

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDEN YÖNETİCİLERİN  
MOTİVASYONUNA UZANAN YOLUN İNCELENMESİ ÜZERİNE  
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA****AN EMPIRICAL RESEARCH FOR EXAMINING THE PATH FROM  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO MOTIVATION OF  
MANAGERS**

*Kubilay ÖZYER\**  
*Engin KANBUR\*\**

**Özet:**

İşletmelerin müşterilerine gerçek anlamda ulaşabilmelerini sağlayan en önemli yönetim felsefelerinden bir tanesi olan Toplam Kalite Yönetimi, aynı zamanda örgütü bir bütün olarak da geliştirebilmenin anahtarıdır. Diğer yandan, günümüz iş dünyasında rekabetin anahtarının işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetiminin yöneticilerin motivasyonuna olan etkilerini ele alan bu çalışma, iki önemli kavramı bir araya getirdiği için oldukça önemlidir. Özellikle de bu birlikteliğin literatürde çok fazla ele alınmadığı düşünüldüğünde bu çalışmanın önemi bir kat daha artmaktadır. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, dikkat çekici sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Yönetici, Motivasyon.

**Abstract:**

Being as one of the most important management approaches Total Quality Management provides companies to access customers in real terms, and also it is the key of improving organizations as a whole. However, it is frequently mentioned that the key of competitiveness in today's working life is the human resources of companies. Therefore, addressing the effects of Total Quality Management on the motivation this study is quite important because of assembling two significant concept. When it is considered that this combination is not addressed so much in the literature the importance of the study is increased once more. When the results of the study are examined it can be seen that remarkable findings are found.

**Key words:** Total Quality Management, Manager, Motivation.

\* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü - Tokat kozyer@yahoo.com

\*\* Doktora Öğrencisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü - Tokat enginkanbur@yahoo.com

## Giriş

Küresel rekabetin sürekli gelişen yüzü ve müşterilerin daha nitelikli ürünler için artan talepleri, örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmenin en etkin yolunun “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere daha kaliteli ürünler sunmak” olduğunu anlamalarına neden olmuştur. Günümüzde örgütlerin çoğu sermayelerinin önemli bir bölümünü mal veya hizmetleri geliştirmekle ilgili faaliyetlere harcamaktadır. Çağdaş kalite yönetimi uygulamaları iş ve toplum yaşamında sosyal kalite, örgütlerin sosyal sorumluluğu, eğitimin kalitesi, yaşam ve iş yaşamının kalitesi gibi birçok alanda dönüşüm sağlamaktadır. Sonuçta kalite, insan mükemmelliğine ilişkin bir açıklama sunmaktadır (Hafeez ve Ruzevicius, 2011:8).

Günümüzde örgütlerin çalışma kuralları yenilenmektedir. Değişen çevresel şartlar altında ve şiddetli rekabet ortamında öne geçebilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanmak istemektedir. Çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerektiğinden işletmelerde motivasyon kavramı, önemini her zaman korumaktadır.

### 1. Kuramsal Çerçeve

#### 1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Yaygın biçimde uygulanmasına bağlı olarak “toplam kalite yönetimi” en kabul gören sürekli kalite gelişim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Shahin, 2011:105). İşletmeler için kalite, bir mal veya hizmetin müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilme yeteneğidir (Zengin ve Erdal, 2000:45, Kovancı, 2003:3, Efil, 2003:153, Erkiç, 2007:51). Toplam kalite yönetimi ise hiçbir şeyin mükemmel olmadığı, çalışanların katılımıyla her şeyin geliştirilebileceği ve tüm çalışanların örgüt içinde kaliteyi başarıya yolunda eşit rol oynadığı temeline dayanmaktadır (Braicu, 2010:166). Bu noktadan hareketle müşteri memnuniyeti ile örgütün tüm üyeleri ve topluma sunduğu faydalar sayesinde uzun dönemli başarıyı amaçlamaktadır (Weinstein, 2009:368). Dolayısıyla toplam kalite yönetimi örgüt genelinde bir süreç olarak doğru işleri yapmak, ilk başta ve her zaman doğru yapmak, yaptığını çok iyi düşünmek ve sürekli olarak geliştirmek üzere çalışanların motive edilmesi ve güçlendirilmesini ifade eden bir mükemmellik arayışıdır (Munhurrin vd., 2011:68).

