

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

130297

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA
MEYER-ALLEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ
VE OTEL İŞLETMELERİ UYGULAMASI**

130297

Kamil YAĞCI

**T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ MERKEZİ**

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

İZMİR
2003

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum **“Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması ”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



11.06.2003

Kamil YAĞCI



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün11.6.2023 tarih 11. sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı **yüksek lisans** öğrencisi **Kamil YAĞCI'nın** "**Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması**" konulu **yüksek lisans** tezi incelenmiş ve aday19.6.2023 tarihinde ve saat 13.00 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 9.2 dakikalık süre içinde Jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından, sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

DÜZELTME yapılmasına

RED edilmesine

☒
☐ *
☐ **

OY BİRLİĞİ

OY ÇOKLUĞU

ile karar verilmiştir.

☒
☐

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir

** Bu halde adayın kaydı silinir.

ÜYE

BASKAN

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Bekir Çaylak

Yrd. Doç. Dr. İlhami Kutun

Yrd. Doç. Dr. İlhami Doğan

Yrd. Doç. Dr. Bekir Çaylak

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog.(Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut hali ile basılabilir.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir

Tezin, basımı gerekliliği yoktur.

Evet Hayır

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

☒	☐
-------------------------------------	--------------------------

☐	☐
--------------------------	--------------------------

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

Tez Yazarının

Soyadı: YAĞCI

Adı: Kamil

Tezin Türkçe Adı:

Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen
Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması

Tezin Yabancı Dildeki Adı:

Meyer-Allen Organizational Commitment Model in Context
of Total Quality Management and its Application to Hotel
Organizations

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2003

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

☒

Dili

: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı

: 106

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı

: 91

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez Danışmanının

Unvanı: Yrd. Doç. Dr.

Adı: Özkan

Soyadı: TÜTÜNCÜ

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1. Örgütsel Bağlılık
2. Meyer – Allen Modeli
3. Otel İşletmeleri
4. Toplam Kalite Yönetimi

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Organizational Commitment
2. Meyer – Allen Model
3. Hotel Organizations
4. Total Quality Management

Tarih: 11.06.2003

İmza:

Tezin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet ☐

Hayır ☒

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖZET

Türk turizminin çoğunlukla mevsimsel özellikler gösteren istihdam yapısı nedeni ile turizm işgörenlerinin aynı işyerinde yıllarca çalışmaları sık görülen bir durum değildir. Özellikle son yıllarda ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum da göz önüne alındığında, sektörde meydana gelen sürekli iş değiştirmeler işgörenlerin yaşam ve iş kalitelerini, geleceğe dair beklentilerini olumsuz etkilemektedir.

Toplam kalite yönetim denildiğinde çoğu işletmelerin sadece belge sahibi olma olarak algıladığı yönetim felsefesi, gerçekte işveren, işgören ve müşterilerden oluşan karmaşık bir yapının yaşam standartlarını yükseltmeyi hedeflemektedir. Örgütsel bağlılık kavramı da bu çerçevede incelendiğinde, işi bırakma, devamsızlık, iş arama gibi örgütün hizmet kaliteleri üzerinde olduğu kadar bireyin yaşam kalitesi üzerinde de önemli etkileri olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık türleri incelenmiş ve çıkan sonuçların işlerine bağlılıkları, yaptıkları işin kalitesi, iş ve yaşam memnuniyetleri ile ilişkileri incelenmiştir.

ABSTRACT

Because of the seasonal employment characteristics of the Turkish tourism, it is not frequently for the employees to work for the same company for years. Taking the economic situation of our country into consideration, the labor turnover rate fact tourism sector is facing has a negative impact on the life and work quality as well as the future expectations of the employees.

Total Quality Management, a management philosophy that many companies see as a means to obtain a certification, in fact aims to lever the life standards of a complex construct made of the employers, the employees and the customers. Organizational commitment concept, examined from frame, has great impacts on withdrawal, absenteeism, and looking for job alternatives which effects the organization's service quality as well as the individual's life quality.

In this dissertation, organizational commitment types of hotel organization employees and the relationships between these types and their work commitment, work quality of their job and their life satisfaction are examined.

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA MEYER-ALLEN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK MODELİ VE OTEL İŞLETMELERİ UYGULAMASI**

ÖZET	IV
ABSTRACT ..	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER	VIII
TABLolar	IX
GİRİŞ	X

BÖLÜM I

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ	1
1.2. KALİTEYE İLİŞKİN KAVRAMLAR.....	3
1.2.1. Kalite Politikası.....	3
1.2.1.1. Karar	4
1.2.1.2. Sorunların Belirlenmesi	4
1.2.1.3. Hedef Belirleme.....	5
1.2.1.4. Dokümantasyon	5
1.2.2. Kalite Yönetimi.....	5
1.2.3. Kalite Sistemi.....	6
1.3. KALİTEDE KİMLİK DEĞİŞİMİ	7
1.3.1. Kalite Muayene.....	7
1.3.2. İstatiksel Kalite Kontrol.....	8
1.3.3. Toplam Kalite Kontrol.....	10
1.3.4. Kalite Güvencesi ve ISO 9000 Standardı	12
1.4. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI.....	19
1.4.1. Hizmet Kavramı ve Hizmetlerin Taşıdığı Ayırıcı Özellikler	20
1.4.2. Hizmet Kalitesi	21
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	25
1.5.1. Müşteri Odaklılık.....	26
1.5.2. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi	29
1.5.3. Tam Katılım	35
1.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi (Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi)	36
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI	37

**22 YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRİMİ**

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	39
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ.....	43
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	53
2.3.1 Etzioni Sınıflandırması	53
2.3.2. Mowday Sınıflandırması.....	53
2.3.3. Kanter Sınıflandırması.....	54
2.3.4. Meyer ve Allen Sınıflandırması.....	54
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	56
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	74
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	74
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri	75
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	75
2.5.4.Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	75

BÖLÜM III

MEYER-ALLEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ YAKLAŞIMIYLA OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HAYAT KALİTESİ DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	81
3.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	81
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	81
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	82
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	96
Ek. Anket Formu..	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kalite Güvence Sisteminin Temel Öğeleri	14
Şekil 2 : ISO 9000:2000'de Süreç Yaklaşımı.....	18
Şekil 3 : Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını Diğer Yaklaşımlardan Farklı Kılan Süreç.....	19
Şekil 4 : Hizmet Kalitesinin Algılanması.....	21
Şekil 5 : Zorunlu ve Çekici Kalite Yaklaşımı	23
Şekil 6 : Müşteri Odaklı Çerçevenin Altı Faktörü	28
Şekil 7 : Deming Döngüsü.....	30
Şekil 8 : Deming Döngüsü Yolu ile Sürekli Gelişme	31
Şekil 9 : Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli	47
Şekil 10 : Mevcut Örgütsel Bağlılık Tipolojisi	49
Şekil 11 : Örgütsel Bağlılık öncülleri, ilişkileri ve sonuçlarının tasnifi.....	60
Şekil 12 : İşe Yeni Başlayanlar Açısından Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri	67
Şekil 13 : Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci	68
Şekil 14 : Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)	85

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Muayene, Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi Anlayışları Arasındaki Farklar	17
Tablo 2 : Hizmet Kalitesinin Prosedürel ve Davranışsal Boyutları.....	24
Tablo 3 : Örgütsel Bağlılığın Evrimi.....	48
Tablo 4 : Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	50
Tablo 5 : Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	56
Tablo 6 : Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	57
Tablo 7 : Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	79
Tablo 8 : Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	83
Tablo 9 : Faktör Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 10 : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi.....	89
Tablo 11 : İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi.....	90
Tablo 12 : İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi.....	91

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş aramanın yanı sıra iş doyumu, performans, sorumluluk gibi göstergelerle olan ilişkileri nedeniyle son yıllarda, araştırmacılar ve işletmeler için önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmalar sonucu elde edilen bulguların, örgüte bağlılık gösteren bireylerin üretkenlik seviyelerinde artış olduğunu göstermesi bu ilginin daha da artmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın aynı zamanda kişisel tatmin ile bağlantıları olduğu bir çok bilim insanı tarafından çeşitli araştırmalara konu edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın araştırmacılar tarafından incelenme nedenlerinden biri de kişisel tatmin ile bağlılık arasında yakın bir ilişki oluşudur. Yönetim tarihçesinin tartışmalarında uzun süredir konu olan örgütsel bağlılık pek çok araştırmacı tarafından artık modası geçmiş olarak nitelendirilmektedir. Ancak çeşitli nedenlerle yeni dünya düzeninde meydana gelen gelişmeler etkisini örgütsel yönetimde de göstermektedir. Yeni düzende ortaya çıkan küresel rekabet, yeniden yapılanma, küçülme gibi faktörler örgütsel bağlılıkla ilgili tartışmaların sanılanın aksine daha uzun yıllar süreceği ile ilgili bize ipuçları vermektedirler.

Gelişmelerden etkilenen örgütler rekabet ortamından kopmamak için teknolojik sistemleri mümkün olduğunca örgütlerinde kullanarak daha çok otomasyon daha az istihdam yolunu tercih etmektedirler. Bu sayede örgütlerde maliyetler azaltılırken verim artırılmaktadır. Ancak teknolojiyi kullanabilen işgücünün niteliklerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu da işverenleri işgörenlerinin kişisel gelişim seviyelerinin yükseltilmesi amacıyla daha fazla yatırım yapmaya yöneltmektedir. İşverenler tarafından yapılacak olan bu yatırımlar işgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve sorumluluklarını bir kat daha artıracaktır.

Dünyada meydana gelen bu değişimler tüm sektörleri olduğu gibi hizmet sektörlerini de etkisi altına almıştır. Otel işletmeleri gibi neredeyse tamamen emeğe dayalı hizmet sektörleri için de değişim önlenemez bir sonuçtur. Örgütsel bağlılık kavramının gelişmelerden etkilenmesi sonucu uğradığı değişim, özellikle otel işletmeleri açısından önemle üzerinde durulması gereken bir noktadır.

Otel işletmeleri de günümüz rekabet koşulları içinde hayatta kalabilmek için diğer sektörlerde olduğu gibi, işgörenlerine yaptıkları yatırımın sonucunu daha az maliyetle daha çok verim elde etmek şeklinde görmek istemektedirler.

Gelişmeleri ülkemiz açısından dikkate aldığımızda özellikle turizm sektöründeki işgücü devir hızının yüksek olmasının istenilen örgütsel bağlılığı sağlayamadığı ortadadır. Halbuki istenilen niteliklere sahip işgörenleri istihdam etmek kısa vadede olmasa bile uzun vadede işletmelerin yaşam süreleri ve hizmet kalitelerini yükselteceği gibi, işgörenlerin de iş ve gelecek kaygısı yaşamadan örgüte daha bağlı ve verimli çalışmalarına neden olacaktır.

Bu nedenlerle yaptığımız çalışmanın amacını, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık seviyelerinin yaşam ve iş memnuniyetleri ile bağlantılarını ortaya çıkarabilmek oluşturmaktadır.

Çalışmamızın ilk bölümünde; toplam kalite yönetimi felsefesinin genel hatları çizilmiştir. Kalite kavramı incelenmiş, kaliteye ilişkin kavramlar açıklanmış ve kalitenin kısa bir tarihçesine yer verilmiştir. Bunun yanı sıra hizmet kalitesi kavramı ve toplam kalite yönetiminin faydaları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise; örgütsel bağlılığın tanımları ele alınmış, çeşitli sınıflandırmalar açısından incelenmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yanı sıra bağlılık kavramının örgüt ve bireyler açısından doğurduğu sonuçlar ortaya konmuştur.

Üçüncü ve son bölümde ise otel işletmeleri çalışanlarının katılımı ile ilgili bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ankette amaçlanan örgütsel bağlılık kavramının belli bir sektör çalışanları tarafından nasıl algılandığının tespiti. Böylece ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde işgörenlerin bağlılık kavramına nasıl baktığı, bu bağlılığının onların iş yaşamları ve iş memnuniyetleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı bunların örgütsel bağlılıkla aralarında nasıl bir etkileşim olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler yardımı ile değerlendirilmiştir. Bu veriler SPSS (Statistical Programme

for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiş, frekans dağılımları, faktör analizi, özdeğer dağılımları ve bağımlı değişkenlerin regresyon analizleri uygulanmıştır.



BÖLÜM I

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Günümüzde rekabet yoğunlaştıkça “yaptığını satan” işletme anlayışı yerini “satılabilirli yapan” işletme anlayışına bırakmıştır. Kalite, işletmelerin daha fazla kar etmeleri için değil, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir. Bugünün rekabet koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerin, kendi kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikaları geliştirmeleri gerekmektedir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 27).

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi hızlı teknolojik ve toplumsal gelişmeler, değer yargılarında meydana gelen değişimler kalitenin farklı şekilde tanımlanmasına neden olmaktadır. Kalite kavramı literatürde ve uygulamada farklı şekillerde kullanılmaktadır. Farklı şekillerdeki kullanım, toplam kalite yönetimi kavramını açıklamadan önce kalite kavramının tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.

Kalite konusunda faaliyet göstermekte olan ve uluslararası kabul görmüş bazı dernek ve organizasyonların kavramı yaklaşımı aşağıda sunulmuştur.

➤ Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - YSQC).

➤ Kalite bir ürün ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu - EOQC).

➤ Bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri aşılama becerisine dayanan özelliklerin ve karakteristiklerin toplamıdır (ISO-Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu, ISO 8402) (Kolarik, 1995; 5).

Kaliteye ilişkin dernek ve organizasyonların tanımları incelendiğinde ortak paydanın tüketicilerin gereksinimlerini karşılayacak ürün karakteristiği olduğu açıktır. Diğer taraftan kalite konusunda çalışma yapan bilim adamlarının kavrama farklı açılardan yaklaşıtları aşğıdaki tanımlarda görölmektedir.

➤ Kalite bir ürünün tasarım ya da özelliklere uygunluk derecesidir (Feigenbaum).

➤ Kalite bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P. Crosby).

➤ Kalite kullanıma uygunluktur (J M Juran).

➤ Kalite gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesidir (Deming).

➤ Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir (Dr. Kaoru ISHIKAWA).

➤ Kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (Genichi Taguchi).

Yukarıdaki tanımlar irdelendiğinde ortak paydanın uygunluk olduğu görölmektedir. Dikkat çekici olan uygunluk kavramının tasarım, gereklilik ve tüketici isteklerine bağlanmış olmasıdır. Bu noktadan hareketle gerçekte tanımların paylaştığı fikrin tüketici tatminine yönelik bir uygunluk olduğu kolaylıkla ifade edilebilir.

Her ne kadar kalite kavramı farklı biçimlerde ele alınmış olsa da genel olarak aşğıdaki kavramları içerdği söylenebilir:

➤ **Güvenilirlik:** Mal ve hizmetlerin tüketici ihtiyaçlarını güvenli bir şekilde karşılayabilmesi.

- **Performans:** Ürünün kendisinden beklenen fonksiyonları en iyi şekilde yerine getirebilmesi.
- **Uygunluk:** Ürünün belirlenmiş olan spesifikasyon, belge ve standartlara uyabilmesi.
- **Dayanıklılık:** Ürünün ömrünün uzunluğu.
- **Servis kolaylığı:** Ürünün satış sonrası tamir, bakım hizmetlerinin müşteriye istenilen sürede ulaşabilmesi ve garanti süresi içinde değiştirilebilmesi.
- **Estetik:** Ürünün biçim olarak göze hitap edebilmesi.
- **Uygun fiyat:** Ürünün tüketicinin satın alabileceği fiyatta olması (Doğan ve Tütüncü, 2003; 28-30).

Yukarıda sözü edilen kavramlar aynı zamanda tüketicinin kaliteyi algılamasındaki kritik noktaları da ifade etmektedir. Kavramların bir kısmı kalite ölçüm modellerinin de bir parçası olarak kullanılmaktadır.

1.2. KALİTEYE İLİŞKİN KAVRAMLAR

Kalite kavramı ile birlikte kullanılan kalite politikası, kalite yönetimi, kalite sistemi, kalite kontrolü ve kalite güvencesi kavramları toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan kavramlardır. Bu nedenle sözü edilen kavramların incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

1.2.1. Kalite Politikası

ISO 8402 Kalite Sözlüğünde kalite politikası; “ üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönü ” biçiminde tanımlanmaktadır (TS 9005, 1991; 2). Kalite politikası, üst yönetimce belirlenmiş genel işletme politikasının uyumlu bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Her işletmenin kendine özgü, herkes tarafından anlaşılabilir, uygulanabilir ve sürdürülebilir, diğer işletme amaç ve hedefleriyle uyumlu bir kalite politikası olmalıdır. Kalite politikasını üretmek ve uygulamak sorumluluğu, üst yönetimden

başlamak üzere tüm örgüte aittir. Bu anlayış tüm çalışanların toplam kalite yönetiminin bir parçası olduğunu ifade eder.

Kalite politikası bir işletmenin faaliyetleri için rehber niteliğindedir. Politika faaliyet ilkelerini de ortaya koymaktadır. Politika kavramı, faaliyetlerin nasıl tamamlanacağını belirleyen ve ayrıntıları içeren prosedürlerle karıştırılmamalıdır. Örneğin; kalite politikasının bir parçası olarak “kalite maliyetlerini ölçülmesi gerekliliği” belirlenirken, prosedür kalite maliyetleri ölçme yöntemini ve diğer ayrıntıları içerecektir.

Başarının elde edilmesinde işletmelerde hazırlanan kalite politikasının gerek yöneticiler gerekse diğer çalışanlar tarafından çok iyi bilinmesi ve benimsenmesi temeldir. Çünkü söz konusu politikayı belirlenen hedeflere taşıyacak olanlar çalışanlardır. Kalite politikasının oluşturulma süreci temel olarak dört aşamayı içermektedir :

1.2.1.1. Karar

Bu aşamada, mal ve hizmetlerin üretiminden tüketicilere sunulmasına kadar geçecek süreç içinde kalite düzeyleri ile ilgili kararlar adım adım belirlenir. Daha sonra bu süreçteki her adım için işletmenin kalite hedefleri ile uyum sağlayacak kalite standartları belirlenmelidir. Böylece mal ve hizmetlere kazandırılacak kalite spesifikasyonları da ortaya konmuş olacaktır.

1.2.1.2. Sorunların Belirlenmesi

Bu aşama mal ve hizmetlerin üretim sürecinde ortaya çıkabilecek tüm kalite sorunlarını belirleme amacına yöneliktir. Mal ve hizmetlerin üretim sürecinde var olan ya da ortaya çıkabilecek sorunlar belirlenerek bunlara ilişkin çözümler üretilmelidir.

1.2.1.3. Hedef Belirleme

Bu aşamada işletmenin genel yönetim hedefleri belirlenmelidir. Daha sonra hedeflere ulaşmada engel oluşturacak zayıf yönler araştırılmalıdır. Zayıf yönler yanında işletmenin güçlü yönleri de belirlenerek, ulaşılacak kalite hedefleri ortaya konmalıdır.

1.2.1.4. Dokümantasyon

Kalite politikası ile ilgili çalışmalar tamamlandıktan sonra dokümanlara geçirilmektedir. Kalite politikası yazılı hale getirilmesinin ardından çalışanlara duyurulmaktadır. Bu yolla belirlenen hedefler ile ilgili olarak tüm çalışanların bilgi sahibi olması ve benimsemesi sağlanmaktadır. Söz konusu dokümanlar işletmelerin ihtiyaçlarına, büyüklüklerine ve örgüt yapılarına göre farklı biçimlerde hazırlanmaktadır. Kalite politikası, kalite eğitim programları ile tüm çalışanlara aktarılmakta ve kalite el kitabında yayınlanmaktadır

1.2.2. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi kaliteyi etkileyen tüm faaliyetlerin, belirli bir hedef doğrultusunda ve bütünsellik gösterecek biçimde, düzenlenmesini ve gerçekleştirilmesini sağlar (Aytimur, 1993; 6). Otel işletmeleri, dolayısıyla kalite yönetimi bölümleri, TS-EN-ISO 9000'de belirtilen üç hedefe ulaşmayı amaçlar (Demirdöğen, 1994; 41);

- Üretilen mal ve hizmet kalitesini, tüketicinin belirttiği ya da beklentisi olan ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayabilecek şekilde gerçekleştirmek,
- Amaçlanan kalitenin sürekli olarak gerçekleştirildiği konusunda, kendi yönetimine güven vermek,
- Tüketicie, satın aldığı mal ya da hizmet ile ilgili olarak amaçlanan kalitenin gerçekleştirildiği ya da gerçekleştirileceği konusunda güven vermek.

Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin tüm üyelerinin, kalite yönetimine katılmaları gerekmektedir. Kalite yönetiminin başarısını etkileyen dört temel etken vardır (Peters ve Sanders, 1994; 4);

- **Yönetimin katılımı** : Yönetimin kalite faaliyetlerine görünür katılımı hayati derecede önem taşımaktadır. Yönetim kaliteye inandığını faaliyetlere katılarak ve faaliyetleri destekleyerek göstermelidir.

- **Eğitim** : İşletmede tüm çalışanlar, üst yönetim de dahil, kalite eğitimi almalıdır. Tüm çalışanlar kalite kavramlarını anlamalı ve bu faaliyetlerde üstlenecekleri rolleri kavramalıdır. Ayrıca, işletmede çalışanlar arasında eğitime saygı duyulan bir atmosfer yaratılması gereklidir.

- **Düzeltilici faaliyetler** : Yöneticiler faaliyetlere ilişkin olarak sorunlar ortaya çıktığında düzeltilici faaliyetler gerçekleştirmeli ve önleyici çalışmalara ağırlık vermelidirler . Böylelikle süreç içindeki hatalar giderilerek sorunun nedeninin ortadan kaldırılması sağlanacaktır.

- **Bütünlük** : İşletmede kalite yönetimi konusunda karmaşa engellenmeli, işletmenin bugünkü faaliyetleri ve gelecekteki kalite hedeflerine ulaşma konusunda bir bütünlük sağlanmalıdır.

1.2.3. Kalite Sistemi

Kalite sistemi; kalite yönetiminin uygulanması için gerekli kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler ve kaynaklar bütünü (TS-ISO 9000, 1991; 2) olarak tanımlanmaktadır.

Tüketicilerin kalite beklentilerini en düşük kalite maliyeti düzeyinde karşılayacak biçimde personel, teçhizat ve prosedür unsurlarının koordinasyonunun sağlanması ancak etkin bir kalite sisteminin oluşturulması ile mümkündür.

İşletmelerde kalite politikası ve amaçları belirlendikten sonra bunları uygulayacak örgüt yapısı, yetki, sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve insan kaynaklarından meydana gelen kalite sistemi kurulmalıdır.

Kalite sistemi, açıkça anlaşılabilir ve etkili, iç ve dış tüketici beklentilerini gerçekten karşılayan, sorunlar çıkmadan önleyebilen bir yapıda olmalıdır. Pazarlama işlevinden başlayarak tüketici beklentileri ve isteklerinin tatminine kadar birbirleriyle yakın etkileşimde bulunan tüm aşamaları bir bütünlük içinde kapsamalıdır. Kalite yönetim sistemine ilişkin örgüt yapısı belirlenmeli ve başarı için gerekli olan kaynak ve personel tahsis edilmelidir. Yürütme yöntemleri ve kalite sistemine ilişkin tüm işler sistematik ve düzenli olarak yazılı politikalar, kalite programı, kalite planı, kalite el kitapları ve kalite kayıtları halinde belgelendirilmelidir.

1.3 KALİTEDE KİMLİK DEĞİŞİMİ

Kalitenin kimlik değişimi yönetim bilimindeki gelişmeler ve standart anlayışının ortaya çıkışı ile şekillenmiştir. Hammurabi yasaları ile başlayan bu süreç muayene, istatistiksel kalite kontrol gibi çeşitli aşamalardan geçerek günümüz toplam kalite anlayışına erişmiştir. Söz konusu kimlik değişiminin temel taşlarını gözlemleyebilmek ve bu yapısal farklılaşmayı ifade edebilmek için aşamaların ele alınması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görülmektedir.

1.3.1 Kalite Muayene

1900'li yılların başında Taylor'un yaptığı bilimsel çalışmalar yönetim kavramının bilimsel temeller üzerine oturması gerektiğini göstermiştir. Taylor'a göre insanları harekete geçirebilecek tek güç bireysel ekonomik çıkarlardır. Taylor'un amacı verimi maksimum kılmaktır. Taylor, ekonomik kazancın artırılmasının sadece sermaye ve işçilikle değil, aynı zamanda bilginin işe uygulanması ile de sağlanacağını ilk gösteren kişi olmuştur. Taylor, iş planlamasını işçilerin ve nezaretçilerin elinden alıp endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmıştır. Taylor'un bu dönemde gerçekleştirdiği çalışmalar endüstri devriminin ateşleyici gücü olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Tütüncü; 2003; 30).

Taylor, işleri temel parçalara bölerek basitleştirmiş ve kişilerin uzmanlaşmasını sağlamıştır. Bu durum üretimin hızlanmasını sağlarken kaliteyi aynı ölçüde artıramamıştır. Ancak bu dönemde de üretkenliğin yanında kaliteye önem

veren, bağımsız muayene bölümleri oluşturarak tüketiciye kalitesiz ürünlerin ulaştırılmasını engelleyen, bazı işletmelere de rastlanmaktadır.

20. yüzyıl başlarında teknolojiyi geliştirme çabaları ile birlikte işletmelerin kaliteden çok teknolojiye yatırım yaptıkları görülmektedir. Bu dönemde Henry Ford'un ilk kez kullandığı hareketli montaj hattı ile düşük maliyetli yüksek düzeyde teknik ürünlerin imalatı gerçekleştirilmiştir. Ancak kalitenin zarar gördüğünü düşünen yöneticilerin “muayene elemanı şefliği” unvanını yarattıkları da görülmektedir. 1920-1940 yılları arasında teknolojik gelişme hızlanmıştır. Bu yıllarda Bell System ve Western Electric’ de çalışan George Edwards ve Walter Shewart öncülüğünde “ Muayene Mühendisliği Bölümü ” kurularak kalite kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. Yine bu dönemde Edwards’ın ilk kez “ Kalite Güvencesi ” terimini kullandığı, kalitenin yönetimin sorumluluğunda olması gerektiği ve bu amaçla organizasyon şemasında işletmedeki diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürünün olması gerektiğini belirttiği görülmektedir. (Bağır, 1997; 21).

