Her seviye ve her aktivitede

performans arttıran ve sürekli bir gelişim hedefleyen bir yaşam biçimi sunar. Bunu yaparken sistematik, tutarlı, sayısal metot ve analitik teknikleri kullanan ve gelişim sürecinde bilgi ve uzmanlık arttıran bir kurumsal tutum oluşturmaya çalışılır (Rampersad, 2001:3).

Günümüzde güçlü bir örgüt kültürü tesis eden işletmeler önemli rekabet avantajı elde etmektedir. Çünkü amaçlar, politikalar ve stratejiler örgüt kültürü tarafından şekillendirilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında örgüt kültürünün etkisi ihmal edilemez. Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi kültürüne giden yol, etkili bir iç–dış arz–talep zincirinden geçmektedir. Bu kavram tam olarak anlaşıldığında kurumsal yapıya ve içindeki ilişkilere büyük etkisi olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi kültüründe yüksek ve orta dereceli yöneticilerin rolü; eğitmenleri, destek gruplarını (çalışanları) ve öğrencileri kontrol etmek değil, destekleyip güçlendirmektir (Sallis, 1996:30). Toplam Kalite Yönetimi ve örgüt kültürü ile ilgili bazı araştırmalar şunlardır;

Ambroz (2004), Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında güçlendirilmiş kurum kültürünü incelemiştir. Slovenya’da imalat sektöründen üç firma ile yaptığı çalışmada özerklik temelinde açık ve insan odaklı kültürün Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasında başarılı olabileceğini belirtmiştir. Kurum kültürü tarafından desteklenen çalışan güçlendirmenin, kaliteli iş için içsel motivasyon yaratıp çalışanların Toplam Kalite Yönetimi için aktif bir rol olacağını göstermiştir (Ambroz, 2004:93-104).

Prajogo ve McDermott (2005); Toplam Kalite Yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan kuruluşların örgütsel kültürünü incelemiştir. Bu amaçla Avustralya’daki 194 kuruluştan elde ettikleri verileri yapısal eşitlik modelleme ile değerlendirmişlerdir. Bulgular örgütlerde çoğulcu yaklaşımı desteklemiştir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının farklı alt kültürlerde farklı uygulandığı saptanmıştır. Bu da Toplam Kalite Yönetimi’nin başarısı için işletmeye özgü yaklaşımın gerekliliğini göstermektedir. Bazı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile hiyerarşik kültür arasında anlamlı bir ilişki tespit

edilmiştir. Ayrıca kültürel faktörler; Toplam Kalite Yönetimine benzemeyen farklı uygulamaları da desteklemiştir. Hatta bu uygulamaların muhalefet olmasına rağmen, başarıyla uygulandığı gözlemlenmiştir (Prajogo ve McDermott, 2005:1101-1122).

Rad (2006), 75 hastanede Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında örgüt kültürünü incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 679 çalışandan elde edilen anket verileri oluşturmaktadır. SPSS programı ile yapılan analizlerde; Toplam Kalite Yönetimi üzerindeki süreç yönetimi, müşteri odaklılık, liderlik, yönetim, tedarikçi odaklılık, stratejik planlama, kaynak yönetimi ve performans değerlendirmenin önemli etkileri olduğunu bulmuştur. İnsan kaynakları sorunları, performans sorunları ve stratejik sorunlar Toplam Kalite Yönetimi başarısı için büyük engel teşkil etmiştir. Toplam Kalite Yönetimi konusunda başarılı hastaneler organik örgütsel yapıya sahiptir. Bürokratik ve mekanik örgütsel kültüre sahip işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi başarısı daha düşük bulunmuştur (Rad, 2006:606-625).

Kaluarachchi (2010), Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına sahip 846 çalışanı ile kalite ödüllü kamuya ait Sri Lanka Doğum Hastanesinde örgüt kültürünü incelemiştir. Yaptığı çalışmada hastanenin kültürel özellikleri olarak; düşük güç mesafesi, düşük belirsizlikten kaçınma, düşük bireycilik ve düşük erillik tespit etmiştir. Hastanede Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları olarak; yüksek üst yönetim taahhüdü, yüksek çalışan bağlılığı, yüksek paydaş odaklılık, yüksek bütünleşme, sürekli iyileştirme, yüksek kalite kültürü, yüksek ölçüm-geri bildirim ve yüksek öğrenen organizasyon özellikleri tespit edilmiştir. Ayrıca hastanenin yüksek pozitif destekleyici kültürünün Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını olumlu etkilediği belirlenmiştir (Kaluarachchi, 2010:41-55).

Yunis, Joo ve Chen (2013); strateji, Toplam Kalite Yönetimi ve performans modelinde Toplam Kalite Yönetiminin rolünü incelemek amacıyla ABD, Meksika, Çin ve Kore'den 268 orta ve üst düzey yöneticiden anket yolu ile

veri toplamışlardır. Verilerin yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçlarına dayanarak Toplam Kalite Yönetiminin iki rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir.

1- Toplam Kalite Yönetimi genel bir örgütsel kültür yaratır ve strateji için bir katkıdır.

2- Toplam Kalite Yönetimi rekabet avantajı elde etmede strateji için önemli bir kaynaktır.

Bu çalışmaya göre; güçlü ve kararlı yönetim, vizyoner liderlik, işe uygun iş gücü ve takım çalışması, fark yaratıcı faktörlerdir (Yunis, Joo ve Chen; 2013:690-714)

2.3.1.9. Toplam Kalite Yönetimi İle Performans-Verimlilik-İşletme Maliyetleri İlişkisi Üzerine Araştırmalar

“Tek bir en iyi yol yoktur” diyen olasılık teorisi, yüksek performansın kurumsal süreçler ve farklı birçok etken arasındaki dengenin bir sonucu olduğunu savunur. Gerçekten de, başarılı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını ele alan araştırmalar da olasılık teorisi yaklaşımını desteklemektedir. Yapılan çok sayıda çalışma Toplam Kalite Yönetimi ve işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterirken; bazı araştırmalar ise bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Kalite belgesi alma çabası içerisinde olan işletmelerde, daha yüksek kalite ve yüksek işletme performansı sağlayacağı varsayımı vardır. Ancak, kalite ve işletme performansı arasındaki ilişkiye dair bunun aksini ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Bu çelişki, sonuçların işletmelerin buldukları sektörden sektöre farklılık göstermesi ile açıklanmaktadır (Joiner, 2007: 617-618). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazıları şunlardır;

Omachonu, Suthummanon ve Einspruch (2004) çalışmalarında bir üretim işletmesinde kalite ve kalite maliyetini araştırmışlardır. 24 aylık kalite maliyeti ve üretim verileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SAS programından ve Pearson Korelasyon Analizinden

yararlanılmıştır. İç ve dış başarısızlık durumunda tahmini maliyet ve önleme maliyetini kalite ekseninde incelemişler; tahmini maliyet artı önleme maliyeti ile başarısızlık maliyeti arasında ters bir ilişki bulmuşlardır. Tahmini maliyet ve önleme maliyeti ile kalite arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ham madde ve makine girdileri ile tahmini maliyet artı önleme maliyeti ve ürün kalitesi arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlar; tahmini maliyet artı önleme maliyetindeki artışların kaliteyi geliştirdiğini ve başarısızlık maliyetlerini düşürdüğünü göstermiştir (Omachonu, Suthummanon ve Einspruch, 2004:277-290).

Tedarik zinciri yönetimi ve kalite yönetiminin iş performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada işletmelere dağıtılan anketlerden 560'ı araştırma kapsamına alınmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; tedarik perspektifi, tedarikçi geliştirme, tedarikçi ortaklıkları, tedarikçi katılımı ve stratejik kaynak yönetimi, satın alma işletmesinin operasyonel performansını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Kannan ve Tan, 2005:153-162).

Demirbağ (2006), Türk tekstil sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurumsal performansa olan etkilerini belirlemek amacıyla 141 firmadan araştırma verileri toplamıştır. Verilerin yapısal eşitlik modelleme analiz sonuçlarına göre; organizasyonel performans ve Toplam Kalite Yönetimi uygulama seviyesi arasında güçlü ve olumlu bir ilişki görülmüştür (Demirbağ vd.; 2006:1206-1228).

Terziovski (2006) kalite yönetim uygulamaları ve operasyonel performans önlemleri arasındaki ilişkinin gücünü test etmiştir. Bu amaçla Avustralya'dan 962 ve Yeni Zelanda'dan 379 firmadan oluşan bir veri tabanını hipotezleri test etmek için kullanmıştır. İstatistiksel analizler, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanma süreci ile birlikte eşzamanlı olarak; verimlilik, iyileştirme ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır (Terziovski, 2006:414-424).

Xu K., Jayaram ve Xu M. (2006), insan kaynağı yönetimi ve tedarikçi yönetimi ile verimlilik ve uygunluk kalitesini araştırmışlardır. Bu amaçla 249 Çin hizmet firmasından anket yöntemiyle veri toplamışlardır. Verilerinin regresyon analizlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından tedarikçi yönetimi ve insan kaynağı yönetiminin uygunluk kalitesini ve verimliliği olumlu ve doğrudan etkilediğini göstermiştir (Xu K., Jayaram ve Xu M., 2006:367-389).

Saravanan ve Rao (2007); kalite programlarına yapılan yatırımların geri dönüşlerini tespit etmek amacıyla; toplam kalite uygulama süresi, kalite ve operasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada Hintli otomobil hizmet sektörünü ele almışlardır. Araştırmada anket yardımıyla 306 çalışandan anket verileri elde edilmiştir. İstatistiksel analizler Toplam Kalite Yönetimi için yapılan yatırımların üç yıl içinde geri alınabileceğini göstermiştir. Başarılı firmalar arasında Toplam Kalite Yönetimi uygulama süresi arttıkça kalite ve operasyonel performansın arttığı gözlemlenmiştir (Saravanan ve Rao, 2007:197-205).

Joiner Toplam Kalite Yönetimi ve performans ilişkisinde organizasyon desteği ve meslektaş rolünü ele almıştır. Avustralyalı oto aksesuar parçaları üreten 160 firmadan anket verileri elde etmiştir. Verilerin SPSS programı analizleri sonucunda; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasında güçlü pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Meslektaş desteği ve örgütsel desteğin, Toplam Kalite Yönetiminin etkinliğine ve örgütsel performansa aracılık ettiğini bulmuştur (Joiner,2007:617-627)

Tiwari, Turner ve Sackett, (2007) çalışmalarında imalat ortamında iyi maliyet ve kalite operasyonları yönetimi uygulamalarını sürdürmek için yeni bir çerçeve önermek amacıyla 4 İngiliz imalat firmasını vaka çalışmasına konu etmişlerdir. Bu firmalardan kalite operasyonları ve maliyetleri ile ilgili elde edilen veriler AS-IS karşılaştırma matrisi ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre; kalite iyileştirme maliyetlerinin operasyonel verimliliği ve etkinliği arttırdığı,

operasyonel standartlaşma ve tutarlılığın maliyetlerde fayda sağladığı tespit edilmiştir (Tiwari, Turner ve Sackett, 2007:731-760).

Sampaio vd. (2009), 100 makaleden derledikleri; anketler, finansal göstergelerin analizi, vaka çalışmaları, görüşmeler, literatür incelemesi ve istatistiksel veri analizleri ile araştırma evrenini oluşturmuşlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda kalitenin işletme performansı üzerindeki etkisini iki temel yola dayandırmıştır. Birincisi; üretim ve Pazar süreçlerinin kalitesini geliştirmek, işlemsel performansı artırarak işletmenin finansal performansını sağlamak, ikincisi üretim yolunda, içsel süreçlerin kalitesini geliştirerek, işlemsel performansı artırarak işletmenin finansal performansını açığa çıkarmaktır. Kalite yönetim uygulamaları, işletmelerin kalite ve işlemsel performansları üzerinde güçlü ve önemli bir etkiye sahiptir (Sampaio vd., 2009: 38-58).

Christos, vd. (2010), Toplam Kalite Yönetimi faktörleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi keşfetmek amacıyla 23 Yunanlı şirketin 300 çalışanından anket verileri toplamışlardır. Veriler SPSS 15 programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre; kaliteye tam katılım, müşteri odaklılık, kalite araçları teknikleri uygulamaları, süreç ve veri kalitesi yönetimi faktörlerinin anlamlı olarak, kendi iç prosedürlerini, müşteriler ve pazar payını, doğal ve sosyal çevre ile şirketlerin performansını etkilediğini bulmuşlardır (Christos, Fotopoulos, Evangelos, Psomas, 2010:539-552).

Duran ve Yetişen 2011 yılında yaptıkları çalışmada; Toplam Kalite Yönetimi özelliklerinin, işletmelerin performansları üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bu amaçla Kütahya ilinde 32 firmadan anket metodu ile veri elde edilmiştir. Verilerin SPSS programı yardımı ile analizlerinde; Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin Eğitim, Liderlik, Sürekli Gelişme, İç ve Dış müşteri memnuniyeti kriterlerinin, performans değişkenini etkilediği görülmüştür. Bu durum, işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi'ne verdikleri önemdeki artış/azalışın, performanslarını artırıp/azalttığı şeklinde yorumlanmıştır. İlişkinin gücü bakımından olguya bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi'nin liderlik ve eğitime

ilişkin kriterleriyle performans arasında diğerlerine oranla daha güçlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (Yetişen, 2011:39-50).

Baird, Hu ve Reeve (2011), Avustralya imalat ve hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmışlardır. Bu amaçla 364 iş biriminden toplanan anket verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak; tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi ve kalite verilerinin raporlanmasının operasyonel performans hedeflerine ulaşmak için aracılık ettiği bulunmuştur (Baird, Hu ve Reeve, 2011:789-814).

Chopra ve Garg, (2012) Kalite sistemlerinde kalite uygulama maliyetlerini incelemek amacıyla, Hindistan tekstil endüstrisinde bir firmada vaka çalışması yapmışlardır. Organizasyonun satış verileri INR. CoQ programı ile analiz edilmiştir. Yazarlar uyguladıkları kalite ve maliyet modeline göre kaliteyi sağlarken maliyetlerde anlamlı bir azalma tespit etmişlerdir (Chopra ve Garg, 2012:498-504).

Sabella, Kashou ve Omran, (2014) Kalite yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini incelemiştir. Bu amaçla Filistin'de 49 hastanenin 501 çalışanından anket verisi elde edilmiştir. Yapılan çalışmada SPSS analizleri bulguları; Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının hastane performansı ile ilgili olumlu ve anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir. Üç element; yönetim, süreç yönetimi, bilgi ve analiz performansın en önemli belirleyicileri olarak bulunmuştur (Sabella, Kashou ve Omran, 2014:1487-1505).

2.3.1.10. Toplam Kalite Yönetimi İle Kurumsal İmaj İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Kurumsal imaj, kurum kimliği ve kurum kişiliği ile ilgilidir. İç ve dış çevreler ile olan etkileşimler sonucu insan zihninde oluşan görüntüler ve düşünceler kurumsal imajın oluşmasını sağlar. Kurumsal imaj; pazar payı,

yeni ürünün pazar başarısı, müşteriler ve çalışanlar açısından önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar, Toplam Kalite Yönetiminin kurumsal imaja katkı yaptığını göstermektedir. Konu ile ilgili bazı araştırmalar şunlardır;

Yang (2006), Toplam Kalite Yönetiminin etkilerini incelemek amacıyla, Tayvan yüksek teknoloji firmaları ile olan çalışmada, bu firmalardan 300'üne anket dağıtmış bunlardan yanıtlanan 64'ü üzerinde istatistiksel analizler yapmıştır. SPSS programı analiz bulguları; Toplam Kalite Yönetimi ile çalışanların kalite bilincinin ve kalite performansının geliştiğini, kurumsal imajın olumlu etkilendiği göstermiştir (Yang, 2006:162-173).

Drew ve Healy, (2006) İrlanda kamu ve özel sektörlerinde bulunan 932 firmanın Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının etkilerini araştırma konusu yapmışlardır. Bu amaçla firmalardan elde edilen verilerin SPSS analizleri sonuçlarına göre; ISO 9000 belgeli kuruluşların bu belgeye sahip olmayanlara göre %90 daha iyi hizmet ve ürün tasarladığı %93 oranında kurum itibarını geliştirdiği saptanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi olan ve Toplam Kalite Yönetimi olmayan kuruluş arasında; Kalite, kalite yapılarına bağlılık, önlemler, müşteri ilişkilerinin ve etkinliğinin ölçümü, çalışanlar ve tedarikçiler, ekip çalışması, kalite güvence sistemleri, kalite araçları-teknikleri ve eğitim yatırımlarının kullanımı bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Drew ve Healy, 2006:358-371).

Biçer, Ekinci ve Naldöken (2012), çalışmalarında yöneticilerin kurumsal imaj boyutunda Toplam Kalite Yönetimi hakkındaki görüşlerini saptamayı hedeflemişlerdir. Bu amaçla Sivas'ta kalite yönetim belgeli 6 işletmeden toplam 32 yöneticiden veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen Likert tipinde anket formu ile toplanmıştır. SPSS programı analizlerinde; yöneticilerin büyük çoğunluğunun, Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasının, işletme ile ilgili güvenceler vererek; işletmenin kurumsal imajına olumlu katkı sağladığını düşündüklerini bulmuştur. Yöneticilerin bu konuyu önemseyip, benimsemelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının kurumsal imaja

olan olumlu etkisinin önemi ortaya konmuştur. Araştırmada yöneticilerin sosyo-demografik özellikleriyle Toplam Kalite Yönetiminin kurumsal imajı etkilemesine ilişkin görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, genel olarak yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin kurum imajını etkilediği görüşüne kuvvetle katıldıkları saptanmıştır (Biçer, Ekinci ve Naldöken, 2012:35-48).

2.3.1.11. Toplam Kalite Yönetimi İle Çevre-İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi önce insan anlayışını benimsemeyi esas alır. Bu anlayış çalışanına, müşterilerine ve onların yaşadıkları çevreye gerekli hassasiyeti göstermeyi gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile çevre konusunda bazı duyarlılıklar ve iyileşmeler gözlenir. İş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda yapılan yatırımların, ödenen tazminat ve iş gücü kayıplarının önlendiği göz önüne alınırsa bu yatırımların geri döndüğü, çevre konusundaki çabalarda ise uzun vadeli borç miktarı artarken çevresel sonuçları ve algılanan değerler bakımından rekabet avantajı yarattığı bildirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi araştırmalarında bu konu ile ilgili şu bilgiler elde edilmiştir.

Ann, Zailani ve Wahid (2006), çalışmalarında Malezya çevre yönetim sisteminin ekonomik yönleri ile birlikte firma performansına ve müşteri memnuniyetine olan etkisini incelemişlerdir. Bu amaçla çevre yönetim sistemi belgesine sahip işletmelere mail yolu ile anketler gönderilmiştir. Yanıtlanan 159 anketin regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda; ISO 14001 belgesine sahip firmaların çevresel ve ekonomik performansı olumlu bulunmuştur. Katılımcılardan elde edilen bilgiler doğrultusunda gelişmiş kurumsal imaja sertifikanın (ISO14001) güçlü etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu iyi bilinen sertifikanın pazarlamacı aracı olarak kullanılmasında başarısızlığın beraberinde Pazar kaybını getireceği belirtilmiştir (Ann, Zailani ve Wahid, 2006:73-93).

Güney Doğu Avrupa'da istihdam yapılanmasında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sonuçlarını incelemek amacıyla yapılan çalışmaya; kamu ve özel sektörden 73 kuruluştan 1.800 orta yönetici katılmıştır. İstatistiksel analiz sonuçları Toplam Kalite Yönetimi programlarının kariyer ve iş güvenliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Psychogios, 2010:310-327).

Psomas, Fotopoulos ve Kafetzopoulos (2011), çalışmalarını ISO 14001 çevre yönetim belgesine sahip 53 Yunanistan kuruluşlarında gerçekleştirmiştir. Bu belgeye sahip kuruluşlarda elde edilen faydalar ve zorluklar araştırılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Bulgular geleneksel işletme uygulamalarından sürdürülebilir uygulamalara geçiş ile birlikte şirketin pazar konumunda iyileşmeler olduğunu göstermiştir. Toplum ile geliştirilen iyi ilişkilerle birlikte daha iyi çevresel performans ve atık geri dönüşümünde belirgin olmayan faydalar tespit edilmiştir (Psomas, Fotopoulos ve Kafetzopoulos, 2011:502-521).

Chan ve Mak (2012), Hong Kong firmalarında insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel performansta iş sağlığı ve güvenliğinin (İSG) rolünü araştırmışlardır. Bu amaçla 227 İnsan Kaynağı Yönetimi uzmanından elde ettikleri anket verilerini faktör analizi ve çoklu regresyon ile incelemiştir. Analiz sonuçları; algılanan güvenlik ikliminin İnsan Kaynağı Yönetimi performansına ve örgütsel performansa aracılık ettiğini göstermiştir. Ön tedbir uygulamalarının İnsan Kaynağı Yönetimi performansında geçerliliğini koruduğu bildirilmiştir (Chan ve Mak, 2012:136-150).

Cassells, Lewis ve Findlater (2012), ISO 14001 çevre yönetim sisteminin başarıyla uygulanabilmesi ve faydalarının rapor edilmesi amacıyla Yeni Zelanda firmalarında bir çalışma yapmıştır. Araştırmada firmalara 126 anket bırakılmış bunlardan yanıtlanan 59'u SPSS programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; öncelikle başarı için; dışa yönelik sorumluluk, bilgi, alt yapı ve maliyetlerin önemli faktör olduğu bildirilmiştir. Algılanan yararları

bakımından çevresel işletme performansı, uyum ile ilgili performans, çevresel sonuçları ve algıları son olarak ta, rekabetçi yönelim olarak rapor edilmiştir (Cassells, Lewis ve Findlater, 2012:345-363).

Rebelo, Santos ve Silva (2014), Portekiz'de yaptıkları çalışmada kalite yönetim sistemleri için Çevre ve İş Güvenliği Yönetim Sistemleri entegrasyonu modeli önermek için yürüttükleri çalışmada 160 çalışandan elde edilen anket verilerinden şu sonuçlara ulaşmışlardır. Çevre ve İş Güvenliği Yönetim Sistemleri ile birlikte (Rebelo, Santos ve Silva, 2014:143-159);

- Kaynakların optimizasyonu ve bireysel sistemler arasındaki çatışmaların ortadan kaldırılması
- Çeşitli atıkları ortadan kaldırarak katma değer yaratılması
- Küresel pazarda sürdürülebilirlik ve bileşenlerinin entegre yönetimi
- Mal ve hizmet tedarikçileri ile ortaklıklar geliştirilmesi;
- İç ve dış denetim sayısının azalması mümkündür.

2.3.1.12. Toplam Kalite Yönetimi İle Stres İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Kariyer geliştirmede yaşanan sıkıntılar, iş yerlerindeki stres nedenlerinin başında gelir. Örnek olarak; terfi bekleyen bir çalışanın bu beklentisinin gerçekleşmemesi, onda tatminsizlik ve engelleme yaratabilir. Diğer yandan hızlı bir şekilde terfi ya da kişinin hakkı olmadan, yetersiz olduğu halde terfi alması da, hem o kişide hem de diğer çalışanlarda strese sebep olabilir. Yöneticide kendisinin bilgi, uzmanlık ve yeteneklerini aşan konularda sorumluluk alması, stres durumunda artışa neden olabilir. Genel olarak diğer insanlardan ve yaptığı işlerden sorumlu olmak başlı başına bir stres kaynağıdır. Astlarını birçok yönden değerlendiren, onların gelir ve iş durumlarında değişikliklere sebep olacak bir yöneticinin bu işlerden dolayı stresten etkilenmemesi söz konusu olamaz (Rowden ve Conine, 2005).

İş stresi kavramı ile ilgili birçok tartışma ve tanım olmasına rağmen, kişinin çevresi ile ilişkisi olarak tanımlanıp, psikolojik süreçlerden ve kişisel özelliklerden etkilenen, kişiye taşıyabileceğinden fazla fiziksel veya psikolojik istekler yükleyen, çevre, durum yada olayın bir sonucu da stres olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle iş stresi; bireylerin birbirleri ve işleri ile ilişkilerinden doğan ve insanı normal faaliyetlerinden alıkoyan bir durum olarak da tanımlanabilir (Baron ve Greenberg, 2006). Stress zamanımızın bir hastalığıdır ve stres birikimi örgüt sağlığını olumsuz etkiler. Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte her alanda gelişme ve iyileşme beklenirken bu durum karşısında iş stresinin azalması ön görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalardan bazıları şunlardır;

Teh, Ooi ve Yong (2008), Toplam Kalite Yönetiminin etkilerini ve stress faktörlerini değerlendirdikleri çalışmalarında geçmiş araştırmalardan elde edilen verileri değerlendirmişlerdir. Genel olarak stresin örgütün fonksiyonel verimliliğine zarar verdiğini belirtmişlerdir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin strese neden olduğunu, bu durumun belirli bir seviyenin altında tutulabilmesi için Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının farklı yönlerinin kullanılması ya da revize edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin düşünmeden uygulanabilecek bir özelliğe sahip olmadığı fakat stres üzerindeki etkisinin net bir şekilde hissedilebileceği ifade edilmiştir (Teh, Ooi ve Yong, 2008:1029-1044).

Aydın'ın 2010 yılındaki orman ürünleri sanayinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, 14 firmadan 377 çalışandan anket yolu ile veriler toplamıştır. Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte çalışanların içinde buldukları fiziksel ve yönetsel çevrede önemli bir iyileşme gözlemlenmiştir. Fiziksel ve yönetsel çevredeki uygunsuz koşulların çalışanlarda strese neden olduğu belirlenmiştir. (Aydın; 2010:105-111)

Ebrahimi, Chong ve Rad (2014), İran imalat sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, rol belirsizliği, rol çatışması ve rol yüklenmesi

bakımından stres ile olan ilişkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla 100 şirket ve 410 çalışandan elde edilen anket verilerinin SPSS programı analiz bulgularına göre; rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı yük ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının bazıları arasında (örneğin çalışanların katılımı, bilgi analizi, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, stratejik planlama ve müşteri odaklı gibi) önemli negatif ilişki desteklenmiştir. Çoklu regresyon analizine göre; bilgi analizi, tedarikçi yönetimi, çalışanların katılımı, proses yönetimi, müşteri odaklılık ve stratejik planlama rolü stres ile anlamlı ve negatif bir ilişki içindedir (Ebrahimi, Chong ve Rad, 2014:166-183).

2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramını ilk ele alanlardan biri olan Harold Guetzkov (1955) bağlılık kavramını; kişiyi belirli bir fikre, gruba veya kişiye karşı daha önceden hazırlayan bir davranış olarak ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6). Mowday, Porter ve Steers (1982: 26) ise örgütsel bağlılığı; “bir üyeyi belirli bir kurumda tutan güçlü bir arzu, kurumu geliştirmek için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği, kurumun değer ve hedeflerini kabullenme ve onlara koşulsuz inanma” şeklinde bir tanım getirmiştir. Nelson ve Quick (2006), bir kişinin bir örgütle güçlü bir özdeşleşme kurmasını örgütsel bağlılık olarak yorumlamıştır. Meyer ve Herscovitch (2001: 299) örgütsel bağlılık tanımlarından, “belirli bir amaca ulaşmak için kişiyi belirli faaliyetlere yönelten güç” olarak bahsetmişlerdir. Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir;

- Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Grusky tarafından 1966 yılında yapılan tanıma göre; örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür.
- Robbins’e göre ise örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu”dur
- Mowday, Steers ve Porter (1979) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık için; ‘çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ’ görüşünü savunmuşlardır. Yazarlara göre örgütsel bağlılık kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücüdür.

- Meyer ve Allen'in ileri sürdüğü görüşe göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik duruşunu ifade etmektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide, örgüt üyeliğini sürdürme ile ilgili kararını etkileyen psikolojik bir durumdur.
- Rietzer ve Trice ise örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu tanımını yapmışlardır.
- Hall, Schneider ve Nygren'in örgütsel bağlılık tanımına göre; örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma sürecidir.
- Buchanan'ın ise örgütsel bağlılık tanımında; işi benimseme, örgütle özdeşleşme ve örgüte sadakat unsurlarından bahsetmiştir. Kişinin, örgütün amaç ve değerlerine göre belirlenen rolüne ve çıkarına dayalı olarak, örgütüne duygusal ve partizanca bağlanmasıdır.
- Kişinin örgüte katılımının ve örgütle özdeşleşmesinin gücüdür. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık; kişinin kendisini çalıştığı örgütle bağdaştırması ve iç içe olması olarak açıklanabilir.
- Çalışanı her gün işe gitmek için motive eden ve örgütçe sunulan değerler bütünü ve bu değerler ile kurulan bağlıdır.

Yukarıda bahsedilen tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılık, üç faktör ile karakterize edilen bir durum olarak özetlenmektedir. Bu faktörler (Steers ve Porter, 1983: 443, Yalçın ve İplik, 2005: 397);

- İtaat: Örgütün değer yargılarını ve amaçlarını kabul etme ve bunlara inanmak
- Dâhil olma: Örgütün yararı için sürekli gelişmeye ve çaba göstermeye gönüllü olmak
- Kimlik kazanma: Örgüt kültürüne katkısı ile bir bütünün parçası olarak devam etmeye istekli olmak şeklinde sıralanabilir.

İtaat sürecinde, kişi diğer insanların etkisini kendini kabul ettirme amacıyla kabul eder ve örgüt üyeliğinden mutluluk duyar. Son aşamada ise kişi

örgütün değerlerinin kendi değerleriyle uyduğunu fark eder bundan memnuniyet duyar (Çetin, 2004:90).

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık kavramının yaygınlaşmasının nedeni olarak, teknolojik gelişmelere bağlı olarak nitelikli iş gücünün artmasını, bilgi kullanımını ve iş süreçlerinde insan psikolojisine önem verilmesini belirtebiliriz.