Toplam kalite yönetimi; Deming’in ortaya koyduğu kalite kavramıyla başlamış ve kalite devriminde yönetim guruları olarak dikkate alınan Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi ve Ishikawa’nın çalışmalarıyla içeriği genişleyerek tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir kavram olarak günümüzdeki konumuna ulaşmıştır (Bumin ve Erkutlu, 2002:83; Kaluarachchi, 2010:46; Al-Amri ve Bon, 2011:176). Toplam kalite yönetimi ile birlikte mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek (Talib vd., 2010:269), iç

ve dış müşteri memnuniyeti (Yılmaz, 2004:203-204, Tütüncü vd., 2006:287; Develioğlu vd., 2006:192; Sitnikov, 2009:124), kalite ekipleri (Howes vd., 2000:209; Dereli vd., 2007:371; Pereira ve Osburn, 2007:146; Chen ve Kuo, 2011:93), süreçlerde standartlaşma (Pal ve Dhodiya, 2011:10) ve sürekli gelişim-kaizen (Chin ve Sofian, 2011:1092-93, Baird vd., 2011:789) gibi kavramlar birçok işletme için öncelik oluşturmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetimi ile verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak, tam bir müşteri tatmini sağlamak, pazar payını, performansı ve kârlılık düzeylerini arttırmak, rekabet gücü sağlamak amaçlanmaktadır (Bardakçı ve Ertuğrul, 2003:211; Arumugam ve Mojtahedzadeh, 2011:26).

Ülkemiz işletmelerinde “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesi içerisinde etkili bir kalite yönetim sistemi kurma ve belgelendirme çalışmaları TS-ISO 9000 Standartlarının yayınlandığı 1987 yılından itibaren başlamış ve müşterilerin artan talebi ile de giderek hız kazanmıştır (Bairamova, 2007:25). İlk yayınlandığında çok genel olan bu standartların, ISO protokolüne göre, gelişmelere ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilmesi için beş yılda bir revizyona tabi tutulması öngörülmüştür. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, her birinin alt maddeleri de olan beş boyut çerçevesinde yapılandırılmıştır. İşletmeler için toplam kalite yönetiminin temel disiplini adına uyulması gereken kuralları ortaya koyan bu beş boyut “Kalite Yönetim Sistemleri”, “Yönetimin Sorumluluğu”, “Kaynakların Yönetimi”, “Ürün Gerçekleştirme” ile “Ölçme, Analiz ve İyileştirme” olarak sıralanmaktadır (Efil, 2003:325, İlkay ve Varinli, 2005:2; Kanar, 2005:55; Uyanıker, 2007:46; Güteryüz, 2008:65, Çekirge, 2009, Taşdelen, 2010). Standartların 2000 yılındaki revizyon süreci radikal bir anlayış ve felsefe değişimiyle birlikte “toplam kalite kontrolü” anlayışından “toplam kalite yönetimi” anlayışına doğru bir paradigma kaymasını yansıtmaktadır (Çiflikli, 2005:34). Toplam kalite yönetiminin gelişim süreci de bu yönetim anlayışının kontrol, kalite kontrol ve kalite güvenceyi içine alan daha geniş bir içeriğe sahip olduğunu göstermektedir (Luzon ve Pasola, 2011:934).

## 1.2. Motivasyon ve İşletmeler Açısından Önemi

Motivasyon, Türkçe karşılığı “motiv, güdü veya saik” olarak da kullanılan İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motiv (motive), bir bireyin harekete geçmesine neden olan herhangi bir ihtiyaç veya istek olarak tanımlanabilir. Motive etmek “motiv”i sağlamak, motivasyon ise “motive etme süreci veya eylemi”, diğer bir ifadeyle, “bir bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren güç” şeklinde açıklanabilir (Seymen ve Bolat, 2002:65; Eren, 2004:494; Baah, 2010:2; Manzoor, 2012:2). Motivasyona ilişkin bu açıklama motivasyonda bulunan temel özellikleri; “harekete geçirici olma”, “hareketi devam ettirici olma” ile “hareketi veya davranışları olumlu yöne yöneltici olma” olarak vurgulamaktadır (Eren, 2004:494; Kaplan, 2007:3). Motivasyon süreci

harekete geçmeyi açıklarken amaca yönelik davranışlarla ilişkilidir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla, diğer bir ifadeyle, ihtiyaçların uyarılmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yani sürecin sonunda ihtiyaçların tatmini söz konusudur. Örgütler açısından önemli olan ise ihtiyaçları tatmin edilen bireylerin yer aldığı bir iş ortamı sağlamaktır (Şahin, 2004:525). O hâlde örgütler motivasyon sürecinin her adımının gereklerini belirleyip özümseyerek ve yerine getirerek motivasyonun ruhu ile amaçlarına daha etkin biçimde ulaşabilir.