Bu uygulama I. Dünya Savaşı ile son bulmuştur. Savaş döneminde bozuk olan ürünün maliyeti yaşamsal önem taşımaktaydı. Patlamayan bombalar, sık bozulan araçlar savaşın kaybedilmesine neden oluyordu. Böylece son kontrol uygulaması getirilerek, ürünler üretildikten sonra bir muayeneden geçirilerek kusurlular ayıklanmaya başlanmıştır. Bu aşama “muayene” olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır (Doğan,2000;34).

1.3.2 İstatiksel Kalite Kontrol

İstatiksel Kalite Kontrolü kavramının, kontrol kartlarını kullanarak, literatürde yer almasını sağlayan Dr. W. A. Shewhart olmuştur (Kavrakoğlu, 1995; 18). Shewhart, üretim süreçleri içerisinde değişkenliklerin kaçınılmaz olarak var oldukların görmüştür. Bu değişkenliklerin istatistik ve olasılık prensipleri yardımı ile incelenebileceğinden yola çıkarak, seri üretim esnasında meydana gelen değişkenlikleri ekonomik bir biçimde denetim altında tutabilmek için “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramını kullanmıştır. Shewhart istatistiksel kalite kontrolü:

TEKİRKÖZ İZMİR KÜLTÜR
BÖLÜMÜ

“Herhangi bir olayın kontrol edildiğini söylediğimizde, geçmiş tecrübelerden yararlanarak, en azından belirli limitler dahilinde, olayın gelecekte nasıl bir değişikliğe uğrayacağını söylemek mümkündür” şeklinde tanımlamıştır. Shewhart imalatın her aşamasında sapmaların ve değişikliklerin var olduğunu, bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin araştırılması için sürecin izlenmesi ve farklılıklarının kontrol edilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. İlk olarak Shewhart tarafından geliştirilerek kullanılmaya başlayan kontrol kartları, bugün çoğu işletmede üretimlerinin izlenmesi amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Doğan ve Tütüncü, 2000; 32).

İkinci Dünya Savaşı kalitenin gelişimini hızlandırmıştır. Bu dönemde, savaş ile ilgili malzemelerin üretiminin önem kazanması ve bu malzemelerin karmaşık ve narin yapısı, kalite ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca savaş nedeniyle kalifiye işgücünün dağılması , verimi az olan üretimin bir şekilde desteklenmesi gereğini ve belirli standartların oluşturulması zorunluluğunu doğurmuştur. Bunun sonucunda da “ İstatistiksel Süreç Kontrol ” önem kazanmış ve “ Kalite Kontrol Mühendisliği ” kavramı ortaya çıkmıştır (Kavrakoğlu, 1995; 11). Bu dönemde toplumların kaliteli ürünlere olan talebinin artmaya başlaması, bilgi paylaşımına dayalı kalite sağlama uygulamalarının gelişmesine yol açmıştır.

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) kurulmuş ve derneğin başkanı olarak seçilen Edwards’ın “ kalite kontrolü oluşturmak için gerekli düzenlemeleri yapmayan bir işletme, rekabet edemeyeceği bir durumla karşı karşıya kalacaktır ” şeklindeki yorumu ile kalite kavramları hızlı bir şekilde genişlemeye başlamıştır (Bozkurt, 1994; 117).

Bilgi paylaşımına dayalı kalite sağlama uygulamalarının yaygınlaştırılması amacı ile kurulmuş olan bu dernek, yaptığı yayınlarda kalitenin maliyet, fiyat ve rekabet üzerindeki önemli etkilerine dikkat çekmiştir. Kalite kontrol uzmanlığının giderek geliştiği bu dönemde tedarikçi değerlendirme programları, hata analizi ve sorun çözme teknikleri yardımı ile girdi temini, tasarım, üretim, sevkiyat ve satış sonrası alanlara doğru bir kalite kontrol anlayışı ve buna bağlı uzmanlaşma gelişmeye başlamıştır (Peşkircioğlu, 1999; 4).

1946 yılının Mayıs ayında Japonya’da Japon Endüstriyel Standartlar komitesinin kurulması ile istatistiksel kalite kontrol süreci başlamıştır. Bunu 1949 yılında Japon Tarımsal Standartlar Kanununun yürürlüğe girmesi izlemiştir. 1950 yılında ise Endüstriyel Standartlaşma Kanunu’na dayalı JIS (Japanese International Standart) kalite damga sistemi uygulamaya konmuştur. JIS damgası, kullanma hakkı üretim merkezlerine, istatistiksel kalite kontrol ve kalite teminatı standartlarına uygun üretim yapması durumunda verilmiştir. Bu yöntem sayesinde Japon sanayinde istatistiksel kalite kontrol kolaylıkla benimsenmiştir. Sistemin asıl amacı kalite kontrol konusunda araştırmalar yapılmasını teşvik etmek, kaliteli ürünler yardımı ile rekabet gücünü yükseltmek ve yaşam standardını yükseltmektir (Gökdemir, 1998; 59).

1949 yılında Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE) kurularak kalite kontrol konusunda faaliyetlere başlamış ve bu dönemde Japonya’da bulunan Dr. Deming İstatistiksel Kalite Kontrol konusunda seminerler vermiştir. Deming’in verdiği seminerlerden derlenen notlar “Deming’in İstatistiksel Kalite Kontrolü Dersleri” olarak JUSE tarafından yayınlanmıştır. Deming’in seminerlerinin ardından 1954 yılında bir diğer kalite kontrol uzmanı Dr. Joseph M. JURAN, JUSE tarafından seminerler vermek üzere Japonya’ya davet edilmiştir. Juran, kalitenin esas olarak yönetimin sorumluluğu olduğu konusunda Japonları yönlendirmeye çalışmış ve gerçekleştirdiği istatistiksel çalışmalara yönetsel bir kalite kontrol boyutu kazandırmıştır. Juran’ın 1951’de yayınladığı “Kalite Kontrol El Kitabı” kalite kontrol hareketinin önemli kaynağı olarak kabul edilmiştir (Garvin,1988;101).

1956 yılında JUSE ve Japon Standartları Birliği tarafından Japonya’da kalite bilincinin yaygınlaştırılması amacıyla 17 seminer günde 15 dakika olmak üzere radyodan yayınlanmaya başlamış ve 1962 yılına kadar bu yayınlar devam etmiştir.

1.3.3 Toplam Kalite Kontrol

Kalite kontrolü en eski kalite kavramıdır. Standartlara uygun olmayan parça ya da ürünlerin belirlenmesini ve ayrılmasını içerir. Kalite kontrolü hatalı parçaların ayrılmasına ve iadesine ilişkin, üretim olayı tamamlandıktan sonra gerçekleştirilen

bir süreçtir. Kaliteyi güvence altına alacak bir yöntem olarak, oldukça fazla miktarda iskonta, hurda ve yeniden işleme içerdüğinden, çok uygun değildir (Ensari, 2000; 10).

Toplam Kalite Kontrol kavramının istatistiksel kalite kontrolden en önemli farkı toplam kelimesi ile ifade edilen sistem yaklaşımıdır. Bu ifadeye göre “sistem toplamdır”. Tüm çalışanlar sisteme dahil olarak hedef ve fikir birliği içindedir. “Kalite” ise müşteri beklentilerine cevap verebilmek için gerekli olan; ürün ve hizmetin kalitesi ile yönetimin, insanın ve yapılan işin kalitesini ifade etmektedir. “Kontrol” ise; hatalı ürün ya da hizmetin ayıklanmasını değil, hataya neden olan faktörlerin belirlenmesini ve hatayı engelleyici sistemlerin geliştirilmesini ifade etmektedir (Kantarci, 1993; 12-13).

Toplam Kalite Kontrolü (TKK), Deming, Juran, Feigenbaum ve Japonya’da kalite uygulamalarına katılan diğer kalite öncüleri tarafından 1950’li yıllarda geliştirilen bir sistemdir.

Feigenbaum’a göre Toplam Kalite Kontrol, “bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem” olarak tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Kontrol; pazarlama, tasarım, üretim, kontrol ve sevkiyat bölümleri de dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirmektedir (Ishikawa,1995:92). Feigenbaum, toplam kalite sisteminde, yöneticilerin, kendi yönetim uygulamalarına kalite unsurunu yerleştirmelerini ve bu amaçla kalite geliştirme alanındaki hususları anlamalarını istemektedir. Kaliteden örgüt içindeki herkes sorumlu olmalıdır ve bireyler bir kalite kontrol görevlisi olarak değil, bir kalite mühendisi ya da yöneticisi olarak görülmelidir. Tüm işçiler, sekreterler, mühendisler yaptıkları işin mükemmel bir kalite düzeyine erişmesi için işin kalitesinden sorumludur. Kalite, üretim miktarından daha önemli olup; işçilere herhangi bir kalite sorunuyla karşılaştıklarında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir (Peşkircioğlu, 1999; 20).

1956 yılında Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” isimli kitabını yayınlamış ve kalite kontrolü işletmelerin tüm alanlarına yaymıştır. Bu döneme kadar kaliteye ilişkin çalışmalar, önlemeye değil düzeltmeye yöneliktir. Bundan sonra A.B.D’de

hizmet endüstrisinde kalite güvence sistemi; otellerde, bankalarda, kamu kuruluşlarında ve diğer hizmet işletmelerinde kullanılmaya başlanmıştır (Bağır, 1997; 22).

Toplam Kalite Kontrolü çeşitli düzeylerdeki yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Bu aracın işe yarayacak biçimde tasarlanması ve etkin uygulanabilmesi için, tüketici isteklerinin saptanması ve değerlendirilmesi, gerekli teknolojik olanakların sağlanması, işletme içinde olumlu beşeri ilişkilerin sürdürülmesi ve kalite ile ilgili kavramların tüm işgören tarafından eksiksiz ve doğru anlaşılması gerekmektedir (Kobu, 1987; 15-16). Örneğin; ne yapacağını bilen personel, herkes tarafından anlaşılan açık politikalar, şartları karşılayacak yeterlilikte prosesler, müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla sağlıklı iletişim, müşteri ve proses bilgisinin kullanımı, personelin işin gereklerine uygun eğitimi, tedarikçilerle sağlıklı ilişkilerin kurulması, karar alma sürecinde performans verilerinin kullanımı, yalnız standardın değil başarılı bir yönetimin ön şartlarıdır. Bu şartların sağlanması ise yönetimin sorumluluğudur.

1.3.4. Kalite Güvencesi ve ISO 9000 Standardı

Kalite güvenliği; bir üründe kalitenin, tüketicinin ürünü güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanmasıdır. Bir tüketicinin güvenle satın alabilmesi için uzun süreden beri güvenilir ürünler ürettiğini kanıtlamış bir işletmenin ürünlerini alıyor olması gereklidir (Ishikawa, 1995; 79). Böyle bir güven kısa sürede oluşmamaktadır. Kalite güvenliği için işletmeler uzun vadeli çalışmalar gerçekleştirmek zorundadır. Ancak bu biçimde kalite tüketici beklentilerine cevap verir ve tüketicinin güvenle uzun süre kullanabileceği ürünlerin üretilmesi mümkün olur.

Kalite güvencesi anlayışının ilk örneklerine loncalarda rastlanmıştır. II. Dünya Savaşı yıllarında kalite kontrol mühendisliği kavramı ortaya çıkmış ve Amerika’ da Kalite Kontrol Derneği kurulmuştur. 1920 – 1940 yılları arasında kalite güvencesi konusundaki çalışmalar hız kazanmış ve George Edwards ile Walter Shewart istatistiksel kalite kontrolünü geliştirmişlerdir. 1950’li yıllarda Feigenbaum ve Juran ise kalite kontrol konusunda önemli ilerlemeler sağlamışlardır. Bu

Çalışmaların ardından genel kabul gorecek bir kalite guvence sistemi anlayışının oluşturulması gundeme gelmiştir.

1987 yılında yayınlanan ve 1994 ve 2000 yılında revizyona tabi tutulan ISO 9000 Serisi Kalite Guvence Standartları gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde uygulanabilir nitelikte oluşturulmuştur. Bu standartlar kalite guvence sisteminin nasıl olması gerektiği konusunda zorlayıcı hukmler içermemektedir.

Standartlar işletmenin kapasitesi ve kaynakları goz önüne alınarak tüketicilerinin kalite beklentilerini tatmin edebilecek bir sistemin nasıl oluşturulabileceği konusunda temel kalite sisteminin gereklerini ortaya koyar (Struebing, 1996; 24). Kalite guvence sistemlerine ilişkin gelişmelerin ardından toplam kalite yönetimi kavramı gundeme gelmiştir.

Tketic i ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanabilmesi, yani ürünlerin kullanım amacına uygun olabilmesi için üretim sistemi bir bütün olarak ele alınmalıdır. Pazar araştırması, tasarımı, üretim, tesis gibi faaliyetlerin tümü bu kapsamda değerlendirilmelidir. Tketic i tatminini sağlayabilmek için ürünün kalitesini etkileyen tüm faktörler ele alınmalı, incelenmeli ve geliştirilmelidir. Kalite sağlamaya yönelik bu çabalar bütününün sürekli kılınması için "Kalite Guvencesi" nin oluşturulması gerekmektedir (Bozkurt ve Asil, 1995; 35). Kalite guvencesi kavramı aşağıdaki biçimlerde tanımlanabilir:

Kalite guvencesi, alıcının ürünün kalitesinden memnun kalmasını sağlayacak çabaların tümüdür (Esin vd, 1993; 50).

Kalite guvencesi, uzun dönem için tüketicinin mal ve hizmetleri uygunluk ve tatmin edici kullanım özellikleri ile alabileceğini garanti etmektir (Ishikawa, 1989; 335).

Kalite guvencesi, dokümantasyonu da kapsayan planlanmış ve sistematik faaliyetler yolu ile kalite sorunlarından korunmadır (Johns, 1992; 4).

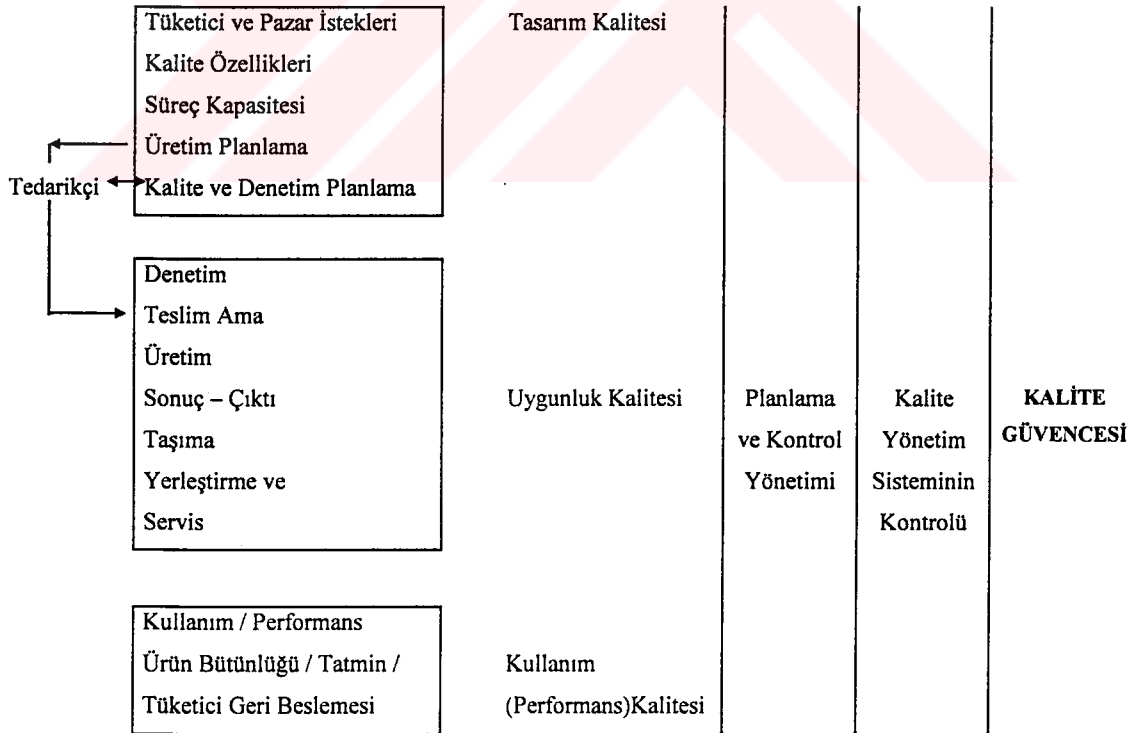
Kalite guvencesi işletme ile tketic i arasında önceden belirlenen ürün niteliklerine uygunluğun sağlanması amacı ile yapılan sistematik ve planlı çalışmalar

bütünüdür. Kalite güvence sistemi kalite standartlarının belirlenmesi, uygun çalışma ve prosedürlerinin oluşturulması, standartlara uygunluğun ölçülmesi ve hataların engellenmesi için önlemlerin alınması faaliyetlerinden oluşan bir süreç olarak görülebilir (Hart ve Casserly, 1995; 55). Kalite güvencesi temel olarak bilgiden oluşan bir korunmadır. Bu bilgi iki temel amaca hizmet eder (Juran ve Gryna, 1993; 516);

- Tüketicilere ürünün kullanıma uygun olduğuna, sürecin normal işlediğine ve belirlenen prosedürlerin izlendiğine ilişkin olarak güven vermek.
- Tüketicilere erken uyarı sistemi ile hataların engellenmesine ilişkin olarak önleme faaliyetlerinin gerçekleştirileceği konusunda güven vermek.

Kalite güvencesinin bir sistem anlayışı ile ele alınmasında bu sistemin temelleri ve işleyişi Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 1 : Kalite Güvence Sisteminin Temel Öğeleri



Kaynak : Sinha, W. O. Walter, The Management of Quality Assurance, John Willey & Sons, U.S.A. , 1985, s. 30.

Şekil 1 incelenerek sistem yapısı göz önüne alındığında sistemin başlangıç noktası olan tüketici ve pazar beklentileri süreç sonunda tüketici geri beslemesi haline dönüşmektedir. Böylece toplanan yeni veriler sistem içinde değerlendirilmektedir.

Yeterli uygunluğun sağlanması için kalite kontrolü, denetim, test ve istatistiksel güvenilirliğe ilişkin görevler gerçekleştirilmeli ve ürün belirlenmiş gereklilikleri karşılamalıdır. Eğer işletmede yeterli bir kalite güvence sistemi meydana getirilmiş ise kalite kontrol, denetim ve test gibi diğer kalite fonksiyonları kolaylıkla yerine getirilebilecektir (Hayes, 1990; 7). Kalite güvence sistemi erken uyarı yolu ile ortaya çıkabilecek kalite sorunlarına karşı bir önlem oluşturmaktadır. Kalite güvence sisteminin erken uyarı özelliği iç ve dış kalite sorunlarının önlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Juran ve Gyrna, 1988; 92).

Kalite güvencesi, tüketicinin hatalı hiç bir ürün almamasını garanti etmeye yönelik çalışır, fakat bu, ürün kontrolü ile değil, süreç kontrolü yolu ile yapılır. Deneyimler göstermektedir ki; makineler aşınır ya da istenen kalitede çalışamazlar, hazırlıkta kullanılan takımlar ayarsız olabilir, kabul edilebilirlik konusunda değişik fikirler olabilir ve giren malzemede değişkenlikler bulunabilir. Kalite güvencesi tüm üretim hattı boyunca süreci düzenlemek üzere veri toplamak için istatistiksel prosedürleri kullanacak böylece, makine aşınması, çalışan farklılıkları ve çevresel faktörler gibi değişkenlerin etkilerini en düşük seviyeye indirecektir (Yenersoy, 1994; 27).

Kalite ile ilgili literatür incelendiğinde kalite güvencesi ile ilgili ilk gelişmelerin 1900'li yılların başlarından itibaren gerçekleştiği görülmektedir. Kalite güvencesinin amacı ; ihtiyacı zamanında, ekonomik, hatasız şekilde giderip, müşteri tatminini sağlamaktır. Belirli isteklerin, kullanıcının ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı durumlarda kalite güvencesinin tamamlanmış olmayacağı varsayılmaktadır.

Süreç içinde müşteri beklentilerinin farklılaşması ve rekabet olgusu üretimin her aşamasında kontrolü zorunlu hale getirmiş ve kalitenin sürekliliğinin korunabilmesi için kalite güvence sistemine ihtiyaç duyulmuştur. Başka bir ifade ile

kalite güvence sisteminin oluşturulması, günümüzde kullanılan “kalite standartları”nın temelini oluşturmaktadır.

Kalitenin sınırları aşan anlamı, ülkeleri ortak tanımlar kullanmaya ve standartlar oluşturmaya zorlamıştır. Örneğin bu amaçla oluşturulan ve günümüzde yaygın olarak kullanılan ISO 9000 standartlarının temeli, Amerikan askeri standardı olan MIL-Q-9858’e dayanır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 50). MIL-Q-9858 standardının oluşturulmasına, 1963 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde savunma teknolojisindeki yüksek kalite gerekliliği ve isteği neden olmuştur. Kalitenin sürekliliğini korumak için geliştirilen diğer standartlara Alman DIN, İngiliz BS 5750 örnek olarak verilebilir.

Kalite güvence anlayışı muayene ve kalite kontrolden kendisini ayıran bazı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 : Muayene, Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi Anlayışları Arasındaki Farklar

Karakteristik Özellikleri	Muayene	Kalite Kontrol	Kalite Güvencesi
Kalite Bakışının Odak Noktası	Meydana Çıkarma	Kontrol	Koordinasyon
Vurgu	Standardize Edilmiş Ürün	Daha Az Muayene ile Standardize Edilmiş Ürün	Hataların Önlenmesi Amacıyla Tüm Fonksiyonel Grupların Özellikle Tasarımcıların Katkısının Sağlanması
Yöntem	Ölçüm	İstatistiksel Araç Ve Teknikler	Programlar Ve Sistemler
Kalite Profesyonellerinin Rolü	Muayene, Sayma Ve Sınıflandırma	Sorun Gideme Ve İstatistik Teknikleri Uygulama	Kalite Ölçümü, Kalite Planlaması ve Program Tasarımı
Kaliteden Sorumlu Olanlar	Muayene Departmanı	Üretim Ve Mühendislik Departmanları	Tüm Departmanlar (Tasarım, Planlama Ve Kalite Politikalarının Yönetimi Konularında Özellikle Yönetim)
Yaklaşım	Kalitede Muayene	Kalitede Kontrol	Kalitede Yaratma

Kaynak : R. Ronald Geofrion, Robin K. Gill and George W. Roberts, **Quality Assurance Guidelines for Reserach and Development**, ASQC Quality Press, U.S.A., 1994, s. 19.

Günümüzde en yaygın olarak kabul gören ISO 9000 : 2000 Serisi Standardlar birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan 4 temel standarttan oluşmaktadır. Bu Standardlar aşağıda sıralanmıştır (www.tse.org.tr);

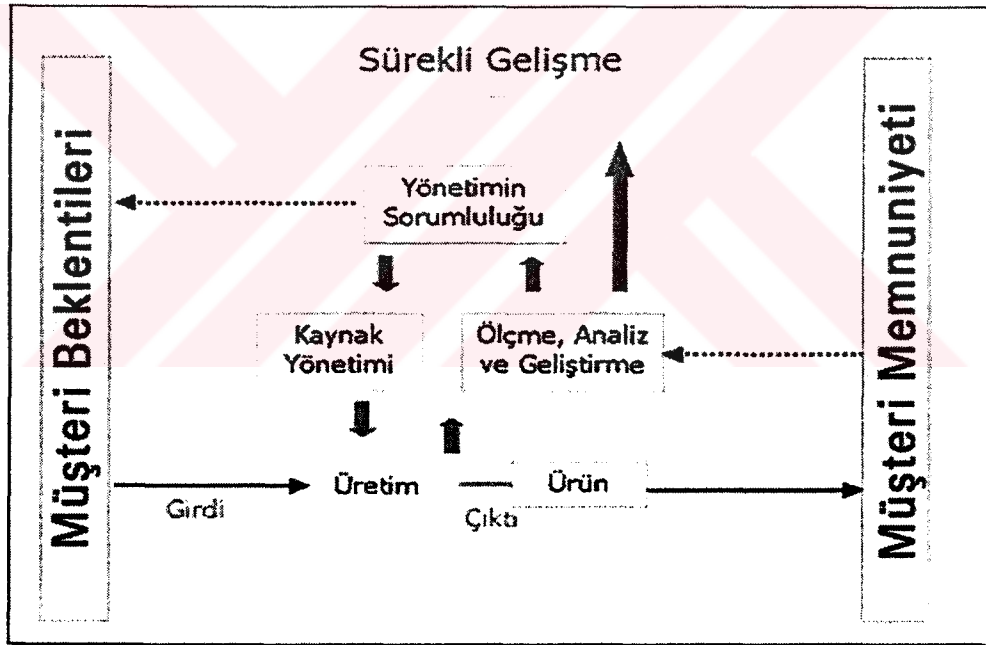
- ✓ ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler
- ✓ ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar
- ✓ ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Performansının İyileştirilmesi İçin Kılavuz
- ✓ ISO 19011:2000 Kalite Ve Çevre Yönetim Sistemleri-Tetkik Kılavuzu. (Taslak)

ISO 9000:2000 ISO 9000, ana Standardlara giriş niteliğini taşımakta olup, kalite yönetim sistem serisinin vazgeçilmez bir parçasıdır. İçerdiği temel bilgiler ve terminoloji açıklamaları sayesinde diğer üç standardın daha iyi anlaşılıp, kullanılabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

ISO 9001:2000 ISO 9001 bir kuruluşun, müşterinin ihtiyaçlarıyla mevzuat gereklerini karşılamak yoluyla müşteri memnuniyetini arttırabilmesi için kalite yönetim sisteminde ne gibi şartları sağlaması gerektiğini ortaya koymaktadır.