- Howard Becker'in (1960; 32) görüşüne göre örgütsel bağlılık; kişinin yan fayda elde ederek ilgi alanları ile ilişkili faaliyetleri birbirine eklemesi ile olgunlaşır.
- Oscar Grusky 'in (1966:593) ödüllendirme sistemine dayandırdığı bağlılık araştırmasında, örgütçe ödüllendirilebilmek için kişinin göstereceği çaba miktarı arttıkça bağlılık düzeyinin de bununla birlikte artacağı belirtmiştir.
- Rosabeth Moss Kanter (1968) ise bağlılığı; örgüt içindeki sosyal etkileşimin bir fonksiyonu olarak gördüğü saygı ve bağlılık kavramları ile değerlendirmiştir. Kanter bağlılığı üç türde ifade eder. Bunlar; uyum, devam, ve kontrol bağlılığıdır.
- Mary E. Sheldon (1971:141) örgütsel bağlılık için, örgüte yapılan yatırım görüşü ile katkı sağlamıştır.
- Lyman W.Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian (1974), örgütsel bağlılık konusunu "kişinin belirli bir örgütle özdeşleşme ve bütünleşme düzeyi" olarak ele almışlardır. (Porter ve diğerleri, 1974:604).
- Weiner ve Gechman bağlılık yaklaşımı ile (Kimbel, 2002; 24); örgütsel bağlılık ve iş bağlılığı kavramları birbirlerinin yerine geçebilecek tanımlar olarak gösterilmiştir.
- Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw (1977) çalışmalarında bağlılık kavramını davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki bölüme

ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık örgütün amaç ve hedefleri ile bireylerin tanımlanması ve ayakta kalma isteği fikrine dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık ise bireylerin geçmişteki davranışlarının onları örgüte bağladığı düşüncesinden ileri gelir. (Kline ve Peters 1991).

- John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac (1990), daha önceden yapılan örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri ve sonuçları hakkındaki ampirik araştırmaların meta analizlerini yapmışlardır (Mathieu ve Zajac, 1990). Analiz sonuçlarında iki çeşit örgütsel bağlılık görüşü ortaya atılmıştır. Bu bağlılık türleri tutumsal ve hesapçı bağlılıklardır.
- Allen ve Meyer 1990'da yaygın olarak kabul edilen örgütsel bağlılık görüşünün haricinde örgütsel bağlılık kavramına başka açılardan değinen üç bileşenli bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu üç bileşen duygusal, devam ve normatif (zorunlu) bağlılıktır.

2.4.2. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

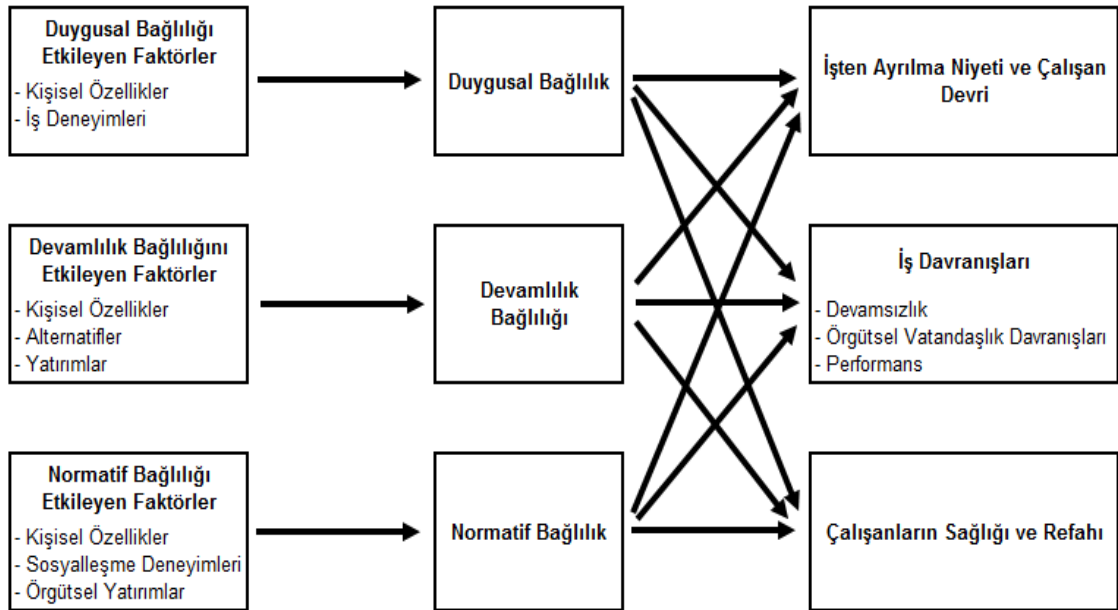
Örgütsel bağlılık alanında tanımların çeşitli olmasının yanı sıra çeşitli sınıflandırmalar da yapılmıştır. Yapılan sınıflandırmalar içinde en çok kullanılan sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok boyutlu bağlılıktır. Sosyal psikologlar çoğunlukla davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlar, örgütsel davranışçılar ise, tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Tutumsal bağlılık konusundaki literatürdeki yaklaşımlardan Allen ve Meyer çalışmalarında, bağlılık tanımlarının genel olarak “algılanan maliyet” “istek-arzular” ve “zorunluluk” olarak üç grup çerçevesinde ele alınabileceğini savunarak bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010: 39). Allen ve Meyer'in tutumsal bağlılık düşüncesi, çalışanlar ile örgütleri arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojik bir olgudur. Bu olgu, kişilerin davranışlarıyla izah edilmektedir. Başlıca belirtisi ise, kişinin örgütte kalmaya istekli olmasıdır (Allen ve Meyer, 1990:2; Meyer ve diğerleri, 1993:538-551). Meyer ve Allen 1984 yılında, örgütsel bağlılık çalışmalarını doğrultusunda

bağlılık yaklaşımının, “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak iki boyutta değerlendirilmesini önermişlerdir. 1990’a gelindiğinde “normatif bağlılık” adıyla diğer iki boyuta üçüncü bir boyut daha eklenmiştir (Allen ve Meyer, 1990:63).

Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde, örgüte bağlılık boyutlarının beş ortak özelliği ortaya çıkmaktadır:

1. Çalışanın hissettiklerini yansıtmaktadırlar.
2. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
3. İş davranışlarını etkilemektedirler (Devamsızlık, Performans, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları)
4. İşten ayrılma niyetini ve çalışan devrini etkilemektedirler.
5. Çalışan sağlığını ve refahını etkilemektedirler.



Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Meyer ve diğerleri, 2002:22'den aktaran Gündoğan, 2009:48)

Şekil 1. 'den de anlaşılacağı üzere, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç bileşene dayandırmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2-5; Meyer ve diğerleri, 2002:21-24). Bu bileşenler; devam bağlılığı, duygusal bağlılık, ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1998:32; Shore ve diğerleri, 1995:1593-1615; Wiener, 1982:421):

a) Duygusal Bağlılık

Literatürde üzerinde en fazla durulan bağlılık türü Duygusal Bağlılıktır. Bu bağlılık türü Allen ve Meyer'in görüşüne göre; kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden dolayı çok önemlidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesini, örgüte karşı hissettiği duygusal bağı, ve bütünleşmesini içermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü çalışanlar, örgütte kalmalarını buna ihtiyaç duydukları için değil, bunu daha çok kendi istekleri olduğu için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:67). Meyer ve Allen (1991:61-89), duygusal bağlılıkla ilişkili en tutarlı ve en güçlü etkenin, iş deneyimleri olduğu ileri sürülmüştür.

Çalışanlarda oluşan duygusal bağlılık örgüt içinde bazı faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık çalışmalarının çoğunda temel alınan ve Allen ve Meyer'in savunduğu, çalışanların duygusal bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a:17-18):

- **İşin cazibesi:** Örgüt içinde çalışanın yaptığı iş onda heyecan uyandırmalı ve çekici olmalı
- **Rol açıklığı:** Örgüt çalışandan beklentilerini açıkça ifade etmeli
- **Amaç açıklığı:** Çalışanın, yaptığı iş ve sorumluluğu hakkında bunları ne için yaptığı konusunda açık ve net bir bilgiye sahip olması,
- **Amaç gücülüğü:** Çalışandan görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinin talep edilmesi ve amaçların ulaşılabilir olması
- **Önerilere açıklık:** Üst yönetimin, diğer çalışanlardan gelen fikir ve önerileri dikkate alması,

- **Çalışanlar arasında uyum:** Örgütü oluşturan bireyler arasında samimi ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenirlilik:** Çalışanların, örgütten beklentileri konusunda tam bir güvene ve inanca sahip olması
- **Eşitlik:** Örgütte çalışanlara eşit davranılması ve hak edilene eşit bir şekilde sahip olunması,
- **Bireye Önem:** Çalışanlarca yapılan işin örgütün amaç ve değerlerine katkı sağladığı yönündeki fikrin geliştirilmesi
- **Geri besleme:** Çalışanların performansları hakkında sürekli geri bildirimde bulunmak
- **Katılım:** Çalışanların yaptıkları işin performans standartlarıyla ve yönetimi konusunda kararlara katılımını sağlamak otonomiye önem vermek

b) Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı Allen ve Meyer tarafından Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından esinlenerek geliştirilmiştir. Bu bağlılık örgütten ayrılmanın maliyetlerini hesap etmek ile ilgilidir. Çalışanların örgütlerine bağlanmalarının ve örgütte kalmak istemelerinin başlıca nedeni, örgütlerine devam etmeye gereksinim duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991:67). Çeşitli kaynaklarda, "rasyonel bağlılık" veya "algılanan maliyet" olarak da bahsedilen devamlılık bağlılığı, örgütten kopmanın getireceği maliyetlerin göz önünde bulundurulması ile ilgilidir (Chen ve Francesco, 2003:491; Kavi, 1998:8). Bu bağlılığa göre, çalışanın örgütten sağladığı faydanın, örgütten ayrılmayla birlikte, kaybedileceği düşüncesi bu bağlılık türünü geliştirir.

Lamsa ve Savolainen (1999:36) ise tanımlarında devam bağlılığını, "örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu" şeklinde açıklamışlardır. Bu maliyetlerin ortaya çıkışı iki şekildedir. Birincisi, kişilerin örgütlerinde çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, o örgütten ayrılma durumu söz konusu olduğunda feda edilecek bireysel yatırımların da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla

olmasıdır. İkincisi ise alternatif iş olanaklarının azlığı, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran diğer bir faktördür. Bireyler için kendilerine uygun gördükleri iş alternatiflerinin az olduğu düşüncesi, onların örgütlerine olan bağlılığını arttıracaktır (Allen ve Meyer, 1990:4). Bu sebeple çalışan, istemese bile örgüt üyeliğini devam ettirecektir.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişki bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devam bağlılığının duygusal bağlılığa katkı sağladığı; duygusal bağlılığın ise devam bağlılığını azalttığı tespit edilmiştir. Buna göre çalışanları örgütlerine bağlayan önemli yatırımlar, çalışan ile örgüt arasındaki özdeşleşmeyi artırarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa sebep olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının azlığına dayanan devamlılık bağlılığı da benzer bir şekilde duygusal bağlılığı etkilemektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerine devam etme kararlarının, başka iş olanaklarının bulunmamasına veya elde ettikleri menfaatleri kaybetme korkusundan ileri geldiğini reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderebilmekte, bu şekilde devam bağlılıkları azalmaktadır (Kaya, 2008:44; Meyer ve Allen, 1990:719).

Çalışanlarda oluşan devam bağlılığına sebebiyet veren bazı kişisel ve örgütsel faktörler vardır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990a:18):

- **Yetenekler:** Çalışanın örgütünde kazandığı yeteneklerin ne kadarını başka örgütlerde de kullanabileceği ve ona yarar sağlayabileceği düşüncesi,
- **Eğitim:** Çalışanın eğitim ve deneyimlerinin, bulunduğu örgüt ve benzerleri dışında ona pek fazla fayda sağlamayacağı düşüncesi,
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanın örgütünden ayrılması durumunda, ikamet yerini değiştirmeyi istememesi
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

- **Emeklilik Primi:** Çalışanın alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması halinde kaybedebileceği inancı,
- **Toplum:** Çalışanın bulunduğu yerleşim yerinde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı
- **Seçenekler:** Çalışanın sahip olduğu işe benzer bir işi veya daha iyisini başka bir yerde bulamayacağı düşüncesi.

c) Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta temel olan zorunluluktur. Çalışanların hissettikleri bağlılık duygusu, kişisel menfaatleri için değil, yaptıkları işin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın meydana gelmesinde, sosyal baskılar önemli bir yer tutmaktadır (Powell ve Meyer, 2003:159). Normatif bağlılık, bireyin örgütüne sadık kalmasının uygun olacağını ön plana çıkaran sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak meydana gelir. Örgüte sadık kalmayı ahlaki ve doğru olarak kabul eden düşünceye dayalı bir sorumluluk duygusunu belirtir (Allen ve Meyer 1990:1-18; Meyer ve Allen, 1984:372-378; Meyer ve diğerleri, 1993:538-555). Meyer ve Allen'in (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına ilave olarak Weiner ve Vardi (1982) tarafından geliştirilen normatif ya da ahlaki boyut da diğer boyutlara eklenerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli geliştirilmiştir.

Normatif bağlılık, çalışanın örgütünde bulunmasını kendisi için bir görev gibi görmesi ve örgütüne bağlı olmasının doğru olduğu inancı bakımından duygusal bağlılıktan; örgütünden ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek kayıplardan etkilenmediği için de devam bağlılığından ayrılır (Wasti, 2000:201-202). Normatif bağlılıkta bulunan zorunluluk düşüncesi, devam bağlılığındaki gibi çıkardan değil, içsel duygulardan kaynaklanmaktadır.

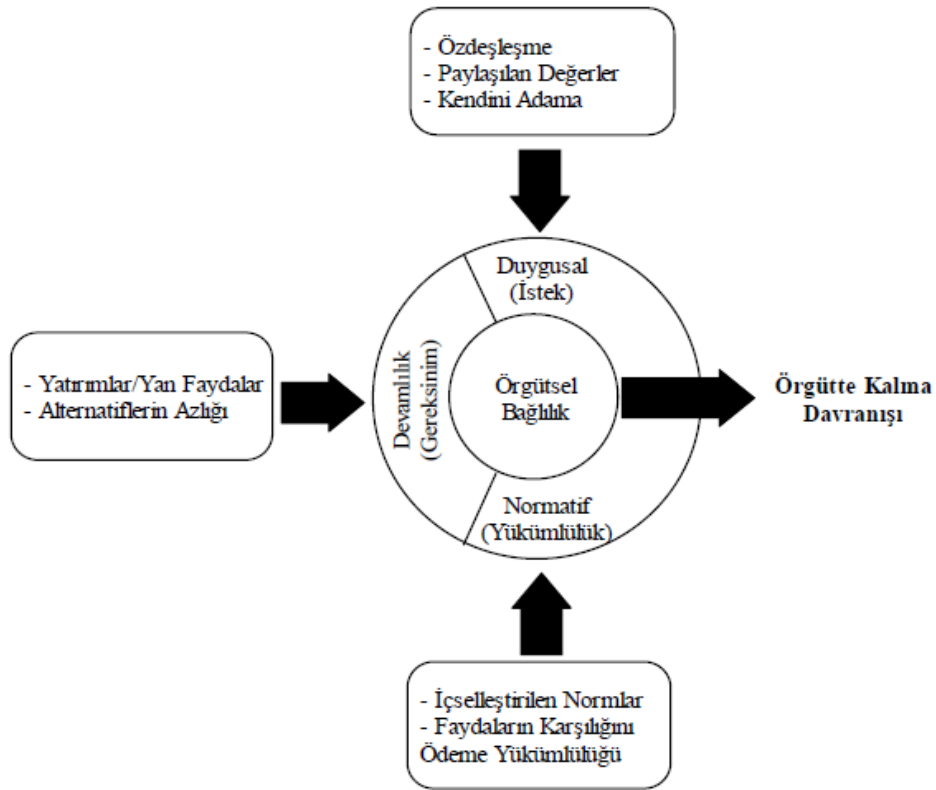
Meyer ve arkadaşlarının düşüncesine göre (1993:539), çalışanın örgütüyle olan ilişkisini daha iyi kavrayabilmek için üç bağlılık boyutunun

birlikte değerlendirilmesi gerekir. Bu durum, bireyin bağlılık türlerini aynı anda veya tek tek farklı düzeylerde yaşayabilecek olmasından kaynaklanmaktadır. Her üç bağlılık boyutu üç ortak yöne sahiptir. Bunlar;

- Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini göstermektedir,
- Örgüt üyeliğine devam kararı ile psikolojik bir durumu belirtmektedir,
- Çalışan ve örgüt arasında, örgütten kopma durumunu azaltan bir bağın meydana gelmesine neden olmaktadır.

Meyer ve Allen'ın (1997) düşüncesine göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında benzer özellikler olmasına rağmen, her bir boyut farklı deneyim ve durumlara bağlı olarak meydana geldikleri için bu boyutların psikolojik özellikleri birbirlerinden ayrılır.

Şekil 2.'de de görüleceği üzere yüksek duygusal bağlılığa sahip olan bireyler "istedikleri için", örgütleriyle ilişkilerinin esası devam bağlılığına dayanan bireyler "ihtiyaç duydukları için" örgütte kalmaktadırlar. Yüksek normatif bağlılığa sahip bireyler ise örgüte karşı "sorumluluk hissettikleri" için örgüt üyeliğine devam kararını vermektedirler (Allen ve Meyer, 1990:3; Meyer ve Allen, 1991:67; Meyer ve diğerleri, 1993:539; Meyer ve Herscovitch, 2001:316-317).



Şekil 2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak: (Meyer ve Herscovitch, 2001:317)

2.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık; örgütün yapısı, bireyin içinde olduğu sosyal çevre, olay ve durumları algılama şekli gibi birçok etkenden etkilenebilmektedir. Çok fazla değişkenin örgütsel bağlılığı etkilediği yapılan birçok çalışmayla tespit edilmiştir. Mowday, Porter ve Steers (1982), bu değişkenlere ilişkin bir sınıflandırma yapmışlar ve bireylerin örgüte bağlılık düzeylerine sebebiyet veren bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler, iş deneyimi ve çalışma ortamı olarak dört başlıkta ele almışlardır.

Salancik (1977:17), bu faktörleri dört başlıkta ele almış bunları; görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirtmiştir. Schwenk (1986:299)

çalışmalarında bağlılığa etki eden faktörleri; geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler başlıklarında değerlendirmiştir. Zahra (1984:18-20), örgütsel bağlılık faktörlerini üç ana gruba ayırmış bunları; kişinin geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler olarak incelemiştir. Northcraft ve Neale (1990:471) çalışmalarında; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlıkta incelemiştir. Oliver (1990) örgütsel bağlılık faktörlerinden demografik faktörlerin bağlılığa etkilerinin nispeten daha az; ödüller ve değerlerin ise, bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğunu belirtmiştir. Bu yazında örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç başlık altında ele alınacaktır.

2.4.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Birçok araştırmada kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Farklı kültürel özelliklere veya başka bir etnik kökene sahip bireyler arasında bulunmak, çalışanın daha düşük seviyede bağlılığına, örgütte bulunma isteği üzerinde olumsuz etkisine ve daha fazla devamsızlık yapmasına neden olmaktadır. Çalışanın farklı kıdemlere sahip kişiler arasında bulunması, bireyin daha yüksek seviyede psikolojik bağlılığına, daha düşük seviyede bireysel devamsızlık ve örgütte kalma isteğine aracılık etmektedir. Eğitim düzeyleri düşük çalışanların farklı iş imkânlarının ve örgütlerinden beklentilerinin azlığı örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ise alternatif iş imkânlarının ve hayattan beklentilerinin daha fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları doğal olarak düşük olmaktadır (Saldamlı 2009:20-25). Allen ve Meyer (1991) çalışmalarında yaşlı büyük çalışanların, örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte yaş arttıkça çalışanın dâhil olabileceği başka örgütler azaldığından iş olanakları sınırlanmakta, sahip olduğu menfaatleri kaybetme korkusu, devam bağlılığına neden olmaktadır. Örgüt mensupları arasında olan yaş farkının

çalışanların örgütte kalma eğilimlerinde kararsızlık sebebi olduğu belirlenmiştir (Okçu, 2011:33). Bunlara ilave olarak çalışanın ihtiyaç ve beklentilerindeki hiyerarşi ve bunları elde etme derecesi, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2.4.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın sahip olduğu niteliklerin örgüt yapısında deformasyona uğraması yâda daha da gelişerek katkı sağlaması mümkündür. Bu süreçte örgütsel faktörler örgütsel bağlılık açısından değerlendirilmesi gereken etkenlerdir. Glisson, Northcraft ve arkadaşları çalışmalarında örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörleri; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller olarak incelemişlerdir (Glisson ve Durick, 1988, s.67; Northcraft ve Neale, 1990, s.472). Ayrıca Gaertner, Fukami ve arkadaşları, bu faktörlere ilave olarak rol belirsizliği, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret adaleti ve denetim ilişkilerinden de bahsetmektedirler (Gaertner vd., 1989:977; Fukami vd., 1984:367).

2.4.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel unsurların yanında örgüt dışı faktörlerin de bağlılık üzerinde etkileri olabilmektedir. Örgüt dışı faktörlerden bazıları öngörülebilir kontrol altına alınabilir niteliktedir, bazıları ise örgüt yapısının kontrolü dışında olan gelişmelerdir. Yeni iş olanaklarının kıtlığı hiç şüphesiz örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Alternatif iş olanakları daha az olan çalışanların, alternatif iş olanakları daha fazla olan bireylere göre bağlılıkları daha yüksektir. İş hayatında profesyonelleşen çalışanlar için paradan daha ziyade başarı önemlidir. Onları tatmin eden başarı duygusudur. Faydalı olma, başarılı olma, değer katma, eser bırakma duyguları onları motive eder. Profesyonel

çalışanlarda mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık aynı zamanda oluşmayabilir. Bu sebeple, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki çatışmayı azaltmak amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle uygun örgütsel prensiplerin benimsenmesi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen düzeylere getirebilir (Wallace, 1995:821).

Sektörün geleceği, ülkenin sosyo ekonomik durumu ve işsizlik oranları gibi etkenler birbirleriyle yakinen ilişkilidirler. Bu durumlar sektörün küçülmesi, pazar kayıpları, ülkedeki krizler, doğal afet durumları gibi çalışanların işlerini kaybetme ihtimalini gündeme getirdiği için, örgütsel bağlılığı arttırıcı etkiye sebep olabilir. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu bir ülkede iş bulmanın zorlaşması, sahip olunan işi kaybetmemek adına örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmesi muhtemeldir. Örgütün faaliyetlerinden dolayı meydana gelen toplumsal baskılar ve işletmenin imajının toplum nezdinde zarar görmesi, teknolojik gelişmeler sonucu yapılan işin önemini kaybetmesi, çalışanların işletmeye ve örgüte olan bağlılıklarına olumsuz etki yapabilir.

2.4.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Çalışanlardaki örgütsel bağlılık sonuçlarının çoğunlukla davranışsal olduğu araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın, bağlılık derecesi ile ilgili olumlu ya da olumsuz sonuçları vardır. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değişikliği ve devamsızlık bağlılıkla olumsuz ilişkili olan önemli davranışsal sonuçlardır (Becker, 1996:464-466; Wiener, 1982:419'dan aktaran İnce ve Gül, 2005:94). Ostroff (1992) bağlılığın çalışanlarda daha yüksek örgütsel performans, daha az iş gücü devri ve düşük işten ayrılma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Ostroff, 1992:963-974; Truckenbrodt, 2000:233-244).

2.4.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyinde, çalışan ile örgüt arasındaki bağlar zayıftır, iletişim ve örgütten beklentiler azalmıştır, çalışan kendini örgütten bağımsız olarak görmeye başlar ve yeni arayışlar içine girer. Performans düşüklüğü, işe geç kalma, devamsızlığın artması, şikâyet ve itirazlar gözlemlenir. Çalışanın eleştirel yaklaşımları ve olumsuz söylemleri diğer çalışanları etkileyebilir, işin yürütümünde aksaklıklara, olumsuz bir iklimin oluşmasına ve çalışanların motivasyonunda düşmelere neden olur. Çalışanın arayış içinde olması kendi açısından olumlu olabilir. Bu gibi durumlarda çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir, kendi için önemli atılımlar gerçekleştirebilir. İnsan kaynakları departmanının durumu tespit etmesiyle örgüt yapısının zarar görmemesi için gerekli tedbirleri alması düzenlemeleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Öncelikli olarak örgütsel bağlılığı azaltan nedenler tespit edilip çalışan bağlılığı artırılmalıdır (Güney, 2001; Randall, 1987; Balay, 2000; Varoğlu, 1993).

2.4.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışan tutum ve değerleriyle örgüt tutum ve değerlerinin tam örtüşmediği, beklentilerin tam karşılanmadığı, yeni iş bulma olanaklarının cazibesinin arttığı durumlarda oluşabilen bağlılık durumudur. Çalışan örgüte bağlılık düşüncesinde gel-gitler yaşar, onun bu kararsızlığı aksaklıklara performans düşüklüğüne neden olabilir. Örgüt yapısının içinde yapıcı eleştiriler yöneltir uzlaşmaya açıktır kendi beklentilerini açık açık ifade eder. Örgüt ile bütünleşmeye çalışırken kendi değerlerini koruma eğilimindedir. Kendinden beklentilere tam olarak cevap verme isteği yoktur, ancak yapıcı önerilere açıktır. Örgüt içindeki toplantı ve etkinliklere katılma isteği yoktur bağımsızlığını koruma eğilimindedir. Alternatif iş fırsatları değerlendirmesi ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalar sıklıkla yapılır (Güney, 2001; Randall, 1987; Balay, 2000; Varoğlu, 1993).

2.4.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde birey örgüt ile özdeşleşmiş örgütsel değerleri içselleştirmiştir. İş doyumunu ve işten alınan haz yüksektir. İşten ayrılma veya uzaklaşma memnuniyetsizlik ve stres yaratabilir. Genel olarak yüksek bağlılık istenen bir durumdur ancak bunun olumsuz etkileride söz konusudur. Çalışan yenilikçi girişimlere karşı direnç gösterebilir, korumacı tutum eğilimi yüksektir, kendini yeni arayışlara kapatması kişisel gelişimini durdurabilir. Terfi olanaklarını zorlar. İş ve örgüt ile olan bağı kendisinin özel yaşamında sorunlara neden olabilir. Bu durum stres yaratabilir iş yaşamında performans ve verim düşüklüğüne neden olabilir. Yüksek bağlılığın olumlu yanları, çalışanın istekli ve özverili olmasıdır. Örgüte katkıda bulunmak ister, başarılarının ve performansının ödüllendirilmesini bekler, mesleki başarı söz konusudur. İletişime açıktır, onun öz verili davranışları diğer çalışanları da olumlu etkiler motivasyonu yükseltir (Güney, 2001; Randall, 1987; Balay, 2000; Varoğlu, 1993).

2.5. Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılan Çalışmalar

Küresel pazar koşullarında, ekonomik ve siyasi konjonktür çerçevesinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçi kalıp varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynağı faktörüne önem vermeleri gerekir. Çalışanların örgütün amaçlarına inanmaları, örgüt ile özdeşleşmeleri, içinde buldukları örgüte katkıda bulunup örgütsel faaliyetler doğrultusunda bütünün bir parçası olmaları işletmeler için hayati önem taşıyan bir konudur. Bu önemin bilincinde olan işletmelerde örgütsel bağlılık çalışmalarını ve bu konu ile ilgili yapılan araştırmaları görmekteyiz. Örgütsel bağlılık kavramının gelişmesine ve yaygınlaşmasına birçok insan yaptıkları çalışmalar ve görüşleri ile katkıda bulunmuştur. Bu konu başlığı altında yapılan araştırma bulgularına değineceğiz.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık Çalışmalarına Ait Araştırmalar

Yukarıda bahsettiğimiz yaklaşım ve sınıflandırmalar Örgütsel Bağlılık kavramını ana hatlarıyla çizmiş bu konu üzerinde hassasiyetle duran araştırmacıların çalışmalarına yön vermiştir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki olumlu sonuçları bakımından her zaman istenen duygusal bağlılıktır. Yapılan çalışmalardan bazılarının sonuçları ve elde edilen bulgular şu şekildedir;

2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Odaklılık-Pazar Odaklılık-Müşteri Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Genel itibariyle müşteriye memnun etmeye ve onun tatmin düzeyini arttırmaya yönelik müşteri odaklı yaklaşımlarda aynı iklim içinde çalışanın da memnun olacağı ve tatmin düzeyinin artacağı beklenmektedir. Müşteri ile etkileşimde ve olumlu geri bildirimde bu tatmin düzeyi daha yüksektir. Bu durumun elbette örgütsel bağlılık açısından olumlu etkilerinin olacağı beklenmektedir. Donovan vd. göre (2004), Müşteri Odaklılığın çalışan düzeyinde, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır. Çalışanlar aynı eğitim ve deneyim seviyelerinde olsalar dahi, Müşteri Odaklılık seviyesindeki farklılık, farklı iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesi ortaya çıkmasına yol açarak performans üzerinde etkili olmaktadır (Donovan vd., 2004:128-146). Brown ise müşteriyle temas eden hizmet çalışanlarının müşteri odaklılığının, performans çıktılarını artırıcı etkisi olduğunu bildirmiştir (Brown vd., 2002:110-119). Başka bir çalışmada, satış çalışanının müşteri odaklı davranışı üzerinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Pettijohn, vd., 2002:757-743; Uray, 2014:64). Müşteri odaklılık ve örgütsel bağlılık ile ilgili bazı çalışmalarda şu bulgular elde edilmiştir.

Wei-Lung vd. (2010), Pazar yönelimi, stresörlerin rolü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Tayvan havayolu şirketlerinden 386 çalışandan elde ettiği

anket verilerini yapısal eşitlik modelleme ile ele alarak incelemiştir. Bulgular; müşteri odaklılık, rakip yönelimi ve çok fonksiyonlu koordinasyonun, rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Sonuçlara göre rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel bağlılık ile negatif ilişkilidir ve bu ilişki müşteri odaklılık ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiye aracılık eder (Wei-Lung vd. 2010:1431-1440).

Çin sağlık sektöründe hizmet iklimi, müşteri odaklılık ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmada hastane ve otel çalışanlarına 300 anket dağıtılmıştır. Bunlar 230 adeti geri gelmiş ve yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre farklı düzeylerdeki hizmet ikliminin müşteri memnuniyeti üzerinde farklı etkileri görülmüştür. Hizmet iklimi, yönetim desteği ve iş kolaylaştırma; çalışan bağlılığını geliştirerek müşteri memnuniyeti üzerinde dolaylı etkiye sahip olmuştur (He, Li ve Lai, 2011:592-607).

Kuo (2013), Tayvan yüksek teknoloji firmalarında yoğun rekabet ortamının örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini 335 çalışanda elde edilen anket verileri oluşturmaktadır. Veriler yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. çalışmanın sonucunda pazar odaklılığın ve örgütsel bağlılığın, örgütsel performans üzerinde olumlu ve doğrudan etkileri olduğu görülmüştür. Pazar odaklılık etkisinin örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur (Kuo, 2013:39-56).