Motivasyon iş açısından ele alındığında, bireylerin işe başlamasını, işi sürdürmesini ve iş ile bütünleşmesini teşvik eden faktörleri yansıtmaktadır (Matheson, 2011:4). Çalışanların memnuniyeti sağlanmadığı ve çalışanlar amaçları başarmak ve görevleri tamamlamak üzere motive edilmediği sürece hiçbir örgüt gelişemez ve başarıya ulaşamaz (Naldöken vd., 2011:285; Manzoor, 2012:2). Örgütler çalışanların motivasyonel ihtiyaçlarını anlamalı ve çalışanlarını en değerli varlıkları kabul ederek onların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için ne ile motive olacaklarını bilmelidir (Zaidi ve Abbas, 2011:979).

### 1.3. Motivasyonu Özendirici Araçlar

Hızla gelişen iş dünyası ile birlikte oluşan en göze çarpan olaylardan biri çalışanların motivasyonel uyumudur. Bir makine gerektiği zaman onarılabilir ancak insan zihni kolayca düzeltilemez. Bu nedenle çalışanları daha baştan motive etmek oldukça gereklidir (Sahoo vd., 2011:21). Çalışanları örgüt amaçları için daha istekli ve verimli olmaya yönelten motivasyonu sağlamak için örgütlerde çeşitli motivasyonu özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ancak her özendirici araç, etkinliği, kişilerin değer yargıları, demografik özellikleri ve çevre gibi birçok faktöre bağlı olarak, herkes için veya her uygulandığı ortamda aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir kişiyi motive eden bir şey diğerini motive etmeyebilir (Özdevecioğlu vd., 2003:136; Manolopoulos, 2008:15; Zaidi ve Abbas, 2011:981). Dolayısıyla her örgüt için uygun genel bir motivasyon kalıbı geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte motivasyonu özendirici araçlar konusunda geçerliliği bir çok araştırma ile kabul edilen bir sınıflandırma, motivasyonun ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel boyutları doğrultusunda aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:146-147; Ölçer, 2005:2; Deniz, 2005:158, Öztürk ve Teber, 2006:73; Toker, 2008:74; Tarakçioğlu vd., 2010:5, Sökmen, 2010:188, Ünsar, 2011:4):

- *Ekonomik motivasyon araçlarını;* ücret, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül şeklinde sıralamak mümkündür. Ekonomik araçlar motivasyondan bahsedildiğinde akla ilk gelen uygulamalardır.

Ancak insanın en temel değer kabul edilmeye başlandığı günümüz örgütlerinde sadece ekonomik araçlara odaklanmak motivasyon için yeterli olmayacaktır.

- *Sosyo-psikolojik motivasyon araçlarını;* çalışmada bağımsızlık, kendine güven, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, takdir edilme ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanabilir. Sosyo-psikolojik araçlar çalışanların birer sosyal varlık olarak değerlendirilmesini sağlarken kendilerine önem verildiği hissini uyandıracaktır.
- *Örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarını;* amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde işgöreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma şeklinde sıralanabilir. Örgütsel-yönetmel motivasyon araçları örgüt içinde belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlamak için kullanılan yeni yönetim yaklaşımlarını destekleyerek örgütsel faaliyetlerin motivasyonel yönde şekillenmesine yardımcı olacaktır.

Motivasyonu özendirici araçlar işletmeler tarafından etkin biçimde kullanıldığında çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artacak ve hem işletme hem de çalışan açısından amaçlara ulaşma yönünde karşılıklı bir kazanç söz konusu olacaktır. Örgütler için hep değer taşıyan bir konu olan motivasyona ilişkin çok sayıda araştırmanın yürütüldüğü ve bu araştırmalarda motivasyonun temel hareket noktası olarak motivasyonu özendirici araçlar üzerinde de sıklıkla durulduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle motivasyon araştırmaları incelendiğinde “para”nın (Örücü vd., 2006:50; Branch, 2011:5; Onay ve Ergüden, 2011:229; Robbins ve Decenzo, 2001:145) bireyleri motive eden unsurlar olarak ekonomik boyut çerçevesinde sıkça vurgulandığı dikkat çekmektedir. Ancak motivasyon araştırmalarının yine çoğunda ekonomik araçların motivasyonu özendirme konusunda yeterli olmadığı ve motivasyonun sosyo-psikolojik boyutunun da ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda övülmek ve takdir edilmenin (Öztürk ve Dündar, 2003:65; Morrell, 2011:318), işletme dışında etkinlikler düzenlemenin (Branch, 2011:5) ve esasında manevi açıdan motive edilmenin (Brekke ve Nyborg, 2004:1) motivasyonu özendirici yönü göz ardı edilmemelidir. Diğer yandan motivasyon araştırmalarında örgütsel-yönetmel araçlar ile örgüt faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Motivasyon araştırmaları bu bağlamda incelendiğinde ise çalışanlara sorumluluklarını dağıtmanın (Nicholson, 2003:59), açık amaçlar belirlemenin (Kuvaas, 2006:506; Cho ve Perry, 2011:5), iş tasarımı oluşturmanın (Nohria vd., 2008:82), iletişimin (Dent ve Holton, 2009:38), kararlara katılımın (Ağca ve Ertan, 2008:141), esnek çalışma saatlerinin (Ünlücan ve Özgen, 2002:261), kariyer geliştirmenin (Kırçrı, 2007), çalışma