ISO 9004:2000 ISO 9004 kalite yönetim sistemlerini mükemmelliğe ulaştırmada araç olarak kullanılabilecek genel bir dokümandır. Şekil 2’de güncellenen standardın en belirgin farklarından biri olan süreç yaklaşımı anlatılmıştır.

Şekil 2 : ISO 9000:2000’de Süreç Yaklaşımı

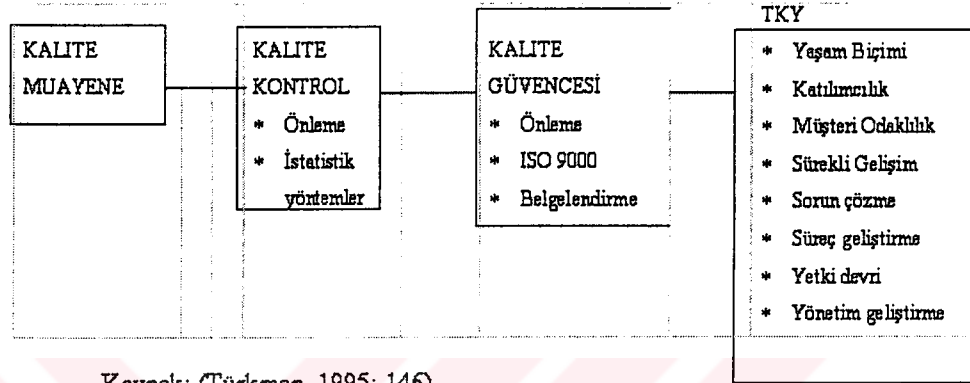


Kaynak: www.idea.com.tr

Günümüzdeki rekabetçi ortamda değişen koşullara adapte olarak, kendini geliştirerek, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında yakalayıp, varolan boşlukları doldurarak hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen işletmeler için çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimi, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta ötesinde bir yaşam tarzıdır. Bu

noktada toplam kalite yönetimi diğer yönetim anlayışlarından ayrılır (Polat ve Yılmaz, 1995; 12). Şekil 3’de bu farklılığın doğmasına neden olan gelişim süreci görülmektedir.

Şekil 3 : Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını Diğer Yaklaşımlardan Farklı Kılan Süreç



Kaynak: (Türkmen, 1995; 146)

Şekil 3 de görüldüğü gibi kalite muayene ile başlayan kalitenin evrimi, önleme ve istatistik yöntemlerin ağırlık kazandığı kalite kontrol dönemine geçiş yapmıştır. Bu dönemi önleme ve ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının önem kazandığı aşama izlemektedir. Bu dönemde kalitenin belgelendirilmesi ve faaliyetlerin belirli prosedürlere bağlı olarak sürdürülmesi büyük önem kazanmıştır. Bu evrimin günümüz kalite anlayışını ifade eden son kısmı müşteri odaklılık, sürekli gelişim ve yönetim geliştirme gibi ilkelere dayalı olarak kurulan ‘Toplam Kalite Yönetimi’dir.

1.4. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

Kaliteye ilişkin kavramların ve kalitenin gelişiminin ele alınmasının yanında bir diğer önemli konu hizmet kalitesi kavramıdır. Gerek kavramsal yapısı gerekse boyutları açısından önemli endüstriyel kaliteden farklı niteliklere sahip olan hizmet kalitesi ayrı bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi kavramının da incelemesinde yarar bulunmaktadır.

Hizmet kalitesi, “hizmet” kavramının özelliği nedeni ile üretim işletmelerindeki kalite kavramından farklıdır. Öncelikle hizmet işletmelerinde hizmeti sunanlarla hizmeti kullananların karşılaşması söz konusudur. Bu karşılaşma üretim işletmelerinden farklı olarak gerek hizmeti sunan çalışanlar gerekse hizmeti talep eden tüketiciler açısından değişik bir ortam yaratmaktadır. Bu ortam nedeni ile çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı farklılık gösterdiği gibi hizmeti kullanan tüketicinin hizmeti algılaması, değerlendirmesi ve tatmin olması da üretim işletmelerine göre çok farklıdır. Hizmet kalitesi konusuna geçmeden önce hizmet kavramının incelenmesi faydalı olacaktır.

1.4.1. Hizmet Kavramı ve Hizmetlerin Taşıdığı Ayırıcı Özellikler

Temel olarak hizmet; ürün üretmeyen bir faaliyet olarak tanımlanabilir. ISO / CD 8402-1 Uluslararası Standartları hizmeti; “Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için arz edenler ve tüketiciler arasındaki faaliyetler ve arz edenlerin içsel faaliyetleri ile yaratılan sonuçlardır. ” şeklinde tanımlamaktadır (Puri, 1993; 371).

Hizmetler, doğası gereği kendilerini somut ürünlerden ayıran birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Witt ve Muhleman, 1994; 419);.

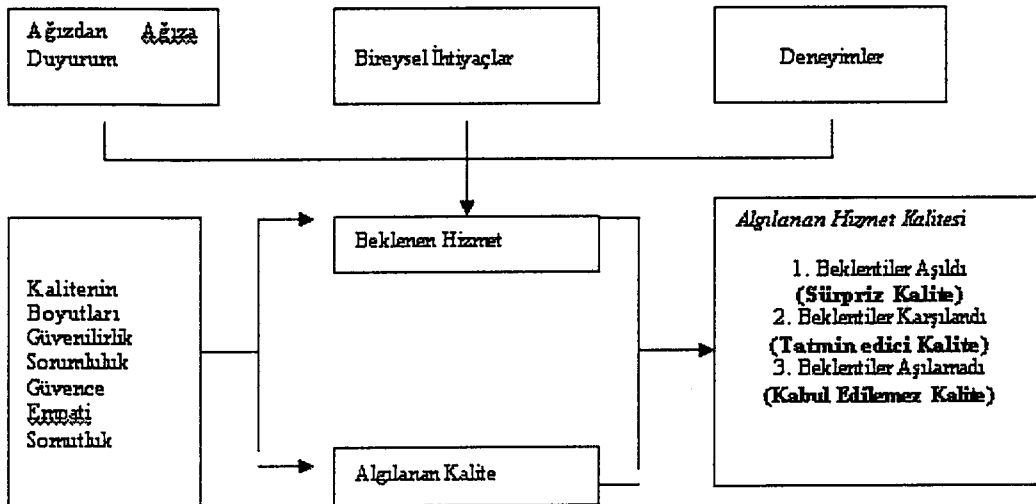
- Hizmet süreci sonunda soyut çıktılar oluşturulur.
- Hizmetler stoklanamaz, üretildiği anda ve yerde tüketilirler.
- Hizmeti sunanların yetenek ve becerileri tüketiciye doğrudan satılır.
- Hizmetlerin sunulmasında, hizmeti sunan kişinin kişisel becerileri önemli rol oynar.
- Hizmet üretim sürecinde tüketici ile yoğun ilişkiler söz konusudur. Tüketici üretim sürecinin önemli bir parçası durumundadır.
- Hizmet etkinliğinin ölçümü son derece güçtür.

1.4.2. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi; “hizmet sunan bir işletmenin tüketicilerin isteklerini karşılayabilme yeteneği” ya da “tüketicilerin hizmet sunan işletmeden beklentileri ya da istekleri ile hizmeti kullanmaları sonucu ortaya çıkan gerçek algılama arasındaki fark” olarak tanımlanabilir. Hizmet kalitesi başka bir tanımda “tüketicinin tatmin edilmesi” olarak anılmaktadır (Leblanc, 1992; 11). Hizmet özellikleri nedeni ile hizmet kalitesi deyimi yerine algılanan hizmet kalitesi deyiminin kullanımı daha uygun görülmektedir (Uyguç, 1992; 49). Tüketicinin tatmin edilmesi kavramı; tüketici beklentileri ile gerçek deneyimi arasındaki uyum derecesi olarak ifade edilebilir (Ross, 1994; 273). Önemli bir nokta ; hizmet kalitesinin sadece çıktı ile değil aynı zamanda hizmet süreci ile de ilgili oluşmasıdır (İnag, 1995; 63).

Hizmet kalitesinin algılanması, beklentiler ve gerçekleşen algılama arasındaki dereceden faydalanarak yorumlanır. Eğer tüketicinin beklentileri algılamasından daha yüksek seviyede ise hizmet kalitesi algılaması düşük düzeyli olacaktır. Eğer algılama beklentileri karşılıyor ya da aşıyorsa bu durumda hizmet kalitesi algılaması tatmin edici ya da yüksek düzeyli olacaktır (Ennew vd, 1993; 59). Hizmet kalitesinin algılanmasında beklentileri dikkate alarak yapılan analiz hizmet kalitesinin düzeyine ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır. Şekil 4’de böyle bir analizin süreçleri ve hizmet kalitesinin çeşitli biçimlerde algılanmasının sonuçları görülmektedir.

Şekil 4 : Hizmet Kalitesinin Algılanması



Kaynak: (Fitzsimmons vd, 1994; 190) Kaynak : James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, Service Management for Competitive Advantage McGraw - Hill Inc., Singapore, 1994, s. 190.

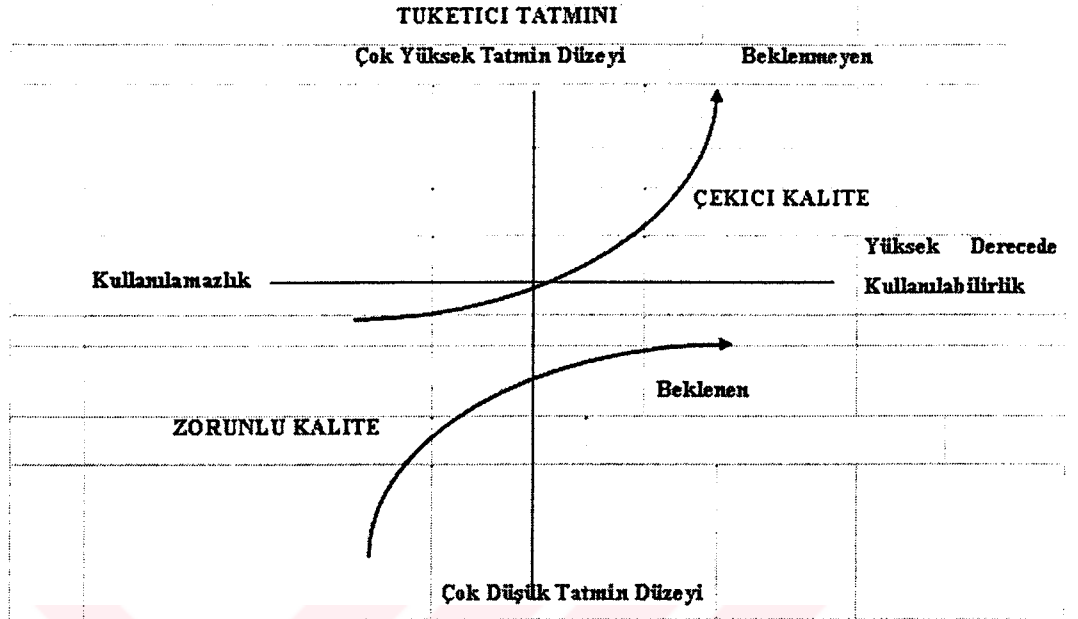
Şekil 4’de görüldüğü gibi tüketici beklentilerinin aşılması durumunda hizmet kalitesi çok yüksek olarak kabul edilecek, beklentilerin altında kalınması durumunda ise çok düşük düzeyli bir kalitenin varlığından söz edilecektir.

Hizmet kalitesinin bileşenlerine ilişkin olarak farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri; teknik ve fonksiyonel kalite bileşenleri yaklaşımıdır. Teknik kalite bileşenleri; stratejiler, faaliyet yapıları ya da sistemleri olarak kabul edilmektedir. Fonksiyonel bileşenler ise ; daha çok çalışanların yetenek ve becerileri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka yaklaşımda ise teknik kalite bileşenleri “sert”, fonksiyonel kalite bileşenleri ise “yumuşak” hizmet kalitesi bileşenleri olarak isimlendirilmektedir. Her iki yaklaşımda da teknik kalitenin tüketicilerin genel beklentilerinden oluştuğu ve bu yüzden işletmelerin seçiminde etkin rol oynamadığı kabul edilmektedir.

Fonksiyonel kalitenin ise tüketicilerin tercihlerinde önemli rol oynadığı hatta belirleyici olduğu belirtilmektedir (Szmigin , 1993; 8-9). Hizmet kalitesinin sert kısmının objektif, yumuşak kısmının ise subjektif bir karakter taşıdığını söylemek mümkündür (Ross,1994; 274).

Hizmet kalitenin bileşenlerine farklı bir yaklaşım ise Noriaki Kano’ ya aittir. Noriaki Kano iki farklı bileşen tanımlamıştır. Bunlar; “zorunlu kalite” ve “çekici kalite”dir. Zorunlu kalite ürünlerin tüketicilerin beklentilerini karşılayan kısımdır. Güvenlik ya da ürünün kullanımında kolaylık gibi. Zorunlu kalitenin var olmaması büyük bir tatminsizlik yaratacaktır. Çekici kalite ise; ürünlerin tüketicilerin bugünkü beklentilerini aşan kısımdır. Ürünün çekici kalite özelliklerine sahip olmaması tüketicide büyük bir tatminsizliğe neden olmayacaktır. Bir çok çekici kalite ögesi zaman içinde zorunlu kalite öğeleri haline dönüşecektir. Şekil 5’de zorunlu ve çekici kalite ile tüketicinin kalite algılaması arasındaki ilişkiler görülmektedir (Sain, 1992; 7).

Şekil 5 : Zorunlu ve Çekici Kalite Yaklaşımı



Kaynak: Suv Singh Sain, Total Quality Control Essentials, McGraw - Hill, U.S.A., 1992, s. 7.

Hizmet yapısının karmaşık ve çok boyutlu olmasından dolayı hizmet kalitesinin sağlanması oldukça güçtür (Horowitz ve Jurgens, 1992; 13). Hizmet kalitesinin boyutları konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Lehtinen U. ve Lehtinen JR. hizmet kalitesini iki temel boyutta ele almaktadır. Bunlardan ilki, tüketicinin hizmetin sunulması süresince yaptığı değerlendirme yani süreç boyutudur. İkincisi ise, tüketicinin hizmeti kullandıktan sonra yaptığı değerlendirme yani çıktı boyutudur (Lewis, 1997; 5).

Hizmet kalitesinin boyutlarına ilişkin farklı bir yaklaşımda ise iki temel boyut ve bunun alt bölümleri belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre kalite iki temel boyuttan; prosedürel ve davranışsal boyutlardan oluşmaktadır. İki temel boyutun alt bölümleri Tablo 2’de görülmektedir (Martin, 1986; 34-35).

Tablo 2 : Hizmet Kalitesinin Prosedürsel ve Davranışsal Boyutları

Prosedürsel Boyutlar	Davranışsal Boyutlar
Hizmet (iş) Akışı	İlgi
Zamanlama	Vücut Dili
Uygunluk	Ses Tonu
Beklentiler	İncelik
İletişim	İsimle Hitap
Geri Besleme	Dikkat
Etkin Yönetim	Rehberlik
	Onerili Satış
	Sorun Çözme

Kaynak : (Martin, 1986; 34-35).

Hizmet kalitesinin boyutlarına ilişkin olarak yapılan sınıflamalardan en geniş kabul görenlerden biri Parasuraman ve arkadaşlarına ait olandır. Parasuraman ve arkadaşlarının yaptığı sınıflama 22 boyut içermektedir. Ancak hizmet kalitesinin değerlendirilmesine bu 22 boyuttan öncelikli 5'i kullanılmaktadır. Bu 5 boyut ve kapsamları şu biçimdedir (Fitzsimmons, 1994; 190):

- **Güvenilirlik:** Söz verilen hizmetin güvenilir ve tam bir biçimde yerine getirilmesi yeteneğini ifade eder. Güvenilir hizmet sunumu her zaman tam zamanında, aynı biçimde ve hatasız bir hizmet anlamını taşır.

- **Sorumluluk:** Tüketicilere yardımda iyi niyet ve zamanında hizmetin sunumunu ifade etmektedir. Tüketicilerin , çok özel sebepler dışında, bekletilmesi hizmet kalitesi ile ilgili olarak olumsuz algıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hizmetin sunumunda ortaya çıkan hataların profesyonelce düzeltilmesi kalite düzeyine ilişkin son derece olumlu algılamalar yaratacaktır.

- **Güvence:** Çalışanların yetenekleri, bilgisi ve nezaketi güvenceyi yaratmaktadır. Güvence boyutu; hizmetin gerçekleştirilmesi konusundaki yetenek, tüketicilere karşı nezaket ve saygı ile tüketicilerle etkin bir iletişim gibi konuları içermektedir.

- **Empati:** Tüketici isteklerinin anlaşılması yönünde çaba harcanmasını kapsamaktadır. Çalışanlar bu amaçla tüketicilere özel ilgi göstermelidir. Çalışanlar tüketicilere yaklaşma konusunda yetenekli olmalıdır.

- **Somutluk:** Fiziksel verilerin, teçhizatın, personelin ve iletişim malzemelerinin genel görünüşünü kapsamaktadır.

1.5.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi, “ tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetimdir ” (Polat, Yılmaz, 1995;13).

TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır. En basit açıklaması ile TKY; herkesin katılımı, müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması, kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanması olarak ifade edilebilir (Madu,Kuei,Lin,1995:321).

Toplam kalite yönetiminin yapısı rekabetçi yönetim anlayışına dayanır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği, giderek çerçevesi genişleyen bir küreselleşme hareketi ve bunun getirdiği ezici rekabettir. Bir yandan teknolojik imkanların olağanüstü gelişmesi, diğer yandan uluslararası ilişkilerin genişlemesi mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu hareketlilik doğal olarak tüm işletmeleri yeni bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Böylece işletmeler daha önce hakimiyet kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuşlardır(Kavrakoğlu, 1994;7).

Toplam Kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekte doğacak beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı söz konusudur (Özgen, Savaş, 1997;84).

Toplam kalite yönetimi, organizasyondaki çeşitli grupların kalite-gelişme, kalite-bakım, kalite-ilerleme gayretlerini birleştirmek için etkili bir sistemdir. Böylece müşterinin tam tatminini sağlayacak en ekonomik düzeyde üretim ve hizmet mümkün olmaktadır. (Stephens, K.S 1979, Çeviren Ahmet Mahiroğlu)

Toplam kalite yönetimi anlayışı müşteri odaklılık, süreç yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi ve tam katılım ilkeleri üzerine kurulmuştur. Sözü edilen ilkelerin oluşturulması ve uygulanması; işletmelerin pazardaki kalite anlayışlarını izlemesi, faaliyet süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, önce insan anlayışı ve takım çalışmaları ile desteklenmelidir.

1.5.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı olmak, müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürünlerin sunulması için amaçlanan bir süreci ifade eder. Müşteri tatmini kapsamında, müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmete yönelik görüşleri ele alınmalıdır. Toplam kalite yönetimi, müşterilerin hoşuna giden ya da gitmeyenleri ortaya çıkarıp müşteri tatmini sağlamayı

amaçlamaktadır. Müşterilerin öneminin işletmeler tarafından fark edilmesi ile birlikte, örgüt yapıları değişim göstermeye başlamıştır. İlk gözlemlenen değişiklik, müşteri ve işletme arasındaki iletişimin doğrudan hale getirilmesi olmuştur. Müşteriler ile doğrudan ilişki kurup, onun ne istediğini öğrenen işletmeler, kaliteli hizmet üretme konusunda daha yetkin olmaktadırlar (Özkara,1997; 295). Ancak işletmelerin mevcut güçleri ile müşteri isteklerini karşılama yeteneklerinin artırılması kalite fonksiyon göçerimi (quality function deployment) gibi mühendislik uygulamalarının yaşama geçirilmesi ile mümkün olabilecektir. Örgüt yapılarındaki ikinci önemli değişiklik, müşterilerin, örgütün ortakları ya da parçaları olarak algılanmalarıdır (Özgener,2001;42). İşletmelerin, yaşamlarını devam ettirebilmek için müşterileri ile bütünleşip, onların isteklerini tam ve zamanında karşılamak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Son olarak teknolojideki gelişmeler sonucu müşterilerin bilgi seviyelerinin artması, üretim süreçlerine katılmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Ne istediğini bilen müşteriler ürün ya da hizmeti sunanları kendi beklentilerini karşılama yönünde zorlamaktadırlar. Bu sayede ortaya çıkan ürünlerin katma değerleri de yükselmektedir (Özkara, 1997; 295).

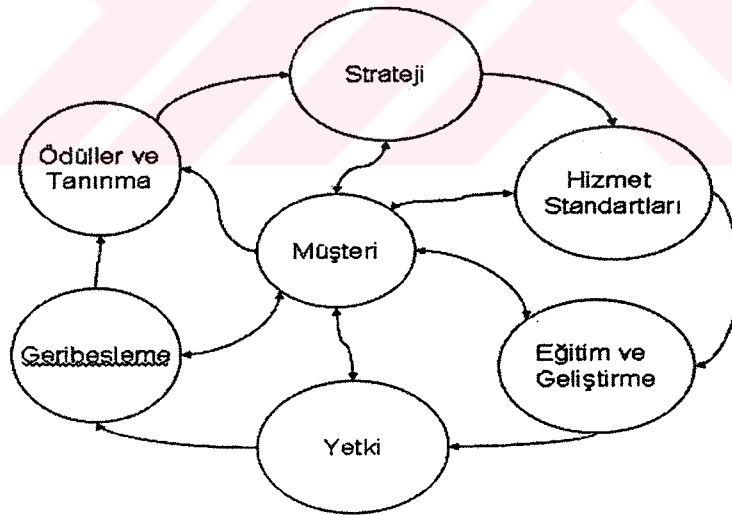
Toplam kalite yönetimine ilişkin tüm tanımların merkezinde “ müşteri tatmini ” yer alır. Bu durumda öncelikle bir işletmenin müşterilerinin kimler olduğu belirlenmelidir. Müşteri kavramı toplam kalite yönetiminde iki anlam taşımaktadır: iç müşteri ve dış müşteri.

İç müşteri, işletmede çalışan her bireydir. Çünkü her personelin sunacağı hizmet kalitesi, hizmetin üretildiği süreç içerisinde , bir önceki personelin performansına bağlıdır. Bu nedenle, her personel kendinden sonra hizmetin sunulmasına katkıda bulunacak personeli bir müşteri olarak algılamalıdır (Baloğlu, 1994;36).

Dış müşteri ise , doğrudan tüketiciler ve dağıtım mekanizması içinde yer alan tüm araçlardır. Genel olarak müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri satın alan kişi, olarak tanımlanır. Bu durumda insanlar, ancak işletmenin mal ve hizmetlerini satın aldığı zaman müşteri konumuna gelmektedir. Oysa müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden haberdar olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkestir (İTÜ, 1994;264).

Yapılan araştırmalara göre yeni bir müşteri kazanabilmek için varolan bir müşteriyi elde tutmanın maliyetinin dört ya da beş kat fazlası bir maliyete katlanmak gerekmektedir(Kovancı, 2001; 81). Dolayısı ile yeni müşteriler kazanabilmek için müşterilerin algılamaları üzerinde etkili olmak, onların ilgilerini çekebilmek gerekmektedir. Bu ilgiyi çekebilmek de altı adet ilişki faktörünün yönetimine bağlıdır. Buna göre işletmeler ilk olarak müşteriyi kendilerine çekebilecek stratejileri oluşturmalıdır. Seçilen strateji daha sonra örgüt içindeki herkesin anlayabileceği hizmet standartlarına dönüştürülmeli ve işgörenlerin bu standartları benimseyebilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmelidir. Bu faaliyetlerden sonra uygulama esnasında, işgörenlerin eğitimler sonucu öğrendiklerini uygulayabilmeleri için yetkilendirilmeleri gerekmektedir. Daha sonra müşterilerden gelecek geribeslemeler sonucu işgörenlerin ödüllendirilmesi ve örgüt içi tanınma sistemleri yardımı ile gelişim süreci tamamlanmış olacaktır. (Özüt, 1999; 42)

Şekil 6 : Müşteri Odaklı Çerçevenin Altı Faktörü



Kaynak: Özüt, 1999, s.42.

Müşteri tatmini, müşterinin kendi fayda tanımına göre odaklaştırdığı hizmeti denerken yaşadığı binlerce küçük olayı (hizmet halkalarını) algılaması ve bunun sonucu verdiği yargıdır. Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterilerin isteğini karşılayacak farklılığı yaratacak stratejiler de önem kazanmıştır.

Bu farklılık arayışları tasarımda, kalitede, satış sonrası hizmetlerde, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, kendini göstermiştir. Hatta, yoğun rekabette işletme, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu ya da duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir(İTÜ,1994;14).

1.5.2. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli süreç yönetimi ve geliştirme” ilkesi, toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan “kaizen” in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın işletme bünyesinde hayata geçirilmesi, işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Üst yönetim tarafından fonksiyonlar arası ilişkiler dikkate alınmalı, koordine edilmeli ve bu ayrı süreçler arasında bir sinerji yaratılmalıdır. Bu amaçla öncelikle bu süreçler tanımlanmalı, hatalar belirlenmeli ve gerekli ise düzeltici faaliyetlerin neler olacağı belirlenerek uygulamaya konmalıdır. Bu temel aşamalar kısaca şu şekilde açıklanabilir:(Bağırın, 1997;31)

♦ **Değerlendirme** : Bu kapsamda, işletmenin iç ve dış müşterilerinden toplanacak veriler yardımı ile, süreçlerde bulunan sorunlar belirlenmeye çalışılır. Örneğin, yapılacak anketler ve görüşmeler yardımı ile gerek tüketicilerin gerekse iş görenlerin sunulan ürün konusundaki düşünceleri alınır. Bu verilerden yararlanarak sürece ilişkin şikayetler ve sorunlar ortaya konur.