Gazzoli, Hancer ve Kim (2013), çalışan düzeyinde müşteri odaklılığın hizmet ortamında müşteri algılarına etkisini incelemişlerdir. Bu amaçla 186 çalışan ve 1117 müşteriden elde edilen anket verileri istatistiksel analizler ile incelenmiştir. Bulgular; çalışan düzeyindeki müşteri odaklılık, etkileşim kalitesi ve müşteri algısı arasındaki ilişkiye, iş tatmini ve çalışan bağlılığının aracılık ettiğini göstermiştir (Gazzoli, Hancer ve Kim 2013:382-400).

Ifie (2014), İngiltere'de yaptığı çalışmasında firma müşteri odaklılık ve çalışan müşteri odaklılığı örgütsel bağlılık boyutunda ele almıştır. Çalışan ve firma

müşteri odaklılığın bu prensiplerin olmadığı zamana göre örgütsel bağlılık bakımından daha güçlü olduğu bildirilmiştir (Ifie, 2014:699-714).

2.5.1.2. Örgütsel Bağlılık İle Sürekli Gelişim-Örgütsel Öğrenme-Eğitim İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Sürekli gelişim ve sürekli iyileştirme, örgütsel öğrenme faaliyetlerinden ayrı düşünülmemelidir. Çünkü sürekli gelişim için hatalardan ders çıkarma, önleyici faaliyetlerde bulunma ve iyileştirmeye yönelik atılacak adımlarda örgütsel öğrenme şarttır. Bu süreçte eğitim kilit rol oynar ve çalışanların kariyer gelişimine ve kariyer planlanmasına imkân tanınır. Bu konu ile ilgili yürütülen İnsan Kaynağı Yönetimi faaliyetlerinde çalışan algıları ve beklentileri olumlu yönde ise tatmin düzeyi ile birlikte örgütsel bağlılıkta artacaktır. Örgütün, çalışanın ihtiyacına yönelik gelişimi ve iyileştirme faaliyetleri çalışanın tutumu üzerinde etkilidir. Bu tutum üç bağlılık boyutu üzerinde farklı düzeylerde kendini gösterecektir.

Joo ve Park (2010), örgütsel öğrenme kültürünün ve gelişimsel geri bildirim, kariyer memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini, Kore'de Fortune Global 500 şirketleri arasında yer alan 4 şirketi konu ederek incelemiştir. Sonuçlar; örgütsel öğrenme kültürü ve performans hedefi yöneliminde, kariyer memnuniyetini öngörmüştür. Buna göre örgütsel öğrenme kültürü, gelişimsel geribildirim ve öğrenme hedefi yönelimi örgütsel bağlılığın önemli belirleyicisidir. Örgütsel öğrenme kültürü, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir (Joo ve Park, 2010:482-500).

Bambacas, (2010) Avustralya yönetim enstitüsünden 196 yönetici ile yaptığı çalışmada; çalışanların ve organizasyonların kariyer geliştirme, yönetme ve uygulama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini incelemiştir. Bu amaçla topladığı anket verilerini hiyerarşik regresyon analizleri ile değerlendirmiştir. Bulgulara göre; sürekli öğrenme faaliyetlerinin yöneticilerin

duygusal ve normatif bağıllığını geliştirdiği ortaya konulmuştur. Özellikle bireylerin kendi kariyerlerini yönetirken aldıkları eğitim normatif bağıllığı güçlendiren en önemli öge olmuştur. Deneyimli yöneticiler için kuruluş tarafından sağlanan sürekli öğrenme faaliyetinin, bu grubun duygusal bağıllık düzeyini daha çok geliştirdiği tespit edilmiştir (Bambacas, 2010:807-827).

Bulut ve Culha (2010), Türkiye/İzmir'de dört ve beş yıldızlı otellerde 298 katılımcıdan elde ettikleri anket verileri doğrultusunda örgütsel eğitimin örgütsel bağıllık ve çalışan duyguları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu amaçla yaptıkları çoklu regresyon analizleri, eğitimin tüm boyutları ile örgütsel bağıllığı etkilediğini ortaya koymuştur (Bulut ve Culha, 2010:309-322).

Malezya'da farklı hizmet kuruluşlarında 297 çalışan ile yapılan çalışmada; örgütsel öğrenme kültürü, normatif bağıllık ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla toplanan anket verileri yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. Bulgular; örgütsel öğrenme kültürünün sadece doğrudan müşteri memnuniyetini etkilediği, ama aynı zamanda normatif bağıllık ile dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Talat, Norliya, Ghulam, Misbah, 2014:392-404).

Ling, Tao, Peng, (2014), Çin işletmelerinde 405 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda eğitim ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki ile istihdamın arabuluculuk rolü ve beklenti değerinin rolünü ele almışlardır. Veriler regresyon, faktör ve korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; eğitim, örgütsel bağıllık ve istihdam ile pozitif ilişkilidir. İstihdam, eğitim ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık eder ve beklenti değeri; istihdam ve örgütsel bağıllık arasında orta düzeyde ilişkilidir (Ling, Tao, Peng, 2014:162-186).

Hollingworth ve Sean (2014) kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürekli süreç iyileştirmenin (SSİ) örgütsel bağıllık ile olan ilişkisini araştırma konusu yapmışlardır. Bu amaçla ABD merkezli bir finansal hizmetler firmasındaki çalışmalarında 187 çalışandan elde ettikleri anket verilerini yapısal eşitlik

modelleme ile incelemiştirlerdir. Bulgulara göre; Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürekli Süreç İyileştirme çalışan algıları ile güçlü ilişkilidir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürekli Süreç İyileştirme benzer özellikler taşımasına rağmen örgütsel bağlılık üzerinde kendilerine özgün etkileri vardır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürekli Süreç İyileştirme çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi yoktur ancak örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisi vardır (Hollingworth ve Sean, 2014:629-651).

Lam, O'Donnell ve Robertson (2015), sürekli iyileştirme sürecinde çalışan bağlılığını sağlayabilmede etkili taktikleri ortaya koymak amacıyla, ABD'de 40 bölgede 242 çalışandan anket verisi toplamışlardır. Veriler, SPSS 17 ve Smart PLS 2.0 programları ile analiz edilmiştir. Araştırmada; ast-üst ilişki kalitesi, bu ilişkinin etkisi, davranışları ve sürekli iyileştirme girişimlerinde katılımcıların görev bağlılığı ele alınmıştır. Bu çalışmada; işbirliği, danışmanlık, kendini kabul ettirme, ilham veren hitap ve akılcı ikna, çalışan bağlılığının önemli ve güçlü belirleyicisi olarak tespit edilmiştir. Ayrıca sürekli iyileştirme projelerinin uygulanmasında üstlerin etkinliği için alt-üst ilişki kalitesi önemli bir sürücü olarak aracılık etmiştir (Lam, O'Donnell ve Robertson, 2015:201-215).

2.5.1.3. Örgütsel Bağlılık İle Liderlik İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Bir hareketin, organizasyonun veya örgütün başında lider yoksa, o topluluğun bir arada bulunup belirli bir hedefe yönelmesinde belirli bir amaç çerçevesinde faaliyet göstermesinde ciddi sıkıntılar yaşanır. Bu anlamda liderler ve liderlik örgütsel bağlılık anlamında önem taşımaktadır.

Lee (2005) çalışmasında, liderlik davranışlarının ilişki perspektiflerini bütünleştirmek istemiş ve çalışanların örgütsel bağlılığını belirlemede uygulanabilirliğini test etmeye çalışmıştır. Bu amaçla, Singapur imalat firmalarında; Bass ve Avolio'nun çok faktörlü liderlik ölçeği, Liden ve Maslyn'in Lider-üye değişim ölçeği ve Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık

ölçeği kullanılarak 201 ar-ge elemanından anket verileri toplamıştır. Çalışmasının regresyon analizi bulguları; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları ve lider-üye değişimi arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Lider-üye değişim kalitesinin, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (Lee, 2005:655-672).

Yiing ve Ahmad (2009), örgüt kültürü ve liderlik davranışının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu amaçla çalışmada Malezyalı 238 MBA öğrencisi ve araştırma görevlisinden anket verileri elde etmiştir. Verilerin SPSS programı ile istatistiksel analizlerinde bir kaç istisna dışında, liderlik davranışı önemli ölçüde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Yiing ve Ahmad, 2009:53-86).

Sharif (2010), "Malezya Köy İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı" adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada Malezya'nın Kota Marudu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik stilleri ile bu stillerin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında 130 çalışandan anket verileri elde edilmiş ve bu veriler SPSS 15 programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, müdürlerin çalışanlarını telkinle güdülemeleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ortalama pozitif bir ilişkiyi ortaya koymuştur. (Sharif vd., 2010:230-244)

Joo, Yoon ve Jeung, (2012) çalışmalarında çalışanların bireysel değerlendirmelerinin ortak etkilerini incelemişler ve algılanan dönüşümsel liderlik yaklaşımının duygusal bağlılık açısından değerlendirmesini yapmışlardır. Bu amaçla Güney Kore Fortune 500 firmalarında 439 çalışandan anket verileri toplamışlar ve bu veriler SPSS 17 ve LISREL yardımıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak; bireysel değerlendirmelerin ve dönüşümsel liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderlikte liderin paylaşılan vizyonu, grup hedefi, terfi ve ödüller zihinsel uyarım sağlayıp en yüksek düzeyde örgütsel

bağlılığa aracılık ettiği ortaya konulmuştur (Joo, Yoon ve Jeung, 2012:564-582).

Chan ve Mak (2014), Dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmalarında lider ve takipçilerini ele almışlardır. 145 ve 210 kişilik iki ayrı gruptan elde edilen verileri regresyon analizi, sobel testi ve ön yükleme testi ile değerlendirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre dönüşümsel liderlik özellikleri ile takipçileri arasındaki normatif ve duygusal bağlılık pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu çalışmada dönüşümsel liderlik özelliklerinin normatif ve duygusal bağlılığa aracılık ettiği ileri sürülmüştür (Chan ve Mak, 2014:674-690).

2.5.1.4. Örgütsel Bağlılık İle İnovasyon İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Yenilikçi yaklaşımlarda etkinlik yenilikçi kültürün benimsenmesi ile sağlanabilir. Bu anlamda yenilikçi kültürün ve yenilikçi iklimin tesisi için bu anlayışla ilişkili sürekli gelişim, sürekli iyileştirme, örgütsel öğrenme ve eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Yenilikçi anlayış iyi açıklanmadığı ve çalışanlarca iyi anlaşılmadığı durumlarda bir güvensizlik ortamı yaratabilir, yenilikçi düşünceler sert direnişlerle karşılaşabilir ve örgütsel sinizmde artış görülebilir. Bu anlamda örgütsel bağlılığın inovasyonla ilişkisi dolaylı yollardan kurulabilir. İnovatif etkinliklerde takım çalışması ve çalışan katılımı ile çalışan tatminini arttırabilir. İnovasyonu inceleyen araştırmalarda örgütsel bağlılık ve inovasyon ilişkisi şu şekildedir.

Moreno, Morales ve Montes (2008), örgütsel iklim ve yenilikçilik için destek algılarını geliştirmede serbest kaynakların istihdamını ele almışlardır. Bu amaçla geçmiş araştırmaların verileri ve 202 kalite yöneticisinden elde edilen veriler LİSREL programı yardımı ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak şu saptamalarda bulunulmuştur. Soruşturma sonuçları örgütsel iklim boyutları, yenilik ve performans arasındaki ilişki için destek algıları örgütsel bolluk moderatörlüğünde olduğunu ortaya koymaktadır. İkincisi, örgütsel iklimin

farklı boyutları arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Son olarak, araştırma sonuçları farklı örgütsel iklim boyutları ve yeniliğe destek algıları arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Moreno, Morales ve Montes 2008:509-525).

Chen, Huang ve Hsiao (2010), bilgi yönetimi ve firma yenilikçiliğinde örgütsel iklim ve yapısının etkilerini keşfetmek amacıyla Tayvanlı 146 firmadan anket verileri toplamışlardır. Regresyon analizi sonuçları, bilgi yönetiminin firma yenilikçiliği ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Merkezi olmayan destekleyici iklim, bütünleşmiş ve daha az resmiyet yapısı ile yenilikçilik üzerindeki bilgi yönetimi pozitif ilişkilidir (Chen, Huang ve Hsiao, 2010:848-870).

Valencia, Jiménez ve Valle (2011), yenilikçi ve taklitçi kültürlerde örgüt kültürünü analiz etmek amacıyla İspanyol şirketinde 471 çalışandan anket verileri elde edilmiştir. Yenilik stratejisi ile örgüt kültürünün etkisi hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular örgüt kültürünün yenilikçi stratejinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, atokrasi kültürlerin yenilikçi stratejileri teşvik ettiği ve hiyerarşik kültürlerin taklitçi kültür özelliği taşıdığı görülmüştür (Valencia, Jiménez ve Valle, 2011:55-72).

Valle, Valencia, Jiménez ve Caballero (2011), 787 firmada 471 çalışandan oluşan örneklem kütesinde; örgütsel öğrenme, teknik yenilik ve örgüt kültürünü incelemişlerdir. Regresyon ve korelasyon analizleri ile veriler çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulguları örgütsel öğrenmenin teknik yenilik ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmaya göre örgüt kültürü; örgütsel öğrenme ve teknik yenilik bakımından hem teşvik edebilir hemde bir engel olarak görev yapabilir (Valle, Valencia, Jiménez ve Caballero, 2011:997-1015).

Suliman (2013), işyerinde örgütsel adalet ve yeniliği incelemek amacıyla Birleşik Arap Emirlikleri örneğini ele almıştır. Bu amaçla 829 çalışandan anket verisi toplamış bu verileri SPSS programı ile analiz etmiştir. Analiz

sonuçlarına göre; adalet algısının yenilik iklimi algısında önemli rol oynadığını saptamıştır. Araştırmaya göre yenilik, yenilikçi iklim ile olumlu ve anlamlı ilişkilidir. Çalışanların yeni şeyler yapmak yeni yollar denemek için mevcut alışkanlıkları sorgulama eğilimi, örgütsel adalet ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir. Adalet ve yenilik arasındaki bağlantıya aracılık etmede yenilik iklimi önemli rol oynamıştır (Suliman, 2013:945-959).

Bysted (2013), Danimarka finansal sektör çalışanlarında yenilikçi iş davranışının etkinliğini arttırmak için iş tatmini ve zihinsel katılımın etkilerini araştırmıştır. Amacı doğrultusunda 294 çalışandan anket verileri toplamış ve bu verileri hiyerarşik regresyon modelleri ile analiz etmiştir. Bulgular; iş tatmini ve yenilikçi iş davranışının yeniliğe olan inanç tarafından karakterize edilen ortamlarda gelişebileceğini göstermiştir. Bu çalışmada zihinsel çalışan katılımının yenilikçi iş davranışının artan bir bileşeni olarak tanımlanmıştır (Bysted, 2013:268-284).

Marques, Galende, Cruz ve Ferreira (2014), küçülme ortamında işçilerin yenilikçi davranışı üzerinde örgütsel bağlılıklarına incelemiştir. Çalışmalarında Portekiz çokuluslu teknoloji şirketlerinde 88 çalışandan anket yardımı ile veri toplamışlardır. Veriler SPSS ve AMOS programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, yenilikçi davranış üzerindeki iş güvensizliğinin örgütsel bağlılık kapsamında dolaylı etkisini göstermiştir. Araştırmada esas itibarıyla duygusal bağlılık ve iş güvensizliğinin kişinin algılanan toplam iş tehdidini etkilediği belirtilmiştir (Marques, Galende, Cruz ve Ferreira, 2014:930-955).

2.5.1.5. Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının iş tatminini ve memnuniyetini sağlamalarına bağlıdır. İş tatmini ve memnuniyet çalışanın işine ve örgütüne gösterdiği olumlu reaksiyondur. Bu reaksiyon çalışanın işinden aldığı haz ve doyum ile gerçekleşir. İş tatmini ve çalışan memnuniyeti

birçok faktörden etkilenir ve ölçümü oldukça güçtür. Yüksek tatmin duygusu ve memnuniyet; çalışmada performans ve verim artışına, streste azalmaya, olumlu örgüt iklimine ve örgüt sağlığına ve tabii ki örgütsel bağlılığa neden olur.

Boles, Madupalli, Rutherford ve Wood (2007), satış elemanlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD’de bir çalışma yapmışlardır. Anket yardımı ile 138 satış elemanından elde edilen veriler LISREL programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları iş tatmininin çeşitli yönleriyle örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkili olduğunu göstermiştir. Bulgular ayrıca bu ilişkilerin erkek ve kadın satış elemanlarında aynı olmadığını göstermiştir (Boles, Madupalli, Rutherford ve Wood, 2007:311-321).

Chan ve Wyatt, (2007), çalışmalarında, Çin’deki çalışanların çalışma yaşam kaliteleri ile yaşam tatmini, genel iyilik durumu, iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya koymaya çalışmışlardır. Sirgy vd. (2001) tarafından geliştirilen Çalışma Yaşam Kalitesi ölçeği (QWL Scale), duygusal bağlılık için de Allen&Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeğinden sadece duygusal bağlılık alt boyutuyla ilgili olan sorular kullanmıştır. Toplamda 319 çalışandan anket verileri elde edilmiştir. Çoklu regresyon analizleri ile; çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık, yaşam tatmini, iş tatmini, genel iyilik hali arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ayrıca çalışmada saygı, kendini gerçekleştirme, ekonomik ve aile ile sağlık ve güvenlik ihtiyaçları genel iyilik halini etkilerken saygı ihtiyacının tatmininin yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti için çok önemli olduğu ortaya konmuştur. Çalışmaya göre, bilgi ve sağlık-güvenlik ihtiyacı, duygusal bağlılığın önemli belirleyicisidir. Üç ihtiyaç (ekonomik-aile; sağlık-güvenlik ve bilgi), iş tatmini için çok önemlidir (Chan ve Wyatt, 2007:501-517)

Yiing ve Ahmad (2009), Malezyalı 238 MBA öğrencisi ve araştırma görevlisinden elde edilen anket verileri ile örgüt kültürü ve liderlik davranışının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bu amaçla elde edilen anket verileri SPSS programı ile analiz

edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık çalışan performansından ziyade iş tatmini ile ilişkili bulunmuştur (Yiing ve Ahmad, 2009:53-86).

Kwantes (2009), ABD ve Hindistan örnekleriyle kültür ve iş tatmini bakımından örgütsel bağlılık anlamında farklılıkları ele almıştır. Bu amaçla ABD'den 159 ve Hindistan'dan 151 katılımcıdan anket verileri elde etmiştir. Sonuçları test etmede üç bağlılık boyutu için hiyerarşik regresyon analizleri kullanmış bu analiz sonuçlarına göre iş doyumunu, hem Hint hemde Amerikan örneklerinde duygusal bağlılık ile ilgili bulunmuştur. Her iki örnekte orta derecede normatif bağlılık için kolektivizm etkisi tespit edilmiştir. Devam bağlılığı için herhangi bir örnek bulunmaz iken, ABD ve Hindistan'da ilişkiler için farklı desenler ortaya çıkmıştır (Kwantes, 2009:196-212).

Günlü, Aksaraylı ve Perçin (2010), Türkiye'nin Ege bölgesinde büyük ölçekli otel yöneticileri ile yaptıkları çalışmada, bağlılık ve iş tatmini etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Numune özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için, Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Anketi ve Minnesota İş Doyum Anketi ile 123 çalışandan topladıkları verileri SPSS istatistik paketi kullanarak analiz etmişlerdir. Bulgular dışsal, içsel ve genel iş doyumunun normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak bulgular, iş tatmini boyutlarının büyük ölçekli otel yöneticileri arasında devamlılık bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Örneklem özellikleri kabul edildiğinde yaş, gelir düzeyi ve eğitimin dışsal iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Gelir düzeyi ise dolaylı olarak duygusal bağlılığı etkilemektedir (Günlü, Aksaraylı ve Perçin, 2010:693-717).

Spagnoli ve Caetano, (2012) beş büyük kişilik özelliği, iş tatmini ve insan kaynakları uygulamalarında arabulucuların rolünü örgütsel bağlılık yönünden incelemişlerdir. Bu amaçla 190 polis memurundan elde ettikleri veriler yapısal eşitlik modelleme ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Bulgulara göre; insan kaynakları uygulamalarının ve iş tatmininin normatif bağlılığa aracılık ettiği

görülmüştür. İşin özelliği ve kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, duygusal bağlılık ile yakından ilgilidir (Spagnoli ve Caetano, 2012:255-275).

2.5.1.6. Örgütsel Bağlılık İle Takım Çalışması - Çalışan Güçlendirme İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Günümüz işletme yapıları; iş süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, teknolojik gelişmeler, hızlı karar alma ihtiyacının gerekliliği, fonksiyonel yapıların işleyişinde meydana gelen sorunlar gibi sebeplerle takım çalışmalarını uygulamaya koymuştur. Takım içinde veya işletme yapısında çalışanların kararlara katılımı, bu kararlarda otonomi ve çalışan güçlendirme; sorumluluğun paylaşılması ve bireyin ait olma-kabul görme duygusu bakımından çalışanda sosyo duygusal bir etkiye neden olur. Takımın başarısı tüm üyelere mal edileceğinden iş tatmini daha yüksek düzeyde gerçekleşir. Takım içindeki iş birliği ve güven, çalışanın özdeşleşmesi için zemin hazırlar. Takım çalışması uygulama ve yöntemleri bakımından birçok olumlu etkiye sahiptir, bu yönüyle örgütsel bağlılığı güçlendirici etkisi birçok araştırmanın konusu olmuştur. Yapılan araştırmalarda şu şekilde ilişkilere rastlanılmıştır;

Avustralya kamu sektöründe idarenin etkinliğinin incelendiği çalışmada çalışan bağlılığı ve haberleşme uygulamaları ele alınmıştır. Örnekleme dağıtılan anketleri yanıtlayan 110 özel sektör çalışanı, 165 kamu sektör çalışanı ve 92 hemşire oluşturmaktadır. Veriler lineer regresyon modelleri ile analiz edilmiştir. Sonuçlar; örgütsel amaçları gerçekleştirmede çalışan katılımının ve çalışan güçlendirmenin duygusal bağlılığı etkilediğini göstermiştir (Brunetto ve Farr-Wharton, 2004:579-600)

Park, Henkin ve Egley, (2005), öğretmen ekiplerine odaklanarak takım çalışması, takıma olan bağlılık ve güven arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığa olan katkısı bakımından incelemiştir. Bu amaçla dağıtılan anketlerden 159'u ilköğretim öğretmenlerince yanıtlanmıştır. İstatistiksel analizler; takım çalışmasının, öğretmenin ekibe olan bağlılığında önemli bir belirleyici

olduğunu göstermiştir. Takım çalışması becerileri yüksek seviyede olan ekip üyelerinin takıma olan bağlılıkları diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar, tamamen doğrulayıcı değil iken, bağlılık denkleminde güvenin önemini önermiştir (Park, Henkin ve Egley, 2005:462-479).

Cox, Zagelmeyer ve Marchington (2006), İngiltere’de iş yerlerinde çalışanların iş süreçlerine katılımını araştırmışlardır. Bu amaçla işyeri çalışan ilişkileri anketi (WERS98) yardımı ile 25 çalışandan veri toplamışlardır. Bu verilerin istatistiksel analizleri sonucunda; çalışan katılımı uygulamalarının genişliği ve derinliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişki, önermeler ile teyit edilmiştir. İş süreçlerine çalışan katılımı uygulamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa aracılık ettiği görülmüştür (Cox, Zagelmeyer ve Marchington, 2006:250-267).

Humborstad ve Perry, (2011) Çin’de çalışan güçlendirme ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İş yerlerine dağıtılan anketlerden 290’ı araştırma kapsamına alınmıştır. Veriler AMOS programı yardımı ile analiz edilmiştir. Analizlerde, çalışan güçlendirme ile ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonuçları çalışan güçlendirmenin örgütsel bağlılığa arabuluculuk ettiğini ortaya koymuştur (Humborstad ve Perry, 2011:325-344).

Wickramasinghe D. ve Wickramasinghe V. (2012), Sri Lanka’da yalın üretimde karar verme, katılım ve duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin etkisini incelemiştir. 616 çalışan ile rastgele yapılan örnekleme hipotezleri test etmek için regresyon analizleri kullanılmıştır. Analizlerde; kararlara katılım iş doyumunu ve örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Wickramasinghe D. ve Wickramasinghe V., 2012:157-177).

Bogler ve Nir (2012), 153 İsrail ilköğretim okullarına bağlı 2,565 öğretmenden örnek veri toplamıştır. Bu veriler algılanan örgütsel destek ve iş doyumunu arasındaki ilişki üzerinde öğretmen güçlendirmenin aracılık etkisini test etmek

için kullanılmıştır. Verilerin SPSS ve AMOS programları ile analizinde sonuçlar; öğretmen güçlendirmenin algılanan örgütsel destek ve memnuniyet arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermiştir. Sonuçlar memnuniyet tiplerinde varyansı %30 arttırarak açıklamıştır (Bogler ve Nir, 2012:287-306).

Appelbaum, vd. (2013), Kanada Quebec imalat şirketinde kararlara katılım, iş doyumunu ve bağlılığı ele alan vaka çalışması için iş yerlerine 20 anket formu bırakmışlardır. Toplanan verilerin korelasyon analizlerinde; yönetim sürecinde kararlara katılım çalışanın yönetime olan güveninde önemli bir belirleyici olarak tespit edilmiştir. Karar vermede yetersiz çalışan katılımı, düşük seviyede iş tatmini ve çalışan bağlılığına yol açtığı görülmüştür. Bu çalışmaya göre çalışanların bağlılık ve sorumluluk eksikliği çalışanın işten çıkmak için niyetini etkilemektedir (Appelbaum, 2013:222-229).

Dhondt, Pot ve Kraan (2014), çalışan tatmini ve örgütsel bağlılık için örgütsel boyutta karar almaya katılımının önemini araştırmıştır. Bu amaçla Danimarka, İrlanda, Hollanda, Finlandiya, İsveç ve İngiltere' den 2048 çalışan ile anket ve görüşmeler yapılmıştır. Verilerin analizlerinde regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları; örgütsel bağlılık bağlamında sonuç değişkenleri üzerinde, fonksiyonel destek ve karar almaya katılımın otonomiden daha güçlü ilişkisi olduğunu göstermiştir. Çalışmada otonomi ve örgütsel kararlara katılım için karşılıklı etkileşimin öznel refah üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Birleşik iş kontrol değişkenlerinin her üç boyutta da örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Yüksek iş yoğunluğu düşük fonksiyonel destek ve düşük kararlara katılım öznel refah için bir gösterge olmuştur (Dhondt, Pot ve Kraan 2014:307-327)

2.5.1.7. Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Örgüt ile bütünleşme ve özdeşleme olmadan örgütsel bağlılığın oluşması çok güçtür. Bu bütünlük ve özdeşleşme için çalışan değerleri ile

örgütün değerlerinin uyuşması örgüt kültürünün çalışan tarafından da benimsenmesi gerekir. Örgüt kültürü başlı başına bir bağlılığın oluşması için yeterli değildir, ancak çalışanları bir arada tutan ve örgüt kültürü tarafından geliştirilen inançlar, değerler ve tutumlar bir aidiyet duygusunun oluşmasında büyük öneme sahiptir.

Singh (2007), örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini tespit etmek amacıyla, Hindistan'da yaptığı araştırmada beş büyük otomobil firmasından 382 anket verisini örneklem olarak belirlemiştir. Örgüt kültürü; amaç, yapı, liderlik, ilişkiler, ödüller ve yardımcı mekanizmalar olmak üzere altı faktörde ele almıştır. Verilerin SPSS programı ile analizlerine göre örgüt kültürü boyutlarının büyük bir bölümünün, örgütsel bağlılık faktörlerini doğrudan, pozitif yönde ve ciddi oranda etkilediği ortaya çıkmıştır (Singh, 2007:29-37).

Taylor vd (2008), tarafından yapılan çalışmada çokuluslu şirketlerin örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim eğilimlerinin çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. 10 çokuluslu şirketin 39 iştirakinden 1664 çalışan verisi istatistiksel analizlerle incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; örgüt kültürü özelliklerinin ve yüksek performanslı insan kaynakları yönetiminin çalışan bağlılığı üzerinde önemli derecede ve doğrudan etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Tylor vd, 2008:501-527).

Meyer vd. (2010) çalışmalarında, çalışanın çevre ile olan uyumu olarak adlandırılan durumun, çalışanların örgütsel değişim sürecinde örgütlerine bağlılıkları ve örgütte kalma isteklerini ne yönde etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla için büyük bir enerji firmasını örneklem olarak ele almışlar, araştırmada çalışanlara değişim öncesi ve sonrası için anket soruları yöneltilmişlerdir. Polinom regresyon ve tepki yüzey analizleri kullanarak 627 çalışan verisi incelenmiştir. Örgüt kültürünün dört boyutu (insan ilişkileri, açık sistem, iç işleyiş, rasyonel hedef) ekseninde yapılan analizlere göre algılanan kültür ve kültürel uygunluğun ölçüt faktörleri ile pozitif ilişki içinde olduğu yargısına varılmıştır. Yüksek düzeyde bağlılığa

sahip çalışanların, bağlılığı düşük olan diğer çalışanlara göre değişimi daha fazla destekledikleri tespit edilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2010:458-473).

Kaya (2008) yaptığı çalışmada, kamu ve özel sektör kurumlarının örgüt kültürlerini incelemiştir. Araştırmasında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini keşfetmek ve kamu kurumlarında çalışanlar ile özel sektörde bulunan çalışanlar arasındaki örgüt bağlılığı açısından farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaçla 45 kamu ve 112 özel sektör kuruluşundan anket yardımıyla veriler elde etmiştir. SPSS programı yardımıyla yapılan analizlerde kamu ve özel sektör örgüt kültürlerinin “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları bakımından farklı olduğu görülmüştür. Çalışmaya göre; “kamu ve özel sektör kuruluşlarında bulunan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık yönünden orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Kaya, 2008:119-143).

“Örgüt Kültürü ve Bağlılık: Hintli Yazılım Şirketi Üzerine Bir Çalışma” konulu araştırmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri Hindistan yazılım sektöründe ele alınmıştır. Nitel çalışmada etnografik yöntemler benimsenmiş ve derinlemesine görüşmeler, gözlem ve doküman analizi yapılmıştır. Deneyimli akademisyenlerle yapılan değerlendirmelerin sonucunda; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarmıştır. (Mathew ve Ogbonna, 2009:654-675)

Yiing ve Ahmad (2009), Malezyalı 238 MBA öğrencisi ve araştırma görevlisinden elde edilen anket verileri ile örgüt kültürü ve liderlik davranışının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini ele almışlardır. Verilerin SPSS programı ile analizlerine göre; örgüt kültürü araştırılan ilişkide ılımlı-önemli rol oynamıştır. Destekleyici kültürün örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi etkilediği tespit edilmiştir (Yiing ve Ahmad, 2009:53-86).