koşullarının iyileştirilmesinin (Ağırbaş vd., 2005:348; Khan vd., 2011:1432) motivasyonu arttırıcı etkilerinin vurgulandığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bir örgütün nasıl yapılandırıldığı ve çalışanların nasıl yönetildiğinin çalışanların motivasyonunu etkileyeceği ifade edilebilir (Plantinga vd., 2010:404).

Örgütlerde motivasyonu sağlamak için yürütülen tüm çabaların ardındaki temel amaç çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Birey-örgüt etkileşimi çerçevesinde motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki daha çok motivasyonun birey amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasındaki rolünü vurgulamaktadır (Özdemir ve Muradova, 2008:146-147). Örgütler çalışanlarının bağlılığını sağlamayı ve onların çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi amaçladıklarında motivasyon genel stratejilerinin de temel bir parçası olacaktır (Vaitkuvieni vd., 2010:100).

## **2. Araştırmanın Metodolojisi**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, postmodern yönetim sürecinde dikkat çeken anlayışlardan biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin uygulandığı işletmelerde bu anlayışa bağlı olarak yöneticilerin motivasyon düzeylerinin incelenmesidir. Bununla birlikte çalışmada bir yandan işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasını sağlayan boyutlar ele alınırken bir yandan da yöneticilerin motivasyonunu özendirici araçlar üzerinde durulmaktadır.

### **2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın ana kütesini Balıkesir İli'nde kanatlı hayvan sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan bir üretim işletmesindeki yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde söz konusu işletme yöneticilerine toplam 140 adet araştırma anketi dağıtılmış ve %82,8 yanıtlanma oranıyla 116 anket geri dönmüştür. Bu anketler değerlendirilerek cevaplanmalarında eksiklikler olmadığı incelendikten sonra araştırmaya dahil edilmiş ve örnekleme hacmi olarak verilerin analizleri için kullanılmıştır. Araştırmada bu örneklemden verilerin toplanması sürecinde ise yöneticilerin motivasyonunu belirlemek üzere yüz yüze görüşme tekniği ile yürütülen anketten yararlanılmıştır.

### **2.3. Araştırmanın Anketi, Güvenilirliği ve Sınırları**

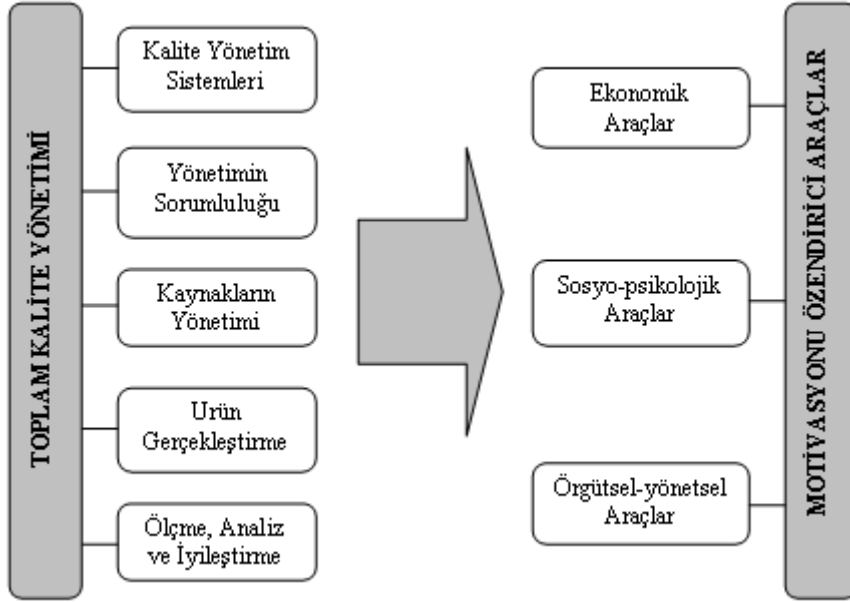
Araştırma sürecinde literatür taramasından, yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında çalışmalarını yürüten akademisyenlerin görüşlerinden, araştırmanın yürütüleceği işletmeden alınan bilgilerden ve daha önce yürütülmüş olan araştırmalardan yararlanılarak iki bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Araştırma anketinin bu geribildirimler ile