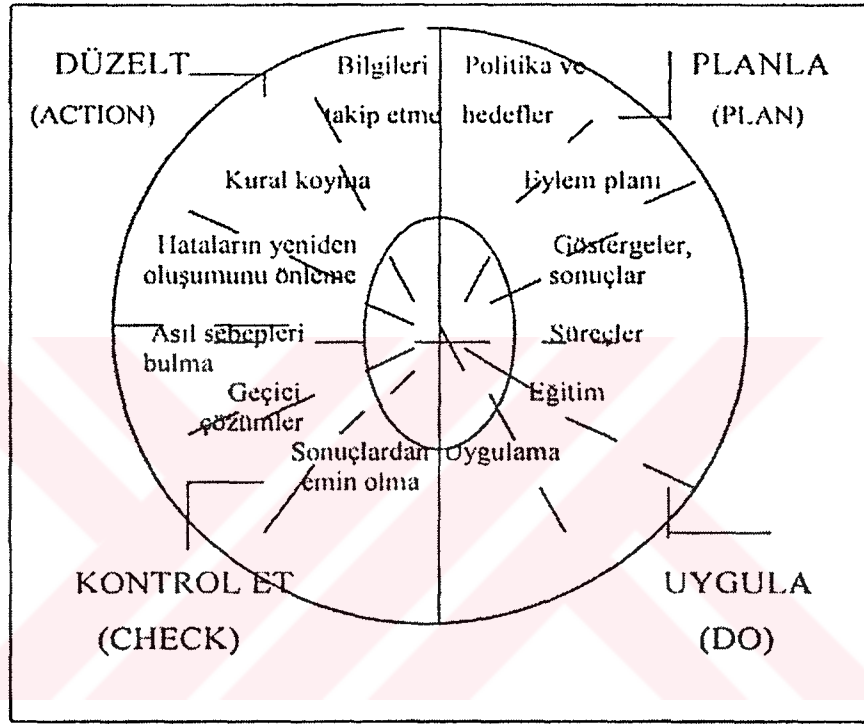
♦ **Çözümleme** : Bu aşamada, toplanan verilerin büyüklüğü ile orantılı olarak, gerekli ise istatistik yöntemler de kullanılarak, sorunlar incelenir. Kimi zaman, diğer işletmelerdeki uygulamalarla karşılaştırmalar yapılması gereklidir. İyileştirme için değişiklikler ortaya konur.

♦ **İyileştirme** : Bu aşamada yapılması düşünülen değişiklikler gerçekleştirilir ve uygulamaya geçirilir.

Deming döngüsü klasik yönetimden de iyi bildiğimiz ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır ve sonra kontrol edilir. Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur.

Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler, bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Aşağıda Deming döngüsü gösterilmiştir:

Şekil 7 : Deming Döngüsü



Kaynak: (Bayrak, 1997/4;81).

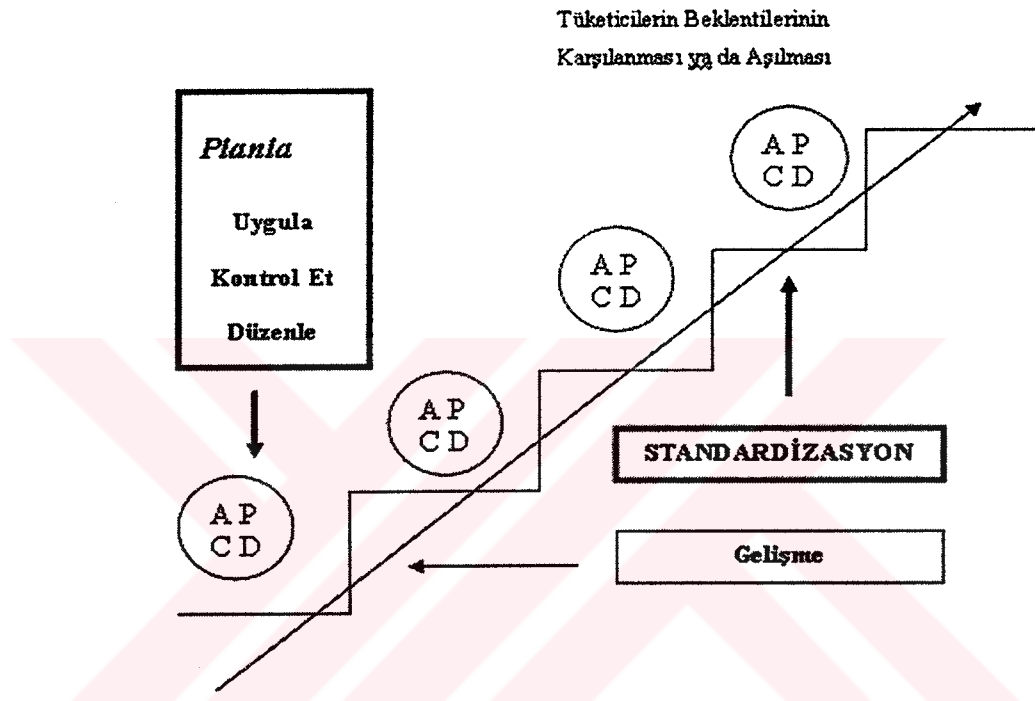
Toplam Kalite Yönetimi'nde her alanda sürekli mükemmellik anlayışı egemendir. PUKD döngüsü olarak tanımladığımız "Planla, Uygula, Kontrol Et, Düzelt" evreleri ile sürekli gelişim sağlanır. Bu modelde temel hedefler;

- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması,
- Kuruluşun birimlerinin birbirlerine müşteri konu munda bulunmaları,
- Kurumdaki her kesim, kalite açısından katkı sorumluluğun bulunması,
- Kalite arayışının bitmeyen, sürekli bir gelişim olması ve bunun da eğitim ile sağlanmasıdır.

Döngünün sonunda iyileştirilen süreçler daha sonraki iyileştirme adımı için basamak oluşturacaktır. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardında da

önemli bir yeri olan süreçlerin birbirleri ile olan ilişkilerini düzen altına alıp nihai hedef olan müşteri beklentilerinin karşılanması ya da aşılması bu döngü sayesinde mümkün olabilecektir. Şekil 8’de Deming döngüsü yardımı ile sürekli gelişme sağlamanın aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 8 : Deming Döngüsü Yolu ile Sürekli Gelişme



Deming döngüsü ayrıca yönetim için oluşturduğu 14 ilke ile de desteklenmektedir. Aşağıda bu ilkeler sıralanmaktadır:

1.Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın:

Küreselleşmenin getirdiği dünya pazarlarında rekabet edebilmek ve pazarda kalabilmek için ürün hizmeti devamlı geliştirmek gerekir. Gelişmenin amacı müşteriyi bir kere değil devamlı tatmin etmektir. Bu yüzden kısa vadeli planlardan kaçınıp uzun vadeli düşünülmeli ve değişen müşteri istek ve gereksinmelerine göre ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmeliyiz. Uzun vadeli düşünmek zorunda olduğumuza göre kaynaklarımızı da israf etmeden kullanmalıyız.

İşletmelerde oluşan sorunları zaman boyutu açısından bugünün ve sorunları olarak iki başlık altında toplayabiliriz. Bugünün sorunları kalitenin sabit tutulması, kısa dönem karlılığın arttırılması, bütçenin denkliği vs. Geleceğin sorunları ise, işletmeyi ayakta tutmak, rekabet edebilirliği artırmak ve varlığını uzun süre sürdürebilmektir. Bunu sağlayabilmek için geleceğe yönelik bazı yenilikler yapılmalıdır. Yenilik yapmanın şartı inanmak, araştırma ve incelemelerde bulunmak, tüm personeli devamlı eğitmektir. Bu araştırmalardan elde edilen ürün ile ürün ve hizmet sağlamalıdır.

2.Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun:

Yeni bir çağa girdiğimiz şu günlerde, işletmeler yeni çağa uyum sağlayacak yeni bir yönetim tarzını benimsemelidirler. Japonya'nın yarattığı ve içinde bulunduğu ekonomik dünyada işletmeler başarılı olmak için TKY 'in temel işlevlerini oluşturan bu 14 ilkeyi yönetim modeli olarak benimsemelidir.

3. Kaliteyi sağlamada denetimlere güvenmeyin.

Bir ürünün, satıcının kapısından çıktıktan sonra artık kalitesi hakkında hiçbir şey yapılamaz. Kalite, kontrolle değil; üretim prosesinin geliştirilmesiyle sağlanır ("kontrol şemaları" gibi istatistik? araçlar kullanılarak). Belli spesifikasyonlar ve tolerans payları amaçlamak, hurda ve hataları kabullenmek demektir. Bunlarda maliyetleri artırır. Rekabet gücünü azaltır. Bunun için "sıfır hata", "iş bir kerede doğru yapmak" amaçlanır. Sürecin kontrolü hata oluşumunu önler. Kalite kontrol edilmez, üretilir.

4. Sadece parasal değerlendirmeler yapmaktan vazgeç.

Fiyatın, satın alınan kalitenin ölçüsünden bağımsız bir anlamı yoktur. Yeterli kalite standartları olmazsa, ticaret en düşük fiyatı verene kayar bu da düşük kalite ve yüksek maliyete neden olur.

Satın alma bölümü dikkatini, satın alınan ürünün en düşük ilk maliyetinden, "en düşük toplam maliyet "e çekmelidir. Alıcı ve tedarikçi firmalar arasındaki uzun dönemli ilişkiler en iyi alış veriş imkanı yaratır.

5. Üretim ve hizmet sistemlerini devamlı iyileştirin.

Kalite bir niyet veya bir vaatle (commitment) başlar. Bunu üst yönetim belirler. Bu vaat, istenen kaliteyi müşteriye ulaştırmak amacıyla planlara, spesifikasyonlara ve testlere aktarılmalıdır. Bu da yönetimin sorumluluğudur.

Kalite ürüne daha en başta, tasarım aşamasında katılmalıdır. Sistem iyi kurulmalı ve devamlı geliştirilmelidir, problemler alanlar belirlenmeli, sorunlar istatistikî yöntemlerden yararlanarak çözülmeli ve süreçler devamlı iyileştirilmelidir. Böylece kalite artar, maliyet düşer.

6. Eğitimi Kurumsallaştırın.

Eğitim tamamen yeni baştan yapılandırılmalıdır. Yönetime giren malzemelerden başlayarak ürünün satış sonrası hizmetlerine varıncaya kadar, kalite zinciri boyunca, çalışanların eğitime gereksinimleri vardır. TKY 'de eğitimin amacı; kaliteli iş yapmayı engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasıdır.

7. Liderliği Kurumsallaştırın.

Yönetimin işi kontrol etmek değil, liderlik yapmaktır. Lider emredici değil, yol göstericidir. Sonuçlara odaklanmaktan vazgeçip sürece önem verilmelidir. Lider denetlememeli, iş yapan kişi kendi kendini denetlemelidir. Lider de işin daha iyi yapılması için ortam hazırlamalıdır.

8. Korkuyu Kaldırın.

Korku bir güdüleme kaynağı olabileceği gibi bireylerin yaratıcılığını önleyen bir unsur da olabilir. Bunun yanı sıra kendini güvende hissetmeyen bireyler, doğru konuşmayarak yanlış bilgi verecek, risk almaktan korkacağı için yenilikleri denemeyecek, şişirilmiş rakamlarla yapılmadan "yapıldı" denilen işlerle işletmeye pek çok zarar verecektir. Korku yerine güven, karşılıklı saygı, sevgi ve yaratıcılık hedeflenmelidir.

9. Birimler arasındaki engelleri kaldırın.

Araştırma ve geliştirme, tasarım, üretim ve satış gibi bölümler arasındaki duvarlar kaldırılmalıdır. Bu bölümlerde çalışan kişilerden kurulan takımlarla üretim yapılmalıdır. Bunlar "proje grubu", kalite kontrol çemberleri, çapraz işlevli takımlar adları altında ortak çalışma ile risk almaktan korkmadan çalışırlar.

10. İş gücünü sloganlarla ve rakamsal hedeflerle zorlamayınız.

Çalışanlara, başarıya yöneltmek amacıyla sloganlar, öğütler ve hedefler gösterilmemelidir. Bunlar sadece kırgınlık ve düşmanca ilişkiler yaratır. Bu kampanya kısa vadede başarılı olsa da uzun vadede bu iyileşme tersine döner. Çünkü neden bu değildir. Düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedeni sistemdir. Dolayısıyla çalışanların yapabileceği fazla bir şey yoktur. Sistem, "çalışanlara konan bu hedeflere nasıl ulaşacağını göstermektir". Sistemin iyileştirilmesi yönetimin sorumluluğundadır.

11. İş gücü için rakamsal kotalar koymayın.

Yönetici ve yönetilen tüm çalışanlar için rakamsal kotalar veya hedefler konulmamalıdır. İşçiler için konan sayısal kotalar, bazen ölçülen günlük çalışmalar olarak, bazen de iş hızı ya da iş standardı olarak bilinir. Bunlar bir maliyet tahmin kriteri olarak kullanılır. Kota, kalitenin artırılmasına karşı bir kale gibidir. Yönetim bu standartların yerine akıllı ve bilgili liderliği koymalıdır. Ayrıca kalite ile birlikte olmayınca miktarın artması önemli de değildir, hatta zararlıdır.

Yönetimdeki insanlar için konan sayısal hedeflerde kaldırılmalıdır Eğer kararlı bir sistem yoksa hedef belirlemenin hiçbir yararı yoktur Sistemin gücünün ötesinde bir hedefe ulaşamaz. Sayı sal bedellerle yönetim, ne yapacağını bilmeden yönetmeye çalışmaktır ve bu sekizinci maddede söylenen korkuyla yönetime neden olur. Yöneticilerin çalışanlara verebileceği tek rakam hayatta kalma ile ilgili gerçeklerin basit bir şekilde dile getirilişi olabilir.

12. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın.

Çalışanlar yönetimin gözünde bir mal hâline gelmemelidirler. Yaptıkları işlerle gurur duymalıdır. TKY 'de her iş önemlidir çünkü süreçler birbirinin devamıdır. Son ürün veya hizmet, bu süreçlerin her birinin kaliteli olmasına bağlıdır.

Çalışanların güdülenmesi için spor salonları, dinlenme odaları yapan işletmeler bilmelidir ki, çalışanlar için, yaptıktan işten gurur duymaları daha önemlidir.

13. Kişilerin kendi kendilerini eğitme çalışmalarını destekleyin.

En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bu bilgi çağında çalışanlar yeni bilgilere ulaşabilmek için kendi kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Özellikle takım çalışması, istatistik teknikler, üretim metotları, malzeme makine, yeni ürün tipleri ve bunun gibi değişikliklerle ilgili bilgi almalıdırlar.

14. Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.

Bu dönüşümün gerçekleşmesi için şirketteki herkes çalışmalıdır Değişim süreci yukarıda saydığımız on dört maddeyi gerçekleştirecek faaliyetlerden oluşmalıdır.

1.5.3. Tam Katılım

İşletmede toplam kalite yönetiminin başarısı , tüm çalışanların ve özellikle de üst yönetimin katılımı ile mümkün olmaktadır. Mal ve hizmet üretim süreci içerisinde yer alan bir departman yada kişinin katılımının sağlanamaması, ürünün kalitesini azaltacaktır. İşletmedeki her sürecin bir müşterisi ve tedarikçisi olduğundan , kaliteli mal ve hizmet sunumu için tam katılım zorunludur.

Toplam kalite uygulamalarının başarısı için üst yönetimin gerçek anlamda bu süreç içerisinde yer alması, sadece sözle değil aktif olarak katılımı ve tüm çalışanlara liderlik yapması şarttır. Toplam kalite yönetimi yalnız üst düzey yönetimi değil, orta kademe yöneticilere de yeni bir görev yüklemekte ve hatta görevlerini temelden değiştirmektedir. Artık orta kademe yöneticiler; işi kontrol yerine elemanları yetiştirme ve geliştirme, işi sürekli bir öğrenme süreci haline dönüştürme, talep etme

yerine gerekli şartları sağlama, grup çalışmalarına bir uzman olarak katılma gibi görevler üstlenmektedir(Hornfeld, 1994; 50).

Toplam kalite yönetimi, işletmeyi bir toplum olarak görür ve işletmedeki tüm çalışanların bir fikrinin ve amacının olduğunu temel alır. Yönetimin görevi ise, genel amaca ulaşmak için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. Bu amaçla, üst yönetimin üstleneceği liderlik fonksiyonları;

- ◆ Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- ◆ Çalışanları yetkilendirmek,
- ◆ Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- ◆ Güçsüzlük yönelimi ; şeklinde sıralanabilir(Lee, 1995; 18).

İşletmede tam katılımın sağlanması ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılabilir. Bu yolla, tüm departmanların uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır.

1.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi (Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi)

İnsana saygının tamamen gerçekleştirildiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir. İnsanlık kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanların kendi iradeleri vardır ve işleri, başkaları tarafından yapmaları söylenmeden, kendi istekleri ile yapabilirler. İnsanı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir. Bir işyerinde kalite kontrol çemberi etkinliklerini harekete geçiren temel düşüncelerden biri, “ insana saygı duyulan bir işyeri yaratmak ” düşüncesidir.

Bir işin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware) gerçekleştirilecek bir işin temel öğeleridir. Toplam kalite yönetiminde önce insan anlayışı her şeyden önce gelir, donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Toplam

kalite yönetimi “ insana kaliteyi işlemek ” düşüncesi üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir işletme mal ve hizmet üretiminde de kaliteyi sağlayacaktır (Imai, 1994; 41).

İşletmede kaliteden tüm çalışanlar sorumludur. Bu nedenle, kalitenin sağlanması ve müşteri tatmini için önce birey kalitesinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için; çalışanların motive edilmesi, yönlendirilmesi, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim programlarının düzenlenmesi, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve onların ön planda tutulduğunu gösteren sistemlerini geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işlevidir.

1.6.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI :

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının uzun vadede daha iyi hizmet , tatmin olmuş müşteriler ve işgörenler ve azalan maliyetler gibi yararlarının olacağını söylemek mümkündür. Toplam kalite ve sistem standartlarının birlikte uygulanması durumunda üretim süreçlerinde de değişkenliğin azaltılması sonucu daha düşük hata seviyelerine ulaşmak söz konusu olabilir. Sağlık işletmelerini örnek olarak vermek gerekirse zamanında ve doğru yapılmayan müdahalelerin hastaların memnuniyetsizliği ya da kaybı ile sonuçlanacağı açıktır. Genel olarak toplam kalite yönetiminin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (www.kaliteofisi.com);

- Yalnız ürün ve hizmet kalitesinde değil işletmenin bütün alan ve süreçlerinde en yüksek kalite performansına erişilir.
- Üretici ve yararlı olmayan faaliyetler elenir,
- Bozuk ve hatalı olan ürün sayısı azalır,
- Etkili bir rekabet stratejisi yaratılır,
- Sorun çözümlerinde yeni teknik ve yöntemler benimsenerek sorunlar daha kolay sonuca ulaştırılır (Örn; Pareto Analizi, Neden-Sonuç Analizi gibi),
- Karlılık düzeyi artar,

- Maliyetler azalır,
- Yönetim-personel ve personel-personel arasındaki iletişim artar ve ilişkiler iyileşir,
- Müşterilerin güveni kazanılır ve sürekliliği sağlanır,
- Yeni müşteriler kazanılır,
- Çalışma ortam ve koşulları iyileşir,
- Fireler/hatalar azalır,
- Personelin katılımıyla birlikte, motivasyon ve iş doyumunu artar,
- Müşteri şikayetleri azalır,
- Mevcut Pazar payı korunur, hatta arttırılır,
- İşgücü devri azalır,
- Ekip çalışması anlayışı yerleşir,
- Tedarikçi ve taşeronlarla olan iletişim artar.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

İşgörenlerin herhangi bir üretim faktörü gibi algılanıp, kısa dönemlerde gözden çıkarılmalarının örgütlere yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, konu hakkında araştırmalar yapan akademisyenler ve ilgili örgüt işgörenlerini, çalışanların tatmin ve örgütsel bağlılıklarının artırılması konusunda daha detaylı çalışmalar yapmaya zorlamıştır (Meyer ve Allen, 1997; 4).

Örgüt-işgören ilişkilerinin bir parçası olan bağlılık, son yıllarda işgörenlerin örgütleriyle bağlantılarını azaltma eğilimi içinde olmaları nedeniyle önem kazanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucu, müşteri-marka ilişkisinde olduğu gibi, çalışanların bağlılıklarının yükseltilmesinin çalışanların verimlilik seviyelerinin artırdığı bunun doğal sonucu olarak da örgüt performansının olumlu etkilendiği saptanmıştır. Örgüte bağlılığı azalan çalışanlar işe devamsızlık davranışı göstermektedir. Devamsızlık davranışının süreklilik göstermesi sonucu işgücü devir hızı yükselmektedir. 1981 yılında Fortune dergisinde yayınlanan bir araştırmaya göre, yeni mezun işgörenlerinin yüzde ellisi ilk beş yıl içerisinde şirketten ayrıldıkları tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın, üzerinde bu denli araştırma yapılan bir konu olmasının sebebi, çalışanlar, örgüt ve toplumsal açıdan sonuçlarının dikkate değer olmasıdır (Mowday, Porter & Steers, 1982).

İşgörenler açısından bakıldığında bir örgüte bağlılık tutumu geliştirmek çeşitli kazançlar ve maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Örgütler işgörenlerine faturalarını ödemek için ücret ve zamanı doldurmak için iş sağlarlar ancak bu tür teşvikler “körü körüne” bağlılık tehlikesini de beraberinde getirmektedir. Randell’e (1987) göre “kör” bağlılık, çalışanların; örgütün değişime ayak uydurma ve yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine yol açabilecek bir statüko durumunu kabul etmesine neden olmaktadır (Randall,1987;460-471).

Örgüte bağlılığa neden olabilecek diğer faktörler de şöyle sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1997; 20)

- Değişik insanlarla tanışıp, etkileşime girebilme fırsatı,
- Önemli ve zorlayıcı bir işte olmanın yaratacağı psikolojik doyum,
- Yeni yetenekler geliştirebilme fırsatı,
- İnsan olarak gelişebilme fırsatı yaratılması,
- Gelecek güvencesi (emeklilik)

Yukarıda belirtilen faydaların yanı sıra çalışanların bağlılık tutumu geliştirmesi sonucu, katlanması gereken bazı maliyetler de olabilir. Örnek olarak, bir örgüte bağlılık tutumu geliştirmek sonucu aileye ya da kişisel tatmine (hobiler) harcanabilecek zaman ve enerjiden feragat etme gerekliliği ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra örgüte bağlı çalışanlar, örgütün değişmesi ya da ortadan kalkması sonucu kendilerinin pazarda aranan eleman olmalarını sağlayacak bilgi ve yetenek birikimi ile daha az ilgili olabilmektedir.

İşveren ve işgören açısından bakıldığında bağlılık kavramının iki boyutu olduğu görülebilir. Bağlılığın fayda ve maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için işgörenin bağlılık tutumu ve işten çıkarılmasıyla sonuçlanacak olsa bile körlemesine itaat etmesi arasındaki bağlantının ne derece kuvvetli olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra işgörenler sadece fayda sağlayacaklarını fark ettiklerinde mi bağlı olurlar? Örgüte bağlı olan işgörenlerin, durumları olmayanlara göre ne derece iyi ya da kötüdür? Bu sorular, bağlılık kelimesinin başka bir karşılığı olduğuna da dikkat çekmektedir. Örnek vermek gerekirse yıllarını aynı firma içerisinde geçiren, ilk zamanlar çabuk terfiler alan bir işgören son zamanlarda bu terfilerden yararlanamamaktadır. Bu işgörenin örgütüne bağlı olmadığını söyleyemeyiz ancak onu motive eden faktörler değişmiştir. İşgören yeni bir işin maliyetlerini karşılamayacağını düşüneceğini için örgütüne “kör” bir itaat gösterecektir. İşgörenlerin aşırı bağlılığının da örgütlere maliyeti söz konusu olabilmektedir. Alternatif maliyetleri olmayan başarısız işgörenlerin örgüt içinde

kalmaları verimliliğin azalması ile sonuçlanacaktır. Ayrıca yeni iş olanaklarının, başarısız elemanların örgüt içinde kalmaya devam etmeleri sonucu önünün kapanması söz konusu olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen açıklamalardan bir anlam çıkarabilmek için örgütsel bağlılık kavramının tam olarak karşılığının verilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni örgüte bağlılığının hem işgören hem işveren hem de toplumsal açılarından önemli sonuçlarının olmasıdır.

Örgüte bağlılık literatürünün incelenmesi sonucu kavramın açık ve net tanımının olmadığı görülebilir. Örgütsel bağlılık kavramı ele alındığında ilk karşılaşılan “bağlı işgören nedir?” sorusu olmaktadır. Genel olarak üzerinde anlaşma sağlanan tanım şöyledir: “Bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır (Meyer & Allen, 1997; 3).

Yukarıda da belirtildiği gibi üzerinde tam bir fikir birliği bulunmayan ve 1950’lerin sonlarından itibaren ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı üzerine çok kullanılan 30 civarında tanım bulunmaktadır. Bunların bazılarını örnek vermek gerekirse:

a. Bağlılık, bir kişinin, yan fayda (side-bet) sağlayacak harici ilgisini tutarlı bir faaliyetle bütünleştirmesidir (Becker, 1960;32).

b. Bağlılık, bir üyenin sistemle olan ilişkisinin doğasının bir bütün olarak tanımlanmasıdır (Grusky, 1966; 489).

c. Bağlılık, işgörenin örgüt menfaatine yüksek seviyede çaba gösterip, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesidir (Lauer, 1968) (Kimbrel, 2002; 19).

d. Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler, bağlılık olarak adlandırılabilir (Sheldon, 1971; 143).

e. Bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür (Salancik, 1977; 62).

f. Bağlılık, örgütü oluşturan çoklu öğelerle (bunlar üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/ya da toplum olabilir) özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985; 465).

g. Bağlılık, bireylerin örgüte enerji ve sadakatlerini sunmaları, bir dereceye kadar aidiyet hissetmeleri ve örgütü ücret artışı, statü, mesleki özgürlük ya da iş arkadaşlığı gibi sebeplerle terk etmedeki isteksizliktir (Buchanan, 1974; 533).

h. Bağlılık, sosyal aktörlerin enerji ve bağlılıklarını sosyal sistemlere sunmadaki isteklilikleridir (Kanter, 1968; 499).

i. Bağlılık, kişinin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygı gütmekten bütünleşmesi (Gaertner ve Nollen, 1989; 975).

j. Bağlılık, örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirmiş kuralcı etkilerin toplamıdır (Wiener, 1982; 421).

k. Bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güç (Mowday, Porter ve Steers, 1982; 27)

l. Birey-örgüt işlemleri ve yan fayda ya da yatırımlarının zaman içerisinde değişimleri sonucu ortaya çıkan yapısal fenomen (Hrebiniak&Alutto, 1972; 556).

m. Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ceza ya da ödül bulunmasa bile işini sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986; 299).