Bozoğlu (2011), Türkiye Yalova ilinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmak amacıyla, özel ve kamu okullarını incelemiştir.

Araştırmanın örneklemini devlet okullarından 86 özel okullardan 56 öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı ile değerlendirilmiş analiz sonuçlarına göre; beş alt boyutlu örgüt kültürü yapısında özel ve devlet sektörü arasındaki farklılıklara örgütsel yapı, ilişkiler, güç ve öykü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık elde edilmemişken, aidiyet boyutunda farklılık görülmüştür. Devlet sektöründe çalışan öğretmenlerin özel sektörde çalışan öğretmenlere göre aidiyet değerleri daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonucunda devlet okullarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı özel okullardakilere göre daha yüksek bulunmuştur (Bozoğlu, 2011:118-120).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın incelendiği çalışmada, çalışan algılarının ve örgüt değerlerinin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği araştırılmıştır. 216 çalışandan elde edilen anket verileri; regresyon, korelasyon ve yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak; algılanan ve belirtilen örgütsel değerler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İnsan odaklı değerler ve etik davranışın duygusal bağlılığı arttırdığı öngörülmüştür. İnsan kaynakları uygulamalarının değerler algısını büyük ölçüde etkilediği aynı zamanda da doğruladığı ortaya konulmuştur (Parra ve Castillo, 2013:1071-1083).

Shih ve Wang, (2014) Çalışanlar arası sosyal bağların, bireyciliğin ve organizasyon içindeki arabulucuların örgütsel bağlılığı ne yönde teşvik ettiğini araştırmışlardır. Bu amaçla Tayvan'da 395 restoran çalışanından elde edilen anket verileri, hiyerarşik regresyon analizleri ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar; sosyal bağların örgütsel bağlılık için öncü olduğunu ve iş durumu ile bireysel değerlerin, sosyal bağ-örgütsel bağlılık ilişkisini orta derecede desteklediğini göstermiştir (Shih ve Wang, 2014:300-314).

2.5.1.8. Örgütsel Bağlılık İle Kurumsal İmaj-Kurumsal İtibar-Örgüt Kimliği İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Zihinlerde yerleşmiş kalıcı düşünceler örgütün kimliğini yansıtır, bu kimliğe bağlı olarak örgütün imajı gelişir. Çalışanın örgütü ile ilgili düşünceleri, onun çekiciliği, toplum nezdindeki itibarı ve saygınlığı, örgütsel bağlılığın oluşması sürecine katkı sağlar. Her bireyin zihnindeki düşüncelere bağlı olarak örgütün imajı farklıdır bu açıdan çalışandan çalışana bağlılık düzeyi değişir. Örgütün içsel ve dışsal imajı çalışanın değerleriyle ve menfaatleriyle örtüştüğü sürece anlamlıdır. Bu anlam, iş tatmini nispetinde örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Çevresel duyarlılığı olan bir çalışanda örgütün çevreci imajı ve çabaları, çalışanın işten aldığı tatmini ve motivasyonu arttıracak bu da duygusal bağlılığa aracılık edecektir. İçsel imaj doğrultusunda insan kaynakları faaliyetleri çalışan memnuniyetine ve iş tatminine aracılık edecek bu da örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Bu konu ile ilgili bazı bulgular şu şekildedir;

Topaloğlu (2010), bir kamu kurumunda çalışanların, kurumsal imaj ve örgütsel bağlılıklarını araştırmıştır. Örneklem verisini 240 memur oluşturmaktadır. Anket verileri SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Bulgulara göre; kurumsal imajı oluşturan faktörlerin birbirleri ile arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre algılanan imaj arttıkça dışsal imaj da artış göstermektedir. Örgütsel bağlılık alt faktörlerinin (duygusal, devamlılık ve normatif) kurumsal imaj ile yüksek ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığa en büyük etkinin algılanan imaj olduğu ortaya çıkmıştır. Algılanan imajdaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı da 0,710 birim arttırmaktadır. Kurumsal imajda ise en büyük etkinin duygusal bağlılık olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış kurumsal imajı 0,612 birim arttırmaktadır (Topaloğlu, 2010:122-126).

Ge, Su ve Zhou (2010), örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgütsel kimliğin rolünü analiz etmiştir. Çalışmada, Çinli yedi yüksek teknoloji imalat sektöründe 390 çalışandan anket verisi toplanmıştır. Bu veriler yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel tarih, dil, değerler ve sosyalleşme hedefleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik ile olumlu ilişkilidir.

Ayrıca örgütsel kimlik; dil, değerler, sosyalleşme hedefleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık etmektedir (Ge, Su ve Zhou, 2010:166-179).

Mozes, Josman ve Yaniv (2011), kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkilerini keşfetmek amacıyla; çalışanların motivasyonu, iş tatmini, örgütsel kimlik ve çalışanların vatandaşlık davranışını ele almıştır. Bu kapsamda büyük bir hava yolu şirketinden 224 çalışandan anket yolu ile veri toplanmıştır. Verilerin korelasyon analizi ve T-testi bulgularına göre; aktif katılımcılar ve aktif olmayan katılımcılar arasında örgütsel kimlik ve motivasyon bakımından önemli farklılıklar bulunmuştur. Ancak iş tatmini için bir bulgu tespit edilememiştir. Buna ek olarak, örgütsel özdeşleşme, gönüllülük, iş doyumu ve motivasyon arasında pozitif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Araştırmada bu sonuçlar sosyal kimlik teorisi ve örgütsel kimlik artışına bağlı olarak geniş çerçevede yorumlanmıştır (Mozes, Josman ve Yaniv, 2011:310-325).

2.5.1.9. Örgütsel Bağlılık İle Çevre-İşçi Sağlığı ve İş güvenliği İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Yıllar içerisinde insana olan yaklaşımın değişmesiyle, işletmelerde beşeri kaynakların bir örgütün en değerli varlığı olduğu anlayışı yaygın kabul görmüştür. Bu anlayışta beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların kullanılamayacağı ve başarıya ulaşılamayacağı şiddetle savunulmuştur. Bu nedenle çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak, onların iş tatmini açısından yönetimin öncelikli görevleri arasında gösterilmiştir.

Durdu (2006), Türkiye’de kimya iş koluna bağlı sabun deterjan sanayinde, işçi sağlığı ve iş güvenliği düzenlemelerinde çalışanların tutumlarını belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla, rastgele örneklem yoluyla 250 çalışandan anket verileri toplamıştır. Bu veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; işyerinin seçiminde tercih kriteri olarak yaklaşık % 60 oranında ücret ve sigorta kriteri seçilirken, sağlık ve güvenlik koşullarında bu oran % 34' e düşmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası işyerinin seçiminde sağlık ve güvenlik önlemlerinden çok ücret koşullarına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, çalışanların daha fazla maddi imkânlar karşılığında daha ağır koşullarda çalışmayı kabul edebilecekleri gibi yanlış bir tutum içerisinde bulunabileceklerini göstermektedir (Durdu, 2006:252)

Ann, Zailani ve Wahid (2006), çalışmalarında Malezya'da çevre yönetim sisteminin ekonomik yönleri ile birlikte firma performansına ve müşteri memnuniyetine olan etkisini araştırmışlardır. 159 katılımcıdan elde edilen anket verileri korelasyon ve regresyon analizleri ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; sertifikanın (ISO14001) kurumsal imaja güçlü etkisi olduğu bildirilmiştir (Ann, Zailani ve Wahid, 2006:73-93).

Granerud (2011), kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında İSG uygulamalarını Danimarka'dan 21 KOBİ'yi çalışmasına konu ederek ele almıştır. Nitel araştırmasında, yarı yapılandırılmış görüşme, keşfedici yaklaşım, nitel çoklu durum çalışması yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmasında sonuç olarak; çalışanları korumak için yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanlar için çekici işyeri oluşturduğu ve motive edici özellik taşıdığı rapor edilmiştir (Granerud, 2011:109-122).

To ve Tang (2014), Çin Macao bölgesinde çevre yönetim sisteminin benimsenme durumunu araştırmıştır. Bu amaçla 34 kuruluştan çevre yönetim temsilcileri ile görüşmeler yapmıştır. Trend analizi; çalışanlar arasında çevre bilincinin geliştirilmesiyle, daha iyi çevre düzenleme uyumunun sağlanması, çalışanların farkındalık düzeyinin ve verimliliğin artması gibi sonuçları göstermiştir. ISO 14001 uygulanmasında algılanan büyük fayda, ilgili çevre düzenlemelerinin örgütsel imajı arttırması, çalışanların çevre bilincini geliştirerek çevre sorunları ile mücadelede yönetime yardımcı olması gösterilmiştir (To ve Tang, 2014:244-256).

2.5.1.10. Örgütsel Bağlılık İle Stres İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Stres çalışanın günlük rutin faaliyetlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesine engel olan, davranışlarını ve kararlarını olumsuz etkileyen psikolojik bir durumdur. Pek çok faktör strese neden olabilir ve bireyden bireye etkisi farklıdır. Kaynağı içsel olabileceği gibi dışsal faktörlerde olabilir. Stres baskısı altında bulunan bireyde iş tatmininin azalması ve bağlılık duygusunun bundan etkilenmesi söz konusudur. Stres ve örgütsel bağlılık ilişkisine ait bazı araştırmalar şunlardır;

Vakola ve Nikolaou (2005), 292 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel değişim sürecinde örgütsel bağlılık ve iş stresini araştırmışlardır. Korelasyon analizleri stresli bireylerin örgütsel bağlılığının azalmış olduğunu ve değişim uygulamalarına karşı isteksiz olduklarını göstermiştir. Mesleki stres ve değişime olan tutum arasındaki negatif korelasyon beklenen yönde bulunmuştur. Değişikliğe olan en önemli tutumu kötü çalışma ilişkileri vurgulamıştır. Sonuç olarak mesleki stres ve tutumu değiştirmek için ikisi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık yönetici olarak destek vermemiştir (Vakola ve Nikolaou, 2005:160-174).

Chen, Silverthorne ve Hung (2006), Tayvanlı ve Amerikalı kuruluşlardaki örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın, iş stresi ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada Tayvan'dan 87, ABD'den 57 katılımcı ile örneklem oluşturulmuştur. Veriler; T-testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve lineer regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Bulgulara göre; stres ve iletişim düzeyleri arasında ülkelere göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak Amerika'da örgütsel bağlılık ve performans daha yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda, örgütsel iletişimin yüksek düzeyleri her iki ülkede de örgütsel bağlılık ve iş performansı bakımından daha yüksek seviyelere yol açmıştır. Şaşırtıcı olarak stres düzeyleri ile örgütsel iletişim ve

iş performansı ilişkili bulunmamıştır (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006:242-249).

Chang ve Lu (2007), Tayvanlı iş gruplarında; örgüt kültürü, stres kaynakları ve örgütsel bağlılık bağlantılarını keşfetmek için araştırma yapmıştır. Nitel çalışmada yöntem olarak, odak grup tartışmaları seçilmiştir. 7-8 kişilik gruplar halinde toplam 47 katılımcı ile yapılan görüşmelerde elde edilen veriler; içerik analizi ve çift kodlama analizi ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık için dört özellik tespit edilmiştir bunlar; aile-akraba, informal çalışma yükümlülükleri, örgütsel sadakat ve alt gruplar ile ilişkidir. İş karakteristikleri, ev-iş ara yüzü, kişilerarası ilişkiler ve kariyer geliştirme çalışmaları stresin ortak kaynağı olarak belirlenmiştir. İçerik analizi çalışanların algı ve niteliğinin stres vasıtası ile bağlılığı etkilediğini, Çift kodlama analizleri iş özellikleri ile ilgili streslerin özellikle informal çalışma yükümlülüğüne bağlı olduğunu göstermiştir (Chang ve Lu, 2007:549-568).

Orly, Court ve Petal (2009), İsrail'den altı farklı sektörden 27 erkek 104 kadın proje yönetim koordinatörü ile yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık üzerindeki iş stresinin etkilerini araştırmışlardır. Elde edilen anket verileri korelasyon analizi ve varyans analizi ile çözümlenmiştir. Bulgular; stresin hissedilen duygusal bağlılığı etkilediğini, stresin arttıkça aidiyet duygusunun azaldığını göstermiştir. Bu çalışmada stresin devam bağlılığını etkilemediği tespit edilmiştir. Bunun sebebi rol gereksinimleri ve beklentileri ile yıl ortasında işten ayrılma isteksizliği olarak açıklanmıştır. Normatif bağlılığa ait bulgularda, bu bağlılıkla iş stresinin ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise çalışanlar için bu işi yapmanın doğru şey olduğu inancı gösterilmiştir (Orly, Court ve Petal, 2009:266-288).

Baş (2011), çalışmasında; iş yerindeki mobbing, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye üniversitelerinden 7 si ile yaptığı çalışmada 236 akademisyenden anket yolu ile topladığı verileri SPSS yazılımı ile analiz etmiştir. Verilerin analizlerinde; mobbingin akademisyenlerin kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olduğu bu

durumun performans düşüklüğüne sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Ayrıca mobbingin olumsuz çalışma koşullarına ve strese neden olduğu, iş tatminini olumsuz etkilediği bildirilmiştir (Baş, 2011:88-90).

Uzun ve Yiğit (2011), Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde, orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki durumu araştırmıştır. Bu amaçla, 97 orta kademe yöneticiden elde edilen anket verileri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin istatistiksel analizlerinde, dört örgütsel bağlılık faktörü tespit edilmiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı-alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığı-yatırımlar/yan bahisler ve normatif bağlılıktır. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasındaki ilişki, Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz bulgularına göre, örgütsel stres ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel stresin azalması durumunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir (Uzun ve Yiğit, 2011:181-213).

2.5.1.11. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Destek İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Destekleyici bir kültüre sahip işletmelerde; çalışanın fikir ve görüşlerine önem verilir, hatalarının hoşgörüle karşılanacağını ve başarılarının takdir edileceğini bilmek çalışanın memnuniyetini artırır. Örgüt içi iletişim üst düzeydedir, pozitif insan ilişkileri geliştirilir ve örgüt kararlarında adildir. İçinde bulunduğu örgütün desteğini arkasına alan çalışanda örgütüne olan inanç ve güven artar. Bu atmosferdeki bir örgüt yapısında çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerinin olmayacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık-Örgütsel Destek ilişkisi ile ilgili yapılan bazı çalışmalar şunlardır;

Aubé, Rousseau ve Morin (2007), algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yönelik çalışmalarında, 249 Kanada ceza evi çalışanından anket yolu ile veri toplamıştır. Analiz

sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir. Buna ek olarak hiyerarşik çoklu regresyon sonuçları, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kontrol odağı ve çalışma özerkliğinin aracılık etkisini analizler ile desteklemiştir (Aubé, Rousseau ve Morin, 2007:479-495).

Yiing ve Ahmad (2009), örgüt kültürü ve liderlik davranışının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Malezyalı 238 MBA öğrencisi ve araştırma görevlisinden elde edilen anket verileri oluşturmaktadır. SPSS programı analizlerinde; destekleyici bir kültürün bağlılık ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi etkilediğini bulmuşlardır (Yiing ve Ahmad, 2009:53-86).

Simosi (2012), örgütsel destek, denetim desteği ve meslektaş desteğinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışmada, yeni işe alınan 251 çalışandan anketler verileri elde edilmiştir. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Diğer iki destek kaynakları denkleme girdiğinde sadece algılanan meslektaş desteği normatif bağlılık tahminine katkıda bulunmamıştır. Ayrıca, Denetim desteği-eğitim aktarımı ilişkisinde yönlendirici olmasının yanı sıra meslektaş desteği-duygusal bağlılık ilişkisi içinde bir yönlendirici rol olarak örgütsel desteğin rolünü desteklemiştir (Simosi, 2012:301-320).

Jauhari ve Singh (2013), çalışmalarında; algılanan çeşitlilik, iklim ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde aracılık rolünü test etmiştir. Bu amaçla Hindistan'da bulunan çokuluslu şirketlerde 229 çalışandan toplanan veriler, yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. Bulgular; algılanan örgütsel destek demografik faktörler kontrol edildikten sonra, algılanan çeşitlilik iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir (Jauhari ve Singh, 2013:262-276).

2.5.1.12. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Çalışanların işyerlerinde referans aldıkları başka bireyler vardır. İş yeri uygulamalarında bu referans, çalışanların adalet algılarının oluşmasını sağlar. Beklentiler ile elde edilenler arasındaki farklılık bu algının bozulmasına neden olacaktır. Örgütlerde adalet kavramı; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini anlamak için yapılan bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir.

Çöp (2008), karşılaştırmalı araştırmasında Polonya ve Türkiye’de turizm sektöründe çalışanları ele almış örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık bakımından farklılıkları incelemiştir. Amacı doğrultusunda görüştüğü 455 otel çalışanından anket verileri elde etmiştir. Verilerin SPSS programı analiz bulgularına göre; iki ülke arasında örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın bileşenleri arasında bir pozitif ilişki tespit edilmiş bu durumun iki ülke içinde geçerli olduğu sonucuna varılmıştır (Çöp, 2008:131).

Suliman ve Kathairi (2013), Dubai’deki çalışmalarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada üç kamu kuruluşundan 500 tam zamanlı çalışan incelenmiştir. Anket verilerinin SPSS ile analizinde bulgular; örgütsel adaletin (prosedürel ve etkileşimsel) duygusal ve devam bağlılığın yanı sıra iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir (Suliman ve Kathairi, 2013:98-115).

Ohana (2014), örgütsel adalet-duygusal bağlılık ilişkisini araştırmıştır. Bu amaçla 2004 yılı İşyeri İstihdam İlişkileri Anketi verilerine dayanarak 1,496 şirketten 20.936 çalışanın oluşturduğu bir örnekleme kullanmıştır. Çalışmanın hiyerarşik lineer modelleme analizinin sonuçları; adalet ikliminin öneminin bireysel algıların üzerindeki etkisinin ötesine uzandığını göstermiştir. Ayrıca

adalet iklimi-duygusal bağlılık ilişkisinin, örgütsel boyut ölçeğinden etkilenmediği ortaya konmuştur (Ohana, 2014:654-671).

Crow, Lee ve Joo (2012), Güney Kore'de örgütsel adalet (dağıtım, usul ve etkileşim), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki karmaşık ilişkiyi keşfetmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. 418 polis memurundan toplanan anket verileri, lineer regresyon modelleri ile analiz edilmiştir. Sonuçlar örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyleri ile olumlu ilgili olduğunu göstermiştir. Ayrıca usul ve etkileşimsel adalet algısının dağıtıcı adalet yoluyla memurların örgütsel bağlılıkları üzerinde dolaylı bir etkisi tespit edilmiştir. Son olarak, örgütsel adalet algısı iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Crow, Lee ve Joo, 2012:402-423).

Yanılmaz (2014), Kartal Belediyesi'nde çalışan kamu personellerinin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel adalet algısının ne derecede etkili olduğunu incelemiştir. Bu amaçla 100 iş görenden (50 kadın ve 50 erkek) veriler; kişisel bilgi formu, Colquitt' in Örgütsel Adalet Ölçeği ve Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların eğitim durumu, unvan ve iş hayatındaki çalışma sürelerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel adalet arttığında örgütsel bağlılığın da onunla beraber yükseldiği belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan; prosedür adalet, kişiler arası adalet, bilgisayarlı adalet, dağıtım adaleti ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel bağlılık ile prosedür adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisayarlı adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Yanılmaz, 2014:72-88).

2.5.1.13. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Performans İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkide beklenilenin aksine tutarsız sonuçlar söz konusudur. İşletmeden işletmeye bağlılık-performans ilişkisi değişebilmektedir. Bu anlamda bağlılığın iş performansına aracılık etkisinden bahsedebilmek için bazı kontrol değişkenlerini göz önünde bulundurmak gerekir. Bağlılık-Performans ilişkisine ait bulgulardan bazıları şunlardır.

Chen, Silverthorne ve Hung (2006), Tayvanlı ve Amerikalı kuruluşlardaki örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın, iş stresi ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu amaçla; Tayvan'dan 87, ABD'den 57 katılımcı ile örneklem oluşturulmuştur. Veriler; T-testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve lineer regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; Amerika'da örgütsel bağlılık ve performans daha yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda, örgütsel iletişimin yüksek düzeyleri her iki ülkede de örgütsel bağlılık ve iş performansı bakımından daha yüksek seviyelere yol açmıştır (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006:242-249).

Cuyper ve Witte (2011), çalışanların öz değerlendirme, performans ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Analizler için Belçikalı 9 kuruluşun 551 çalışanından oluşan, anket veri seti kullanılmıştır. Çalışmada varsayımlar yapısal eşitlik modelleme ile test edilmiştir. Bulgular, duygusal bağlılık ile performansın olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir (Cuyper ve Witte, 2011:152-172).

Suliman ve Kathairi (2013), Dubai'deki çalışmalarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide üç kamu kuruluşundan 500 tam zamanlı çalışanı incelemiştir. Anket verilerinin SPSS ile analizinde bulgular yüksek iş performansı için duygusal ve devam bağlılığının aracılık etkisini desteklemiştir (Suliman ve Kathairi, 2013:98-115).

Schoemmel ve Jønsson (2014) Danimarka'da, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmalarında anket yöntemiyle 496 çalışandan veriler elde edilmiştir. SPSS programı ile yapılan korelasyon analizinde; yapılan iş, bölüm ve örgütlere göre duygusal bağlılık açısından farklılıklar görülmüştür. Bu da iş özelliklerinin ve örgütsel yapının duygusal bağlılığa olan etkisini göstermektedir. Yazarlar; İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmada duygusal bağlılığın örgütsel performansa aracılık ettiği ortaya konulmuştur (Schoemmel ve Jønsson 2014:516-534).

2.5.1.14. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Güven İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Güven ortamının tesis edildiği bir işletmede iş tatmini ile birlikte örgütsel bağlılığında gelişeceği bildirilmiştir. Örgütsel Güvenin; yönetime, amire ve çalışma arkadaşlarına olmak üzere üç boyutunun da Örgütsel Bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir (Cho ve Park, 2011:551-573; Zeffane ve Al Zarooni, 2012:332-351). Dirks ve Ferrin (2002), yaptıkları meta analizde, Örgütsel Bağlılığı Örgütsel Güvenin çıktıları arasında göstermektedir. Yönetime karşı duyulan güven Örgütsel Bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olup işten ayrılma niyeti ve sinizm konusunda yararlı sonuçlar vermektedir. Amire karşı güven ise daha çok lider üye etkileşimi konusu ile ilgili olup lider ve üye arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu güven türünün iş sonuçları ve bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Güven ile Örgütsel Bağlılık ve çalışan memnuniyeti üzerine yapılan bir çalışmada güvenin çalışan özellikleri ile birlikte Örgütsel Bağlılık ve çalışan memnuniyetini artırıcı etkisi olduğu görülmüştür (Cho ve Park 2011:551-573; Uray, 2014:67).

Williams (2005) çalışmasında, örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Bu amaçla 302 yataklı bölge hastanesinde çalışan 902 hemşireden anket verileri toplamıştır. Verilerin istatistiksel analizlerinde;

örgütsel güven ile iş tatminin tüm boyutları (ücret, özerklik, mesleki durum, etkileşim, görev gerekleri ve örgütsel politikalar) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir (Williams, 2005: 203-211).

Çetinel (2008), örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Örnek olay çalışmasında, her iki güven boyutuyla (bilişsel güven, duygusal güven) hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki; her iki güven boyutuyla devam bağlılığı arasında negatif ilişki belirlenmiştir (Çetinel, 2008: 115-116).

Guinot, Chiva ve Roca-Puig (2014), İspanya'da 6407 çalışandan elde ettikleri anket verileri doğrultusunda yapısal eşitlik modellemesi yardımı ile kişiler arası güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu ilişkide iş stresi, değişken olarak faktör olarak ele alınmıştır. Bulgular kişilerarası güvenin iş tatmini üzerinde olumlu etkisini vurgulamıştır ve iş stresi kısmen bu ilişkiye aracılık etmiştir. Ayrıca, kişilerarası güvenin olumsuz iş stresine bağlı olduğu, bunun da iş tatminini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Guinot, Chiva ve Roca-Puig, 2014:96-115).

Olson, Bao ve Parayitam (2014), Çin kuruluşlarından 249 çalışan ile yaptıkları çalışmada, örgütsel siyasetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Toplanan anket verileri hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiştir. Sonuçlar, güven uğraşlarının; iş tatmini, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki örgütsel siyasetin olumsuz etkilerini hafiflettiğini göstermiştir (Olson, Bao ve Parayitam, 2014:354-374).

2.5.1.15. Örgütsel Bağlılık İle Rol Belirsizliği-Rol Çatışması İlişkisi Üzerine Araştırmalar

Rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel bağlılığı etkileyen iş stresi kaynaklarıdır. Bu rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanların iş görevini tamamlama yeteneklerini aksatmasından kaynaklanır. Çalışanlar görevlerini

tamamlayamayınca, işlerinde olumsuz duygular ve kaygı yaşarlar (Lepine, Podsakoff ve Lepine, 2005: 764-775). Benzer şekilde, rol belirsizliği ve rol çatışması iş görevleri için çalışanların kendilerine verilen görevleri tamamlayabilecekleri algısını tehdit eden engeller olarak da yaşanabilir (Madera, Dawson ve Neal, 2012: 1083-1089). Aşağıdaki iki çalışmanın bulguları konuya örnek olarak verilebilir.

Addae, Parboteeah ve Velinor'un (2008) çalışması St Lucia kamu sektöründe çalışanların bir kesitsel araştırmasıdır. Çalışmada stres faktörlerinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Bu çalışma için 226 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Analizler için hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; rol belirsizliği ve çatışmanın duygusal ve normatif bağlılık ile olumsuz ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve ciro niyetlerinin üç bağlılık boyutu ile arasında negatif ilişki bulunmuştur. Çalışanların rol stresi ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Alternatif işler mevcut olduğunda devamlılık bağlılığı ile birlikte çalışanlarda kazanç düşüncesinin geliştiği tespit edilmiştir (Addae, Parboteeah ve Velinor, 2008:567-582).

Wei-Lung vd., (2010), pazar yönelimi, stresörlerin rolü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Tayvan havayolu şirketlerinde 386 çalışandan elde edilen anket verileri, yapısal eşitlik modelleme ile çözümlenmiştir. Bulgulara göre rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel bağlılık ile negatif ilişkilidir ve bu ilişki müşteri odaklılık ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiye aracılık eder (Wei-Lung vd., 2010:1431-1440).

2.6. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Toplam kalite yönetimi için birçok yöntem ve tekniğin uygulanması ile ortaya çıkan bir yönetim biçimi olduğunu söylemiştik. Her bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması ve bileşenleri ile örgütsel bağlılık başlı başına araştırma konusudur. Bu çalışmamızda Toplam Kalite Yönetimi araştırmaları ile ilgili

çeşitli bulgulara ve bu bulguların örgütsel bağlılık ile olan ilişkisine yer vermeye çalıştık. Sonuçlar bize göstermektedir ki başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması doğrudan veya dolaylı yollardan örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi önce insan anlayışı ile iç ve dış müşteri memnuniyetini esas almıştır. Bu esas ile çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamaya, onlara beklentileri doğrultusunda en yüksek faydayı sunmaya çalışır. Kaliteli mal ve hizmet üretimini ilk seferde doğru yapabilmek için sürekli iyileştirme ve yenilikçilik faaliyetlerinde; çalışan katılımı, otonomi ve güçlendirme uygulamalarına yer verir. Tanımlanmış iş süreçleri ve prosedürler, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi stres kaynaklarını indirger. İşletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda insan kaynağını geliştirmeye ve çalışanlarının kariyer planlaması ile birlikte onların eğitimine önem verir. Yaratılan kalite kültürüne çalışanın katkısını ve özdeşleşmesini sağlayabilmek için, onların sosyalleşme ve vatandaşlık davranışlarını sürekli takip eder. Etkin bir liderin önderliğindeki takımlar ile bireyin tek başına göstereceği performanstan daha fazlası yaratılan sinerji ve bütünlük ile elde edilir. Destekçi ve adil liderlik, çalışanların örgütlerine inanmalarına ve güvenmelerine yardımcı olur. Güvenli ve sağlıklı ortamlar ile çalışanların daha iyi koşullarda çalışması sağlanır iş refahı arttırılır. Yaratılan güvenlik iklimi stres ve kaygıları azaltır. Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile yaratılan kurumsal imaj, çalışanın örgütüyle bütünleşmesine, sosyal çevresine statüsü ile ilgili mesajlar vermesine ve bu sayede saygınlık ihtiyacının tatminine aracılık eder. Bahsettiğimiz duruma sahip bir iklimde, çalışanın iş tatmini ve memnuniyeti artacak bu sayede işten ayrılma gibi bir niyeti söz konusu olmayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler için, örgütsel bağlılık daha üst düzeydedir diyebiliriz. Aşağıda verilen Toplam Kalite Yönetimi-Örgütsel Bağlılık ilişkisine ait bulgular bu önermemizi desteklemektedir.

Bou ve Beltrán 2005 'te Toplam Kalite Yönetiminde yüksek çalışan bağlılığı, insan kaynakları stratejisi ve firma performansını araştırmıştır. Ampirik çalışmada İspanyol hizmet firmaları ele alınmıştır. Bu firmalarda bulunan 222 çalışandan anket verileri elde edilmiştir. Verilerin istatistiksel analizlerinde; Toplam Kalite Yönetimi ile yüksek çalışan bağlılığı, işletme performansı ve işletme karları arasında önemli ilişkiler tespit etmişler ve Toplam Kalite Yönetiminin kritik bir başarı faktörü olduğunu belirtmişlerdir (Bou ve Beltrán; 2005:71-86).

Boon, Safa ve Arumugam, Malezya yarı iletken sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin beş boyutunun Örgütsel Bağlılığa olan etkisini incelemiştir. 377 çalışandan elde edilen anket verileri, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları; takım çalışması, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve ekip çalışmasının duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca örgütsel iletişim baskın Toplam Kalite Yönetimi uygulaması olarak algılanan ve güçlü duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Boon, Safa ve Arumugam; 2006:44-52).

Karia ve Asaari (2006), Malezya telekomünikasyon sektöründe; iş katılımı kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık bakımından Toplam Kalite Yönetiminin etkisini araştırmıştır. Anket yöntemiyle 104 çalışandan veriler toplanmıştır. Verilerin SPSS programı analizlerinde; Toplam Kalite Yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Güçlendirme, takım çalışması ve iş katılımının, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı geliştirdiğini, müşteri odaklılığın; iş tatminine ve örgütsel bağlılığa katkıda bulunmadığını belirtmişlerdir (Karia ve Asaari; 2006:30-43).

Tütüncü ve Küçükusta (2007), Türkiye'de kalite ödülleri kazan işletmelerde, Toplam Kalite Yönetimi temel kavramlarının daha yapılandırılmış modeli olan EFQM mükemmellik modeli ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. KALDER tarafından Kalite ödüllü 5 işletme 407 çalışandan anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Bu veriler SPSS ve SAS programları aracılığıyla analiz

edilmiştir. Analiz sonuçları; EFQM mükemmellik modeli ile örgütsel bağlılığın anlamlı derecede ilişkili olduğunu göstermiştir (Tütüncü ve Küçükusta; 2007:30-43).

2011'de Çelik, Adıyaman Emniyet Müdürlüğü'ndeki çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi uygulanma süreci öncesi ve sonrasındaki değişimleri karşılaştırmıştır. Buna göre görev yapan personelin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmede kullanılan 10 değişkenden 9'u 2001 yılından 2010 yılına gelindiğinde olumlu bir artış göstermiştir. Bir tanesinde ise ciddi bir değişiklik olmamıştır. İş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinde ise pozitif yönde bir artış görülmüştür (Çelik; 2011:19-21).

Hindistan'da banka çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde Toplam Kalite Yönetiminin etkileri araştırılmıştır. 195 çalışandan elde edilen veriler yapısal eşitlik modelleme ile analiz edilmiştir. Banka politikalarının yeterli özerklik sağlamamasına rağmen Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için banka çalışanlarının önemli çabalarının olduğu bildirilmiştir. SEM analizi Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık anlamında çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Kaur, Sharma ve Lamba, 2012:268-293).

Top ve Yanık'ın 2013 yılındaki Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlara etkisi konulu çalışmalarında Kırklareli ili sağlık çalışanları örneği ele alınmıştır. 315 çalışandan elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında iç müşteri memnuniyeti artar varsayımı doğrulanamamıştır. Çalışanların hastane kıdemi arttıkça, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında takım çalışması artar varsayımı doğrulanamamıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılımları daha fazladır varsayımı doğrulanmıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları artar varsayımı doğrulanamamıştır. Yapılan çalışmada sağlık kurumları çalışanlarında iç müşteri memnuniyeti orta, liderlik yüksek, takım

çalışması yüksek, eğitim yüksek, çalışan katılımı yüksek, Toplam Kalite Yönetimi yüksek ve performans değerlendirme yüksek düzeyde anlamlı bulunmuştur (Top, 2013:84-109).

2013'te Wickramaratne Sri Lanka imalat sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu amaçla 67 çalışandan anket verileri elde etmiştir. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın Toplam kalite yönetiminden etkilendiği ve örgütsel bağlılığın anlamlı olarak, pozitif ve orta düzeyde Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Wickramaratne; 2013:309-409).

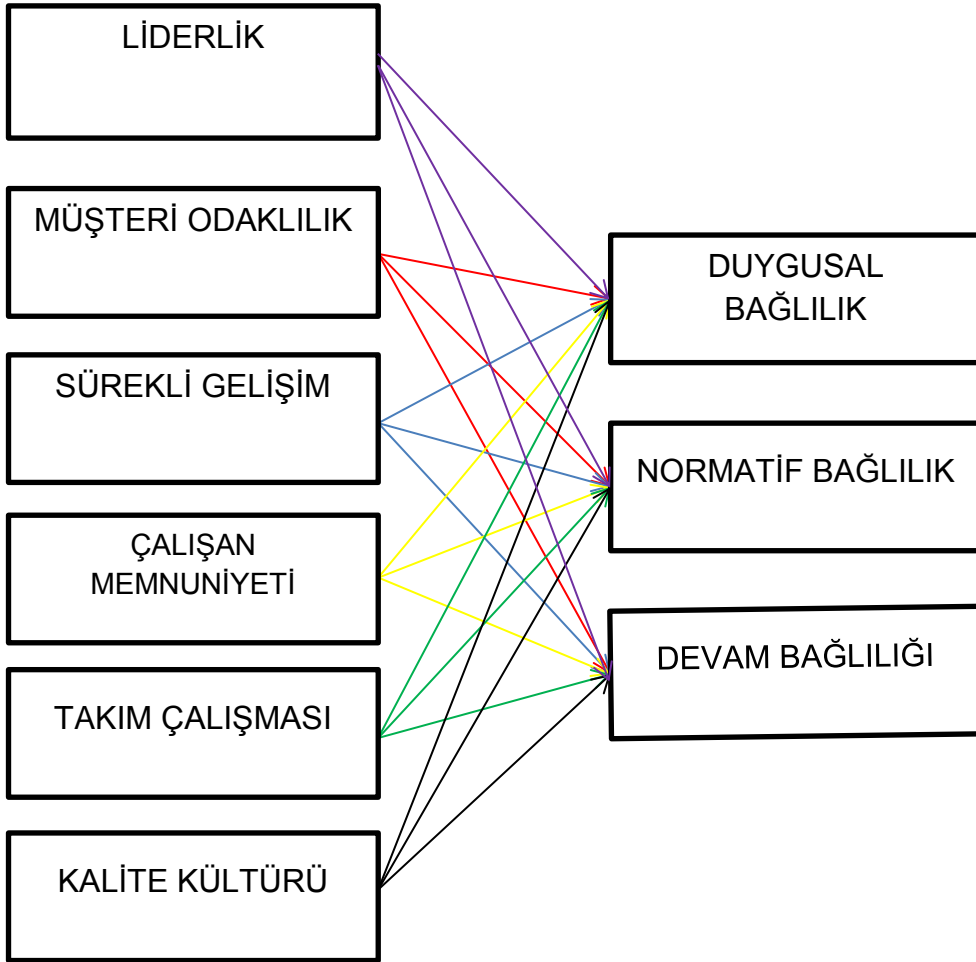
3. YÖNTEM

Yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve tekniklerine yönelik bilgilere yer verilmekte, anket formları ile toplanan bilgiler istatistiki yöntemlerle test edilip sonuçları açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma; Toplam Kalite Yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye yöneliktir. Bu sebeple Toplam Kalite Yönetimi kendi ilkeleri çerçevesinde altı alt boyut üzerinden, örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan üç alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili altı alt boyut ve örgütsel bağlılıkla ilgili üç alt boyut

arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve araştırmanın çözümlenebilmesini kolaylaştırmak için aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur



Şekil 3. Araştırmanın modeli

Araştırma modelinden yola çıkarak şematik olarak gösterildiği üzere hipotezler aşağıda verilmiştir.

3.1.1 Toplam Kalite Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Bou ve Beltrán (2005) Toplam Kalite Yönetimi ile yüksek çalışan bağlılığı, işletme performansı ve işletme karları arasında önemli ilişkiler vardır,
- Karia ve Asaari (2006) Toplam Kalite Yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkiye sahiptir.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H1a: TKY ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H1b: TKY ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H1c: TKY ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.1.2. Liderlik İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Lee (2005), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları ve lider-üye değişimi arasında pozitif ilişki vardır.
- Lider-üye değişim kalitesi, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
- Yiing ve Ahmad (2009), Liderlik davranışı önemli ölçüde örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.
- Sharif vd. (2010), müdürlerin liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır.
- Joo, Yoon ve Jeung (2012) Dönüşümsel liderlikte liderin paylaşılan vizyonu, grup hedefi, terfi ve ödüller zihinsel uyarım sağlayıp yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa aracılık etmektedir.
- Chan ve Mak, (2014) Dönüşümsel liderlik özellikleri ile takipçileri arasındaki normatif ve duygusal bağlılık pozitif ilişkilidir.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan üst yönetimin liderliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H2a: Üst yönetimin liderliği ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H2b: Üst yönetimin liderliği ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H2c: Üst yönetimin liderliği ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.1.3. Müşteri Odaklılık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Müşteri odaklılık ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Donavan vd. (2004), Müşteri Odaklılığın, çalışanların; iş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı seviyesi üzerinde olumlu etkisi vardır.
- He, Li ve Lai, (2011) Müşteri odaklı hizmet iklimi, çalışan bağlılığını geliştirerek müşteri memnuniyeti üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.
- Kuo, (2013) Pazar ve müşteri odaklılık etkisi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.
- Gazzoli, Hancer ve Kim (2013) çalışan düzeyindeki müşteri odaklılık; etkileşim kalitesi ve müşteri algısı arasındaki ilişkide, iş tatmini ve çalışan bağlılığına aracılık etmektedir.
- Ifie, (2014) çalışan ve firma müşteri odaklılık, bu prensiplerin olmadığı zamana göre örgütsel bağlılık bakımından daha güçlüdür.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3: Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan müşteri odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H3a: Müşteri odaklılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H3b: Müşteri odaklılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H3c: Müşteri odaklılık ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.1.4. Sürekli Gelişim İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Sürekli gelişim ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Joo ve Park (2010), sürekli gelişim için örgütsel öğrenme kültürü, gelişimsel geribildirim ve öğrenme hedefi yönelimi örgütsel bağlılığın önemli belirleyicisidir.
- Bambacas (2010), sürekli öğrenme faaliyetleri yöneticilerin duygusal ve normatif bağlılığını geliştirmektedir.
- Talat, Norliya, Ghulam, Misbah (2014), Örgütsel öğrenme kültürü normatif bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.
- Hollingworth ve Valentine, (2014) kurumsal sosyal sorumluluk ve sürekli süreç iyileştirme yönelimi örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkiye sahiptir

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4: Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan sürekli gelişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H4a: Sürekli gelişim ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H4b: Sürekli gelişim ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H4c: Sürekli gelişim ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.1.5. Çalışan Memnuniyeti İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Çalışan memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Boles, Madupalli, Rutherford ve Wood, (2007) iş tatmini çeşitli yönleriyle örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkilidir.
- Lee ve Ahmad, (2009) örgütsel bağlılık çalışan performansından ziyade iş tatmini ile ilişkilidir.
- Kwantes (2009) iş doyumunu, hem Hint hemde Amerikan örneklerinde duygusal bağlılık ile ilişkilidir.
- Günlü, Aksaraylı ve Perçin, (2010) dışsal, içsel ve genel iş doyumunu normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Spagnoli ve Caetano, (2012) İnsan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini normatif bağlılığa aracılık etmektedir.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H5a: Çalışan memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H5b: Çalışan memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H5c: Çalışan memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.1.6. Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Takım çalışması ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Park, Henkin ve Egley (2005), takım çalışması, öğretmenin ekibe olan bağlılığında önemli bir belirleyicidir.
- Takım çalışması becerileri yüksek seviyede olan ekip üyelerinin takıma olan bağlılıkları diğerlerine göre daha yüksektir.
- Brunetto ve Farr-Wharton (2004) Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların katılımı ve çalışanların güçlendirilmesi duygusal bağlılığı etkiler.
- Cox, Zagelmeyer, Marchington (2006), iş süreçlerine çalışan katılımı uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa aracılık etmektedir.
- Wickramasinghe D. ve Wickramasinghe V. (2012) kararlara katılım iş doyumunu ve örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Appelbaum, (2013) Karar vermede yetersiz çalışan katılımı, düşük seviyede iş tatmini ve çalışan bağlılığına yol açar. Çalışanların bağlılık ve sorumluluk eksikliği çalışanın işten çıkmak için niyetini etkilemektedir.
- Boon, Safa ve Arumugam (2006), takım çalışması, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve ekip çalışması duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir.
- Karia ve Asaari (2006), güçlendirme, takım çalışması ve iş katılımı; iş tatmini ve örgütsel bağlılığı geliştirmektedir.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H6: Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H6a: Takım çalışması ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H6b: Takım çalışması ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H6c: Takım çalışması ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.1.7. Kalite Kültürü İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Hipotezleri

Kalite Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından test edilen hipotezler şunlardır;

- Singh (2006), örgüt kültürü boyutlarının çoğunluğu, örgütsel bağlılık faktörlerini doğrudan, pozitif ve önemli derecede etkiler.
- Taylor vd. (2008), örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi çalışmalarının, çalışan bağlılığı üzerinde önemli ve doğrudan etkileri vardır.
- Mathew ve Ogbonna (2009), örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Parra ve Castillo, (2013) algılanan ve belirtilen örgütsel değerler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıdaki çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H7: Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan kalite kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H7a: Kalite kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H7b: Kalite kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H7c: Kalite kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bandırma ilçesinde; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bulunan kalite belgelerine sahip, kamu ve özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Rastgele seçim yöntemiyle Bandırma'da bulunan; Bandırma Devlet Hastanesi, Eti Maden İşletmeleri, Banvit, Bantaş, Bağfaş, Kocaman Balıkçılık ve Bandırma Ticaret Odası ile görüşülmüş, bu iş yerlerine toplam 500 adet anket formu bırakılmıştır. 500 anket formundan 367 si geri dönmüş ve yapılan incelemede içtenlikle doldurulduğuna inanılan 330 adet anket formu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Akademik ve istatistik çevrelerince 30'dan büyük ve 500'den küçük örnek hacminin pek çok araştırma için yeterli olduğu görüşüne istinaden (Gegez, 2007:212; Altunışık, vd. 2012:60), toplanan bilgiler değerlendirilmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket formlarını dolduranların demografik özelliklerine yer verilmiş, ikinci bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Toplam kalite yönetimi ölçeği konusunda literatür taramasında farklı uygulamalara rastlanmıştır. Bunun sebebi kalitenin tanımındaki düşünce farklılıklarının Toplam Kalite Yönetimine de etki etmiş olmasıdır. Amaca yönelik etkili bir ölçek oluşturmak için Balcı'nın (2003) Toplam Kalite Yönetimi ölçeğindeki ve 12 ülkenin Toplam Kalite Yönetimi ödülleriindeki kritik başarı faktörleri incelenmiş, bu başarı faktörleri 18 madde halinde özetlenmiştir.

Ölçek için belirlenen kritik başarı faktörleri, "Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi, Çalışanların Kalite Anlayışına Katılımı ve Takım Çalışması, Yöneticilerin Liderliği ve İnsan Kaynağı Politikaları" başlıkları altında ele alınmıştır. Bunlara ilave olarak Kalite Kültürü de değerlendirme kapsamında bulundurulmuş altı alt boyutlu toplam kalite ölçeği hazırlanmıştır. Ölçek soruları için, belirlenen alt boyutlar kapsamındaki anketlerden ölçek faktörleri ile ilgili sorular derlenerek soru listesi hazırlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ölçeği için açıklamalar EK 1.'de verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket için hazırlanan soru listesi 5'li Likert ölçeğinde düzenlenerek belirlenen işletmelere dağıtılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Anket formları ile elde edilen veriler SPSS 22 programı ile değerlendirmeye tabi tutulmuş, bu program yardımıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Devamında faktör analizi ile kullanılan iki ölçeğin alt gruplarının doğrulayıcı analizi yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Regresyon Testleri, Korelasyon Analizleri; yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anket formları ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolar yardımı ile verilmiş, bu bulgulara dayanarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Demografik Verilere Ait Frekans Analizi

Araştırmaya katılanların demografik verilerine ait sıklık yüzdeleri aşağıda tablo halinde Çizelge 1.'de verilmiştir.

Çizelge 1. Demografik Verilere ait sıklık yüzdeleri

Medeni Durum		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Mdn. Dm	EVLİ	234	70,9	70,9	70,9
	BEKAR	92	27,9	27,9	98,8
	AYRILMIŞ	4	1,2	1,2	100,0
Cnsy	ERKEK	256	77,6	77,6	77,6
	KADIN	74	22,4	22,4	100,0
Ücret	...-1500	103	31,2	31,2	31,2
	1501-2000	131	39,7	39,7	70,9
	2001-2500	69	20,9	20,9	91,8
	2500-...	27	8,2	8,2	100,0
Eğitim	LİSE	172	52,1	52,1	52,1
	ÖNLİSANS	68	20,6	20,6	72,7
	LİSANS	85	25,8	25,8	98,5

	LİSANSÜSTÜ	5	1,5	1,5	100,0
Kıdem	0-5	153	46,4	46,4	46,4
	6-10	68	20,6	20,6	67,0
	11-15	38	11,5	11,5	78,5
	16-20	25	7,6	7,6	86,1
	20-...	46	13,9	13,9	100,0
Org. Yeri	ÇALIŞAN	294	89,1	89,1	89,1
	ALTYNTC	19	5,8	5,8	94,8
	ORTYNTC	7	2,1	2,1	97,0
	ÜSTYNTC	10	3,0	3,0	100,0
Sektör	ÖZEL	156	47,3	47,3	47,3
	KAMU	174	52,7	52,7	100,0
TKY	EVET	306	92,7	92,7	92,7
	HAYIR	24	7,3	7,3	100,0
Yaş	18-25	50	15,2	15,2	15,2
	26-32	80	24,2	24,2	39,4
	33-40	134	40,6	40,6	80,0
	41-48	49	14,8	14,8	94,8
	49-...	17	5,2	5,2	100,0

- a) Ankete katılanlardan %70,9'u 234 kişi evli; %27,9'u 92 kişi bekar; %1,2'si 4 kişi de eşinden ayrılmıştır.
- b) Katılımcıların %77,6'sı 256 kişi erkek; %22,4'ü 74 kişi kadındır.
- c) Aylık kazançlarına göre katılımcıların %31,2'si 103 kişi 1500 TL ve altı; %39,7'si 131 kişi 1501-2000TL; %20,9'u 69 kişi 2001-2500TL; %8,2'si 2500TL ve üzeri gelire sahiptir.
- d) Eğitim durumları bakımından; %52,1'i 172 kişi lise; %20,6'sı 68 kişi ön lisans; %25,8'i 85 kişi lisans; %1,5'i 5 kişi lisansüstü eğitime sahiptir.
- e) Katılımcıların %15,2'si 50 kişi 18-25; %24,2'si 80 kişi 26-32; %40,6'sı 134 kişi 33-40; %14,8'i 49 kişi 41-48; %5,2'si 17 kişi 49 yaş ve üzeridir.
- f) Organizasyonlarda bulunan %89,1'i 294 kişi iş gören düzeyinde çalışan; %5,8'i 19 kişi alt kademe yönetici; %2,1'i 7 kişi orta kademe yönetici; %3'ü 10 kişi üst düzeyde yöneticidir.

- g) Organizasyonlardaki çalışma sürelerine bakıldığında; %46,4'ü 153 kişi 0-5 yıl; %20,6'sı 68 kişi 6-10 yıl; %11,5'i 38 kişi 11-15 yıl; %7,6'sı 25 kişi 16-20 yıl; %13,9'u 46 kişi 20 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.
- h) Çalışanların %47,3'ü 156 kişi özel sektörde; %52,7'si kamu sektöründedir.
- i) Anket formunun dağıtıldığı işletmelerde katılımcıların %92,7'si 306 kişi işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi olduğunu belirtmiş %7,3'ü 24 kişi Toplam Kalite Yönetimi olmadığını ifade etmiştir. Anket formlarının dağıtımında Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmeler seçilmiştir ancak kamu kurumlarında bulunan taşeron firma elemanlarının ve işletme uygulamalarından kişisel ilgisizlikleri sebebiyle haberi olmayan çalışanların bu soruya hayır demeleri muhtemeldir.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan toplam kalite ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği için diğer analizler yapılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde, Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Toplam kalite ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,972 Örgütsel bağlılık ölçeği için ise Cronbach's Alpha değeri 0,914 olarak hesaplanmıştır (Çizelge 2.). Yapılan tüm testlerde kullanılan iki ölçek ve ölçek alt boyutları güvenilirlik analizi sonucunda 0,80 ve 1 arasındadır. Literatürde;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Aşağıda ve devamında bu analiz sonucuna ilişkin tablolar verilmiştir.

Çizelge 2. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik analizi

TKY Ölçeği

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,972	49

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,914	27

Çizelge 3. Takım çalışması sorularına ait güvenilirlik analizi**Takım Çalışması**

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,934	10

Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından olan Takım çalışması için Cronbach's Alpha değeri 0,934 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4. Takım çalışması güvenilirlik analizine ait istatistikler**Öge - Toplam İstatistik**

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öge Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öge- Toplam Korelasyon	Öge Silindiğinde Cronbach's Alpha
İş yerimde çalışanların işbirliği içinde çalışması teşvik edilir	23,68	66,138	,716	,928
İş yerimde çalışanlar takım/ekip üyesi olmaktan memnuniyet duyarlar	23,74	67,152	,760	,926
Takımım/ekibimde kararlar ortak bir uzlaşıyla alınır	23,77	66,949	,762	,926
Takım/ekip içinde bilgi paylaşılır karşılıklı bilgi akışı vardır	23,79	65,443	,796	,924
Takım/ekip içinde grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir	23,68	65,062	,770	,925
Takım/ekip liderimiz düzenli aralıklarla toplantı yapar herkesin görüşünü alır	23,45	65,350	,738	,927

Takım/ekip içinde yeni fikirler destek görür	23,68	65,989	,756	,926
Takım/ekip içinde iş yükü adil olarak dağıtılır	23,46	63,904	,810	,923
Takım/ekip üyeleri birbirlerine güvenirlere karşılıklı bir dayanışma vardır	23,78	68,843	,636	,932
İş yerimde sürekli gelişim amacıyla istatiki verilerden ve karar alma tekniklerinden yararlanılır.	23,76	69,087	,625	,932

Çizelge 5. Müşteri odaklılık sorularına ait güvenilirlik analizi

Müşteri Odaklılık

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,914	10

Müşteri odaklılık alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,914 tür

Çizelge 6. Müşteri odaklılık güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öge – Toplam İstatistik

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öge Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öge-Toplam Korelasyon	Öge Silindiğinde Cronbach's Alpha
Yöneticilerimiz yapılan işlerle ilgili kalite hedeflerini belirlemiştir.	19,80	42,498	,636	,908
Yöneticilerimiz insan ve doğa yaşamını korumak için sosyal projeler üretir	19,33	40,019	,665	,907
İş yerimde müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetler tasarlanır	19,86	41,034	,718	,903
İş yerim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için saha araştırmalarına başvurur.	19,58	40,563	,722	,903
İş yerim müşteri memnuniyetini her şeyden önde tutmaktadır.	19,91	40,756	,726	,903
İş yerim tedarikçilerden ve satış kanallarından gelen şikâyet ve önerileri dikkate alır	20,00	41,385	,749	,902

İş yerim müşteri şikâyet ve önerilerini geliştirmeye yönelik bir fırsat olarak görür.	19,74	42,148	,643	,908
İş yerim müşteri şikâyetlerini hızlıca çözüme kavuşturmakta ve geri bildirimlerde bulunmaktadır	19,93	41,246	,725	,903
İş yerim geleceğe yönelik planlar yapmakta hedefler koymaktadır.	19,82	41,118	,673	,906
İş yerim sektöründeki gelişme ve değişimleri yakından takip eder durumunu rakipleriyle kıyaslar	19,67	42,068	,600	,910

Çizelge 7. Çalışan memnuniyeti sorularına ait güvenilirlik analizi

Çalışan Memnuniyeti

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,904	7

Çalışan memnuniyeti alt boyutu için güvenilirlik analizi sonucunda; Cronbach's Alpha 0,904 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 8. Çalışan memnuniyeti güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öge – Toplam İstatistik

	Öge Siliğinde Öçek Ortalaması	Öge Siliğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öge- Toplam Korelasyon	Öge Siliğinde Cronbach's Alpha
İş yerimde çalışanlar iç müşteri olarak görülür çalışan memnuniyetine ve iş tatminine özen gösterilir	17,67	30,824	,727	,888
İş yerimde motivasyona önem verilir çalışanların başarıları takdir edilir başarı ödüllendirilir	17,31	28,553	,786	,881
Çalışanların ücret ve sözleşmelerinde TKY'ye katılma çabaları göz önünde bulundurulur	17,29	29,696	,789	,881
Çalışanlar kalite performansları hakkında geri bildirim alırlar	17,39	30,335	,760	,884

Çalışan özellik ve becerileri, işin ve iş yerimin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiştir	17,72	31,850	,639	,897
Çalışanlar işleri ile ilgili problemleri çözmek için eğitim alırlar ve bu konuda yetkiye sahiptirler	17,81	31,612	,624	,899
İş yerimde yenilikçilik ve gelişme doğrultusunda fırsatlar sunulmakta çalışanlar teşvik edilmektedir	17,56	31,420	,677	,893

Çizelge 9. Sürekli gelişim sorularına ait güvenilirlik analizi

Sürekli Gelişim

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,864	7

Bir diğer toplam kalite alt boyutu olan sürekli gelişim için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,864'tür.

Çizelge 10. Sürekli gelişim güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öge – Toplam İstatistik

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öge Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öge-Toplam Korelasyon	Öge Silindiğinde Cronbach's Alpha
İşyerimin hedef ve amaçları herkes tarafından bilinmektedir	13,70	19,823	,619	,846
İş yerimde iş süreçleri tanımlanmıştır herkes ne yapacağını bilir	13,79	19,911	,526	,862
İş yerimde sistemdeki problemler sürekli belirlenmeye, çözülmeye ve çalışılmaktadır.	13,72	18,866	,714	,832
Stratejik hedeflere ulaşma yolunda ilerleme sürekli ve düzenli olarak değerlendirilir	13,82	20,194	,691	,838

İş yerim teknolojiyi etkin kullanıp verimliliği arttırmak için çaba gösterir	13,75	19,365	,658	,841
İş yerimde analizlerde kullanılmak üzere veriler toplanıp kayıt altına alınmaktadır	14,00	20,672	,647	,844
İş yerimde tedarik ve satış kanalları şirket kalite politikaları doğrultusunda belirlenir	13,78	20,518	,618	,847

Çizelge 11. Yöneticilerin liderliği sorularına ait güvenilirlik analizi

Yöneticilerin Liderliği

Cronbach's Alpha	Öğe Sayısı
,900	7

Yöneticilerin liderliği alt boyutunda Cronbach's Alpha değeri 0,90'dır

Çizelge 12. Yöneticilerin liderliği güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öğe – Toplam İstatistik

	Öğe Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öğe Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öğe-Toplam Korelasyon	Öğe Silindiğinde Cronbach's Alpha
Yöneticilerimiz organizasyonda değişim ve gelişim için, yol ve yöntemleri belirler	14,01	20,304	,633	,894
Yöneticilerimiz uzun vadeli plan ve politika hazırlarken müşteri ve paydaşlarla olan ilişkileri dikkate alır.	13,92	20,006	,694	,887
Yöneticilerimiz kaliteyi bir taahhüt olarak sundukları uzun vadeli bir eylem planını hazırlar	14,05	20,256	,671	,889

Yöneticilerimiz, TKY anlayışı konusunda sorumluluk üstlenir ve çalışanlara öncülük ederler	13,76	18,874	,780	,876
Yöneticilerimiz çalışanların TKY uygulamalarına katılımını teşvik eder	13,72	19,200	,712	,885
Yöneticilerimiz, kurumun kalite vizyonunun ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alırlar.	13,95	19,627	,719	,884
Yöneticilerimiz, TKY faaliyetlerinin yürütülmesi için kaynak ve zaman yaratırlar.	13,72	19,779	,737	,882

Çizelge 13. Kalite kültürü sorularına ait güvenilirlik analizi

Kalite Kültürü

Cronbach's Alpha	Öğe Sayısı
,885	7

Kalite kültürü için Cronbach's Alpha değeri 0,885 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 14. Kalite kültürü güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öğe – Toplam İstatistik

	Öğe Siiridiginde Ölçek Ortalaması	Öğe Siiridiginde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öğe-Toplam Korelasyon	Öğe Siiridiginde Cronbach's Alpha
İş yerimde ürün ve hizmet satışı müşteri ile kurulacak ilişkilerin başlangıcı olarak görülür, süreklilik esastır	14,47	24,292	,507	,887
İş yerimde kritik önem taşıyan, örgüt tarafından paylaşılan ve bilinen bir vizyon mevcuttur	13,95	21,499	,704	,865
İş yerimde kalite tanımlaması yapılmıştır, hedefler ve performans standartları herkesçe bilinmektedir	14,14	21,525	,672	,869

İş yerimde çalışanlar kalitenin gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissederler.	14,10	21,164	,747	,859
İş yerimde tüm çalışanlar mevcut durumu daha iyiye götürmek için çaba gösterirler	14,19	21,895	,672	,869
İş yerimde kalite anlayışı tüm çalışanlar tarafından benimsenir, işin kalitesi büyük önem taşır	14,13	20,876	,731	,861
İş yerimde kalitenin sağlanması için bu konuda yetkili, örgütlü bir birim vardır	14,00	20,960	,691	,867

Toplam kalite ölçeği tamamı ve alt boyutları için yüksek derece güvenilirlik düzeyi bu ölçeğin diğer analizler içinde kullanılabileceğini göstermektedir.