Salancik (1977) örgütsel bağlılık araştırmalarını yürütebilmek için örgütsel bağlılık kavramının ortak bir tanımının zorunluluğundan söz etmiştir. Ancak günümüzde bu ortak tanım halen ortaya konabilmiş değildir. Bunun sebebi bağlılığın farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanması ve ölçülmesidir.

Mevcut tanımlar, ancak, bağlılık kavramının işgörenin örgüte karşı bir şekilde maddi ya da manevi bağlılığı olarak, ortak bir tanıma sahiptir (Kimbel, 2002; 19).

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN GELİŞİM SÜRECİ

Bu kısımda, örgütsel bağlılık kavramının araştırmalarda kullanılmaya başlanmasından itibaren nasıl bir gelişim gösterdiği ele alınacaktır. Örgütsel bağlılık kelimesinin kullanılmaya başlanmasının teknolojik gelişmelerin artması ile paralellik göstermesi dikkat çekidir.

Howard Becker (1960; 32)'e göre organizasyon içinde insanları aktiviteye iten nedenler örgüt dışında anlamsız olabilmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır. Yan fayda çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey olabilir.Emekli aylığı,kıdem,tatil,para ve örgütsel arkadaşlık gibi . Becker'in teorisi bağlılığı davranışsal olarak görmektedir. Bu nedenle yan faydaların etkisi sonucu oluşan bağlılık yada uyum örgütsel bağlılığa neden olmaktadır.

Oscar Grusky (1966; 593), örgüt tarafından ödüllendirilebilmek için bireyin harcaacağı çaba miktarı arttıkça bağlılık seviyesinin de buna bağlı olarak artacağını belirtmiştir. Grusky'nin bağlılık araştırması ödüllendirme sistemine dayanmıştır. Örgüt tarafından verilen ödül ne kadar büyük olursa işgörenler de örgüte o kadar bağlı olacaklardır. Teorisi, organizasyondan büyük ödül alan işgörenlerin daha çok olumlu hislerle karşılık verdiğini önermektedir.

Rosabeth Moss Kanter (1968) bağlılığa, diğer araştırmacılardan daha farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. Kanter , bağlılığın,örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Kanter'e göre bağlılığın üç şekli vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılığıdır. Sürekli bağlılık, örgütten ayrılma ile ilgili bir avantajın işgören tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Uyum bağlılığı ise bir gruba sadakatle bağlılığı ya da sosyal ilişkilerin oluşumunu ve son olarak kontrol bağlılığı da grubun otoritesine bağlılığı ve grubun normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir (Kimbrel, 2002;22).

Mary E. Sheldon (1971; 141) bağıllığı, örgüte yapılan yatırım alıştırmaları olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım daha önce Becker tarafından önerilen yan fayda yaklaşımına benzerlik göstermektedir. Teorisi yatırımlar ve sosyal ilişkilerin örgüte bağıllık ile ilişkili faktörler olduğunu iddia etmektedir. Yatırımların, bu faktörlerden, özellikle yaşlı işgörenler ve işlerine düşük bağıllık gösterenler için önemli olduğu belirtilmektedir. Sheldon' göre yatırımlar ve sosyal ilişkiler, işgörenin örgütle özdeşleşmesine yol açan teşvik edici kalıbın parçasıdır. Bu nedenle yatırımlar ve sosyal ilişkiler, becerikli işgörenlerinden bir kısmının örgüt içerisinde kalmalarının garantisi olmaktadır. sahip çalışanları bulunan örgütlerin ayakta kalacağını garanti eder.

Lyman W.Porter,Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian (1974) örgütsel bağıllığı “bireyin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi” olarak görmektedir(Porter v.d, 1974; 604). Yazarlara göre bağıllık en az üç faktörle karakterize edilebilir.

- a- İşgörenin firmanın üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyması,
- b- İşgörenin firmanın yararı için ekstra çaba sarf etmesi,
- c- İşgörenin firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesidir.

Yazarlar araştırmalarında, örgüt amaçlarına yüksek derecede bağlı olan ve çok büyük ölçüde çaba sarf etmeye hazır olan bireyler amaçlarını gerçekleştirecek olan örgütün yanında olacaklarını belirtmişlerdir.

Yoash Weiner ve Arthur S. Gechman(1977) iş bağıllığı ve örgütsel bağıllık kavramlarının birbirlerinin yerini tutabilecek tanımlar olduğunu belirtmişlerdir. İş bağıllığı davranışlarını “iş ile ilgili zorunlu ve resmi beklentileri aşan kabul edilebilir sosyal davranışlar” ‘ın özel sınıfı olarak tanımlamışlardır.Bu tanımlama örgüt tarafından beklenen zorunlu davranışı göstermektedir. Bu tanım, performansı, işe geç gelmeyi ya da işe gelmemeyi iş geliştirme yada bağıllığın bir bileşeni olarak dikkate almamaktadır. Weiner ve Gechman modeli sadece bağıllık değil aynı zamanda örgütü ve çalışanların kariyer yapma potansiyellerini anlamaya yönelik bir yapıdadır (Kimbel, 2002; 24)

Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw (1977) örgütsel bağlılık hakkındaki literatürü düzenlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarını iki kısma ayırmışlardır;

a) Davranışsal bağlılık

b) Tutumsal bağlılık

Davranışsal bağlılık çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte bağladığı fikrine dayanmaktadır(Salancik ve Staw,1977). Tutumsal bağlılık örgüt amaç ve hedefleri ile çalışanların tanımlanması ve ayakta kalma isteği temeline dayanmaktadır(Porter v.d,1974). Yazarlar literatür taramasının örgütsel bağlılığa temel oluşturan iki kavram için destek içerdiğini ileri sürmüşlerdir (Kimbel, 2002; 26).

John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri, ve sonuçları hakkında daha önce yapılan ampirik çalışmaların meta-analizlerini gerçekleştirmişlerdir.Araştırmaları ampirik bulgular içeren iki yüzden fazla makaleyi kapsamaktadır. Gerçekleştirilen 48 meta-analizde 26 değişkeni öncül, 14 değişkeni ilişki(korelasyon), ve 8 değişkeni de sonuç olarak saptanmıştır(Mathieu ve Zajac ,1990;172). Elde edilen veriler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bölümünde Tablo 3' de gösterilmektedir.

Meta-analiz çalışmalarında iki tür baskın örgütsel bağlılık ortaya çıkmıştır.Bunlar tutumsal ve hesapçı(calculative) bağlılıklardır. Tutumsal bağlılığı tanımlamak için daha önce açıklanan Porter' ın bağlılık tanımı kullanılmıştır.

Yazarların analizlerine göre ikinci sık rastlanan örgütsel bağlılık çalışması hesapçı bağlılıktır. Hesapçı bağlılık 1960 yılında Becker tarafından yapılan çalışmanın üzerine inşa edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta tutumsal ve hesaplanmış bağlılığın birbirlerinin yöntemlerini içerdiğidir. Her ikisi de kendi ve diğer bağlılık türleri aralarında karşılaştırma yapılmasını zorlayıcı bir yapıya sahiptirler (Mathieu ve Zajac 1990; 180).

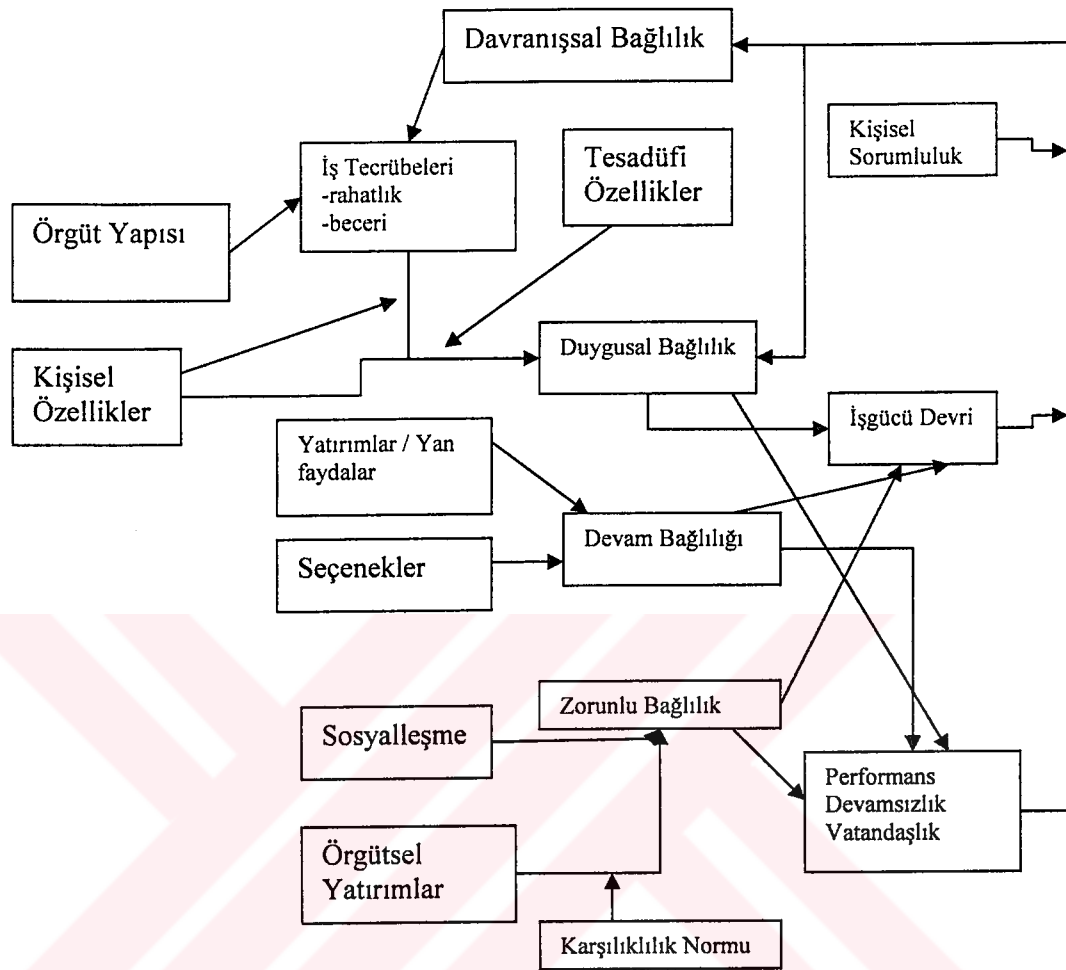
Literatürde tutumsal bağlılığı kavramsallaştırmaya yönelik çalışmalar görülmesine rağmen araştırmada ele alınan her bir madde aşağıdaki üç durumdan birini içermektedir.

- a) duygusal bağlılık,
- b) algılanan fedakarlıklar
- c) zorunluluk(Allen ve Meyer, 1990;7)

1990 yılında (Allen ve Meyer 1990;7) o güne kadar yaygın olan örgütsel bağlılık anlayışı dışında örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan üç bileşenli bir model geliştirdiler.Bu üç yaklaşım duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağlılıktır. Bu üçlü yaklaşım, tutumsal bağlılık tipleri olarak değil ancak birbirinden ayrı bileşenler olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir..Bir örgütte işgörenler bu üç psikolojik durumu yada her birini farklı seviyelerde tecrübe edebilirler. Elde edilen bulgulara göre; işgörenler örgütte sürekli istihdam isterler (duygusal), işe örgütle devam etmek isterler (devam), işgörenler kendilerini örgütte işe devam etmek zorunda hissederler (zorunlu).

Meyer ve Allen'in (1997) bu bakış açıları onların üç bileşenli model fikrinin yansımasıdır. Şekil 9'da yazarların üç bileşenli modeli yer almaktadır.

Şekil 9 : Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli



Kaynak : (Meyer ve Allen, 1991; 68).

Yukarıda açıklanan tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık alanında yapılan önemli çalışmalar ve önermelerini bir tablo halinde sunmak mümkündür. Aşağıdaki tabloda yukarıda açıklanan örgütsel bağlılık kavramlarına ait önermeler yer almaktadır.

Tablo 3 : Örgütsel Bağlılığın Evrimi

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner & Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick & Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu & Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen & Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

Tablo 3 bize literatürde iki genel ayrımın var olduğunu göstermektedir;

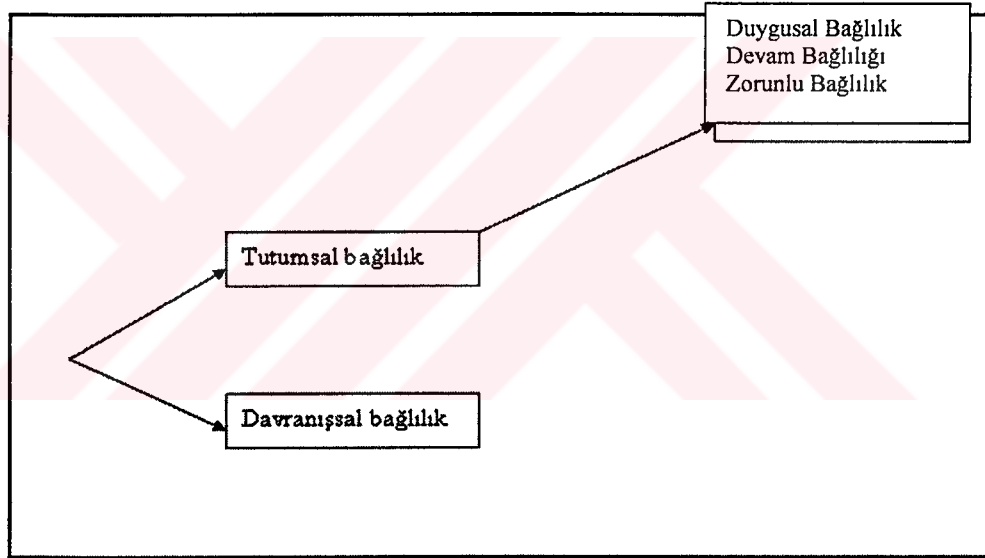
- a) tutumsal ve davranışsal yaklaşım
- b) duygusal ve devam (hesapçı) yaklaşımı (Meyer ve Allen,1984;373).

Bağlılık konusunda tutumsal ve davranışsal bağlılık kavramları arasında da çeşitli farklılıklar görülmektedir. En önemli farklılık ise üç tip tutumsal bağlılığın olmasıdır;

- a) duygusal
- b) devam
- c) zorunlu(Brown,1996;237)

Beraber ele alındığında bu kavramlar örgütsel bağlılığın tipolojisini oluşturur.Şekil 10 bunu göstermektedir.

Şekil 10 : Mevcut Örgütsel Bağlılık Tipolojisi



Kaynak : (Brown, 1996;237).

Şekil 10'a uygun olarak, Brown (1996) tutumsal ve davranışsal bağlılığın tanımına ilişkin şunları önermiştir;

a. Tutumsal bağlılık; birtakım iş tecrübelerinin birleşmesi, örgütün ve çalışanların örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerinin algılanması sonucu gelişmiştir.

b. Davranışsal bağlılık ise bireyin örgüte karşı davranışsal bağlılık nedeniyle sahip olduğu durum ve pozisyon neticesinde gelişir.

Brown çalışmasında Angle ve Lawson (1993)'dan , alıntı yaparak “davranışsal ve tutumsal bağlılık arasında uzlaştırma çabaları henüz evrensel olarak kabul görmemiştir.” demiştir. Tutumsal çerçevede etkili bağlılık “sahip olduğu amaçlar ve güçlü değerleri açısından örgüte karşı yapılan olumlu davranışlardır” şeklinde tanımlanmıştır (Brown, 1996;231).

Tüm bu tanımlamaların ardından toplu bir görüş vermesi amacı ile son elli yıldır örgütsel bağlılık kavramının gelişim literatürü kronolojik olarak aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4 : Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler. Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti. Kişinin , sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975 1976 1977	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi. Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar. Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereced örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak:(<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=56>)

4).

2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Hakkında birbirinden farklı tanımların yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir ortak nokta bulunabilmesi için çeşitli yazarlar mevcut kavramları sınıflandırma yoluna gitmişlerdir.

2.3.1 Etzioni Sınıflandırması

Etzioni (1975) bu sınıflandırmayı ilk yapan araştırmacılardandır. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Olumsuzluk bağlılık tutumunu anlatan uzaklaştırıcı bağlılık (alienative involvement) bireyin örgütüne karşı olumsuz yönelimini açıklamada kullanılmaktadır. Bu türde, bireyler örgüt içinde kalma isteği duymamalarına rağmen dış faktörler nedeniyle örgüt içerisinde kalmaya zorlanmaktadır. Daha çok tarafsız bir bağlılık olarak nitelendirilebilecek hesapçı (calculative involvement) bağlılıkta ise bireyin, örgütü terk etmenin yol açabileceği maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplaması söz konusudur. Ücretler ve/veya faydalar yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder. Moral bağlılık kavramında ise birey kendini örgütüne adamakta ve işini en değerli varoluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermektedir. (Balay, 2000; 20).

2.3.2. Mowday Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982;27) bağlılık literatüründe en çok başvurulan sınıflandırmayı hazırlamışlardır. Yaptıkları tanıma göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur:

- a) Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme
- b) Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği.
- c) Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.

Yazarların bu tanımlarından hareketle, bağlılığın bireyin örgüte itaat etmesinden çok gönüllülük kavramı ile karşılandığı söylenebilir.

2.3.3. Kanter Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık alanında bir başka yaklaşım ise Kanter'a aittir (1968). Yazar, bağlılığı üç boyutlu modeli ile açıklamaya çalışmıştır. Devamlılık (continuance commitment) bağlılığında işgören kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmıştır. Buradaki ilişki iki yönlü yaşamsal bir ilişkidir. Örgütün üyesi olabilmek için harcadıkları çaba nedeniyle bireyler örgütten ayrılmanın maliyetlerine katlanamamaktadırlar. Uyum bağlılığı, (cohesion commitment) işgörenin örgüt içerisinde kurduğu sosyal ilişkilere dayalıdır. İşgörenler, örgütlerine, işyerindeki güçlü sosyal ilişkilerinin sonucu olarak bağlıdırlar. Örgütler, güçlü takım çalışmaları, düzenli eğlenceler, piknikler gibi faaliyetler yardımı ile işgörenlerin sosyalleşme seviyelerini arttırmaya, bunun sonucu olarak ta bağlılığı yükseltmeye çalışırlar. Denetim (control commitment) bağlılığı, örgüt üyesinin, örgüt tarafından kuralları benimsemesi sonucu meydana gelir. İşgörenin, örgütün kural ve değerlerini kendine uygun davranış biçimi olarak kabul etmesi sonucu denetim bağlılığı adı verilen durum ortaya çıkar.

2.3.4. Meyer ve Allen Sınıflandırması

Bu araştırmaya da konu olan Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığından hareketle ilk olarak 1984 yılında iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. (Meyer ve Allen, 1984; 374) ilk hazırladıkları ölçek duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içermektedir. Yazarlar duygusal bağlılığın, örgüte katılma, bağlanma ve örgütle özdeşleşme ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Devam bağlılığı ise, örgütten ayrılmanın maliyeti nedeniyle örgüt içerisinde yer almaya devam etmeyi ifade etmektedir. Buna göre, iş ya da gelir alternatiflerinin azlığı ve bazı durumlarda seçenek yokluğu, örgüte bireyin yaptığı yatırımların miktarı, örgütten ayrılmanın maliyetini karşılanamayacak derecede yükseltiyorsa birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder. Daha sonradan modele eklenen zorunlu (normatif) bağlılık, işgörenlerin örgüt içinde kalmak için hissettikleri sorumluluk duygularını ifade etmektedir. Zorunlu bağlılık, bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev sayması ve örgütüne bağlılık göstermeyi doğru ve ahlaki bulması nedeniyle

duygusal bağıllıkla farklılıklar göstermektedir. Bunun yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin hesaplanmamasından dolayı da devam bağıllığından farklılık göstermektedir. Meyer ve Allen'e göre yukarıda bahsedilen bağıllık türleri çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar örgüt bağıllığını etkileyen faktörler bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.



2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yönetimle ilgili konuların çoğu gibi örgütsel bağlılık ta pek çok kavram ile ilişkili içinde bulunmaktadır. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, adem-i merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Tablo 5 1973 ve 1984 yılları arasında bağımsız bir değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık ve sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5 : Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örnekleme	Sonuçlar
Porter, Mowday, Steers, Boulian	1974	Psikiyatri teknisyenleri	İşgören devir hızı
Van Maanen	1975	Polis	Performans
Porter, Crampon, Smith	1976	Yönetici eğitimleri	İşgören devir hızı
Marsh, Mannari	1977	Japon elektrik işgörenleri	İşgören devir hızı.
Steers	1977	Bilim adamı, mühendis	Katılım, işgören devir hızı
Koch, Steers	1978	Kamu işgörenleri	Devamsızlık, işgören devir hızı.
Hom, Kataberg, Hulin	1979	Askeri İşgören	İşgören devir hızı.
Mowday, Steers, Porter	1979	Kamu işgörenleri	Devamsızlık, işgören devir hızı.
Angle, Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, işgören devir hızı.
Bateman, Strasser	1984	Hemşire	İş doyumu.
Larson, Fukami	1984	Sendika üyesi basın işgörenleri	Devamsızlık, işgören devir hızı, performans.

Kaynak: Reichers (1985;466).

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi, araştırma sonuçları örgütsel bağlılık kavramı ve performans, devamsızlık, işgücü devri, işe geç gelme arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 6’da ise 1966 ve 1984 yılları arasında yapılan araştırmalarda bağımlı bir değişken olarak incelenen örgütsel bağlılık kavramının ilişkileri ele alınmaktadır.

Tablo 6 : Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Grusky	1966	Özel Sektör Yöneticileri	Ödül, Maliyet
Kiesler, Sakumura	1966	Öğrenci	Harici Ödül
Brown	1969	Kamu İşgöreni	Doyum Gereksinimi
Lee	1969	Bilim Adamı	Kıdem, Kişi-Örgüt Amaç Uyumu, Mesleki Prestij
Hail, Schneider, Nygren	1970	Orman İşgörenleri	Yakınlık Doyumu, Güvenlik Gereksinimi
Hrebiniak, Alutto	1972	Öğretmen, Hemşire	Rol Gerilimi , İş Doyumu, Kıdem
Alutto, Hrebiniak, Alonso	1973	Öğretmen, Hemşire	Yatırımlar (Yaş, Eğitim V.B)
Buchanan	1974	Kamu/Özel Sektör Yöneticileri	Grup Normları, İş Güçlüğü, Beklentilerin Karşıllanması, Öz İmaj Güçlenimi, Kişisel Önem Duygusu
Schneider, Hail, Nygren	1974	Orman İşgöreni	Öz İmaj, Örgütsel Amaç Uygunluğu, Kıdem
Steers	1977	Bilimadamı, Mühendis	Başarı Gereksinimi, İş Özellikleri, Grup, Normları.
Wiener, Gechman	1977	Öğretmen	Katılım, İş Doyumu
Stevens, Beyer, Trice	1978	Kamu Denetçileri	Rol Yüklenimi, Kıdem, İşe Sarılma
Bartol	1979	Bilgisayar Uzmanı	İş Doyumu
O'Reilly, Caldwell	1980	Aday İşgören	İş Tercihlerinde Belirleyici Olma, İş Doyumu, Geri Dönülmezlik
Farrel	1981	Öğrenci, Sanayi İşçisi	Yatırımlar, Ödül, Maliyetler, İş Seçenekleri
Morris, Sherman	1981	Sağlık İşgörenleri	Rol Gerilimi, Yeterlik, Yaş, Eğitim

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Welsh, La Van	1981	Hastane İşgörenleri	İş Gerilimi, İş Doyumu, Yaş, Kıdem
Rusbult, Farrel	1983	Muhasebeci, Hemşire	Ödül, Maliyet, Seçenekler
Fukami, Larson	1984	Sendikalı Basın İşgöreni	Kıdem, İş Alanı, İş Stresi, Üst İlişkileri, Sosyal Katılım
Stumpf, Hartman	1984	Öğrenci/Yeni İşgören	Kiş-iş Uygunluğu, Performans, İş Doyumu

Kaynak: (Reichers 1985, 466-467).

Tablodan da görülebileceği gibi, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel faktörlerin yanı sıra iş güçlüğü, başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin etkili olduğu ortaya konulmaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş gerilimi, katılım gibi örgüte ilişkin değerlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Gerald Salanick(1977) yılında yaptığı araştırmada bağlılığı etkileyen tanınma, açıklık, vazgeçilmezlik ve istek başlıklı dört faktör olduğunu ileri sürmüştür(Northcraft, Neale 1990;466):

a- Tanınma Tanınma, belirli bir davranışın ne kadar sorumluluk taşıdığının önemli bir belirleyicisidir ve çalışan davranışının diğerleri tarafından ne kadar görülebilir olduğuyla ilişkilidir. İşgörenin, çalışma saatleri içinde kendi başına gerçekleştirdiği eylemlerin ve davranışların sorumluluğunu üstlenme gibi bir kaygısı bulunmamaktadır. Tanınırılığı artırmak bu noktada işgörenin örgüte karşı kendisi sorumlu hissetmesini sağlamanın en kolay yollarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini sağlamak örgütün amaçlarını benimseyip kabullenmesini sürecini hızlandıracaktır. Örneklerine çok uluslu işletmelerde sıkça rastlanan ayın elemanı uygulamaları ya da işgören işe alındığında fotoğrafların örgüt içine asılması, tanıştirma toplantılarının düzenlenmesi, konunun yerel dergi ve gazetelerde yayınlanması, firma içi bültenlerde konu edilmesi ya da daha farklı yollarla çalışanlara duyurulması bu amaca yönelik faaliyetlerdir.