Çizelge 15. Duygusal bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi

Duygusal Bağlılık

Cronbach's Alpha	Öğe Sayısı
,885	9

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,885' tir

Çizelge 16. Duygusal bağlılık güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öğe – Toplam İstatistik

	Öğe Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öğe Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öğe-Toplam Korelasyon	Öğe Silindiğinde Cronbach's Alpha
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum	18,84	38,001	,689	,868
Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum	18,87	37,558	,791	,859

Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	18,76	38,196	,750	,863
Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum	18,75	37,914	,753	,863
Kurumuma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma da hissedebilirim.	18,55	45,477	,194	,908
Bu kurumda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım	19,16	40,463	,655	,872
Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım	19,02	38,215	,727	,865
Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum	19,08	41,383	,557	,879
Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım	18,94	39,954	,645	,872

Çizelge 17. Devam bağlılığı ölçeği güvenilirlik analizi

Devam Bağlılığı

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,804	8

Devam bağlılığına baktığımızda Cronbach's Alpha değeri 0,804 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 18. Devam bağlılığı güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öge – Toplam İstatistik

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öge Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öge-Toplam Korelasyon	Öge Silindiğinde Cronbach's Alpha
Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.	18,68	38,706	-,026	,852

Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu	18,76	31,992	,457	,790
Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu	18,67	28,937	,690	,754
Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.	18,85	28,932	,681	,755
Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.	18,76	31,075	,560	,775
Kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.	18,65	29,380	,649	,760
Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	18,64	29,987	,659	,761
Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir kurumda bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	18,37	30,673	,505	,783

Çizelge 19. Normatif bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi

Normatif Bağlılık

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,825	10

Normatif bağlılık için ise görülen Cronbach's Alpha değeri 0,825'tir

Çizelge 20. Normatif bağlılık güvenilirlik analizine ait istatistikler

Öge – Toplam İstatistik

	Öge Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Öge Silindiğinde Varyans Ortalaması	Düzeltilmiş Öge-Toplam Korelasyon	Öge Silindiğinde Cronbach's Alpha
Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum	23,23	45,690	,307	,827

Kurumumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	22,99	49,118	,042	,850
Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şuanda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.	23,12	40,192	,637	,796
Kişinin her zaman çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum	23,47	47,830	,103	,849
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeni iledir.	23,03	39,522	,690	,790
Bu kuruma çok şey borçluyum.	23,09	39,736	,683	,791
Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	22,71	39,634	,610	,798
Bu kurum sadakatimi hak ediyor.	23,15	40,644	,644	,796
Kurumumda çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şuanda işten ayrılmak yanlış olurdu	22,86	38,914	,719	,786
Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.	22,50	38,494	,701	,787

(Çizelge 20. Devamı)

4.3. Faktör Analizi

Güvenilirlik analizinin sonuçlarının yüksek derecede güvenilir olarak hesaplanmasının ardından faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için kavramsal olarak anlamlı yeni faktörler veya boyutlar bulmayı amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analizde toplam kalite ölçeği için belirlenen alt boyutların SPSS programı ile serbest bir şekilde gruplandırılarak bu alt boyutların doğruluğu test edilmiştir. Bu aşamada verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO değerlerinin yorumu şu şekildedir;

0,90 Mükemmel
 0,80 Çok iyi
 0,70 İyi
 0,60 Orta
 0,50 Zayıf
 <0,50 Kabul edilemez

Çizelge 21. Faktör analizi KMO ve Bartlett's Test sonuçları

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm İçin Örneklem Yeterliliği		,935
Bartlett Sphericity Testi	Approx. Chi-Square	13304,114
	df	1176
	Sig.	,000

KMO ve Bartlett's Test sonuçları %93,5 güven aralığında ve anlamlıdır. Bu sonuçlar ölçek sorularının faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Çizelge 22. TKY Ölçek sorularının faktör gruplarına göre dağılımı

	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
MÜŞTERİ ODAKLILIK							
İş yerimde müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetler tasarlanır	,746						
İş yerim tedarikçilerden ve satış kanallarından gelen şikâyet ve önerileri dikkate alır	,726						
İş yerim müşteri şikâyetlerini hızlıca çözüme kavuşturmakta ve geri bildirimlerde bulunmaktadır	,724						
İş yerim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için saha araştırmalarına başvurur.	,676						
İş yerim müşteri şikâyet ve önerilerini gelişmeye yönelik bir fırsat olarak görür.	,647						
İş yerim müşteri memnuniyetini her şeyden önde tutmaktadır.	,646						

Yöneticilerimiz insan ve doğa yaşamını korumak için sosyal projeler üretir	,610						
İş yerim geleceğe yönelik planlar yapmakta hedefler koymaktadır.	,601						
Yöneticilerimiz, kurumun kalite vizyonunun ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alırlar.	,532						
İş yerimde ürün ve hizmet satışı müşteri ile kurulacak ilişkilerin başlangıcı olarak görülür, süreklilik esastır	,516						
İş yerim müşteri memnuniyetini anlamak için saha araştırmaları yapmaktadır.	,512						
Yöneticilerimiz yapılan işlerle ilgili kalite hedeflerini belirlemiştir.	,492						
İş yerim sektöründeki gelişme ve değişimleri yakından takip eder durumunu rakipleriyle kıyaslar	,453						
TAKIM ÇALIŞMASI							
Takım/ekip içinde bilgi paylaşılır karşılıklı bilgi akışı vardır	,846						
Takımımızda/ekibimde kararlar ortak bir uzlaşıyla alınır	,822						
Takım/ekip içinde grup başarısı bireysel başarıdan daha öndedir	,755						
Takım/ekip içinde yeni fikirler destek görür	,733						
Takım/ekip içinde iş yükü adil olarak dağıtılır	,713						
Takım/ekip liderimiz düzenli aralıklarla toplantı yapar herkesin görüşünü alır	,676						
İş yerimde çalışanlar takım/ekip üyesi olmaktan memnuniyet duyarlar	,670						
İş yerimde çalışanların işbirliği içinde çalışması teşvik edilir	,549						
Takım/ekip üyeleri birbirlerine güvenirlere karşılıklı bir dayanışma vardır	,524						
İş yerimde sürekli gelişim amacıyla istatiki verilerden ve karar alma tekniklerinden yararlanılır.	,403						
İNSAN KAYNAĞI UYGULAMALARI VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ							
İş yerimde motivasyona önem verilir çalışanların başarıları takdir edilir başarı ödüllendirilir			,739				

Çalışanların ücret ve sözleşmelerinde TKY'ye katılma çabaları göz önünde bulundurulur			,712				
Çalışanlar kalite performansları hakkında geri bildirim alırlar			,685				
İş yerimde çalışanlar iç müşteri olarak görülür çalışan memnuniyetine ve iş tatminine özen gösterilir			,666				
İş yerimde yenilikçilik ve gelişme doğrultusunda fırsatlar sunulmakta çalışanlar teşvik edilmektedir			,643				
Çalışan özellik ve becerileri, işin ve iş yerimin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiştir			,490				
Çalışanlar işleri ile ilgili problemleri çözmek için eğitim alırlar ve bu konuda yetkiye sahiptirler			,471				
YÖNETİCİLERİN LİDERLİĞİ							
Yöneticilerimiz kaliteyi bir taahhüt olarak sundukları uzun vadeli bir eylem planını hazırlar			,737				
Yöneticilerimiz, TKY anlayışı konusunda sorumluluk üstlenir ve çalışanlara öncülük ederler			,706				
Yöneticilerimiz çalışanların TKY uygulamalarına katılımını teşvik eder			,661				
Yöneticilerimiz uzun vadeli plan ve politika hazırlarken müşteri ve paydaşlarla olan ilişkileri dikkate alır.			,628				
Yöneticilerimiz organizasyonda değişim ve gelişim için, yol ve yöntemleri belirler			,603				
Yöneticilerimiz, TKY faaliyetlerinin yürütülmesi için kaynak ve zaman yaratırlar.			,578				
SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREKLİ GELİŞİM							
İş yerimde analizlerde kullanılmak üzere veriler toplanıp kayıt altına alınmaktadır				,732			
İş yerim teknolojiyi etkin kullanıp verimliliği arttırmak için çaba gösterir				,730			
İş yerimde sistemdeki problemler sürekli belirlenmeye, çözülmeye ve çalışılmaktadır.				,585			
Stratejik hedeflere ulaşma yolunda ilerleme sürekli ve düzenli olarak değerlendirilir				,497			

İşyerimin hedef ve amaçları herkes tarafından bilinmektedir						,469	
İş yerimde tedarik ve satış kanalları şirket kalite politikaları doğrultusunda belirlenir						,429	
KALİTE KÜLTÜRÜ							
İş yerimde tüm çalışanlar mevcut durumu daha iyiye götürmek için çaba gösterirler						,791	
İş yerimde kalite anlayışı tüm çalışanlar tarafından benimsenir, işin kalitesi büyük önem taşır						,716	
İş yerimde çalışanlar kalitenin gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissederler.						,660	
İş yerimde kalitenin sağlanması için bu konuda yetkili, örgütlü bir birim vardır						,451	
İş yerimde kalite tanımlaması yapılmıştır, hedefler ve performans standartları herkesçe bilinmektedir							,454
İş yerimde kritik önem taşıyan, örgüt tarafından paylaşılan ve bilinen bir vizyon mevcuttur							,416

(Çizelge 22. Devamı)

4.4. Korelasyon Analizi

Faktör analizi ile elde edilen iki ölçekteki boyutların birbirleriyle ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi uygulanmış, Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarını oluşturan bileşenler ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Korelasyon analizi yapılmasındaki amaç regresyon analizi ile Örgütsel Bağlılık ve Toplam Kalite Yönetimi boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemekten önce bunlar arasındaki ilişkinin ortaya konmasını sağlamaktır.

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizinde değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması önemsenmez. Değişik yöntemlerle hesaplanan ve farklı amaçlar için kullanılan birçok isimle anılan korelasyon katsayıları vardır. Bu katsayılardan Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Pearson Korelasyon Katsayısı ile

iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı sorusunun yanıtı aranır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). Korelasyon katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, kuvvetli ve tam bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır.

Çok Zayıf	Zayıf	Orta	Kuvvetli	Çok Kuvvetli
0,00-0,25	0,26-0,49	0,50-0,69	0,70-0,89	0,90-1,00

Yapılan istatistiksel testler, sonucun tesadüfe değil gerçek bir etkiye bağlı olduğunu söylüyorsa, istatistiksel significant (Sig.) değeri Sig < 0,05' ten küçük hesaplanmaktadır. Sig > 0,05 ise sonuç anlamlı değildir. Korelasyon analizi sonucunda Sig.<0,05 ile anlamlı bulunmuştur. Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık alt boyutları arasındaki korelasyon tablosu aşağıda verilmiştir.

Çizelge 23. Korelasyon analizine ait bulgular

		DUB	DEB	NOB
TKMÇLMS	Pearson Correlation	,569**	,287**	,496**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	326	325	326
MŞTRODK	Pearson Correlation	,483**	,253**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	328	327	328
ÇLŞNMNYT	Pearson Correlation	,544**	,283**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	330	329	330
SRKLGŁŞM	Pearson Correlation	,647**	,310**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	330	329	330
USTYNTMLDRL	Pearson Correlation	,565**	,276**	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

	N	330	329	330
KLTKLTR	Pearson Correlation	,651**	,333**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	330	329	330
KLTPLTKS	Pearson Correlation	,648**	,324**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	330	329	330

Korelasyon analizinde (Çizelge 23.); Duygusal Bağlılık ile Takım Çalışması, Çalışan Memnuniyeti, Sürekli Gelişim, Üst Yönetimin Liderliği, Kalite Kültürü ve Kalite Politikası arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Normatif Bağlılık ile Müşteri Odaklılık, Çalışan Memnuniyeti, Sürekli Gelişim, Üst Yönetimin Liderliği, Kalite Kültürü ve Kalite Politikası arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Toplam Kalite alt boyutları ile Devam Bağlılığı arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

4.5. Çoklu Regresyon Analizi

Aralarında sebep-sonuç ilişkisi olan iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişki aracılığıyla o konu hakkında tahminlerde bulunabilmek için Regresyon Analizinden yararlanır. Analizlerde tek bağımsız değişken kullanılıyor ise bu analiz tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Eğer birden fazla bağımsız değişken mevcut ise bu regresyon analizi çok değişkenli regresyon analizi olarak anılır. Regresyon analizi yardımıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne türlü bir ilişki vardır? Sorularına cevap aranır.

a) Duygusal Bağlılık ve Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları;

Çizelge 24. Duygusal Bağlılık ve TKY Regresyon Analizine Ait Bulgular
Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Sapma
1	,734^a	,539	,529	,53928

a. Belirleyiciler: (Constant), KLTPLTKS, USTYNTMLDRL, TKMCLMS, KLTKLTR, MSTRODK, CLSNMNYT, SRKLGLSM

Çizelge 25. Duygusal Bağlılık ve TKY ANOVA Tablosu
ANOVA^a

Model	Kareler Toplamı	df	Kare Ortlm	F	Sig.
1 Regresyon	107,359	7	15,337	52,735	,000^b
Kalan	91,902	316	,291		
Toplam	199,260	323			

a. Bağımlı Değişken: DUB

b. Belirleyiciler: (Constant), KLTPLTKS, USTYNTMLDRL, TKMCLMS, KLTKLTR, MSTRODK, CLSNMNYT, SRKLGLSM

Çizelge 26. Duygusal Bağlılık ve TKY Etki Tablosu
Katsayılar^a

Model	Standart Dışı		Standart	t	Sig.	Eş Doğrusallık	
	Katsayı	Std. Err.	Kat Sayı			Beta	Tol.
1 (Constant)	,442	,113		3,901	,000		
TKMCLMS	,016	,055	,019	,299	,765	,369	2,707
MSTRODK	-,207	,073	-,188	-2,832	,005	,333	3,005
CLSNMNYT	,072	,057	,084	1,272	,204	,336	2,976
SRKLGLSM	,238	,073	,224	3,279	,001	,313	3,197
USTYNTMLDRL	,181	,065	,170	2,790	,006	,394	2,539
KLTKLTR	,251	,055	,276	4,524	,000	,392	2,553
KLTPLTKS	,238	,066	,238	3,584	,000	,331	3,021

a. Bağımlı Değişken: DUB

Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R2 değeri 0,529 olarak bulunmuştur (Çizelge 24.). Buna göre Duygusal Bağlılığı, Toplam Kalite Yönetiminin alt bileşenlerinin tümü %52,9 oranında açıklayabilmektedir. R çoklu korelasyon katsayısı 0,734 (%73,4) ile Duygusal Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

ANOVA tablosunda (Çizelge 25.) "Sig." değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu ortaya konulmaktadır. Anlamlılık düzeyi olan F değeri sonuçların %52,735 düzeyinde anlamlı olduğunu vurgulamaktadır.

Duygusal bağlılık düzeyinin Toplam Kalite alt boyutlarından etkilenme durumunu ortaya koyabilmek için Beta katsayılarını değerlendirmek gerekir. (Çizelge 26.) Buna göre Takım Çalışması (0,765) ve Çalışan Memnuniyeti (0,204) Sig. 0,05 düzeyinden büyük çıktığı için anlamsız kabul edilmektedir. Diğer Toplam Kalite alt boyutları Sig. 0,05 değerinden küçük olduğu için anlamlıdır. Müşteri Odaklılık ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir etki öz konusudur. Müşteri Odaklılık 1 birim arttığında duygusal bağlılık -0,188 birim azalmaktadır. Sürekli Gelişim 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,224 birim, Üst Yönetimin Liderliği 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,170 birim, Kalite Kültürü 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,276 birim, Kalite Politikası 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,238 birim artmaktadır.

b) Devam Bağlılığı ve Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları;

Çizelge 27. Devam Bağlılığı ve TKY Regresyon Analizine Ait Bulgular
Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Sapma
1	,361 ^a	,131	,111	,73402

a. Belirleyiciler: (Constant), KLTPLTKS, USTYNTMLDRL, TKMCLMS, KLTKLTR, MSTRODK, CLSNMNYT, SRKLGLSM

Çizelge 28. Devam Bağlılığı ve TKY ANOVA Tablosu
ANOVA^a

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortlm.	F	Sig.
1 Regresyon	25,476	7	3,639	6,755	,000^b
Kalan	169,719	315	,539		
Toplam	195,195	322			

a. Bağımlı Değişken: DEB

b. Belirleyiciler: (Constant), KLTPLTKS, USTYNTMLDRL, TKMCLMS, KLTKLTR, MSTRODK, CLSNMNYT, SRKLGLSM

Çizelge 29. Devam Bağlılığı ve TKY Etki Tablosu

Katsayılar^a

Model	Standart Dışı Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,688	,154		10,929	,000		
TKMCLMS	,009	,075	,010	,114	,909	,370	2,706
MSTRODK	-,003	,100	-,003	-,030	,976	,333	3,004
CLSNMNYT	,040	,077	,047	,515	,607	,336	2,974
SRKLGLSM	,057	,099	,054	,577	,564	,313	3,197
USTYNTMLDRL	,070	,089	,066	,787	,432	,394	2,540

KLTKLTR	,123	,075	,137	1,632	,104	,392	2,553
KLTPLTKS	,108	,091	,109	1,196	,233	,331	3,024

a. Bağımlı Değişken: DEB

Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R2 değeri 0,111 olarak bulunmuştur (Çizelge 27.). Buna göre Devam Bağlılığını, Toplam Kalite Yönetiminin alt bileşenlerinin tümü %11,1 oranında açıklayabilmektedir. R çoklu korelasyon katsayısı 0,361 (%36,1) ile Devam Bağlılığı ile Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir.

ANOVA tablosunda (Çizelge 28.) "Sig." değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu ortaya konulmaktadır. Anlamlılık düzeyi olan F değeri sonuçların %6,75 düzeyinde anlamlı olduğunu vurgulamaktadır.

Devam Bağlılığı düzeyinin Toplam Kalite alt boyutlarından etkilenme durumunu ortaya koyabilmek için Beta katsayılarının değerlendirilme sonuçlarına göre tüm Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları Sig. 0,05 düzeyinden büyüktür. Bu sonuçlara göre anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

c) Normatif Bağlılık ve Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları;

Çizelge 30. Normatif Bağlılık ve TKY Regresyon Analizine Ait Bulgular

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Sapma
1	,642^a	,412	,399	,55421

a. Belirleyiciler: (Constant), KLTPLTKS, USTYNTMLDRL, TKMCLMS, KLTKLTR, MSTRODK, CLSNMNYT, SRKLGLSM

Çizelge 31. Normatif Bağlılık ve TKY ANOVA Tablosu

ANOVA^a

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortlm.	F	Sig.
-------	-----------------	----	----------------	---	------

1	Regression	67,960	7	9,709	31,608	,000^b
	Residual	97,060	316	,307		
	Total	165,021	323			

a. Bağımlı Değişken: NOB

b. Belirleyiciler: (Constant), KLTPLTKS, USTYNTMLDRL, TKMCLMS, KLTKLTR, MSTRODK, CLSNMNYT, SRKLGLSM

Çizelge 32. Normatif Bağlılık ve TKY Etki Tablosu

Katsayılar^a

Model	Standart Dışı Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Error	Beta				B
1 (Constant)	,938	,116		8,051	,000		
TKMCLMS	-,004	,056	-,006	-,078	,938	,369	2,707
MSTRODK	,085	,075	,084	1,126	,261	,333	3,005
CLSNMNYT	,138	,058	,177	2,378	,018	,336	2,976
SRKLGLSM	,085	,075	,087	1,134	,258	,313	3,197
USTYNTMLDRL	,069	,067	,071	1,036	,301	,394	2,539
KLTKLTR	,185	,057	,224	3,249	,001	,392	2,553
KLTPLTKS	,106	,068	,116	1,548	,123	,331	3,021

a. Bağımlı Değişken: NOB

Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R2 değeri 0,399 olarak bulunmuştur (Çizelge 30.). Buna göre Normatif Bağlılığı, Toplam Kalite Yönetiminin alt bileşenlerinin tümü %39,9 oranında açıklayabilmektedir. R çoklu korelasyon katsayısı 0,642 (%64,2) ile Normatif Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

ANOVA tablosunda (Çizelge 31.) "Sig." değeri 0.000<0.05 olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu ortaya konulmaktadır. Anlamlılık düzeyi olan F değeri sonuçların %31,6 düzeyinde anlamlı olduğunu vurgulamaktadır.

Normatif Bağlılığın, Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarından etkilenme durumunu incelediğimizde (Çizelge 32.)Takım Çalışması 0,938, Müşteri

Odaklılık 0,261, Sürekli Gelişim 0,258 ve Üst Yönetimin Liderliği 0,301 ile Sig. 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Çalışan Memnuniyeti 0,018 ve Kalite Kültürü 0,001 ile Normatif Bağlılık arasında Sig değeri 0,05 düzeyinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan Memnuniyetindeki 1 birimlik artışa karşın Normatif Bağlılık 0,177 birim artmaktadır. Kalite Kültüründeki 1 birimlik artışa göre ise Normatif bağlılık 0,224 birim artmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi, dış müşteri memnuniyeti ile olduğu kadar iç müşteri memnuniyeti ile de ilgilenir. Üretilen mal ve hizmetin kalitesi aynı zamanda, iş yaşamı kalitesinin oluşmasına aracılık eder. Bu felsefe çalışanın tüm iş yaşamı alanını kuşatır. Çalışanın fiziksel ve psikolojik çevresinde olumlu bir ortam meydana getirir. İş süreçlerinin iyileştirilmesi, etkin liderlik, çalışanların yönetime katılımı, eğitim gibi Toplam Kalite yönetimi uygulamaları, çalışan memnuniyeti ile birlikte örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir rol oynar. Yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular ile ileri sürülen örgütsel bağlılık görüşleri desteklenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre Duygusal Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi arasında, kuvvetli pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuç ile genel olarak, Toplam Kalite Yönetiminin Duygusal Bağlılığa aracılık ettiği

anlaşılmıştır. Normatif Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Devam Bağlılığı ile Toplam Kalite Yönetimi arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ancak sonuç anlamlı değildir. Duygusal bağlılık en çok Sürekli Gelişme, Üst yönetimin liderliği ve Kalite Kültürü boyutlarından etkilenmektedir. Normatif bağlılık ise Çalışan Memnuniyeti ve Kalite Kültürü boyutlarından etkilenmektedir. Elde edilen bulgular; Bou ve Beltrán (2005) ile Karia ve Asaari 'nin (2006) elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bou ve Beltrán (2005) çalışmasında; TKY ile yüksek çalışan bağlılığı, işletme performansı ve işletme karları arasında önemli ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Karia ve Asaari (2006) ise; TKY'nin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkiye sahip olduğunu bildirmiştir.

- H1a: TKY ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R2 değeri 0,529 olarak bulunmuştur. Buna göre Duygusal Bağlılığı, Toplam Kalite Yönetiminin alt bileşenlerinin tümü %52,9 oranında açıklayabilmektedir. R çoklu korelasyon katsayısı 0,734 (%73,4) ile Duygusal Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. ANOVA tablosunda "Sig." değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu ortaya konulmaktadır. Anlamlılık düzeyi olan F değeri sonuçların %52,735 düzeyinde anlamlı olduğunu vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi alt bileşenlerinin Duygusal Bağlılığa etki tablosuna baktığımızda; Takım Çalışması (0,765) ve Çalışan Memnuniyeti (0,204) Sig. 0,05 düzeyinden büyük çıktığı için anlamsız kabul edilmektedir. Diğer Toplam Kalite alt boyutları Sig. 0,05 değerinden küçük olduğu için anlamlıdır. Müşteri Odaklılık ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir etki öz konusudur. Müşteri Odaklılık 1 birim arttığında duygusal bağlılık -0,188 birim azalmaktadır. Sürekli Gelişim 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,224 birim, Üst Yönetimin Liderliği 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,170 birim, Kalite Kültürü 1 birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,276 birim, Kalite Politikası 1

birim arttığında Duygusal Bağlılık 0,238 birim artmaktadır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H1b: TKY ile normatif arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R2 değeri 0,399 olarak bulunmuştur. Buna göre Normatif Bağlılığı, Toplam Kalite Yönetiminin alt bileşenlerinin tümü %39,9 oranında açıklayabilmektedir. R çoklu korelasyon katsayısı 0,642 (%64,2) ile Normatif Bağlılık ile Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. ANOVA tablosunda "Sig." değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu ortaya konulmaktadır. Anlamlılık düzeyi olan F değeri sonuçların %31,6 düzeyinde anlamlı olduğunu vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi alt bileşenlerinin Normatif Bağlılığa etki tablosuna baktığımızda; Takım Çalışması 0,938, Müşteri Odaklılık 0,261, Sürekli Gelişim 0,258 ve Üst Yönetimin Liderliği 0,301 ile Sig. 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Çalışan Memnuniyeti 0,018 ve Kalite Kültürü 0,001 ile Normatif Bağlılık arasında Sig değeri 0,05 düzeyinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan Memnuniyetindeki 1 birimlik artışa karşın Normatif Bağlılık 0,177 birim artmaktadır. Kalite Kültüründeki 1 birimlik artışa göre ise Normatif bağlılık 0,224 birim artmaktadır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H1c: TKY ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan düzeltilmiş R2 değeri 0,111 olarak bulunmuştur. Buna göre Devam Bağlılığını, Toplam Kalite Yönetiminin alt bileşenlerinin tümü %11,1 oranında açıklayabilmektedir. R çoklu korelasyon katsayısı 0,361 (%36,1) ile Devam Bağlılığı ile Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. ANOVA tablosunda "Sig." değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu ortaya konulmaktadır. Anlamlılık düzeyi olan F değeri sonuçların %6,75 düzeyinde anlamlı olduğunu vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi alt bileşenlerinin Devam Bağlılığına etki tablosuna baktığımızda Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarının tümü Sig. 0,05

düzeyinden büyüktür. Bu sonuçlara göre anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Hipotezimiz RED edilmiştir

a) Liderlik

Liderler; örgütü oluşturan bireyleri, yönetim tarzları ile örgütsel amaçlara yönlendirirler. Bu sebeple çalışanlar yöneticilerinin liderlik davranışlarından doğrudan etkilenirler. Liderler örgüt içindeki rolleri gereği, aynı zamanda çalışanlara rehberlik eder. Bu rollerini yerine getirirken; çalışanların sorunları ile ilgilenmeleri, liderin karizması, bilgisi, çalışanda liderine ve örgütüne olan inanç ve güvenin oluşmasına katkı sağlar. Çalışanın sosyalleşmesi ve örgütü ile özdeşleşmesi bakımından, örgüt kültürünün oluşmasında lider ve liderlik özelliklerinin önemli bir yeri vardır. Bu nedenle destekçi bir kültür, çalışanın örgütün amaç ve değerleri ile uyumuna katkı sağlar. Toplam kalite yönetimi içinde liderlik; bu felsefenin başarıya ulaşabilmesinin yanı sıra, çalışanın sadakati, kendini adanması ve özveride bulunması bakımından önemlidir. Bu süreçte çalışan bağlılığının oluşması, aynı zamanda liderin başarısına bağlıdır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre; Toplam Kalite Yönetiminin Liderlik boyutu ile Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu sonuç önermemizi desteklemektedir. Devam Bağlılığı boyutundaki örgütsel bağlılık-liderlik ilişkisi ise zayıf olarak bulunmuştur. Literatürdeki çalışmalardan; Lee (2005) çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları ve lider-üye değişimi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre Lider-üye değişim kalitesi, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Yiing ve Ahmad (2009) ise, Liderlik davranışının önemli ölçüde örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Sharif vd. 'nin (2010) çalışmalarına göre, müdürlerin çalışanlarını telkinle güdülemeleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Joo, Yoon ve Jeung (2012), dönüşümsel liderliğin; yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa aracılık ettiğini belirtmiştir. Chan ve Mak'ın (2014) araştırma bulgularına göre, dönüşümsel liderlik özellikleri ile takipçileri

arasındaki normatif ve duygusal bağıllık bakımından pozitif bir ilişki vardır. Literatürdeki araştırma bulguları ile bu çalışmada elde edilen bulgular karşılaştırıldığına büyük oranda paralellik gösterdiği görülmektedir.

- H2a: Üst yönetimin liderliği ile duygusal bağıllık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,565 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H2b: Üst yönetimin liderliği ile normatif bağıllık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,514 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H2c: Üst yönetimin liderliği ile devam bağıllığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,276 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

b) Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını anlamayı ve onların ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretmeyi esas alır. Müşteri memnuniyeti bu felsefedeki, kalite ve üretim stratejilerinin temel amacıdır. Memnun bir müşteri, başarılı bir iş sürecinin göstergesidir. Müşteriden alınan olumlu geri dönüşler, çalışanlardaki tatmin duygusunu artırır ve onları daha fazla güdüler. Çalışanları iç müşteri olarak gören müşteri odaklı bir yönetim, aynı zamanda çalışanların tatmin olması içinde çaba sarf eder. Çünkü tatmin olmamış bir çalışan müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretemeyecektir. Günümüzün rekabetçi küresel pazarlarında örgütsel

etkinlik ve başarı; müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için tatmin düzeyi yüksek çalışanların çabalarına bağlıdır. Çalışmada elde edilen bulgular, müşteri odaklı bir yaklaşımın örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri Odaklılık boyutu ile Normatif Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Diğer boyutlardaki örgütsel bağlılık-müşteri odaklılık ilişkisi ise zayıftır. Elde edilen bulgular literatürdeki diğer çalışma bulguları ile karşılaştırıldığında, sonuçların aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Donavan vd. (2004) çalışmalarında, müşteri Odaklılığın çalışanların; İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı seviyesi üzerinde olumlu etkilerini tespit etmiştir. He, Li ve Lai (2011) ise, müşteri odaklı hizmet ikliminin, çalışan bağlılığını geliştirerek, müşteri memnuniyeti üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu bildirmiştir. Kuo'nun (2013) çalışmasına göre ise, pazar ve müşteri odaklılık etkisi, örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkiye sahiptir. Gazzoli, Hancer ve Kim (2013) çalışan düzeyindeki müşteri odaklılığın; etkileşim kalitesi ve müşteri algısı arasındaki ilişkide, iş tatmini ve çalışan bağlılığına aracılık ettiğini bulmuştur. Ifie, (2014) müşteri odaklılığın, bu prensibin olmadığı zamana göre örgütsel bağlılık bakımından daha güçlü olduğunu ifade etmiştir.