Polis, asker ya da cezaevi çalışanları gibi özel duruma sahip örgütlerde ise

tanınabilirlik, örgüt üyelerinin kimliklerini açığa vurması nedeniyle kabul edilebilir bir durum değildir. Anılan türde mesleklerde üniforma kullanılması çalışanların örgütsel tanınırlığını düşürmek için gereklidir.

b- Açıklık Tanınma, bireyin sorumluluğunu üstlenmesi açısından tek başına yeterli değildir. Bu açıklıkla birleştirilmelidir. Daha açık davranışlar, daha az inkar edilebilir davranışlardır. Diğer bir ifadeyle davranışlar açık olduğu takdirde birey bu davranışını inkar edemeyecektir.

Davranışın açıklığını etkileyen iki faktör bulunmaktadır :Gözlemlenebilirlik (Observability) ve anlaşılabilirlik. (Unequivocability). Bir davranış gözlemlenebilmesine rağmen anlaşılmazsa açıklık düzeyi düşük olacaktır. Bunun tersi de doğrudur. Yani bir davranış anlaşılmasına rağmen gözlemlenemezse açıklık düzeyi düşük olacak ve yanlış yorumlara sebep olabilecektir.

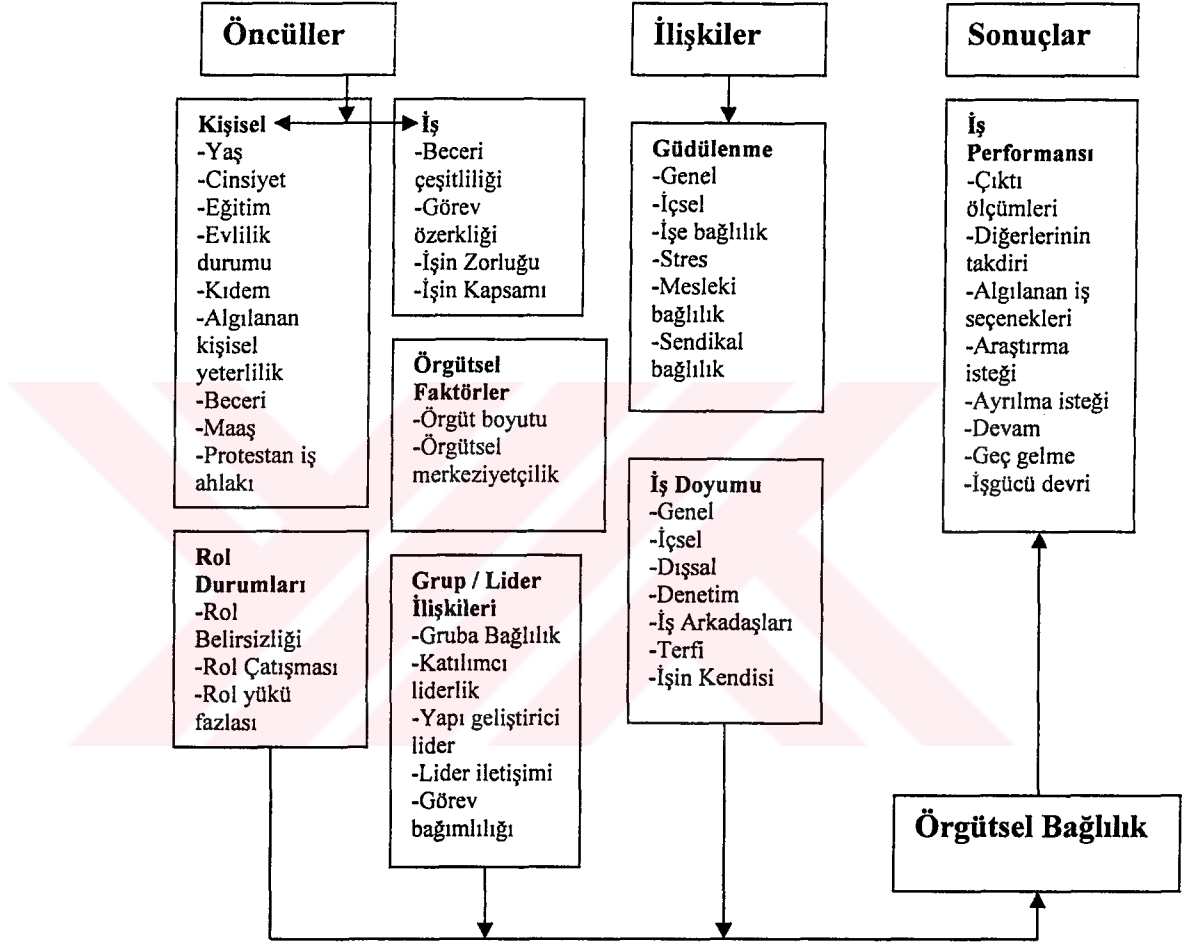
c- Vazgeçilmezlik Vazgeçilmezlik, davranışın kalıcı olması, kolayca vazgeçilmesi ile ilgilidir. Örgütler açısından da önemli bir konudur. Pek çok örgüt, üyelerine yönelik olarak başka firmada kullanılmayacak yada başka firmaya transfer edilemeyecek yarar paketleri hazırlamaktadır. Çalışan da elde ettiği bu yararı başka yerde kullanamayacağından firmada kalmaya devam edecektir. Sadece firmada kullanılan ve başka yerde benzeri olmayan bir yazılım programına ilişkin verilen bir eğitim buna örnek olarak verilebilir.

d- İstek Bağlılık sürecinde, vazgeçilmezliğin önemi ele alındığında bazı parçaların eksik olduğu görülmektedir. Örneğin bir kişinin baskı altında kaçınılmaz olarak yaptığı bir seçim, kişinin örgüte bağlılığını göstermekte midir? Bu durumda kişi zorunluluk ortadan kalktığında bağlılık davranışını terk edecektir. Bu nedenle davranışın, kişinin irade ve isteğiyle yapılması örgütsel bağlılığı gerçekleştirme açısından gereklidir.

Personeli karar sürecine dahil etme, personelin istekliliğini ve kişisel sorumluluğunu sağlama açısından gerekli olabilmektedir. Çünkü kararlara katkısı olan personel, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli olacaktır.

Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılık alanında yayınlanmış olan incelemeleri mercek altına aldıkları meta-analizde, örgüte bağlılığı etkileyen başlıca beş faktör olduğunu ileri sürmektedirler. Aşağıdaki Şekil 11’de yazarların yapmış oldukları analizlerin tasnif edilmiş hali görülmektedir.

Şekil 11 : Örgütsel Bağlılık öncülleri, ilişkileri ve sonuçlarının tasnifi



Kaynak : (Mathieu ve Zajac, 1990; 174).

Yukarıdaki tabloda belirtilen öncüller maddesine bağlı faktörler, çalışmaya konu olan Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli çerçevesinde ele alınacaktır.

Meyer ve Allen’in geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin

duygusal (affective commitment), devam (continuance commitment) ve zorunlu (normative commitment) ögelerinden oluştuğu daha önce belirtilmiştir. Duygusal bağlılıkta işgörenler istedikleri için, devam bağlılığında ihtiyaç duydukları için, zorunlu bağlılıkta ise kendilerini sorumlu hissettikleri için örgüte bağlılık duymaktadırlar (Allen ve Meyer 1990; 4). Yazarların bulgularına göre örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler aşağıda belirtilmektedir.

Duygusal Bağlılık Faktörleri:

Örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığa etki eden faktörler aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür: Kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler. Bunlardan iş yaşantıları, işgörenin örgütte ve iş rolünde kendisini rahat hissettirmesine olanak veren psikolojik gereksinimleri kapsamaktadır. (Allen ve Meyer 1990; 4) Başka yazarların “tutumsal bağlılık” olarak tanımladıkları bu bağlılık türü, iş çevresiyle ilişkili olarak, duygusal tepkilerle yakından ilgili olduğu söylenebilir. Bu bağlılığın daha çok işe sarılma, sahip çıkmak, birlikte çalışılan iş arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilgili olduğu söylenebilir (Mathieu ve Zajac 1990; 172,177).

Diğer taraftan zenginleştirilmiş işlerin daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık yarattığı; kişisel becerilerin çeşitli türlerde olmasının da örgütsel bağlılıkla ortay düzeyde olumlu bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Özerklik ve işin zorluluğunun da örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğu belirtilmektedir. İşin zorluğu özellikle, yüksek büyüme ve güçlü olma gereksinimi duyan işgörenlerde belirgin bir düzeyde örgütsel bağlılığın oluşumunu ve gelişimini hızlandırmaktadır. (Mathieu ve Zajac 1990; 179)

Diğer yandan Morris ve Steers (1980), katılımcı karar alma ve daha fazla işgören katılımı yoluyla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın nedenini örgütsel yerinden yönetim algısı olarak açıklamışlardır. Bunun yanı sıra görevle birbirine bağlı olmanın örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bunun sebebi ise yüksek düzeyde görevsel bağlanma deneyimi yaşayan işgörenlerin daha fazla oranda, örgütlerine ve iş gruplarına olan katkılarının farkına varmalarıdır. Bu tutumun, işgörenlerin özsaygılarını ve onların tutumsal bağlılığını güçlendirdiği ve geliştirdiği

anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile liderliğin ilişkisi incelendiğinde, liderin anlayış gösterici ve yapılandırıcı özelliklerinden her birinin örgütsel bağlılık ile orta düzeyde olumlu bir ilişki içinde olduğu söylenebilir(Mathieu ve Zajac 1990; 175).

Liderlik iletişiminin bağlılıkla aralarında olumlu bir ilişkinin olduğunu doğrulamak için doğru ve zamanında iletişim alan bir yöneticinin iş çevresini güçlendirdiği ve böylece işgörenlerin örgüte olan bağlılığını yükselttiğini gözlemlememiz yeterli olacaktır. Bu konudaki bazı araştırmalarda, katılımcı liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Buna karşın; bağlılık ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkisinin iş çevresinin diğer faktörlerine bağlı olarak durumsal özellikler taşıdığı anlaşılmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990; 180).

Rol durumları çerçevesinde ise, örgütsel bağlılık ile rol çatışması, rol belirsizliği ve rol fazlalığı ilişkisi araştırılmış; rol durumlarının iş çevresi algısından etkilendiği ve bunların duygusal tepkileri oluşturduğu söylenebilir.

Allen ve Meyer (1990; 17) tutumsal bağlılık veya duygusallık faktörlerini aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir.

İş güçlüğü: İşgörenin, yaptığı işin mücadele gerektiren ve heyecan içeren yapıda olması.

Rol açıklığı: Örgütün, işgöreninden beklentilerini açıkça ifade etmesi.

Amaç açıklığı: İşgörenin, örgüt için yaptıklarının sebepleri hakkında açık bilgi sahibi olması.

Yönetimin öneriye açık olması: İşgörenlerin fikirlerinin üst yönetimce dikkate alındığının işgörenler tarafından anlaşılması.

Amaç güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Örgütsel bağımlılık: İşgörenin, örgütüne söylediklerinin yapılacağına dair güven duygusunun oluşması.

Arkadaş bağılılığı: Örgütü oluşturan bireyler arasında yakın ilişkiler kurulması.

Geri besleme: İşgörene performansı hakkında sürekli bilgi akışı sağlanması.

Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartları ile ilgili kararlara katılım sağlaması.

Devam Bağılılığı Faktörleri :

Devam bağılılığı ise esas olarak iki faktöre dayanmaktadır: Yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladıkları seçenek yokluğu (Allen ve Meyer 1990; 4). Diğer bir yazar Becker'ın da "hesapçı bağılılık" olarak tanımladığı bu bağılılık türünde işgörenler, örgütte kalmayı tercih ederler (Mathieu ve Zajac 1990, 172).

Örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, yaş ile ödemedi sağlanan doyum, iş devri ve örgütten ayrılma isteği tutumsal bağılılıktan çok hesapçı bağılılıkla ilişkilidir. Bu sonuç, örgüt içinde daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha çok "yatırım" yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlı olacakları görüşüne dayanır. İşgörenler, ilerleme olanakları ve ödemelerden bir dereceye kadar doyum sağlamaktadırlar. Bu doyumun örgütten ayrılırken kişiye maliyeti de yüksek olmaktadır. İş devrine ilişkin süreçlerde daha büyük etki yaratan faktör yatırımlardır (Mathieu ve Zajac 1990, 176).

Örgütsel bağılılık literatüründe, yaş ile örgüte bağılılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur ($r=20$). Yaşın tutumsal bağılılıkla ilişkili olduğunu belirtilmesine karşın; bu konudaki araştırma sonuçlarının büyük bir bölümü yaşı, daha çok hesapçı bağılılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu ilişki daha sonraki yıllarda meydana gelen daha büyük yatırımlara ve sınırlı iş imkanlarına bağlanmaktadır. Meyer ve Allen (1984) ise, ileri yaştaki işgörenlerin onları örgüte bağılılık duyan birey yapma nedenlerini işlerinde daha iyi pozisyonlar kazanmalarından ve adaletli davranış görmelerine bağlamıştır (Mathieu ve Zajac 1990; 177).

Ayrıca cinsiyet faktörü çerçevesinde kadınların erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları saptanmıştır. Bunun sebebi ise kadınların üyelik kazanabilmek için erkeklere göre daha fazla engeli aşmak zorunda kalmalarıdır.

Diğer bir faktör olan eğitim ise, örgütsel bağlılıkla ters ilişki göstermektedir. Eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır ($r = -.09$) Mowday ve diğerleri (1982), bu ters ilişkinin daha yüksek düzeyde eğitim almış işgörenlerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek düzeydeki beklentilerden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Bunun yanında daha yüksek düzeyde eğitim almış bireylerin daha fazla iş seçeneğine sahip olmalarına bağlanmışlardır (Mathieu ve Zajac 1990; 177).

Devam bağlılığı faktörlerinden biri olan medeni halin yapılan meta analizde bağlılıkla olan ilişkisi yalnızca altı örnekleme incelenmiştir. Bu incelemede, bu değişken ile bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur ($r = .11$). Bu değişkenler arasında neden bir ilişki olması gerektiği kurumsal olarak incelenmemiştir. Bun karşılık, medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini söyleyebiliriz. Bunun nedeni ise evli işgörenlerin diğerlerine oranla daha fazla mali yük altında bulunmalarıdır (Mathieu ve Zajac 1990; 175).

Pozisyon ve örgütsel hizmet sürelerini ayrı ayrı ele aldığımızda hizmet süresinin bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür ancak bu ilişki zayıf düzeyde olumlu bir ilişkidir. Örgütsel hizmet süresinin, hesapçı bağlılıkla; pozisyon hizmet süresinin de daha çok tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütte geçirilen yıl sayısının, emekli aylığını planlama gibi, daha çok yatırım yapmaya yönelttiği için işgöreni hesapçı bağlılığı yönelttiğini; belli bir pozisyonda geçirilen yıl sayısının, işgöreni psikolojik olarak örgüte bağladığını ileri sürmektedirler (Mathieu ve Zajac 1990; 178).

Örgütsel büyüklük ve bağlılık ilişkisi konusunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Daha büyük örgütler, daha zor bağlılık duyulabilen ve daha az kişiselleştirilebilen olarak görülmüştür. Bu görüşe karşı, Stevens ve diğerleri (1978) geniş örgütlerin

ilerleme ve benzeri yatırım olanakları arttıracak ve böylece örgütsel bağlılık düzeyini yükselteceği görüşünü ileri sürmüşlerdir (Mathieu ve Zajac 1990; 180).

Diğer bir faktör olan yeterlik algısı da örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde olumlu ilişkili bulunmuştur. Bireyler, başarıya ve büyüme gereksinimlerini karşıladığı için bir noktaya kadar örgüte bağlılık duyarlar. Beceri yada yeteneğin bağlılıkla ilişkisine ilişkin bulgular henüz tam olgunlaşmamıştır. Buna karşın bu konudaki az sayıdaki bulgular, yüksek beceriye sahip işgörenlerin örgüt için büyük bir değer taşıdığını ve bunun işgörenin kazandığı ödülleri arttırdığını ve bunun sonucunda hesapçı bağlılık yarattığını ortaya koymuştur (Mathieu ve Zajac 1990; 178). Diğer yandan ödeme yada maaşın da işgörenin bir yatırımı olduğu göz önüne alındığında hesapçı bağlılığı geliştirdiği belirtilmiştir. Bununla birlikte ödeme yada maaş düzeyinin öz-saygı duygusunu güçlendirmesi nedeniyle tutumsal bağlılıkla da olumlu ilişkili olabileceği ileri sürülmüştür (Mathieu ve Zajac 1990; 179).

Allen ve Meyer (1990; 18) tarafından yapılan araştırmada devam veya hesapçı bağlılık faktörleri özetle aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden Yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.

Kendine Yatırım: İşgörenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.

Emeklilik Primi: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.

Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.

Seçenekler: İşgörenden örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.

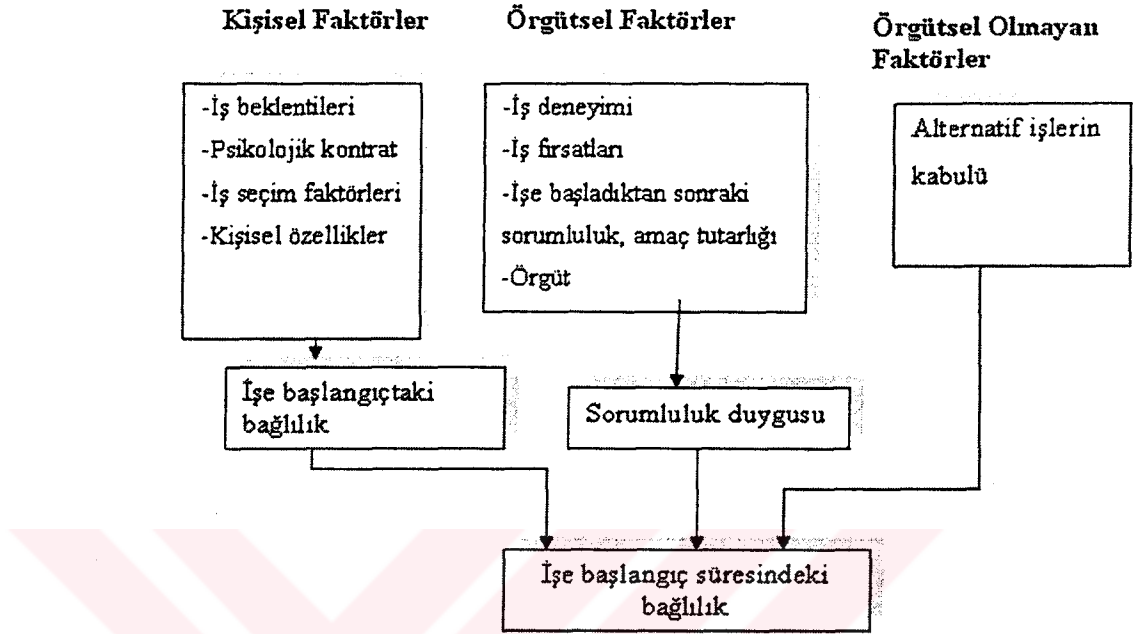
Allen ve Meyer (1990; 4,18) zorunlu bağıllık olarak adlandırdığımız normatif bağıllık üzerinde bireylerin hem örgüte girişinden önce hem de örgüte dahil olmaları sürecinden sonraki yaşantılarının etkili olduğunu iddia etmektedirler. İşgörenden güçlü bir kişisel bağıllık duygusu ile örgütüne bağılı olması durumu olarak ta ifade edilebilecek olan örgütsel bağıllık normu zorunlu bağıllık üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel bağıllık konusunda yaptıkları çalışmalarla tanınan Mowday, Porter ve Steers ise örgütsel bağıllığını etkileyen pek çok faktör olduğunu ileri sürerek bunları oluşturdukları bir model çerçevesinde üç gruba ayırmışlardır.

Bu modele göre bağıllık ; a-Kişisel faktörler (İş beklentileri, psikolojik kontrat, iş seçim faktörleri, kişisel özellikler) b-Örgütsel faktörler (iş deneyimi, iş fırsatları, işe başladıktan sonraki sorumluluk, amaç tutarlılığı ve örgüt) c- örgütsel olmayan faktörlerden (alternatif işlerin kabulü) etkilenmektedir.

Araştırmacıların ortaya koydukları model aşağıdaki gibidir:

Şekil 12 : İşe Yeni Başlayanlar Açısından Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri



Kaynak : Mowday, Porter ve Steers Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York Academic Press s:56

a- Kişisel Faktörler

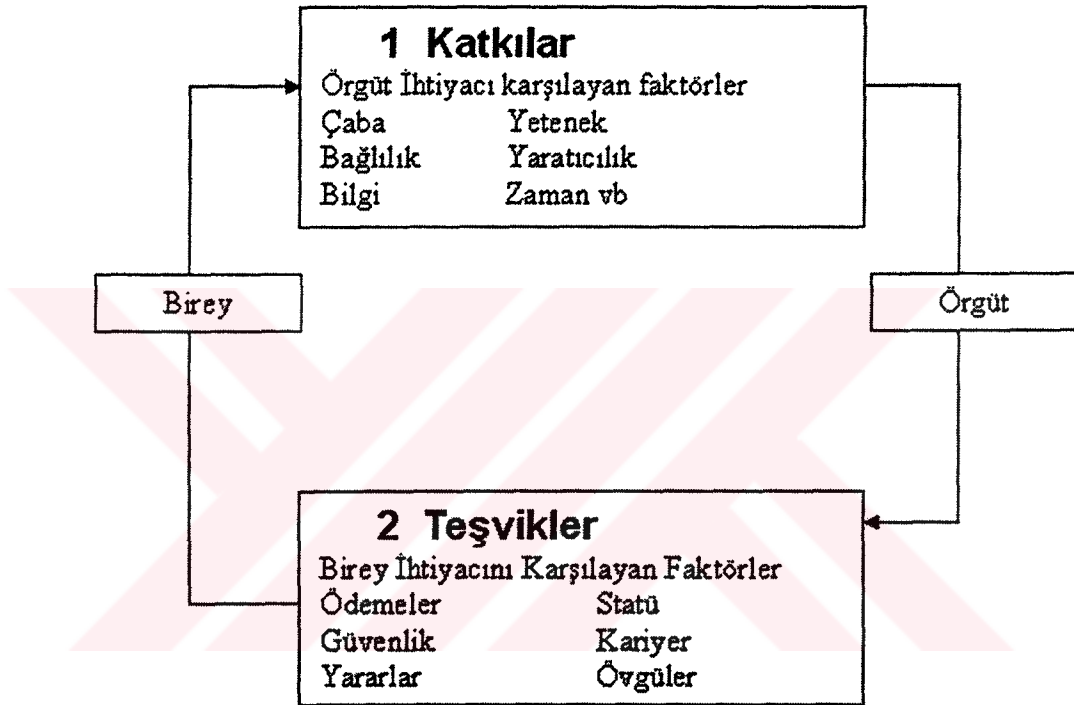
Kişisel faktörler içinde en önemli görülen özellik kişinin işe ilk başladığı anda firmada kendisine önemli bir potansiyel görmesidir. Böyle bir durumda çalışanın motivasyonu yüksek olacağından firmaya olan bağlılığı da yüksek olacaktır. Örgütün çalışana işin başında verdiği sorumluluk düzeyi bu anlamda örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi durumundadır.

Psikolojik kontrat ta bağlılık açısından önemlidir. Literatürde psikolojik kontrat, personel ile örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Northcraft, Neale 1990;461). Buna göre bir çalışan örgütte işe başladığı zaman birey ve örgütün bu iş anlaşmasından yazılı olmayan bazı beklentileri olacaktır. İşte bu karşılıklı beklentilerin yerine getirilme düzeyi işgörenin örgüte bağlılığını etkilemektedir. Psikolojik kontratta genellikle, çalışma koşulları hakkındaki beklentiler, işin gerektirdiği koşullar ve tahminlenen çalışma düzeyi,

işverenin çalışan üzerinde kurduğu otoritenin yapısı ve niteliği gibi konular ele alınmaktadır. Psikolojik kontrat örgüte katkı ile bireyin örgüte katılımını teşvik eden unsurların değişimi sürecidir.

Aşağıdaki şekilde bu sürecin elamanları görülmektedir.

Şekil 13 : Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci



Kaynak : J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, ve R.N. Osborn, Managing Organizational Behavior, New York, Wiley&Sons, 1988 Press, p:38

Modele göre örgüt, çalışanından işiyle ilgili üstün bir gayret, bilgi, yetenek, yaratıcılık, bağlılık ve işine zaman ayırmasını beklemektedir. Çalışan ise örgütünden iyi bir ücret yanında çeşitli yararlar, güvenlik, statü, övgü, kariyer gereksinimlerinin tatmin edilmesini beklemektedir. İşte iyi bir psikolojik kontrat tüm bu karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi ile olacaktır. Her iki tarafında kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik kontrat ise çalışanın işe, örgüte bağlılığı, yüksek iş tatmini, verimlilik artışı gibi olumlu sonuçları beraberinde getirecektir.

İş seçim faktörleri açısından da örgütsel bağlılık önemli bir konudur. Çalışan yeni başladığı bir işe başvurmasındaki nedenler, işe girişteki bağlılık tutumunu etkileyen önemli bir değişkendir. Örneğin, uzun süredir işsiz olan birinin ilk bulduğu işe karşı bağlılık tutumunu geliştirmesi, kariyer amacıyla işe başlayan birinin bağlılık tutumundan farklı olacaktır. Yine kişinin yaptığı işe ilgi duyması, işi ve örgütle ilgili gelecek planlarının olması bu kapsamda değerlendirilebilecektir.

Aynı şekilde örgütsel bağlılık ile kişisel özellikler arasında da çeşitli ilişkiler bulunmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim, cinsiyet, kıdem, kendine güven duyma, çalışma ahlakı gibi özellikler arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın yaşına paralel olarak artmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar, yüksek iş tatmini, maddi ve kariyer olanakları olarak belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1984; 375). Buna göre yaş tek başına bağlılık açısından anlamlı bir değişken olmamasına rağmen diğer pozitif koşullarla birlikte bağlılığı artırıcı bir unsurdur. Diğer yönden çalışanın yaşı ilerledikçe, alternatif iş bulma olanağı düştüğünden büyük oranda yaşa bağlı olan bağlılık tutumunun normatif yada zorunluluktan doğan bağlılık olacağı söylenebilir.

Yapılan araştırmalarda bireyin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık tutumu ise ters oranlı olarak değiştiği tespit edilmiştir (Buchko, Weinzimmer v d; 1998, 110). Daha eğitilmiş olan bireylerin, alternatif iş bulma olanakları daha yüksek olacağından örgütlerine olan bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Bu kişiler, örgütsel bağlılıktan çok mesleklerine yada kariyerlerine bağlılıklarının bulunduğu ifade edilmektedir (Kinneer, Sutherland, 2000;107). Bu nedenle bu kişilerin örgütte kalma konusunda motive edilmeleri diğerlerine göre daha zor olmaktadır. Çünkü konusunda bilgi sahibi, yüksek derecede eğitilmiş kişiler örgütün sahip olduğundan fazla bilgiye sahip olduğundan örgütsel kaynak açısından değerlidir ve diğer çalışanlardan daha farklı motivasyonlara sahiptirler ve örgütsel başarı için örgütte tutulmaları kritik öneme sahiptir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin bağlılığı artırıcı geleneksel yöntemleri (emeklilik programları, sağlık yardımları, iş güvencesi vb) kabul etmedikleri yada bu programların bu kişilerin bağlılığını artırmada çok etkili olmadıkları bunun yerine bu kişileri firmada tutmak için bağımsız çalışma ve karar

verme özgürlüğü, finansal ödüller, tanınma ve yetenekleri geliştirici fırsatlar sunan stratejilerin uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. (Kinneer, Sutherland, 2000;112). Bu açıklamalardan çalışanların örgüte bağlılığını artırıcı teşviklerin çalışanların eğitim ve sahip olduğu bilgi potansiyeline göre değişmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Çalışanın örgütte geçirdiği süre de bağlılığı belirleyen bir faktördür. Buna göre çalışanın örgütte geçirdiği süre ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü kişi örgütte çalıştığı süreye bağlı olarak elde ettiği maddi ve maddi olmayan kazanımları (emeklilik, terfiye bağlı ücret ve statü artışları, uzmanlık bilgisi vs) artmaktadır (Colbert, Kwon vd; 2000, 486).

Yapılan araştırmalarda (Matheu ve Zajac 1990; Sommer vd 1996) cinsiyet ile bağlılık davranışı arasında bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kadınların erkeklere göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Ancak cinsiyet ile bağlılık arasındaki ilişki diğer kişisel değişkenlere oranla daha azdır. Yine Aven'in cinsiyet ile bağlılık tutumu arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla 27 bağımsız değişkeni kullanarak yaptığı araştırmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Colbert, Kwon vd; 2000, 486).

İki değişken arasında zayıf bir ilişki bulunmasına rağmen cinsiyet ile bağlılığı etkileyen değişkenler birbirinden farklı olmaktadır. Yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkekler aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Örneğin kadınlar işyerlerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken erkekler ise ücret, kariyer olanakları, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedirler. Buna göre kadınların daha çok ilişkiye yönelik, erkeklerin ise başarıya yönelik olduğu söylenebilir. Kuşkusuz bu kişilerin toplum, aile içinde sahip oldukları misyonlarıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca kadınlar örgütlere, erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerle bağlanabilirler. Kadınların aile rollerini kolaylaştıracak politikalar uygulandığında iş tatmini ve bağlılığı erkeklere oranla daha yüksek olacaktır. Esnek çalışma saatleri iş ve aile rolü arasındaki çatışan talepleri dengelemede yararlı bir yöntem olabilecektir. Yine de

yapılan araştırmalarda esnek çalışma saati uygulamalarının cinsiyet faktörüyle ilişkisinin zayıf olduğu saptanmıştır. İki faktör arasındaki ilişkinin (esnek çalışma saati uygulamaları ve cinsiyet) açıklanmasında bir üçüncü değişkene –ailede sahip olunan rol- ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kariyerinin başında olan, çalışma amaçları sadece aile bütçesine katkı değil ilerlemeyi hedefleyen nispeten genç kadınların esnek çalışma saatleri konusunda yaptıkları değerlendirmeler erkeklerden farksızdır. Ancak ocuk sahibi, ailesinde üstlendiği rolü artmış kadınların esnek çalışma saatleri konusundaki değerlendirmeler örgütsel bağlılığı destekler niteliktedir.

b- Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler genellikle olumlu ve pozitif bir örgüt ikliminin yaratılması açısından değerlendirilmektedir. Bu anlamda örgütsel faktörleri, kişinin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak sıralayabiliriz. Bir insan yada insan grubuna hakim olan iklim yada atmosfer olarak tanımlanan morali yükselten unsurlar ile örgütsel bağlılık arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır. Bu açıklamalardan örgütsel bağlılığı artırmada faktörler şunlardır (Eren, 1984, 135) :

- Örgüt bireyin enerjisini artırmalı, gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendirmeli ve ona yaşama gücü sağlayan değerler bütününe kavramasına olanak vermelidir

- Bireysel değerler ile örgüt değerleri arasında bir uyum bulunmalı ve örgüt amaçları ile kişi araçları arasında boşluklar bulunmamalıdır. Diğer bir ifadeyle olumlu bir psikolojik kontratın oluşması gerekmektedir.

- Örgütün sahip olduğu insan kaynakları politikası, bireyin gelişimine, işle ilgili olan ya da olmayan uzmanlık bilgisinin artmasına olanak vermelidir. Aynı şekilde birey ve örgüt arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler geliştirilmelidir.

Böyle bir örgüt iklimi de çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere sahip bulunmaktadır.

Örgütsel gruplar açısından bakıldığında, grupların homojenlik düzeyi (grup üyelerinin amaç, kişilik vb açılardan birbirine benzeme düzeyi) ile iş tatmini, örgütsel bağlılık arasında da bazı ilişkilerin olduğu görülebilir. Buna göre grubun homojenlik düzeyi azaldıkça üyelerin tatminsizliği artarken iş kalitesi, ve üyelerin öğrenme düzeyi de artmaktadır. Kısaca bu gruplar iş tatmini yönünden daha zevksiz iş gruplarında çalışmaya zorlanmakla birlikte uygun kararın verilmesinden doğan başarının zevkine varabilmektedirler (Eren, 1984;144). Diğer yandan örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı açısından da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre örgüt içindeki grup tutumları üyelerin örgüte olan bağlılıklarından etkilenmektedirler.

Olumlu ast-üst ilişkileri, göreve bağlı değişim, algılanan ödeme eşitliği, görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk, sahip olunan mevki, gibi değişkenler örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran ve etkileyen diğer örgütsel unsurlardır (Yıldız, 1993).

Bağlılıkla ilişkili diğer bir örgütsel unsur da karışıklıktır. Gouidner 1960'da yaptığı araştırmada her işin rutin olduğu, herhangi bir sorunun bulunmadığı, daha çok rutin işlerin yerine getirildiği bir örgütte bağlılığın zayıfladığını buna karşın belirli düzeyde bir karışıklığın bağlılık açısından pozitif etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur (Yıldız, 1993).

Örgütsel bağlılık örgütün büyüklüğü ve tipi ile de ilişkilidir. Sommer'ın yaptığı araştırmada büyük örgütlerden örgütsel bağlılığın daha zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise büyük örgütlerde çalışanların kendisini örgüt ile yeterince özdeşleştirememesi ve örgüt açısından kendisini daha az değerli görmesidir. Bu durumda çalışan "ben bu örgüt için ne ifade ediyorum" sorusuna verdiği karşılıktan memnun olmamakta dolayısıyla bağlılık davranışı zayıflamaktadır. Bourantas ve Papalexandris de kamu örgütlerinden çalışanların gösterdiği bağlılık davranışının özel sektörde çalışanlara göre daha az olduğunu saptamıştır. Bunun nedeni ise kamu sektöründe çalışanların örgüt kültürünü kendileriyle özdeşleştirememeleri ve özel sektörde uygulanan yönetim biçimi, esneklik düzeyi daha olumlu bir atmosfer yaratması olarak gösterilmiştir (Colbert, Kwon vd; 2000; 487).

c- Örgütsel Olmayan Faktörler

Bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel olmayan faktör kişinin işe başladığında sahip olduğu çeşitli iş alternatifleridir. Buna göre kişi işe başlarken birden çok iş alternatifine sahip ise örgütsel bağlılığı da azalacaktır. Amerika’da MBA öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, MBA mezunlarının bir işe başladıktan 6 ay sonrasına kadar daha iyi bir iş teklifi almadıkları takdirde yapmakta oldukları işe bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Northcraft ve Neale 1990, 472). Bu durum daha önce eğitim ve yaş konularında da açıklandığından daha fazla üzerinde durulmayacaktır.

Mowday ve arkadaşlarının 1982 yılında ortaya koydukları bu modelde örgütteki bağlılık envanterini ortaya çıkarmak üzere 9 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. 6’lı likert ölçeğinin kullanıldığı bu ölçekte kullanılan sorular şunlardır: (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>)

- Bu şirketin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.
- Yakın arkadaşşıma bu şirkette çalışmayı tavsiye ederim.
- Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.
- Bu şirkette çalışmayı sürdürebilmek için bana verilen tüm görevleri yapmaya hazırım.
- Bu şirkete bağlanıp kalmakla çok şey kazanamayacağıma eminim
- Bu şirketin politikalarını benimsemek bana zor geliyor.
- Bu şirket çalışabileceğim şirketler içinde en idealidir.
- Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir işte çalışabilirim.
- Beklenmedik bir durum olmadıkça bu şirkette çalışabildiğim sürece çalışırım.

Kim ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın yapısal belirleyicileri konusunda ortaya koydukları model yardımıyla bağlılık değişkenlerini açıklamıştır. Buna göre örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve bunları etkileyen değişkenler ise;

- Ödemeler
- Ek ücret ve yararlardaki değişimler
- Otonomi
- Denetim desteği
- Eşit destek ve yardımlar

olarak saptanmıştır. İki kavram ile negatif ilişkili bulunan değişkenler ise

- Fazla İş yükü
- Rol belirsizliği
- Rol karmaşası
- Rutinleşmiş işler

olarak belirlenmiştir (Gaertner, 2000; 481).

2.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık davranışının genel yapısı ortaya konduktan sonra örgüt ve işgören açısından sonuçlarının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sonuçları 4 başlık altında incelemek mümkündür.

2.5.1 Örgütsel Bağlılık ve Performans

Mathieu ve Zajac' ın 1990 yılında gerçekleştirdikleri meta-analiz sonuçlarına göre bağlılık ve performans arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990; 184). Bunun başlıca iki nedeni olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenlerden birinci olarak performansın, işgörenlerin güdülenme düzeyleri, rol

belirginliği ve yeteneklerine bağlı olması gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık performans üzerinde sadece belirli bir açıdan etkili olmaktadır. Bu nedenle bu iki kavram arasında düşük düzeyde ilişki bulunması beklenen bir sonuçtur. Ancak rgte bağlı işgörenlerin örgütte kalmaya devam etme çabalarının performans üzerinde az da olsa olumlu etkisinin olacağını söylemek mümkündür. Bu durumun tersi de mümkündür şöyle ki; bazı işgörenler örgüt içerisinde yer almayı istemeseler dahi, mevcut durumlarını koruma, başarı hırsı gibi nedenlerle örgüt için fazladan çaba gösterme davranışı içine girebilirler.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri

Örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek işgörenlerin örgüt içerisinde kalmaya devam etme isteğinde olmaları ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenir. Yapılan araştırmalar örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak ters bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r = -.277$) (Mathieu ve Zajac, 1990; 184). Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın zaman içersinde geliştiğini ve bağlılık düzeyleri düşük işgörenlerin, işten ayrılma zamanları yaklařtıķ bağlılık seviyelerinin daha da alt seviyelere indiği tespit edilmiştir (Mowday, Porter and Steers, 1982; 38-41).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan işgörenlerin işe devamsızlıklarının bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; 184). Örgüte bağlılığın işe devamsızlık üzerinde doğrudan etkisi olduğunu söylemek yerine işe devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Örgüte bağlılık ve işe geç gelme arasında zayıf bir ters ilişki mevcuttur. Bunun nedeni işe geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve işgörenin kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilenmesidir.

2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Randall (1987; 461) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmiş ve bu sonuçları düşük, ılımlı, yüksek örgütsel bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Düşük rgtsel bağlılık durumunda örgüt ve bireyin

karşılaşılabilecekleri olumlu sonuçları açıklamak gerekirse; düşük örgütsel bağlılık durumunda birey yaratıcılığını ortaya koyma fırsatları elde edebilir. Bunun yanı sıra birey düşük bağlılık seviyesi nedeni ile olası iş alternatifleri arayışı içinde olacağından insan kaynaklarının etkili kullanılması söz konusu olabilir. Örgütsel anlamda düşük bağlılık ise işgücü devir hızının yüksekliği ve devamsızlık nedeni ile yararlı olabilir. Örgüte zarar verme ihtimali olan işgörenlerin örgüt amaçlarına zarar verme ihtimalleri bu sayede azalmış olacaktır. Ayrıca bu tür işgörenlerin işi bırakması, örgüt içindeki diğer işgörenlerde de tutumların iyileşmesine yol açacak ve bunlar yerine işe alınacak yeni işgörenlerin örgüte yeni beceriler sağlamasını temin edecektir. Düşük örgütsel bağlılık, uzun dönemde örgüte faydalı olabilecek küçük çaplı şikayet ve itirazlara neden olmaktadır. Bunun yararı, oluşacak gayrı-resmi iletişim sistemi sayesinde örgütün kendisine karşı oluşabilecek olumsuz sonuçlara karşı önceden önlem almasına yardımcı olmasıdır.

Örgüte düşük bağlılığın birey açısından olumsuz sonuçlarını incelendiğinde, işgörenin bireysel görevlerini ihmal etmesinin yanı sıra grup bağlılığının sağlanması ve devamı için daha az çaba göstermektedirler. Bu işgörenlerin mesleki yaşamları da olumsuz etkilenmektedir çünkü yöneticiler, güvendikleri diğer işgörenleri tercih edip diğerlerini gözden çıkarmaktadırlar. Bu yüzden düşük bağlılığa sahip işgörenler için terfi olanaksız hale gelmektedir (Randall, 1987; 461). Örgüt açısından olumsuz sonuçlar incelendiğinde ise, örgüt içerisinde şikayet ve itirazların artmasının örgütün imajı üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Müşteriler bu şikayetler ve itirazlar nedeni ile işletmeye daha az güven duyar hale gelmektedirler. Örgüte düşük bağlılık gösterenler, örgüt dışı faaliyetlere daha eğilimli olacakları için bunlar üzerinde kontrol sağlamak zorlaşacak ve örgütün kendisine zarar verici yasa dışı faaliyetlere katlanması gerekebilecektir.

Örgüte ılımlı bağlılık ise, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı durumdur. Bu seviyede bireyler, örgütün kendilerini yeniden şekillendirme çabalarına karşı çıkıp, kimliklerini korumak için çaba gösterebilmektedirler (Randall, 1987; 463). Bu seviyede işgörenler, örgütün tüm değerlerini değil ancak bir kısmına sahip çıkmaktadır. Bir yandan örgütle bütünleşirken diğer yanda kişisel değerlerine

sahip çıkabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı da örgüte hizmet süresi artabilmekte, ayrılma isteği azalmakta ve iş doyumu seviyesi artabilmektedir (Randall, 1987; 464).

İlımlı bağlılığın en dikkat çekici olumsuz sonucu ise bireyin, topluma sorumluluk ve örgüte sadakat arasında yaşayabilecekleri bocalama ya da çatışmadır. Bu da örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Randall, 1987; 464).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları ele alındığında, “örgüte sadakat, örgütün sadakatini sağlar” anlayışını görebilmek mümkündür. Örgütler, işgörenlerini, sadakatlerine karşılık, üst pozisyonlara yükselterek ya da yetkilendirerek ödüllendirirler (Randall, 1987; 464). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, kurumsal yıldızlar olarak adlandırılır. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülllenmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında olur (Blau ve Boal 1987, 294).

Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarını rahatlıkla benimser ve verimli olmak için çaba gösterir (Randall 1987, 464).

Olumsuz sonuçlar konusunda ise Randall (1987)’ e göre yüksek bağlılık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeye engel olmakta, gelişime karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall 1987; 465). Yüksek bağlılık seviyesindeki bireyler kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, aile ilişkilerinde gerilim yaşamaları mümkündür. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir

bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıkları için aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar. Dolayısıyla bu bireyler, diğerleriyle de yeterli ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma ve hem de toplumsal yabancılaşma içine girmektedirler (Randall 1987; 465).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt açısından da olumsuz sonuçları vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, bu bağlılık türünün verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendisine çekebilir. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşın güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepkiler ortaya koyamazlar (Randall 1987, 465). Son olarak, örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermek, işgöreni zaman içerisinde yasal olmayan faaliyetler göstermesine neden olabilmektedir. Yasal çalışma sürelerinin çok üstünde iş saati geçirme gibi davranışlar birey tarafından normal karşılandığı gibi, örgüt te bu davranışın karşılığını ödüllendirmede isteksiz davranabilmektedir (Randall, 1987; 466).

Bağlılık düzeylerinin sonuçlarını aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 7 : Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
İlumi Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Randall, 1987; 462.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli kapsamında otel işletmelerinde gerçekleştirilen uygulama incelenecek ve sonuçları tartışılacaktır.



BÖLÜM III

MEYER-ALLEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ YAKLAŞIMIYLA OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HAYAT KALİTESİ DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri ortaya koymaktır.

Araştırma esas olarak otel iş görenlerinin örgütsel bağlılık ve hayat kalitesi düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ayrıca 7’li likert tipi ölçek üzerinden elde edilen örgütsel bağlılık skorlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve kıdem gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya İzmir ve Aydın illerindeki otellerde çalışan her pozisyondaki otel iş görenlerinden, araştırmaya katılmayı kabul eden 292 kişi dahil edilmiştir.

3.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmaya 14 Ocak -22 Mayıs 2003 tarihleri arasında İzmir ve Aydın illerindeki otellerden anketin uygulanmasını kabul eden 21 otel araştırmaya dahil edilmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada Meyer –Allen tarafından geliştirilen 7 Noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli “örgütsel bağlılık modeli ölçeği” kullanılmıştır (Ek-1). Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların demografik dağılımları ve profili Tablo 8’de verilmiştir.

Araştırmaya toplam 292 kişi katılmıştır. Ankete katılanların 98’i 15-25 yaş arasında, 103’ü 26-32 yaşları arasında, 71’i 33-42 yaşları arasında, 14’ü 43-50 ve 6 s 51 ve üzerindedir. Yaş grupların yüzdesel olarak dağılımları; 15-25 yaşları arasında olanlar %33,6, 26-32 yaşları arasında olanlar %35,3; 33-42 yaşları arasında olanlar %24,3 ; 43-50 yaşları arasında olanlar %4,8 ve 51 yaş ve üzerinde olanlar ise %2,1’ dir. Bu sonuçlara göre, çalışanlara arasında büyük çoğunluk 15-25 ve 26-32 yaşları arasındadır.

Ankete katılan 292 kişinin 94’ü kadın ve 198’i erkektir. Diğer bir değişle, toplam katılanların %32,2’si kadın ve kalan %67,8’i erkektir.

Tablo 8 : Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

<u>YAŞ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>TURİZMLE İLGİLİ EĞİTİM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
15 – 25 arası	98	33,6	Evet	150	51,4
26 – 32 arası	103	35,3	Hayır	142	48,6
33 – 42 arası	71	24,3	Toplam	292	100,0
43 – 50 arası	14	4,8			
51 ve üzeri	6	2,1			
Toplam	292	100,0			
<u>CİNSİYET</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>ÇALIŞILAN YIL SAYISI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Kadın	94	32,2	1'den az	43	14,7
Erkek	198	67,8	1 – 3 arası	72	24,7
Toplam	292	100,0	4 – 6 arası	64	21,9
			7 – 9 arası	45	15,4
			10 ve üzeri	68	23,3
			Toplam	292	100,0
<u>MEDENİ DURUM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>YABANCI DİL SAYISI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Evli	117	40,1	0	92	31,5
Bekar	166	56,8	1 yabancı dil	147	50,3
Dul	4	1,4	2 yabancı dil	45	15,4
Boşanmış	5	1,7	3 yabancı dil	5	1,7
Toplam	292	100,0	4 yabancı dil	2	0,7
			5 yabancı dil	1	0,3
			Toplam	292	100,0
<u>EĞİTİM DURUMU</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>GÖREVİNİZ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
İlkokul	29	9,9	Yiyecek-İçecek	81	27,7
Ortaokul	32	11,0	Kat Hizmetleri	29	9,9
Lise	136	46,6	Ön büro	67	22,9
Üniversite	93	31,8	Satış	9	3,1
Lisansüstü	2	0,7	Muhasebe	14	4,8
Toplam	292	100,0	Diğer	92	31,5
			Toplam	272	100,0

Ankete katılan 65 kişiden 23' ü bu işte 0-5 yıldır; 13'ü 6-10 yıldır; 12'si 11-15 yıldır, 6'sı 16-20yıldır ve 11'i 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. 0-5 yıl arasında çalışanlar; toplam çalışanların %35,4'ünü; 6-10 yıl arasında çalışanlar toplam çalışanların %20'sini; 11-15 yıldır çalışanlar toplam çalışanların %18,5'ini; 16-20 arası çalışanlar toplam çalışanların %16,9'unu ve 20 yıldan fazla süredir çalışanlar toplam çalışanların %16,9'unu oluşturmaktadır.

Ankete katılan 292 kişiden evli olanlar, 117 kişi olarak toplamın %40,1'ini; bekar olanlar 166 kişi olarak toplamın %56,8'ini; eşini kaybetmiş olanlar 4 kişi olarak toplamın %1,4'ünü ve boşanmış olanlar 5 kişi olarak toplamın %1,7'sini oluşturmaktadır.

Ankete katılan 292 kişiden 93'ü üniversite mezunudur ve 2'si ise lisans üstü eğitimi almıştır. 136 kişi lise mezunu iken, 61 kişi ilk ve orta öğrenim mezunudur. Araştırmaya katılanların %46,63 lık kısmının lise mezunu olduğu ve üniversite mezunlarından %10 oranında daha fazla olduklarını görmekteyiz.

Ankete katılan 292 kişinin turizmle ilgili eğitim alıp almadıklarına baktığımızda, 150 kişinin turizmle ilgili eğitim aldıklarını ve bu kişilerin ankete katılanların %51,4'ünü, turizm eğitimi almayanların ise toplamın %48,6 oluşturduğunu görmekteyiz.

Katılımcıların 43' ü 1 yıldan az süredir aynı otelde çalışmaktadırlar. 1 ila 3 yıla arasında çalışanlar 72 kişi; 4 ila 6 yıl arasında çalışanlar 64 kişi; 7 ila 9 yıl arasında çalışanlar 45 kişi ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar ise 68 kişidir. Katılımcılar arasında en büyük çoğunluğu %24,7 lik oranla 1 ila 3 yıl arasında çalışanlar almaktadır. Bu oranı 21,9 ile 4-6 yıl arasında çalışanlar izlemektedir.

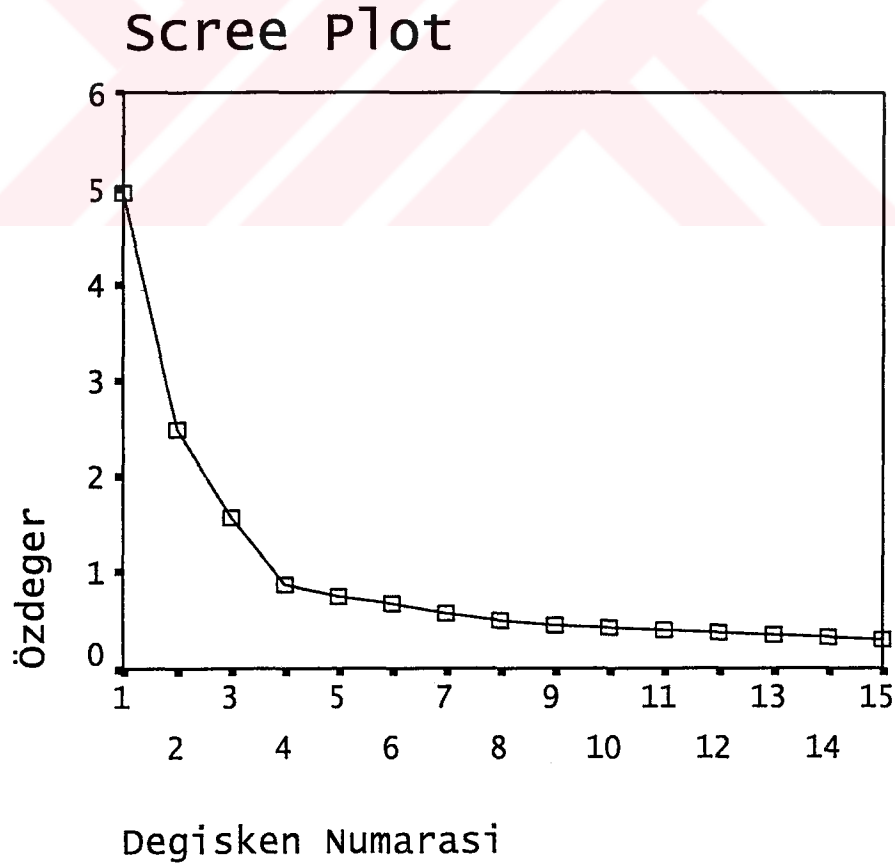
Katılımcıların konuştukları yabancı dil sayısını ele aldığımızda, hiç yabancı dil bilmeyenler 92; 1 yabancı dil bilenler 147; 2 yabancı dil bilenler 45 kişidir. 1 yabancı dil bilenler toplam katılımcıların %50,3' ünü; 2 yabancı dil bilenler ise toplam katılımcıların %15,4' ünü oluşturmaktadırlar. Geri kalan %2,7' lik kısım ikiden fazla yabancı dil konuşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Ankete katılan 292 kişiden 81' i Yiyecek-içecek bölümünde, 29'u Kat Hizmetleri bölümünde; 67'si önbüro'da; 9'u satış bölümünde; 14'ü muhasebe bölümünde ve 92' si diğer bölümlerde görev yapmaktadırlar.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını arttırmak amacıyla iki veri çalışma dışına alınmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı 0,82 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içindedir (Sekaran, 2000).