- H3a: Müşteri odaklılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,483 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

- H3b: Müşteri odaklılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,525 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H3c: Müşteri odaklılık ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,253 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

c) Sürekli Gelişim

İş süreçlerinde oluşabilecek hatalar, Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri çerçevesinde, sürekli iyileştirmeler ve geliştirmeler yoluyla önlenmeye çalışılır. Bu süreçteki faaliyetler, değişen iş ve çevre koşullarına uyum için hayati önem taşımaktadır. Bu anlamda örgüt yapısında insan faktörünün eğitimi ve geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Bunun bilincinde olan işletmelerde çalışanlara yapılan harcamalar, geri dönüşü olan bir yatırım olarak görülmektedir. İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde, çalışanlar bazı faydalar elde ederler. Örgütlerde çalışan kazanımlarına bakıldığında somut menfaatler yanında soyut menfaatlerde görülmektedir. Çalışanın aldığı eğitim, iş deneyimi, mesleki gelişim gibi kazanımların, örgütsel bağlılığın oluşumunda hatırı sayılır bir katkısı vardır. Çalışmada elde edilen bulgular, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre; Toplam Kalite Yönetiminin Sürekli Gelişim boyutu ile Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Devam Bağlılığı boyutundaki örgütsel bağlılık-sürekli gelişim ilişkisi ise zayıftır. Bu sonuçlar literatürdeki benzer çalışmaları desteklemektedir. Geçmiş dönemde çalışmalarda bulunan araştırmacılardan Joo ve Park (2010), sürekli gelişim için örgütsel öğrenme kültürünü, gelişimsel geri bildirim ve öğrenme hedefi yönelimini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak göstermiştir. Bambacas'ın (2010) araştırma sonuçlarına göre ise; sürekli öğrenme faaliyetleri, yöneticilerin duygusal ve normatif bağlılığını geliştirmektedir. Talat, vd. (2014), örgütsel öğrenme kültürünün, normatif bağlılık üzerindeki aracılık etkisini kanıtlamıştır. Hollingworth ve Valentine (2014) çalışmalarında; kurumsal sosyal sorumluluk ve sürekli süreç

iyileştirme yöneliminin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

- H4a: Sürekli gelişim ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,647 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H4b: Sürekli gelişim ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,553 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H4c: Sürekli gelişim ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,310 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

d) Çalışan Memnuniyeti

Günümüzde küresel rekabet koşulları, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmıştır. Örgütler var olmak ve rekabet edebilmek için, kendi kaynaklarından en yüksek düzeyde verim almırlar. Bu kaynaklar içinde en önemlisi insan kaynağıdır. Örgütler amaçları doğrultusunda insan kaynağına sürekli yatırım yapmaktadır. Yapılan bu yatırımlar için çalışanların işletme bünyesinde tutulması ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir. Bu sebeple çalışan memnuniyeti ve iş tatmini, Toplam Kalite

Yönetimi içinde önce insan anlayışı sebebiyle, önem arz etmektedir. Kalitenin insanla başlayıp insanla bittiği düşüncesi, doğru insanı işe alır ve doğru işe yerleştirir. İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışan, örgütüyle uyumlu hale getirilir. Bu sayede işten alınan haz ve doyum, çalışanda memnuniyeti meydana getirerek, örgütsel bağlılığa aracılık eder. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisi, yapılan bu çalışmanın analiz sonuçlarında da görülmektedir. Bulgulara göre; Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Memnuniyeti boyutu ile Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında, orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Devam Bağlılığı boyutundaki örgütsel bağlılık-çalışan memnuniyeti ilişkisi ise zayıftır. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Konu ile ilgili çalışmalarda Boles, vd. (2007); iş tatminin çeşitli yönleriyle örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Lee ve Ahmad (2009) ise, örgütsel bağlılığın çalışan performansından ziyade, iş tatmini ile ilişkili olduğunu bildirmiştir. Kwantes (2009) iş doyumunun, hem Hint hemde Amerikan örneklerinde duygusal bağlılık ile ilişkisini kanıtlamıştır. Günlü vd. (2010) göre ise; dışsal, içsel ve genel iş doyumunu, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Spagnoli ve Caetano (2012) çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarının ve iş tatmininin normatif bağlılığa aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

- H5a: Çalışan memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,544 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H5b: Çalışan memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,544 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H5c: Çalışan memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,283 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

e) Takım Çalışması

Günümüz iş koşulları, fonksiyonel bölümlerin ve iş süreçlerinin karmaşıklığı nedeniyle takım çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Takımlar çalışanların sosyalleşmesine ve yapılan işten haz alınmasına yardımcı olur. Çalışanların ait olma kabul görme gereksinimlerini karşılar. Takım başarısı tüm üyelere mal edildiği için başarı ve takdir edilme duygusu iş tatminine aracılık eder. Takım içinde sorumluluğun paylaşılması, üyelerin kararlara katılımı ve görev dağılımı, takım içindeki iş birliğini artırır, güven duygusunu geliştirir. Bunlar ve benzer etkileri sebebiyle takım çalışması, birçok yönden örgütsel bağlılığı güçlendirici özelliğe sahiptir. Yapılan bu çalışmada da benzer çalışmalarda olduğu gibi, takım çalışması ile örgütsel bağlılık ilişkisi desteklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; Toplam Kalite Yönetiminin Takım Çalışması boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılık-takım çalışması ilişkisi ise zayıftır. Elde edilen sonuçlar, literatürdeki diğer araştırma sonuçlarını desteklemiştir. Literatürde yapılan çalışmalarda; Park vd. (2005); takım çalışmasının, öğretmenin ekibe olan bağlılığında önemli bir belirleyici olduğunu bildirmiştir. Bu çalışmaya göre; takım çalışması becerileri yüksek seviyede olan ekip üyelerinin, takıma olan bağlılıkları diğerlerine göre daha yüksektir. Brunetto ve Farr-Wharton (2004) çalışmalarında, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışan katılımının ve çalışan güçlendirmenin, duygusal bağlılığa aracılık ettiğini tespit etmiştir. Cox, Zagelmeyer, Marchington (2006) göre ise; çalışan katılımı uygulamalarının genişliği ve derinliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. İş süreçlerine çalışan katılımı

uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa aracılık etmektedir. Wickramasinghe D. ve Wickramasinghe V. (2012) çalışmalarında, kararlara katılım, iş doyumunu ve örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Boon vd.'ne (2006) göre; takım çalışması, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve ekip çalışması, duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir. Karia ve Asaari'nin (2006) çalışmalarında; güçlendirme, takım çalışması ve iş katılımının, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı geliştirdiği görülmüştür.

- H6a: Takım çalışması ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,569 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H6b: Takım çalışması ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,496 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

- H6c: Takım çalışması ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,287 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

f) Kalite Kültürü

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde, örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Çünkü amaçlar, politikalar ve stratejiler, örgüt kültürü tarafından şekillendirilmektedir. İşletmelerde Toplam Kalite

Yönetimi felsefesinin başarıyla uygulanabilmesi için, çalışanların kalite kültürünü ve felsefesini anlamaları gerekir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi temel ilkelerinin uygulanabilmesi, çalışanlar tarafından söz konusu ilkelerin benimsenip, iş süreçlerine aktarılabilmesi ile mümkündür. Toplam Kalite Yönetimi, kalite süreçlerinde kurum içindeki herkesin katılımını ve müdahalesini temel alır. Kalite anlayışı bir bölümü değil, her bölümdeki bireyi kapsar. Kalite anlayışını esas alan bir kültür, güven ve saygıya dayalı pozitif bir iklim yaratır. Çalışanların iş yaşamı kalitesini arttıran ve önce insan anlayışına sahip bir yaşam biçimi sunar. Örgütçe paylaşılan kalite değerlerinin, örgütsel bağlılığa katkı yapacak özellikleri söz konusudur. Bu nedenle kalite kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi bu çalışmada da ele alınıp incelenmiştir. Yapılan analizlerde; Toplam Kalite Yönetiminin Kalite Kültürü boyutu ile Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında, orta düzeyde pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Devam Bağlılığı boyutundaki örgütsel bağlılık-kalite kültürü ilişkisi ise zayıftır. Yapılan benzer araştırmalardan yakın sonuçlar elde edilmiştir. Parra ve Castillo'nun (2013) çalışmasında; algılanan ve belirtilen örgütsel değerler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu çalışmaya göre; insan odaklı değerler ve etik davranış, duygusal bağlılığı arttırmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, değerler algısını büyük ölçüde etkilemektedir. Singh (2006) yaptığı çalışmada, örgüt kültürü boyutlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık faktörlerini doğrudan, pozitif ve önemli derecede etkilediğini tespit etmiştir. Taylor vd. (2008) göre ise; yüksek uygunluk ile tanımlanan örgüt kültürü ve yüksek performans ile tanımlanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarının, çalışan bağlılığı üzerinde önemli ve doğrudan etkileri vardır. Mathew ve Ogonna (2009) çalışmalarında, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

- H7a: Kalite kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,651 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H7b: Kalite kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,561 ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz KABUL edilmiştir.

- H7c: Kalite kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Correlation katsayısı 0,333 ile pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (Sig. 0.000<0.05), Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için sonuç anlamlıdır. Hipotezimiz RED edilmiştir.

Araştırmanın bulguları benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlara göre geçmiş çalışmalar büyük oranda desteklenmiştir. İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini tesis etmek isteyen veya eden yöneticiler bu veriler ışığında örgütlerinde özgün Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını yapılandırırken örgütsel bağlılık için gerekli tedbirleri alıp gereken düzenlemeleri yapabileceklerdir.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı ilk kullanıldığı günden bu zamana kadar, ihtiyaçlara ve koşullara göre yenilenip sürekli gelişmektedir. Bu anlamda yapılan her çalışma bu felsefenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Sosyal yaşamımızı ve çevremizi, ürettikleri mal ve hizmetlerle şekillendiren işletmelere bu konuda önemli görevler düşmektedir. Bir toplum ancak ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi kadar kalitelidir. Toplam Kalite Yönetimi kavramının ilk kullanıldığı yerlerden biri olan Amerika'da bu felsefeye ilgi duyulmaması ve bu alanda yapılan çalışmaların göz ardı edilmesi, büyük üstatların aldıkları davet ile Japonya'da çalışmalarına devam etmesine neden olmuştur. Burada yapılan çalışmalar çok kısa sürede sonuç vermiş ve 1960'lardan sonra tüm dünyada bir Japon olayı başlamıştır. Ülkemizde bu anlayışın benimsenmesi 2000'li yıllara tekabül etmektedir. Önümüzde kat edecek uzun bir yolumuz vardır, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini anladıkça ve bu anlayışı kültürleştirdikçe Türkiye küresel pazarlarda daha güçlü bir

oyuncu olacaktır. Son olarak, Toplam Kalite Yönetimini işletmelerinde tesis etmeyi düşünen yöneticiler şu hususlara dikkat etmelidir;

Toplam Kalite Yönetimi ile başarı ve verimliliğini arttırmak isteyen işletmeler öncelikli olarak kendi organizasyonlarını tanımalıdırlar. Toplam Kalite Yönetimi başarısında özgünlük önemli bir faktördür. Bu felsefe için başarı %30'lar ile ifade edilmektedir.

Her işletme kendine özgü uygulamaları geliştirmelidir, taklitçi bir anlayış işletmeleri düşük maliyet-yüksek kalite yerine yüksek maliyet-yüksek kaliteye götürür.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı kağıt üzerinde sonuca ulaşamaz, bu anlayış herkes tarafından benimsenecek bir kültür ile tesis edilmelidir.

Kalite, kaliteli insanla başlar bu nedenle çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Doğru insanlar doğru işlerde istihdam edilmelidir. İnsana yapılan yatırım geri dönüşü olan bir yatırımdır.

İşinde mutlu olmayan bir çalışan sermaye sahiplerini de mutlu edemez, çalışan motivasyonu ve iş tatmini ihmal edilmemelidir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde sonuç kısa sürede alınmaz bu emek isteyen bir süreçtir, bunun için karamsarlığa kapılmamalı adım adım ilerlemeye devam edilmelidir.

Herkesin katılımı önemlidir, fikir zenginliği başarı yolunun pusulası olacaktır.

KAYNAKÇA

ABU DOLEH J.D. (2012), "Human resource management and total quality management linkage – rhetoric and reality: Evidence from an empirical study", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22 Iss: 3, pp.219 - 234

- ADDAE H.M., PARBOTEEAH K.P., VELINOR N., (2008) "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 6, pp.567 – 582
- AGUS, A. (2004). TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: An Empirical Study on a Public Service Sector in Malaysia. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5), 615-628.
- AHMADI M., M. HELMS M. (1995), Is your TQM programme successful? A self-assessment tool for managers. *The TQM Magazine* Volume 07 Number 2 1995 pp. 52-56
- ALBACETE-SÁEZ C.A., FUENTES-FUENTES M.M., BOJICA A.M., (2011) "Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Iss: 8, pp.1173 – 1193
- ALLEN, N. J. ve MEYER J. P. (1993), "Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*. Vol.26, s.49-60.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1987), Organizational Commitment: Toward A Three Component Model. Reserch Bulletin no:660. The University Of Western Ontario, Department Of Psychology, London
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU, S. VE YILDIRIM, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (7. baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- AMAH E., AHIAUZU A., (2013) "Employee involvement and organizational effectiveness", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Iss: 7, pp.661 - 674
- AMBROZ M., (2004) "Total quality system as a product of the empowered corporate culture", *The TQM Magazine*, Vol. 16 Iss: 2, pp.93 – 104

- ANGELIS J., FERNANDES B. (2012), "Innovative lean: work practices and product and process improvements", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 3 Iss: 1, pp.74-84
- ANN G.E., ZAILANI S., WAHID N.A. (2006), "A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 1, pp.73-93
- ANTONCIC J.A., ANTONCIC B. (2011), "Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Iss: 4, pp. 589 - 607
- APPELBAUM S.H., LOUIS D., MAKARENKO D., SALUJA J., MELESHKO O., KULBASHIAN S. (2013), "Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one)", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 Iss: 4, pp. 222-229
- ASARE A. E., LONGBOTTOM D., CHOURIDES P., (2007) "Managerial leadership for total quality improvement in UK higher education", *The TQM Magazine*, Vol. 19 Iss: 6, pp. 541-560
- AUBÉ C., ROUSSEAU V., MORIN E.M., (2007) "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 5, pp.479-495
- AYDIN A.,(2010), Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon
- BAIRD K., JIA HU K., REEVE R. (2011), "The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Iss: 7, pp.789-814

- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI A. (1998); Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Ölçeği Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi 1998:319
- BALCI A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- BAMBACAS M., (2010) "Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment", *Journal of Management Development*, Vol. 29 Iss: 9, pp.807-827
- BARON, R.A. VE GREENBERG, J. (2006). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- BARTRAM T., CASIMIR G. (2007), "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Iss: 1, pp.4-19
- BAŞ S. (2011), Workplace Mobbing And Its Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Trust: A Study On Turkish Academics, Yeditepe University, s. 88-90
- BATISTA M., FEIJO A., SILVA F., (2013) "Quality management and employees' attitudes: an example from certified enterprises", *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.260-279
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, vol:66, pp:32-42.
- BHATT G.D., TROUTT M.D. (2005), "Examining the relationship between business process improvement initiatives, information systems integration and customer focus: an empirical study", *Business Process Management Journal*, Vol. 11 Iss: 5, pp.532-558

- BİÇER E.B., EKİNCİ H., NALDÖKEN Ü. (2011). Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,12(2), s. 283-295.
- BİÇER E.B., EKİNCİ H., NALDÖKEN Ü. (2012), Toplam kalite yönetimi (TKY)'nin kurumsal imaj üzerine etkileri: Yönetici görüşleri üzerine bir araştırma, *Verimlilik Dergisi* 2012:35-48
- BOGLER R., NIR A.E. (2012), "The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?", *Journal of Educational Administration*, Vol. 50 Iss: 3, pp.287-306
- BOLES J., MADUPALLI R., RUTHERFORD B., WOOD J.A. (2007), "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 Iss: 5, pp.311-321
- BOON O. K., SAFA M. S. ve ARUMUGAM V. TQM Practices And Affective Commitment: A Case Of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations. Universiti Teknologi Malaysia, Binary University College, Universiti Sains Malaysia (2006) s.44-52
- BOU, J. C. ve BELTRÁN, I. (2005), Total quality management, high commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study, *Total Quality Management & Business Excellence* Volume 16, Issue 1, pages 71-86
- BOZOĞLU G. (2011), Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yalova Üniversitesi SBE s.118-120.
- BROWN, M., HITCHCOCK D., AND WILLARD M. (1995). *Why TQM Fails* (And What To Do About It). Chicago: Irwin
- BROWN, T.J., MOWEN, J.C., DONAVAN, D.T., LICATA, J.W. (2002), —The customer orientation of service workers: personality trait influences on

self and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 No. 1, 110-119.

BRUNETTO, Y. VE FARR-WHARTON, R. (2004). Does The Talk Affect Your Decision To Walk: A Comparative Pilot Study Examining The Effect Of Communication Practices On Employee Commitment Post-Managerialism. *Management Decision*, 42, pp. 579-600.

BULUT C., ÇULHA, O. (2010), *International Journal of Training and Development*, Volume 14, Number 4, pp. 309-322 (14)

BYSTED R., (2013) "Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 Iss: 3, pp.268-284

CAMPANELLA, J. (1999), *Principles of Quality Costs: principles, implementation and use* (Milwaukee: ASQ Quality Pres).

CASSELLS S., LEWIS K.V., FINDLATER A., (2012) "An exploration of ISO 14001 uptake by New Zealand firms", *International Journal of Law and Management*, Vol. 54 Iss: 5, pp.345-363

CHAN K. W. ve WYATT. A. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13 (4), 501-517.

CHAN S.C.H. ve MAK W. M. (2014) "Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss: 8, pp.674-690

CHAN S.C.H., MAK W.M., (2012) "High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health", *Journal of Chinese Human Resources Management*, Vol. 3 Iss: 2, pp.136-150

- CHANG K., LU L. (2007), "Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 6, pp.549-568
- CHEN C.J., HUANG J.W., HSIAO Y.C. (2010), "Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure", *International Journal of Manpower*, Vol. 31 Iss: 8, pp.848-870
- CHEN JC, SILVERTHORNE C, HUNG JY (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, And Job Performance Of Accounting Professionals In Taiwan And America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (4), 242-249
- CHEUNG M. F. Y., WONG C. S., (2011) "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 7, pp.656-672
- CHO, Y.J. ve PARK, H.J. (2011), —Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitmentll, *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- CHOPRA A., GARG D., (2012) "Introducing models for implementing cost of quality system", *The TQM Journal*, Vol. 24 Iss: 6, pp.498-504
- COX A., ZAGELMEYER S., MARCHINGTON M. (2006), Embedding Employee Involvement And Participation At Work, *Journal: Human Resource Management Journal* , vol. 16, no. 3, pp. 250-267
- CRIADO, F., AND CALVO-MORA A. (2009), "Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems." *Total Quality Management* 20.6 (2009): 655-679.
- CROW M.S., LEE C.B., JOO J.J. (2012), "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 Iss: 2, pp.402-423

- CUYPER N., WITTE H., (2011) "The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance", *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 2, pp.152-172
- ÇETİN, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ÇETİNEL, E. (2008), *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya,
- ÇÖP S. (2008), *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- DALE, B. G. (2003). *Managing Quality* (4th Edition), United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- DEDHIA, N. S. (2001), "Global Perspectives On Quality". *Total Quality Management*, Vol:12, No:6, ss:657-668
- DEMİRBAĞ M. AND KOH S.C.L. (2006), TQM And Market Orientation's Impact On Smes' performance, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 8, pp. 1206-1228
- DHONDT S., POT F. D., KRAAN K. O., (2014) "The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment", *Team Performance Management*, Vol. 20 Iss: 7/8, pp.307-327
- DIRKS, K. T. ve FERRIN, D. L. (2002), —Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- DONAVAN, D.T., BROWN, T.J. ve MOWEN, J.C. (2004), —Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment,

and organizational citizenship behaviors, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 128-146.

- DRUCKER, P.F. (1999). "Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev. İ. Bahçivangil and G. Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- DURDU A. (2006), İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Düzenlemeleri İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi SBE s.252
- EBRAHIMI Z.F., CHONG C.W., RAD R.H. (2014), "TQM practices and employees' role stressors", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 Iss: 2, pp.166-183
- EHIGIE B.O., AKPAN R.C., (2004) "Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss: 1, pp.24-40
- ELIAS S.M., MITTAL R., (2011) "The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19 Iss: 4, pp.305-316
- ESEN Ş. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; Toplam Kalite Yönetimi* (ftp://79.123.147.210/Makine/tky2013/TKY[1].pdf) Erişim: 19/12/2014
- EVANS S. (2000) A TQM Approach to the Improvement of Information Quality. The CIM Institute, Cranfield University,
- FELFE J., SCHYNS B. (2014), "Romance of leadership and motivation to lead", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 Iss: 7, pp.850-865
- FLYNN, B.B., SAKAKIBARA, A.S. ve SCHROENDER, R.G., 1995. Relations Between JIT and TQM: Practice on Performance and Competitive Advantage, *Decision Science*, 26, 5, 13-25.

- FOTOPOULOS C.V., PSOMAS E.L. (2010), "The structural relationships between TQM factors and organizational performance", *The TQM Journal*, Vol. 22 Iss: 5, pp.539-552
- FUKAMI, C. V. ve LARSON, E. W. (1984). Commitment to Company and Union: Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 367-371.
- GAERTNER, K. N. ve NOLLEN, S. D. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- GARVIN D. A.; *Managing Quality*, The Free Press, New York, 1998, s.217
- GAZZOLI G., HANCER M., KIM B.C., (2013) "Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter", *Journal of Service Management*, Vol. 24 Iss: 4, pp. 382-400
- GE J., SU X., ZHOU Y., (2010) "Organizational Socialization, Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Research Of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises", *Nankai Business Review International*, Vol. 1 Iss: 2, pp.166-179
- GEGEZ, A. E., *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Yayım Dağıtım, 2. Bası, İstanbul, 2007
- GLISSON, C. ve DURICK, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 61-81.
- GOH P. L. (2000) The Implementation of total Quality Management in Small and Medium Enterprises The University of Sheffield http://www.fkm.utm.my/~shari/download/questionnaire_hilma.pdf
- GRANERUD L. (2011), "Social responsibility as an intermediary for health and safety in small firms", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 4 Iss: 2, pp.109-122

- GUINOT J., CHIVA R, ROCA-PUIG V. (2014), "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss: 1, pp.96-115
- GRUSKY, O. (1966). *Career Mobility and Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- GÜNDOĞAN, T., (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması ", *Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara*
- GÜNEY, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.*
- GÜNLÜ E., AKSARAYLI M., PERÇİN N.S. (2010), "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss: 5, pp.693-717
- HALL, D.T.,SCHNEIDER, B. ve NYGREN, H.T., (1970). "Personal Factors in Organizational Identification",*Administrative Science Quarterly*, 15, ss.190-191.
- HE Y., LI W., LAI K. K., (2011) "Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 5, pp.592-607
- HILLEBRAND B., KEMP R. G. M., NIJSSEN E. J., (2011) "Customer orientation and future market focus in NSD", *Journal of Service Management*, Vol. 22 Iss: 1, pp.67-84
- HOANG D.T., IGEL B., LAOSIRIHONGTHONG T., (2006) "The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 9, pp.1092-1117
- HOLLINGWORTH D. ve SEAN V. (2014), "Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational

commitment and turnover intentions", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 Iss: 6, pp.629 - 651

HUMBORSTAD S.I.W., PERRY C. (2011), "Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Iss: 3, pp.325 - 344

IFIE K. (2014), Customer Orientation Of Frontline Employees And Organizational Commitment, *The Service Industries Journal*, Volume 34, Number 8, 11, pp. 699-714(16)

IMAI, M., (1999). *Kaizen, Kalder Yayınları* 4. Baskı, No:21 Mavi Tanıtım ve Pazarlama, İstanbul. 275 s.

IMAI, M., 1994, "Kaizen", BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş., 275 s.

İDRİSOVA R. (2009), Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniv. SBE. Konya

İNCE, M., ve GÜL, H., (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara, s.122

JABNOUN N., AL RASASI A. J. (2005) "Transformational leadership and service quality in UAE hospitals", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp.70 - 81

JAUHARI H., SINGH S. (2013), "Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 32 Iss: 3, pp.262 - 276

JOINER T.A. (2007), "Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 Iss: 6, pp.617 – 627

- JOO B. K., YOON H. J., JEUNG C. W., (2012) "The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 6, pp.564 – 582
- JOO B.K., PARK S. (2010), "Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 6, pp.482 – 500
- JOSEPH E.E., WINSTON B. E., (2005) "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 1, pp.6 - 22
- JUNG J.Y., WANG Y.J., WU S. (2009), "Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 Iss: 2, pp.164 – 183
- JURAN M. J. ve GODFREY A. B., *Juran's Quality Handbook*, 5.Edition, McGraw-Hill Book Co., Singapore, 2000.
- KALUARACHCHI K.A.S.P. (2010), "Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case", *The TQM Journal*, Vol. 22 Iss: 1, pp.41 - 55
- KANG D.S., KIM Y.S., LEE D.W. (2006), "The Influence of Organizational Justice on Employees' Motivation to Participate in Training: A Quality System Perspective on Human Resource Practices", *Asian Journal on Quality*, Vol. 7 Iss: 1, pp.1 – 14
- KANNAN V.R., TAN K.C. (2005), Just In Time, Total Quality Management, And Supply-Chain Management: Understanding Their Linkages And Impact On Business Performance, *Omega The International Journal Of Management Science*, 33 (2005) 153 – 162

- KANTER, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol:33, No:4, s.499-517.
- KARIA, N. ve ASAARI, M. H. H. (2006) "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes", *The TQM Magazine*, Vol. 18 Iss: 1, pp.30 – 43
- KARUPPUSAMI, G. AND GANDHINATHAN R. (2006) "Pareto Analysis Of Critical Success Factors Of Total Quality Management: A Literature Review And Analysis." *The TQM Magazine* 18.4, s. 372-385.
- KAUR G., SHARMA J., LAMBA T., (2012) "Exploring the impact of total quality service on bank employees' organisational commitment", *Asian Journal on Quality*, Vol. 13 Iss: 3, pp.268 – 293
- KAYA H. (2008), Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi Sayı 155 Temmuz-Aralık 2008*
- KLIN, C. J. ve PETERS, L. H. (1991). Behavioral Commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension, *The Academy of Management Journal*, 34, 1, 194-204.
- KIM S., NAKHAI B., (2008) "The dynamics of quality costs in continuous improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 Iss: 8, pp.842 – 859
- KIŞLALIOĞLU R. S., Toplam Kalite Yönetiminin Üretim Planlama / Kontrolüne Etkisi. Ç.O.M.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi 2011
- KUEHL C. R ve LAMBING P. A., (1996) *Small Business Planning and management*. Orlando: The Dryden Pres.
- KUMAR M. R. (2005), Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways: a study in action research. 2005:288 - Southern Cross University

- KUMAR, V., CHOISNE, F., DE GROSOIS, D., & KUMAR, U. (2009). Impact Of TQM On Company's Performance. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23-37.
- KUO Y. K., (2013) "Organizational commitment in an intense competition environment", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Iss: 1, pp.39-56
- KWANTES C.T. (2009), "Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 1 Iss: 4, pp.196 - 212
- LADO A.A, PAULRAJ A., CHEN I.J. (2011), "Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance : Evidence from US manufacturing industries", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 22 Iss: 2, pp.202 – 221
- LAGROSEN, Y., & LAGROSEN, S. (2005). The Effects Of Quality Management-A Survey Of Swedish Quality Professionals. *International Journal Of Operations & Production Management*, 25(10), 940-952.
- LAM M., O'DONNELL M., ROBERTSON D. (2015), "Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35 Iss: 2, pp.201 – 215
- LANGFORD, D. P. & CLEARY B. A. (1999). *Eğitimde kalite yönetimi*. İstanbul: KalDer Yay. No: 29.
- LEE J. (2005), "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 8, pp.655-672
- LEE J., (2008) "Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss: 6, pp.670-687

- LEPINE J. A., PODSAKOFF N. P., LEPINE M. A.(2005), "A MetaAnalytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance", *Academy of Management Journal*, vol 48, 2005, s. 764-775.
- LING L., TAO Q, PENG S. (2014), Can Training Promote Employee Organizational Commitment? The effect of employability and expectation value *Nankai Business Review International*, Volume 5, Number 2, pp. 162-186(25)
- MADERA J.M., DAWSON M., NEAL J. (2012), A.; "The Effect of Knowing a Second Language and Experience Working with Non-English Speakers on Job Performance", *International Journal of Hospitality Management*, no 31, 2012, s. 1083–1089.
- MARQUES T., GALENDE J., CRUZ P., FERREIRA M.P. (2014), "Surviving downsizing and innovative behaviors: a matter of organizational commitment", *International Journal of Manpower*, Vol. 35 Iss: 7, pp.930 – 955
- MATHEW, J. & OGBONNA, E. (2009). Organisational Culture and Commitment: A Study of an Indian Software Organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 3, 654–675.
- MATHIEU, J.E. ve ZAJAC, D.M. (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194; 951-995.
- MEHRA S., RANGANATHAN S. (2008), "Implementing total Quality management with a focus on enhancing customer satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 Iss: 9, pp.913 - 927

- MENEZES L.M., (2012) "Job satisfaction and quality management: an empirical analysis", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Iss: 3, pp.308 – 328
- MERGEN, E.; STEVENSON, W. (2002), Sowing The Seeds Of Quality: Quality At The Source. *Total Quality Management*, 2002, 13.7: 1015-1020.
- MEYER J.P., STANLEY D.J., HERSOVITCH L. TOPOLNYTSKY L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation: A Meta- Analysis of Antecedentes, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), s.20-52.
- MEYER, A., vd.(2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:76, 458-473.
- MEYER, J P. ve ALLEN, N. J. (1984), "Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Consideretions", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372–378
- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace*, SAGE Publications, Thousand Oaks CA.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. ve SMITH, C.A., (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551
- MEYER, J.P. ve HERSCOVITCH, P., (2001), *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*," *Human Resource Management Review*, 11: 299-326
- MIYAUCHI, I. (1999). *Quality Management in Japan*. İstanbul: MESS Yayınları
- MOKHTAR S.S.M. (2013), "The effects of customer focus on new product performance", *Business Strategy Series*, Vol. 14 Iss: 2/3, pp.67 – 71

- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. ve R.M., STEERS, (1982), *Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.
- MOZES M., JOSMAN Z., YANIV E., (2011) "Corporate social responsibility organizational identification and motivation", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Iss: 2, pp.310 - 325
- NARANJO-VALENCIA J.C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ D., SANZ-VALLE R. (2011), "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 1, pp.55 – 72
- NELSON, D. L., & QUICK, J. C. (2006). *Organizational Behavior: Foundations. Realities& Challenges*, 5th ed., Thomson, 636.
- NILSSON-WITTELL L., ANTONI M., DAHLGAARD J.J. (2005), "Continuous improvement in product development: Improvement programs and quality principles", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 Iss: 8, pp.753 – 768
- NORTHCRAFT, G. B. ve NEALE, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres., USA
- OHANA M., (2014) "A Multilevel Study Of The Relationship Between Organizational Justice And Affective Commitment : The Moderating Role Of Organizational Size And Tenure", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss: 5, pp.654 – 671
- OKÇU, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- OLIVER, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupation Psychology*, 63, 19-31.

- OLSON B., BAO Y., PARAYITAM S. (2014), "Political behavior, trustworthiness, job satisfaction, and commitment: An empirical study", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Iss: 3, pp.354 - 374
- OLSON, E. M., AND SLATER S.F. (2002). "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, And Performance." *Business Horizons* 45.3 (2002): 11-16.
- OMACHONU V.K., SUTHUMMANON S., EINSRUCH N.G., (2004) "The relationship between quality and quality cost for a manufacturing company", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 Iss: 3, pp.277 - 290
- OOI K. B., ABU BAKAR N., ARUMUGAM V., VELLAPAN L., LOKE A. , (2007) "Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 Iss: 1, pp.62 – 77
- ORLY M., COURT D., PETAL P. (2009), "Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators", *International Journal of Educational Management*, Vol. 23 Iss: 3, pp.266 - 288
- ORTEGA-PARRA A., SASTRE-CASTILLO M.A. (2013), "Impact of perceived corporate culture on organizational commitment", *Management Decision*, Vol. 51 Iss: 5, pp.1071 – 1083
- OSTROFF, C. (1992), "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 66: 963-974.
- ÖKTEN, S. S.; (2008), "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi", Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- ÖZDEMİR M. (2012) *Toplam Kalite Yönetimi* (Erişim:01.12.2014) (http://www.mahmutozdemir.com/makale_detay.php?art_id=44)

- ÖZGENEL N. (2009), İşletmelerde Girişim Odaklılık Müşteri Odaklılık Ve Firma Performansına Etkisi, Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi
- PARK S., HENKIN A.B; EGLEY R. (2005), Teacher Team Commitment, Teamwork And Trust: Exploring Associations, *Journal of Educational Administration*, Volume 43, Number 5, pp. 462-479(18)
- PETTIJOHN, C.E., PETTIJOHN, L.S., TAYLOR, A.J (.2002), —The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling, *Psychology & Marketing*, 19 (9), 743–757
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. ve BOULIAN, P. V. (1974).Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- PRAJOGO D.I., MCDERMOTT C.M. (2005), "The relationship between total quality management practices and organizational culture", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Iss: 11, pp.1101 - 1122
- PRAJOGO D.I., SOHAL A.S. (2004), "Transitioning from total quality management to total innovation management: An Australian case", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 Iss: 8, pp.861 - 875
- PSOMAS E.L., FOTOPOULOS C.V., KAFETZOPOULOS D.P. (2011), "Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 22 Iss: 4, pp.502 – 521
- PUNNAKITIKASHEM P., LAOSRHONGTHONG T., ADEBANJO D., MCLEAN M. W., (2010) "A study of quality management practices in TQM and non-TQM firms: Findings from the ASEAN automotive industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27 Iss: 9, pp.1021 - 1035

- RAD A.M.M. (2006), "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 18 Iss: 6, pp.606 – 625
- RAD A.M.M. (2014), "Essentials of total quality management: a meta-analysis", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 27 Iss: 6, pp.544 – 558
- RAHMAN Z., SIDDIQUI J., (2006) "Exploring total quality management for information systems in Indian firms: Application and benefits", *Business Process Management Journal*, Vol. 12 Iss: 5, pp.622 – 631
- RAHMAN, S. (2001), A Comparative Study Of TQM Practice And Organisational Performance Of Smes With And Without ISO 9000 Certification, *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 18(1), P.35–49.
- RAMBERSAD, H. K. (2001) *Total quality management: an executive guide to continuous improvement*. Springer
- RAND J.R., (1997). Kalite ve Öğrenme, *Executive Excellence Dergisi*, Rota Yayınları, 8, 11-12.
- RANDALL, D.M. (1987). Commitment and Organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*. 12. 1: 460–471.
- REBELO M.F., SANTOS G., SILVA R. (2014), "A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems", *The TQM Journal*, Vol. 26 Iss: 2, pp.143 – 159
- RITZER, G., & TRICE, H. M. (1969). An Occupation In Conflict: A Study Of *The Personnel Manager*. Pr.
- ROWDEN, W.R. ve CONINE, T.C., 2005. The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks, *Journal Of Workplace Learning*, 17, 4, 215-230.

- RUBINSTEIN S.A., EATON A.E. (2009), The effects of high-involvement work systems on employee and union–management communication networks, in David Lewin, Bruce E. Kaufman (ed.) *Advances in Industrial & Labor Relations (Advances in Industrial & Labor Relations, Volume 16) Emerald Group Publishing Limited*, pp.109 - 136
- RUIZ-MORENO A., GARCIA-MORALES V.J., LLORENS-MONTES F.J. (2008), "The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate", *Personnel Review*, Vol. 37 Iss: 5, pp.509 - 525
- SABELLA A., KASHOU R., OMRAN O. , (2014) "Quality management practices and their relationship to organizational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 Iss: 12, pp.1487 - 1505
- SAHINIDIS A.G., BOURIS J. (2008), "Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32 Iss: 1, pp.63 – 76
- Saldamlı A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SAMPAIO, P., SARAIVA P., AND GUIMARÃES A. R. (2009) "ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers And Approaches." *International Journal Of Quality & Reliability Management* 26.1 (2009): 38-58.
- SANZ-VALLE R., NARANJO-VALENCIA J.C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ D, PEREZ-CABALLERO L. (2011), "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss: 6, pp.997 – 1015
- SARAVANAN R., RAO K.S.P. (2007) "The impact of total quality service age on quality and operational performance: an empirical study", *The TQM Magazine*, Vol. 19 Iss: 3, pp.197 – 205

- SCHERMERHORN, J. R., JAMES G. H. ve RICHARD N. O. (2000), *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc. 7th Ed., New York. 421 s.
- SCHOEMMEL K. ve JØNSSON S. T. , (2014) "Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance", *Employee Relations*, Vol. 36 Iss: 5, pp.516 – 534
- SCHWENK, C. R. (1986), Information, Cognitive Biases, and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, vol:11, no:2, s.298-310.
- SEAH M., HSIEH MH, HUANG HY (2014) "Leaders drive organizational adaptation", *Management Decision*, Vol. 52 Iss: 8, pp.1410 – 1432
- SEAVER M. (2001). *Implementing ISO 9000:2000*, Gower Publishing Company, England.
- SHARIF S., DULLAH, J., KHAZIYATI O., SULAIMAN, S. (2010). Headmaster's Leadership Style and Teachers' Commitment in Malaysian Rural Primary Schools. *The International Journal of Learning*, 16, 12, 230-244.
- SHELDON, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 71, 16, 143-150.
- SHIH E. and WANG T., (2014) "Moderators of the relationship between social bonding and organizational commitment", *Managing Service Quality*, Vol. 24 Iss: 3, pp.300 – 314
- SHORE, L.M., BARKSDALE, K. VE SHORE, T.H. (1995), "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*, 38(6), ss.1593 1615
- SILVA G.M., GOMES P.J., LAGES L.F., PEREIRA Z.L. (2014), "The role of TQM in strategic product innovation: an empirical assessment",

International Journal of Operations & Production Management, Vol. 34
Iss: 10, pp.1307 – 1337

- SIMOSI M., (2012) "Disentangling organizational support construct: The role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment", *Personnel Review*, Vol. 41 Iss: 3, pp.301–320
- SINGH PJ, JR SMITH A. (2004), "The relationship between TQM and innovation: an empirical study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 Iss: 5, pp.394 – 401
- SINGH. K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India, *Journal of Business Economics and Management*, Vol 8, No. 1, 29-37
- SLATTER R., 2000. *Jack Welch ve General Electric'in Yolu, Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları*, İstanbul. 294 s.
- SOLTANI, E., GENNARD, J., VAN DER MEER, R.B., WILLIAMS, T. (2004), HR performance evaluation in the context of TQM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), p.377–396.
- SPAGNOLI P. Ve CAETANO A., (2012) "Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation", *Career Development International*, Vol. 17 Iss: 3, pp.255 – 275
- STAW B.M.; SALANCIK G.R., JANICE M. (1977), *New Directions in Organizational Behavior*. By Beyer Administrative Science Quarterly Vol. 23, No. 3, pp. 488-495
- STEERS, R. M., PORTER L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGRAW-HILL Book Company. S.483
- SUGANTHI L., SAMUEL A. (2005), *Total Quality Management*. Prentice-Hall New Delphi,179

- SULIMAN A. (2013), "Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Iss: 9, pp.945 - 959
- SULIMAN A., AL KATHAIRI M. (2013), "Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE", *Employee Relations*, Vol. 35 Iss: 1, pp.98 - 115
- SUN H., ZHAO Y., YAU H.K. (2009), "The relationship between quality management and the speed of new product development", *The TQM Journal*, Vol. 21 Iss: 6, pp.576 – 588
- TAIWO, J. "Systems Approaches To Total Quality Management." *Total Quality Management* 12.7-8 (2001): 967-973.
- TALAT I., NORLIYA A. K., GHULAM A. , MISBAH S., (2014) "Organizational learning culture and customer satisfaction: The mediating role of normative commitment", *The Learning Organization*, Vol. 21 Iss: 6, pp.392 – 404
- TARI, J.J. (2005) "Components Of Successful Total Quality Management." *The TQM Magazine* 17.2 (2005): 182-194.
- TAŞKIN, F. ve DİLEK, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (1).
- TAYLOR, W.A., WRIGHT, G.H. (2003), A Longitudinal Study Of TQM Implementation: Factors Influencing Success And Failure, *Omega*, 31, P.97–111.
- TEH P.I., OOI K.B., YONG C.C. (2008), Does TQM impact on role stressors? A conceptual model *Industrial Management and Data Systems - IMDS*, vol. 108, no. 8, pp. 1029-1044
- TEMPONI C. (2005), "Continuous improvement framework: implications for academia", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 Iss: 1, pp.17 - 36

- TERZIOVSKI M. (2006) "Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement", *Management Research News*, Vol. 29 Iss: 7, pp.414 - 424
- TIWARI A., TURNER C., SACKETT P., (2007) "A framework for implementing cost and quality practices within manufacturing", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18 Iss: 6, pp.731 - 760
- TO W.M., TANG M.N.F. (2014), "The adoption of ISO 14001 environmental management systems in Macao SAR, China: Trend, motivations, and perceived benefits", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 25 Iss: 2, pp.244 - 256
- TONNESSEN T. (2005), "Continuous innovation through company wide employee participation", *The TQM Magazine*, Vol. 17 Iss: 2, pp.195 – 207
- TOPALOĞLU R. (2010), Kurumsal İmaj İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi SBE s.122-126
- TRUCKENBRODT, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, Summer 2000. 233-244.
- TYLOR, S., vd.(2008). Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:19, No: 4, 510-527.
- URAY M. (2014), Müşteri Odaklılık Ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi SBE.
- UZUN Ö. ve YİĞİT E. (2011), Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma,

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2011, Cilt 6, Sayı 1, ss. 181-213

- VAKOLA M., NIKOLAOU I. (2005), "Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?", *Employee Relations*, Vol. 27 Iss: 2, pp.160 - 174
- VANICHCHINCHAI A. (2012), "The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance: Findings from a developing country", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 2, pp.157 – 172
- VAROĞLU, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VIJANDE SANTOS M. L., ALVAREZ GONZALEZ L. I. (2007), TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey 2007
- WAGNER C., DE BAKER D. H., GROENEWEGEN P.P. (2007); *A Measuring Instrument for Evaluation of Quality systems* 1999:119-130
- WALLACE, J.E., (1995), "Corparatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyer Working in Law Firm", *Social Forces*, 7(3), ss.839.
- WASTI, A.S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- WEI-LUNG C., LONG-CHUAN L., HUNG-JEN S., TAI AN L., KUANG-YU C. (2010), *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 38, Number 10, 2010, pp. 1431-1440
- WEINER, Y. VE VARDİ, Y. (1980), "Relationships Between Job and Work Outcomes: an Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 80(26), ss.81 96.

- WEINER, J. S.,(1982), *American Journal of Physical Anthropology*, Vol:60, No:4, s.421-423. Yayınları, 21, 201-224, Ankara.
- WICKRAMARATNE, W. R. (2013), Organizational Commitment and Employee Perceived TQM Excellence Empirical Evidence from Manufacturing Firms in Sri Lanka *Management and Labour Studies* November vol. 38 no:4 s.399-409
- WICKRAMASINGHE D., AND WICKRAMASINGHE V., (2012) "Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 23 Iss: 2, pp.157 - 177
- WICKRAMASINGHE, V. V. "Influence of Total Quality Management on Human Resource Management Practices: An Exploratory Study." *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29, no. 8 (2012): 836–850
- WILLIAMS L. L. (2005), "Impact of Nurses' Job Satisfaction on Organizational Trust", *Health Care Management Review*, 30 (3), pp.203-211,
- WONG, (2013) "*The role of management involvement in innovation*", *Management Decision*, Vol. 51 Iss: 4, pp.709 - 729
- XU K., JAYARAM J., XU M. (2006), "The effects of customer contact on conformance quality and productivity in Chinese service firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 4, pp.367 – 389
- YALÇIN A. ve İPLİK F.N. (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395- 412.

- YANG C.C., (2006) "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms", *The TQM Magazine*, Vol. 18 Iss: 2, pp.162 - 173
- YANILMAZ B. (2014), Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Maltepe Üniversitesi SBE, Yüksek lisans tezi, İstanbul
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G., (2009) Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İSARDER İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1, 3-16
- YETİŞEN M. S. (2011) Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletme Performansına Etkisi D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi s.39-50
- YIING L.H., BIN AHMAD K.Z. (2009), "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss: 1, pp.53 - 86
- YUNIS M., JUNG J., CHEN S. (2013), "TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30 Iss: 6, pp.690 – 714
- ZAHRA, S. A. (1984). *Understanding Organizational Management. Supervisory Management*, 29, 3, 16-20.
- ZEFFANE R. ve AL ZAROONİ M.A.H. (2012), —Empowerment, Trust and Commitment: The Moderating Role of Work-Unit Centrality, *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 1 Part 2, 332-351.

EKLER

EK 1. ANKET SORU LİSTESİ ÇALIŞMASI

Kalite kavramının tanımında fikir birliğinin sağlanamaması, bu durumu Toplam Kalite Yönetimi felsefesine yansıtılmış ve toplam kalite ölçeğinin oluşturulmasında bazı uygulama farklılıkları gözlemlenmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında çeşitli kuruluşlara ve Balci'ya (2003) ait Toplam Kalite Yönetimi kritik başarı faktörleri incelenmiştir bunlar aşağıda verilmiştir (Kumar; 2005:288, Naktiyok ve Küçük; 2003:47);

ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (2001/2)

Liderlik, stratejik Planlama, Müşteri ve Piyasa Odağı, Bilgi ve Analiz, İnsan Kaynakları Odağı, Süreç yönetimi, İş Sonuçları İnsan ve müşteri yönetimi, tedarikçinin ortaklığı, bilgi iyileştirmenin iletişimi, müşteri tatminine uyarlanma, dış çevreyle yakın ilişkili yönetim, stratejik kalite yönetimi, süreç iyileştirme için takım çalışmasının yapısı, operasyonel kalite planlama, ölçme sistemlerinin iyileştirilmesi ve kalite-kültür işbirliği

Japonya Kalite Ödülü (2000)

Yönetim, Vizyon ve Liderlik, Müşteri ve Pazarı Anlama Etkileşim, Stratejik Planlama ve Dağıtım, İnsan Kaynakları Gelişim ve Öğrenme, Çevre, Süreç Yönetimi, Paylaşım ve Bilgi Kullanımı, Şirket Faaliyetlerinin Sonuçları, Müşteri Memnuniyeti, Şirket Politikası ve Planlama, Organizasyon ve Yönetimi, Kalite-Eğitim Döngüsü, Kalite Üzerinde Bilginin Yararlılığı, Analiz, Standardizasyon, Kontrol, Kalite Güvencesi, Etki ve Geleceğe Ait Planlar

Avrupa Kalite Ödülü (2001)

Liderlik, Politika ve Strateji, İnsanlar, Ortaklık ve Kaynaklar, Süreçler, Müşteri Sonuçları, Toplum Üzerinde Etki, Temel Performans Sonuçları

Kosta Rika Mükemmellik Ödülü (2000)

Müşteri Memnuniyeti, Yönetmel Liderlik ve Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları, Kalite Sistemi ve Süreçler, Yenilik ve Teknoloji, Çevre Yönetimi

Mükemmellik Kanada Ödülü (2000)

Liderlik, Planlama, Müşteri Odaklılık, İnsan Odaklılık, Süreç Yönetimi, Ortak / Tedarikçi Odaklılık, Örgütsel / İş Performansı

Güney Afrika Mükemmellik Ödülü (2000)

Liderlik, Politika ve Strateji, Müşteri ve Piyasa Odağı, İnsan Yönetimi, Kaynak ve Bilgi Yönetimi

Süreçler, Toplum Üzerindeki Etki, Müşteri Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti, Tedarikçi ile Ortaklık Performansı, İş Sonuçları

Avustralya İş Mükemmellik Ödülü (2000)

Liderlik ve Yenilik, Strateji ve Planlama Süreci, Veri, Danışma ve Bilgi, Çalışanlar, Müşteri ve Piyasa Odağı, Süreçler, Ürünler ve Hizmetler, İş Sonuçları

Ürdün: Mükemmellik için Kral Abdullah II Ödülü (2000)

Liderlik, Stratejik Planlama, Süreç Yönetimi, Kaynak Yönetimi, Sonuçlar

Singapur Kalite Ödülü (2001)

Liderlik, Planlama, Bilgi, İnsanlar, Süreçler, Müşteriler, Sonuçlar

CII EXIM İş Mükemmelliği Ödülü (Hindistan) - CEBEA (2002)

Liderlik, Politikalar ve Stratejiler, Çalışan Yönetimi, Kaynaklar, Süreçler, Çalışan Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, Toplum üzerindeki etki, İş Sonuçları

NASA Kalite ve Mükemmellik Ödülü

Müşteri Tatmini, Kalite ve Verimlilik, İletişim ve İnsan Kaynakları

DNV (Det Norske Veritas)

Liderlik ve Yönetim, İletişim, Kalite Sistem Dokümantasyonu, İnsan Kaynakları, Destek Fonksiyonları, Pazarlama ve Satış, Geliştirme ve Tasarım, Satın Alma ve Alt Sözleşme Yapma, Üretim Süreç Kontrolü, Dağıtım ve Toptan Satış, Satış Sonrası Hizmet, Kaliteyi Teftiş ve Test Etme, Kalite Sonuçları, Doküman Kontrol ve Kalite Kayıtları, Doğru Hareket, Sürekli İyileştirme ve Müşteri Tatmini

Yukarıda belirtilen kritik faktörler aşağıda 18 madde halinde Toplam Kalite Yönetimine ölçek kriteri olarak özetlenmiş, diğer yurt içi ve yurt dışı anket çalışmalarında kullanılan soru listeleri incelenerek belirtilen 18 madde ile ilişkili olanlar değerlendirme kapsamına alınmıştır

Toplam Kalite Yönetimi İçin Ölçek Kriterleri

1. Üst yönetimin liderliği ve desteği
2. TKY için yönetim fonksiyonları ve süreç yönetimi
3. Politika ve planlama
4. Müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri yönetimi
5. Müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları
6. İnsan kaynağını geliştirme ve eğitim
7. Tedarikçi, satış ve dağıtım kanallarıyla ilişkiler
8. Çalışan ilişkileri ve Çalışan memnuniyeti
9. Veri toplama ve performans analizi
10. Kalite kültürü, kalite çabalarına tam katılım ve paylaşılan değerler
11. Kalite güvence ve organizasyonun taahhütleri, satış sonrası hizmet
12. İş süreçlerini gözden geçirme kontrol analiz ve standartlaştırma
13. İş süreçlerinin, spesifikasyon ve prosedürlerinin açıklığı
14. Bilgi paylaşımı, iletişim ve açıklık
15. Takım çalışması, işbirliği, tam katılım
16. İş süreçlerini iyileştirme-geliştirme, yenilikçilik, teknoloji kullanımı
17. Verimlilik
18. Kalite kontrol, dokümantasyon ve kayıt tutma

Değerlendirme kapsamında belirlenen anket ölçek soruları, Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri olan “Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişme-Süreç Yönetimi, Tam katılım-Takım Çalışması, Liderlik” başlıkları altında ele alınmış, bu ilkelere ilave olarak kalite kültürü de değerlendirme kapsamında bulundurulmuş bir derlemeye tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda aşağıda verilen soru listesi elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık anket soruları olarak Meyer ve Allen Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

1.0. Üst Yönetimin Liderliği

1.1.Yöneticilerimiz organizasyonda değişim ve gelişim için, yol ve yöntemleri belirler

1.2.Yöneticilerimiz uzun vadeli plan ve politika hazırlarken müşteri ve paydaşlarla olan ilişkileri dikkate alır.

1.3.Yöneticilerimiz kaliteyi bir taahhüt olarak sundukları uzun vadeli bir eylem planı hazırlar

1.4.Yöneticilerimiz, TKY anlayışı konusunda sorumluluk üstlenir ve çalışanlara öncülük ederler

1.5.Yöneticilerimiz çalışanların TKY uygulamalarına katılımını teşvik eder

1.6.Yöneticilerimiz, kurumun kalite vizyonunun ve amaçlarının oluşturulmasında aktif rol alırlar.

1.7.Yöneticilerimiz, ücret ve sözleşmelerde çalışanların TKY'ye katılma çabalarını göz önünde bulundurur

1.8.Yöneticilerimiz, TKY faaliyetlerinin yürütülmesi için kaynak ve zaman yaratırlar.

1.9.Yöneticilerimiz yapılan işlerle ilgili kalite hedeflerini belirlemiştir.

1.10.Yöneticilerimiz insan ve doğa yaşamını korumak için sosyal projeler üretir

2.0. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Odaklılık

2.1.İş yerimde müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetler tasarlanır

2.2.İş yerim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için saha araştırmalarına başvurur.

2.3.İş yerim müşteri memnuniyetini her şeyden önde tutmaktadır.

2.4.İş yerim tedarikçilerden ve satış kanallarından gelen şikâyet ve önerileri dikkate alır

2.5.İş yerim müşteri şikâyet ve önerilerini gelişmeye yönelik bir fırsat olarak görür.

2.6.İş yerim müşteri şikâyetlerini hızlıca çözüme kavuşturmakta ve geri bildirimlerde bulunmaktadır

2.7.İş yerimde ürün ve hizmet satışı müşteri ile kurulacak ilişkilerin başlangıcı olarak görülür, süreklilik esastır

2.8.İş yerim müşteri memnuniyetini anlamak için saha araştırmaları yapmaktadır.

2.9.İş yerimde çalışanlar iç müşteri olarak görülür çalışan memnuniyetine ve iş tatminine özen gösterilir

2.10.İş yerimde motivasyona önem verilir çalışanların başarıları takdir edilir başarı ödüllendirilir

2.11.Çalışanların ücret ve sözleşmelerinde TKY'ye katılma çabaları göz önünde bulundurulur

2.12.Çalışanlar kalite performansları hakkında geri bildirim alırlar

2.13.Çalışan özellik ve becerileri şirket ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiştir

3.0. Sürekli Gelişim-Süreç Yönetimi

3.1.İş yerimde sürekli gelişim amacıyla istatiki verilerden ve karar alma tekniklerinden yararlanılır.

3.2.İş yerim geleceğe yönelik planlar yapmakta hedefler koymaktadır.

3.3.İşyerimin hedef ve amaçları herkes tarafından bilinmektedir

3.4.Çalışanlar işleri ile ilgili problemleri çözmek için eğitim alırlar ve bu konuda yetkiye sahiptirler

3.5.İş yerimde yenilikçilik ve gelişme doğrultusunda fırsatlar sunulmakta çalışanlar teşvik edilmektedir

3.6.İş yerimde iş süreçleri tanımlanmıştır herkes ne yapacağını bilir

3.7.İş yerimde sistemdeki problemler sürekli belirlenmeye, çözülmeye ve çalışılmaktadır.

3.8.İş yerim sektöründeki gelişme ve değişimleri yakından takip eder durumunu rakipleriyle kıyaslar

3.9.Stratejik hedeflere ulaşma yolunda ilerleme sürekli ve düzenli olarak değerlendirilir

3.10.İş yerim teknolojiyi etkin kullanıp verimliliği arttırmak için çaba gösterir

3.11.İş yerimde analizlerde kullanılmak üzere veriler toplanıp kayıt altına alınmaktadır.

4.0. Takım Çalışması

4.1.İş yerimde çalışanların işbirliği içinde çalışması teşvik edilir

4.2.İş yerimde çalışanlar takım/ekip üyesi olmaktan memnuniyet duyarlar

4.3.Takımımda/ekibimde kararlar ortak bir uzlaşıyla alınır

4.4.Takım/ekip içinde bilgi paylaşılır karşılıklı bilgi akışı vardır

- 4.5.Takım/ekip içinde grup başarısı bireysel başarıdan daha öndedir
- 4.6.Takım/ekip liderimiz düzenli aralıklarla toplantı yapar herkesin görüşünü alır
- 4.7.Takım/ekip içinde yeni fikirler destek görür
- 4.8.Takım/ekip içinde iş yükü adil olarak dağıtılır
- 4.9.Takım/ekip üyeleri birbirlerine güvenirler karşılıklı bir dayanışma vardır

5.0. Kalite Kültürü

- 5.1.İş yerimde kritik önem taşıyan, örgüt tarafından paylaşılan ve bilinen bir vizyon mevcuttur.
- 5.2.İş yerimde kalite tanımlaması yapılmıştır, hedefler ve performans standartları herkesçe bilinmektedir
- 5.3.İş yerimde çalışanlar kalitenin gerçekleştirilmesi için kendilerini sorumlu hissederler.
- 5.4.İş yerimde tüm çalışanlar mevcut durumu daha iyiye götürmek için çaba gösterirler.
- 5.5.İş yerimde kalite anlayışı tüm çalışanlar tarafından benimsenir, işin kalitesi büyük önem taşır
- 5.6.İş yerimde kalitenin sağlanması için bu konuda yetkili, örgütlü bir birim vardır
- 5.7.İş yerimde tedarik ve satış kanalları şirket kalite politikaları doğrultusunda belirlenir

Anket çalışması için örgütsel bağlılık ölçeği olarak üç boyutlu Meyer ve Allen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki soru listesi şu şunlardır;

1.0. Duygusal Bağlılık

- 1.1. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum
- 1.2. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum
- 1.3. Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.
- 1.4. Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum
- 1.5. Kurumuma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma da hissedebilirim.
- 1.6. Bu kurumda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım
- 1.7. Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım
- 1.8. Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum
- 1.9. Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım

2.0. Devam Bağlılığı

- 2.1. Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.
- 2.2. Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu
- 2.3. Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu
- 2.4. Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.
- 2.5. Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.
- 2.6. Kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.

2.7. Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.

2.8. Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir kurumda bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.

3.0. Normatif Bağlılık

3.1. Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum

3.2. Kurumumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.

3.3. Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şuanda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.

3.4. Kişinin her zaman çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum

3.5. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeni ile dir.

3.6. Bu kuruma çok şey borçluyum.

3.7. Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.

3.8. Bu kurum sadakatimi hak ediyor.

3.9. Kurumumda çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şuanda işten ayrılmak yanlış olurdu.

3.10. Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.

ANKET KAYNAKLARI

- AHMADI M., M. HELMS M. (1995), Is your TQM programme successful? A self-assessment tool for managers. The TQM Magazine Volume 07 Number 2 1995 pp. 52-56
- BALCI A. (1998); Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Ölçeği Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi 1998:319
- BALCI A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- EVANS S. (2000) A TQM Approach to the Improvement of Information Quality. The CIM Institute, Cranfield University,
- GOH P. L. (2000) The Implementation of total Quality Management in Small and Medium Enterprises The University of Sheffield http://www.fkm.utm.my/~shari/download/questionnaire_hilma.pdf
- JOSEPH I. N. , C. RAJENDRAN T., J. KAMALANABHAN (1999), An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India int. j. prod. res., vol. 37, no. 10, 2201± 2215
- İDRİSOVA R. (2009), Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniv. SBE. Konya
- KERANA TUHAN UNTUK MANUSIA TQM SURVEY; University of Technology, Malaysia Survey On The Implementation Of TQM In Malaysian Automotive

- KUMAR M. R. (2005), Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways: a study in action research. 2005:288 - Southern Cross University
- KUMAR, V., CHOISNE, F., DE GROSBOIS, D., & KUMAR, U. (2009). Impact Of TQM On Company's Performance. International Journal Of Quality & Reliability Management, 26(1), 23-37.
- KÜÇÜKALİ S. (2009), Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü
- NAKTİYOK A., KÜÇÜK O. (2003), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde TKY Kritik Faktörlerinin Örgütsel performans Üzerine etkileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 43-65.
- ÖKTEN S.S. (2008); Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi
- ÖZGENEL N. (2009), İşletmelerde Girişim Odaklılık Müşteri Odaklılık Ve Firma Performansına Etkisi, Yüksek lisans tezi
- ÖZTÜRK C. (2014); TKY'nin Üretim İşletmelerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi
- TOP H. (2013); Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Etkisi, Yüksek Lisans Tezi
- ÜNLÜ M. (2011); Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi
- VIJANDE SANTOS M. L., ALVAREZ GONZALEZ L. I. (2007), TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey 2007
- WAGNER C., DE BAKER D. H., GROENEWEGEN P.P. (2007); A Measuring Instrument for Evaluation of Quality systems 1999:119-130

YETİŞEN M. S. (2011) Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletme Performansına Etkisi D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi s.39-50

EK 2. Resmi Kurum İzin Belgeleri



T. C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Bandırma İlçe Devlet Hastanesi

SAYI : 44767171/ 1565
KONU: Anket İzni

12... / 06... / 2014

Sayın; Murat SERT

İlgi: 14.05.2014 tarihli dilekçeniz.

İlgi sayılı yazınıza istinaden "Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" konulu anket çalışmasını Hastanemizde uygulamanız Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüş olup, yapılacak çalışmanın sonucunun bir suretinin de Genel Sekreterliğimize gönderilmek üzere tarafımıza verilmesi hususunda;

Gereğini rica ederim.

Op.Dr.Hadi Serdar YAĞIZCI
Hastane Yöneticisi

Eki: 1 Adet Yazı



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 85163007/774 - 322 - 13714
Konu : Anket Çalışması

26.05.2014

BANDIRMA DEVLET HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİNE

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bandırma İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencisi Murat SERT'in "Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" konulu anket çalışmasını kurumunuzda uygulayabilmesi için alınan 23.05.2014 tarih ve 13638 sayılı onay sureti ekte gönderilmiştir. Gereğinin yapılmasını rica ederim.

[Signature]
Halil KAVAK
İdari Hizmetler Başkanı

Ek: 1 Adet Makam Oluru
1 Adet Anket Formu

*- Personel
anketleri
30.05.2014*

*Henüz bir bilgiye bildirilmemiş
2014*

BANDIRMA DEVLET HASTANESİ GENEL SEKRETERLİĞİ
Kayıt No: 5765
K. Tarihi: 02.06.2014
Ek: Staj Dosyası



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 85163007/774 -13638
Konu : Anket Çalışması

23.05/2014


GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bandırma İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencisi Murat SERT'in "Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" konulu anket çalışmasını Bandırma Devlet Hastanesinde uygulayabilmesi için gerekli izin verilmesi kişi dilekçesi ile talep edilmektedir. Söz konusu çalışmanın Bandırma Devlet Hastanesinde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, katılımın gönüllülük esasına dayanması, yapılacak çalışmanın sonucunun bir suretinin Genel Sekreterliğimize gönderilmesi ve kurumun bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla uygun görülmesini olurlarınıza arz ederim.


Halil KAVAK
İdari Hizmetler Başkanı

OLUR

...../...../2014


Op. Dr. Hasan HOCAOĞLU
Genel Sekreter