Verilere uygulanan principal component analizinde, varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil 14' de sunulan scree plot grafiğinin analiz edilmesi ile üçüncü değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı saptanmıştır.

Şekil 14 : Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Scree plot dağılımı teorik çerçevede sunulan 3 bağımsız değişken yapısını aynı şekilde desteklemektedir. Diğer bir deyişle, scree plot analizi, üç değişkenin faktör analizinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Özdeğeri 1'den az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 15 değişkenin üç faktör altında, toplam farkı (varyansı) 0,60 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, 18 ifadenin 3' ü veri azaltımı ile çalışma dışında tutulmuştur. Bununla birlikte, faktör analizinde elde edilen toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,60 gibi kabul edilebilir bir oranda gerçekleşmiştir. Faktör analizinin özet sonuçları Tablo 9' da sunulmaktadır.

Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde veri azaltımına gidilmiş ve üç ifade kapsam dışına alınmıştır. Barlett testi sonucu Sphericity değeri 1627,048 ve $p < ,0001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,86 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırların içinde bulunmaktadır.

Tablo 9 : Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER/ EIGEN- VALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	μ	F DEĞERİ	ALPHA	p
1. FAKTÖR– DEVAM BAĞLILIĞI		4,951	33,004	2,91	13,2381	,8610	,0001
Kariyerimin kalanını geçirmek isterim	,758						
Otelime çok şey borçluyum	,775						
Kendi problemim gibi görürüm	,773						
Bağlılığı hak ediyor	,772						
Özel bir anlamı var	,688						
Sorumluluğum var	,615						
Bu otelde çalışmak benim için gereklilik	,510						
2. FAKTÖR– ZORUNLU BAĞLILIK		2,490	16,602	3,78	4,1325	,7862	,0001
İş alternatifleri sınırlı	,794						
Başka seçeneğim yok	,768						
Ayrılmak çok zor	,740						
Çok emek verdim	,649						
Her şey alt-üst olur	,571						
3. FAKTÖR– DUYGUSAL BAĞLILIK		1,560	10,402	3,56	5,5225	,8083	,0042
Ailenin parçası gibiyim	,857						
Duygusal olarak bağlıyım	,840						
Ait hissediyorum	,837						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,86; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,600' dir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 33,004'dir ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler incelendiğinde değişkenlerin devam bağlılığı faktörü ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenler; kariyere aynı otelde devam etme, problemleri benimseme ve kendi problemi gibi ele alma, otele karşı borçlu hissetme, otelin bağlılığı hak ettiğine inanma, otelin kişi için özel bir anlam taşıması, ve otelde çalışmanın kişi için bir gereklilik olmasıdır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 16,602' dir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; diğer iş alternatiflerinin sınırlı olması, başka seçeneği olmaması, çalıştığı yere çok emek vermiş olması, ayrılmanın her şeyi alt-üst edeceği düşüncesidir. Bu değişkenler incelendiğinde faktörün, “zorunlu bağlılık” ile ilgili olduğu görülmektedir.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,402' dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; ailenin bir parçası gibi hissetme, duygusal olarak bağlı hissetme, kendini bulunduğu işyerine ait hissetmedir. Bu değişkenler incelendiğinde de faktörün duygusal bağlılık ile ilgili olduğu görülmektedir.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmelidir. Tablo 2 incelendiğinde (μ sütunu), birinci faktör olan devam bağlılığı'nın ortalaması 2,91; ikinci faktör olan zorunlu bağlılığı'nın ortalaması 3,78; üçüncü faktör olan duygusal bağlılığın ortalaması 3,56 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılar, en yüksek ortalamayı zorunlu bağlılığa vermişlerdir. Diğer bir ifade ile katılımcılar, örgüt bağlılığını etkileyen en önemli faktörün zorunlu bağlılık olduğunu vurgulamışlardır. Bu faktörü, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 10'da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 10 : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>SİG T</i>
Zorunlu Bağlılık	,247	5,412	,0001
Duygusal Bağlılık	-,005	-,144	,885
Devam Bağlılığı	-,006	-,155	,877
SABİT	,873	5,412	,0001

Not: Multiple R= ,350; R Square= ,122; Adjusted R Square= ,113 F= 12,541; Signif F= ,0001

Çalışmada, öncelikli bağımlı değişken olarak “genel olarak işime bağlıyım” ifadesi kullanılmıştır. Bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; zorunlu bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Tablo 10 incelendiğinde F değerinin 12,541; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,350; ve R Square= ,122 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, bağımsız değişkenler, kişilerin kendilerini işlerine bağlı görmeleri bağımlı değişkenini %12 oranında açıklamaktadır. Diğer taraftan, bağımsız değişkenler içinde özellikle zorunlu bağlılık değişkeninin bağımlı değişkeni en iyi açıklayan değişken olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile, kişilerin işlerine olan bağlılıkları, kendilerini mevcut işlerinde çalışmaya zorunlu kılan faktörlerle açıklanmaktadır. Duygusal ve devam bağlılıklarının, regresyon analizine göre, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı görmeleriyle doğrudan ilgisi bulunmamaktadır.

Bu regresyon analizinin yanı sıra, çalışmada “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi ile diğer bir bağımlı değişken de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 11’ de belirtilmiştir.

Tablo 11 : İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>SİG T</i>
Zorunlu Bağlılık	,717	11,270	,0001
Duygusal Bağlılık	,088	1,964	,051
Devam Bağlılığı	-,048	-,830	,407
SABİT	,047	,169	,866

Not: Multiple R= ,619; R Square= ,383; Adjusted R Square= ,376 F= 55,872; Signif F= , 0001

Tablo 11 incelendiğinde F değerinin 55,872, p değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,619 ve R Square=,383 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, bu üç faktör, çalışanların iş memnuniyetlerini %38 oranında etkilemektedir. Bu faktörlerden ise en çok zorunlu bağlılık değişkeninin iş memnuniyetini etkilediği görülmektedir.

Bir önceki regresyon analizini de ele alırsak, kişilerin kendilerini işlerine bağlayan zorunlu etkenlerin etkisi ile ya da bu etkenlerin varlığı ile işlerinden genel olarak memnun olduklarını düşünmektedirler. İş yaşamlarındaki memnuniyet, özel yaşamlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleriyle kıyaslanabilir. Ülkenin çalışma koşulları göz önüne alındığında, bu sonucun çok şaşırtıcı olmadığını söyleyebiliriz. Zorunlu bağlılık faktörleri ele alındığında, kişilerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları söz konusu olduğunda, bu zorunlu faktörlerin devreye girecek olması (her şeyin alt-üst olması, alternatiflerin sınırlı olması, başka seçeneklerin bulunmaması vb. faktörler) çalıştıkları işten memnun olmaya itmektedir. Kişiler, en

azından kendilerini kaosa sürükleyecek bu faktörlerden uzak olduklarını düşünmektedirler.

Çalışmada bu regresyon analizinin yanı sıra, birinci regresyon analizinde bağımlı değişken olarak ele aldığımız “işime bağlıyım” değişkenini, bu kısımda bağımsız değişken olarak ele aldığımız bir regresyon analizine daha yer verilmiştir. Burada, “zorunlu bağlılık”, “işime bağlıyım” değişkenlerine ek olarak “duygusal bağlılık” değişkeninin iş memnuniyetini ne şekilde etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 12 : İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
Zorunlu Bağlılık	,604	10,525	,0001
İşime Bağlıyım	,360	4,384	,0001
Duygusal bağlılık	,096	2,261	,025
Sabit	-,393	-1,699	,090

Not: Multiple R= ,650; R Square= ,423; Adjusted R Square= ,416 F= 65,857; Signif F= , 0001

Tablo incelendiğinde, F değerinin 65,857; p değerinin ,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,650 ve R Square= ,423 olarak gerçekleşmiştir. Zorunlu bağlılık, iş bağlılığı değişkenlerine ek olarak , duygusal bağlılık değişkenlerini birlikte ele aldığımızda, bu üç değişkenin iş memnuniyetini etkileme oranı %42 olarak gerçekleşmiştir. Kişilerin işlerine duydukları bağlılık iş memnuniyetinin %4 oranında artmasına neden olmuştur. Diğer bir ifade ile, kendilerini işlerine bağlı olarak gören çalışanlar, aynı zamanda yaptıkları işten memnuniyet duymaktadırlar.

Çalışanların kendilerini işlerine bağlı olarak görmeleri iş doyumunu artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, uzun vadede işletmenin

başarısına olumlu katkılar sağlayacak bir faktördür. Yukarıdaki analizde de görülmektedir ki, iş memnuniyetini en iyi açıklayan değişkenlerden biri, zorunlu bağlılık, diğeri ise kişilerin kendilerini işlerine bağlı hissetmeleridir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumu açısından önemli bir faktör olmaktadır. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünürsek, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğu söylenebilir.



SONUÇ

Örgütsel bağlılık, rekabet olgusunun oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinde vasıflı işgörenleri bünyelerinde tutabilmeleri için vazgeçilmez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel rekabet, yeniden yapılanma, küçülme gibi günümüzde işletmelerin etkilendiği faktörler örgütsel bağlılık ile doğrudan bir ilişki içindedir. Örgütsel bağlılığı geliştirmenin ve nitelikli işgücü istihdamını sağlamanın, örgütlerin, eğitim harcamaları, iş gücü kaybından doğan tazminatlar, yeni personel arayışı yada personel kaybı gibi katlanmak zorunda oldukları maliyetleri düşürebileceği düşünülmektedir. Bunun sebebi örgütsel bağlılık kavramının iş bırakma, devamsızlık, iş gücü devri, pasif direnişler, iş arama faaliyetleri gibi faktörlerle yakın bir ilişki içinde olmasıdır.

Örgütsel bağlılığının yerleşmediği işletmelerde meydana gelen sürekli işgören sirkülasyonu ve bunun sonucunda yeni çalışmaya başlayanları işe alıştırmak için harcanan emek ve zaman işletmelere büyük maliyetlere neden olmaktadır. Aynı zamanda ayrılmayı düşünen çalışanların yaptığı devamsızlık, pasif direniş ve işi gereği gibi yapmama işletmelerin daha da büyük maddi zararlara uğramasına yol açmaktadır.

Hizmet sektörlerinin önde gelen örneklerinden olan otel işletmeleri çalışma koşulları ve nitelikleri itibariyle bu olumsuzluklardan en çok etkilenenlerden biridir. Özellikle ülkemizde olduğu gibi turizmin mevsimsel olarak yaz dönemine ya da yıl içinde belli bir döneme yoğunlaştığı durumlarda söz konusu olumsuzluklar daha fazla hissedilir. Çünkü çalışanlarıyla çalışma koşulları nedeniyle uzun süre ayrı kalan işverenlerin -ki bu özellikle mevsimlik çalışanların olduğu otel işletmelerinde daha sık görülür- işgörenlerinin örgüte bağlılıklarını sağlayabilmek konusunda problem yaşamalarına neden olmaktadır. Örgütten uzun süre ayrı kalan işgören ya ayrı kaldığı süre içinde daha iyi bir iş bulup bir daha geri dönmekte ya da yaptığı işin gelip geçici olduğunu düşünüp örgüte hiçbir zaman bağlılık hissetmemekte, böyle hisseden çalışandan sağlanan çalışmanın verimsiz olmasına sebep olmaktadır. Bu şekilde çalışanlara işverenler tarafından yapılan eğitim ve diğer sosyal yardımlarsa

çoğu zaman boşa gitmekte masraflar her yıl yenilenerek maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Böyle düşünüldüğünde emek yoğun bir sektör olan otel işletmeleri için bağlılık kavramı, karşı karşıya kaldıkları yüksek işgücü devir hızı sorununun üstesinden gelebilmeleri için kullanılabilecek kudrete sahip önemli bir araç olarak görülebilir.

Bu çalışmada 21 otel işletmesinde görev yapan 292 işgörenin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetleri ile ilgili görüşlerine yer verilmiş ve anket uygulanmıştır.

Veriler incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli değişkenin “zorunlu bağlılık” değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Zorunlu bağlılık, işgörenlerin alternatif maliyetleri karşılayamama endişeleri nedeniyle, örgütlerine sadık kalmalarını ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde çalışmamızda zorunlu bağlılık olarak nitelendirdiğimiz bağlılık türünün, devam (hesapçı bağlılık) olarak tanımlandığını görebiliriz. Bu çalışmada, farklı bir tanım kullanılmasının sebebi, esas alınan ölçeğin, kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek, yanlış anlaşılmalara ve farklı algılamaları bir ölçüde engelleyebilmektir.

“Zorunlu bağlılık” değişkeninin örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişken olmasının nedeni, işgörenlerin, ülkenin mevcut ekonomik koşullarına paralel olarak, işlerini ve güvencelerini kaybetme korkuları olduğu sonucuna varılabilir.

İkinci regresyon analizinde, iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizine yer verilmiştir. Bu faktörler arasında, yine zorunlu bağlılık değişkeni en fazla etki eden ve bağımlı değişkeni en iyi tanımlayan faktör durumundadır. Görülmektedir ki, turizm sektörünün kendine özgü yapısından kaynaklanan sorunlar, işgörenlerin kendilerini işlerine isteyerek değilse bile, işsizliğin yaratacağı olumsuzluklara katlanmaktan kaçınmak amacıyla, örgütlere bağlılıklarını besleyen bir faktör olmaktadır. Mevsimlik dalgalanmalar, sosyal güvenlik sorunları (sigorta vs.), yüksek

iş gücü devir hızı gibi etkenler, işgörenlerin zorunlu da olsa çalıştıkları örgüte bağlı gözükmelerine neden olmaktadır.

Ölçeğin özünde, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek olası değişkenler arasında, duygusal ve devam bağlılıkları bulunmaktadır. Ancak, bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılığı sadece zorunlu boyutta algıladıkları görülmüştür. Bunun nedeni, ülkemize özgü gerek, sosyal, gerek kültürel, gerekse ekonomik faktörlerin algılar üzerindeki baskılarıdır.

Çalışmada iş memnuniyetiyle ilgili olarak bir regresyon analizine daha yer verilmiştir. Bu analizde, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı görmeleri, iş memnuniyetini önemli oranda artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile, işe bağlılık faktörü, iş memnuniyetini, zorunlu bağlılık değişkeninin yanı sıra, önemli oranda etkileyen ikinci bir faktördür.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumu açısından önemli bir faktör olmaktadır. Kişilerin hayat kalitelerinin en önemli faktörlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu düşünürsek, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında, işletmelerin, örgütsel bağlılığı artırmak için, işgörenlerin kendilerini güvende hissedecek koşulları oluşturmaları gerekmektedir. İşgörenler kendilerini gerek sosyal gerekse ekonomik açıdan güvende hissettiklerinde, duygusal ve devam bağlılığı kendiliğinden oluşacaktır.

Günümüze kadar yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın iş doyumu, işe devam, stres, terfi, sosyalleşme gibi oldukça fazla faktörle ilişkisi olduğunu göstermiştir. Dolayısı ile hem işgören hem de işverenler açısından dikkate değer sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Mevsimlik işgücü istihdamı nedeniyle vasıflı işgücü oluşturmama sorunu yaşamakta olan otel işletmelerinin, örgütsel bağlılığı yüksek seviyede sağlamaları, hizmet sektörünün temelini oluşturan hizmetin devamlılığı ilkesine yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra personelin sürekli değişmesinin, otel işletmesine eğitim maliyetleri, uyum sorunları gibi sorunlar getirmesi beklenebilecek bir olasılıktır.

KAYNAKÇA

Aaron, B., Laurence, W. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A study of Russian Workers, *Journal of Business Research*, 43, 109-116.

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63,1, 1-18.

Anonim, (2003). Toplam Kalite ve Halkla İlişkiler, Erişim: 22.04.2003, http://www.kaliteofisi.com/download/ak_aspkat.asp?kid=2.

Aytemur, S. (1993). Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları, *Önce Kalite Dergisi*, 4.

Bağiran, H. (1997). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Baloğlu, Ş. (1994). Total Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması, *Anatolia*, Eylül.

Bayrak, S. (1997). Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, *Verimlilik Dergisi*.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12,2, 288-300.

Bozkurt, R. (1994). Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi , *Verimlilik Dergisi*, 3.

Bozkurt, N., Asil, N. (1995). Kalite Politikası Oluşturma Süreci , *Verimlilik Dergisi*, 3.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19,4, 533-546.

Colbert, A.; Kwon, I. W. G. (2000). Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors, *Journal of Managerial Issues*, 12,4, s:484-502.

Demirdöğen, O. (1994). Kalite Yönetimi Açısından TS - ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi , *Verimlilik Dergisi*, 4.

Doğın, Ö. İ, Tütüncü, Ö. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bigisayar Destekli Bir Uygulama*, İzmir, Dokuz Eylöl Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

Doğın, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi , *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 ,1.

Ennew, C. T., Reed, Geoffrey V. and Binks, Martin R. (1993) “Importance – Performance Analysis the Measurement of Service Quality”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 2.

Ensari, H. (2000). *21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü İşletme Faköltesi Yayınları, No:2, İstanbul.

Esin, A., Karabay M. (1993). *Kalite sistemine hazırlık ve TS-ISO 9000*, Ankara: Kosgeb Yayın No: 16.

Fitzsimmons, James A., Fitzsimmons, Mona J. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw - Hill Inc., Singapore.

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.

Gaertner, S. (2000). Structural Determinant of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9,4 s:479-493.

Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality. The Strategic And Competitive Edge*, New York: The Free Press A division Of Macmillan, Inc.

Geofrion, R. R., Gill, R. K. and Roberts G. W. (1994). *Quality Assurance Guidelines for Reserach and Development*, U.S.A: ASQC Quality Pres.

Gökdemir, A. (1998). *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Katılımı Açısından Değerlendirilmesi(Bir Pilot Uygulama)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Grusky, D. (1966). Career Mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

Hart, Christopher W. L., Casserly, Gregory D. (1995). Quality, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 26., No. 3.

Hayes, Gleen E. (1990). *Quality Assurance Management & Technology*, Ninth Printing, Gallant / Charger Publications Inc., U.S.A..

Hornfeld, Arnold, "Toplam Kalitenin Önemi ", *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994.

Horowitz,J., Jurgens,. (1992). *Total Costumer Satisfaction*, Pitman Publishing, U.K.

Hrebniak, L. G., ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Ishikawa, K. (1989). *Introduction to Quality Control*, U.S.A: 3 A Corporation.

Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*, KalDer Yay, 7, İstanbul.

İnag, N. (1995) "Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Kontrolü", *Standart*, Sayı : 408, Aralık.

insankaynaklari.com içerik ekibi . (2001), İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Erişim: 16.04.2003, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>.

İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi. (1994). " *Müşteri Tatmini*", *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Üniform Matbaacılık ,İstanbul.

Johns, N, (1992). Quality Management in the Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Managment*, 4, 4.

Juran, J. M., Gryna, Frank M. (1988). *Juran's Quality Control*, McGraw – Hill Inc., U.S.A.

Juran, J. M., Gryna, Frank M. (1993). *Quality Planning And Analysis*, Third Edition, McGraw – Hill Inc., Singapore.

Kantarcı, H. (1993). Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi, *Kalite Dergisi*, 2.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities, *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kavrakoğlu, İ. (1994). *Kalite Cep Kitabı*, KALDER Yayınları no:3, İstanbul.

Kavrakoğlu, İ. (1995). *Kalite Kontrol*, KALDER Yayınları 4, İstanbul: Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti.

Kimbel, R. D. (2002). *The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment*, Yayınlanmış doktora tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.

Kobu, B. (1987). *Endüstriyel Kalite Kontrolü*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Kolarik, J. W. (1995). *Creating Quality Concepts, Systems, Strategies and Tools*, McGraw Hill College Div, USA.

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Leblanc, G.(1992). "Factors Affecting Costumer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies : An Investigation of Costumer Perceptions", *Journal of Travel Research*, Vol. 30, No. 4, Spring.

Lee, T. H., Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1995.

Lewis, Barbara R. (1997). "Service Quality Measurement", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, No. 4.

Lisa, K., Margeret, S. (2000). Determinants of Organizational Commitment Among Knowledge Workers, *South African Journal of Business Management*, 31, 3, 106-113.

Martin, William B. (1986). Defining What Quality Service Is for You, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 26, No. 4.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108,2, 171-194.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press

Nortcraft, G. B. ; Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*, New York: Dryden Press

Özgen, H., Savaş, H. (1997) Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi, *Standart Dergisi*, Şubat.

Özgener, Ş. (2001). Building a Total Quality Culture. *Dokuz Eylül Üniversitesi – Journal of Faculty of Business*, 2(1).

Özkara, B. (1997). Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (3).

Özüt, N. (1999). *Kalite Kontrol Çemberi Açısından İnsangücü Kaynağının Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İzmir.

Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, Ankara: MPM Yayınları.

Peters, J., Sanders, E. (1994). Quality – A Way of Managing, *Management Decision*, 32, 5.

Polat, M. H., Yılmaz, İ. H. (1995). Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi, *Power Dergisi Kitap Serisi*.

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*, 59,603-609.

Puri, Subhash C. (1993). *Service TQM Model via ISO 9004 – 2*, ASQC Quality Congress Transactions, Boston, May 24 - 26.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10, 465-476.

Ross, Glenn F. (1994). Service Quality Ideals Among Hospitality Industry Employees, *Tourism Management*, Vol. 15, No. 4.

Sain, Scuv Singh. (1992). *Total Quality Control Essentials*, McGraw – Hill, U.S.A.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!, *Organization Dynamics*, 6, 62-80.

Sanders, Donald A., Sanders, J. A. and Johnson, Richard H., Scott, C. F. (1994). *ISO 9000 Nedir ? Niçin ? Nasıl ?*, Çev. Gönül Yenersoy, Rota Yapım Tanıtım, İstanbul.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1998). *Managing Organizational Behavior*, New York: Wiley&Sons.

Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 11,2, 298-310.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 16,2, 143-150.

Stephens, K.S. (1979). *Quality and Quality Control*. Çeviren Ahmet Mahiroğlu, Ankara, DPT.

Struebing, L. (1996). 9000 Standarts, *Quality Progress*, 29, 1.

Szmigin, Isabelle T. D. (1993). Managing Quality in Business – to – business Services, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 1.

Türk Standardı : TS-9005 (Kalite Sözlüğü) (1991). Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.

Türk Standardı : TS-ISO 9000 (1991). Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.

Türkmen, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler, *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*.

Uyguç, N. (1992) *Hizmet Kalitesi Olgusunun Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İzmir.

Walter, Sinha, W. O. (1985) *The Management of Quality Assurance*, John Willey & Sons, U.S.A.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Witt, C. A., Muhlemann, A. P., (1994). The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines, *Tourism Management*, Vol. 15, Number : 6.

Yıldız, Y. (1993). *A Study of the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

RE. YÜZERKÖKÜTİN KÜBÜ
DOĞRUMATASYON

Ek. Anket Formu.

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın toplam kalite üzerine etkilerini analiz etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması en fazla beş dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.


Yrd. Doç. Dr. Oykun TUTUNCU

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, "Fikrim Yok" seçeneğini; ifadeye kesinlikle katılıyorsanız "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini "X" ile işaretleyiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK							
Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmekten çok mutlu olurum.							
Bu otelin problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.							
Bu otelde kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.							
Bu otelde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.							
Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.							
Kendimi bu otelde ait hissetmiyorum.							
ZORUNLU BAĞLILIK							
Bundan sonra, bu otelde çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.							
İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.							
Bu otelden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.							
Bu otelde bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.							
Bu otelden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.							
Bu otelden hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur.							
MANTIKSAL BAĞLILIK							
Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.							
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.							
İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.							
Bu otel, bağlılığı hak ediyor.							
Otelimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.							
Otelime çok şey borçluyum.							

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.



	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Filmin Yok	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
GENEL							
Genel olarak işime bağlıyım.							
Genel olarak işe bağlılığım, yaptığım işin kalitesini olumlu etkiler.							
Genel olarak işimden memnunum.							
Genel olarak hayatımdan memnunum.							

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir ?
a) 15-25 b) 26-32 c) 33-42 d) 43-50 e) 51 ve üzeri
- Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir ?
a) Kadın b) Erkek
- Medeni haliniz aşağıdakilerden hangisidir ?
a) Evli b) Bekar c) Dul d) Boşanmış
- Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir ?
a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü
- Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir? Aşağıdaki seçeneklerden lütfen birini işaretleyiniz.
a) Evet b) Hayır
- Kaç yıldır çalışıyorsunuz? Aşağıdaki seçeneklerden lütfen birini işaretleyiniz.
a) 1'den az b) 1-3 c) 4-6 d) 7-9 e) 10 ve üzeri
- Yabancı dil biliyor iseniz, kaç yabancı dil bildiğinizi lütfen aşağıya belirtiniz.
- Şu anki görevinizi lütfen aşağıya belirtiniz.
- Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi, anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz.



İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.