hazırlanması anketin içerik, biçim, dil ve bilimsel araştırma ilkelerine uygunluk açısından son hale getirilmesini sağlamıştır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise beş ölçekli likert tipi 26 adet soru bulunmaktadır. Bu sorularla birlikte işletmelerdeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ve yöneticilerin motivasyonu özendirici araçlardan duydukları doyumun belirlenmesi hedeflenmiştir. Motivasyonu özendirici araçlardan duyulan doyum 12 soru ile ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ise TKY'nin ISO 9001:2000'e göre adımları ele alınarak ise 14 soru ile beş grupta değerlendirilmektedir. Bunlar; kalite yönetim sistemleri, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi, ürün gerçekleştirme(süreç yönetimi), ölçme, analiz ve iyileştirme olarak sıralanmaktadır. Araştırmanın güvenilirliğinin saptanmasında, literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmış ve değeri %90,75 bulunmuştur.

Araştırmanın sınırını öncelikle yöneticilerin motivasyonunun Balıkesir İli'nde kanatlı hayvan sektöründe TKY anlayışını uygulayarak faaliyetlerini sürdüren bir işletmede değerlendirilmesi ve anket sorularını yanıtlayan gönüllülerin bu işletmede çalışıyor olması oluşturmaktadır. İşletmenin TKY'ne ilişkin sahip olduğu çeşitli belgeler TKY'nin işletmede uygulandığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında ankettan yararlanılmış ve anket formu araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Bunun dışında araştırmaya ilişkin herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

#### 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yöneticilerin motivasyonu özendirici ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan duyduğu doyum üzerinde etkisi olacağı şeklinde ifade edilebilir. Bu varsayım çerçevesinde aşağıdaki şekilde yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının motivasyonu özendirici araçlardan duyulan doyum üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma modelinde şematize edilen bu etkiyi değerlendirmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- **Hipotez 1:** TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici ekonomik araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.
- **Hipotez 2:** TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici sosyo-psikolojik araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.
- **Hipotez 3:** TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici örgütsel-yönetimsel araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

### 2.5. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistik paket programı olarak SPSS kullanılmıştır. Verilerin analizinde; frekans analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri frekans analizinden yararlanılarak incelenmiştir.



Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
<b>Yaş:</b>			<b>İşyerinde Çalışma Süresi:</b>		
16 – 21 yaş arası	2	1,7	0 – 3 yıl arası	34	29,3
22 – 27 yaş arası	42	36,2	4 – 6 yıl arası	27	23,3
28 – 33 yaş arası	45	38,8	7 – 10 yıl arası	37	31,9
34 – 39 yaş arası	21	18,1	11 – 15 yıl arası	15	12,9
40 yaş ve üzeri	6	5,2	16 yıl ve üzeri	3	2,6
<b>Eğitim Durumu:</b>			<b>Medeni Durum:</b>		
İlkokul	---	---	Evli	58	50,0
Ortaokul	3	2,5	Bekar	58	50,0
Lise	19	16,4	<b>Cinsiyet:</b>		
Yüksekokul	31	26,7	Bayan	64	55,2
Fakülte	63	54,4	Erkek	52	44,8
<b>Toplam</b>	116	100	<b>Toplam</b>	116	100

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde (Tablo 1), yöneticilerin %38,8'inin (45 kişi) 28-33 yaş aralığında, %36,2'sinin de (42 kişi) 22-27 yaş aralığında olduğu, eğitim durumları açısından %54,4'ünün (63 kişi) fakülte, %26,7'sinin de (31 kişi) yüksek okul mezunu oldukları, % 31,9'unun (37 kişi) 7-10 yıl, %29,3'ünün de (34 kişi) 0-3 yıl arası kıdeme sahip oldukları ve %50'sinin (58 kişi) evli, %50'sinin de (58 kişi) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri incelendikten sonra Toplam Kalite Yönetimi uygulama sürecini oluşturan aşamalar ile motivasyonu özendirici araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılarak pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır.

**Tablo 2.** Korelasyon Matrisi

		MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR				TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ			
		Ekonomik araçlar	Sosyo-psikolojik araçlar	Örgütsel-yönetimsel araçlar	Kalite yönetim sistemleri	Yönetimin sorumluluğu	Kaynakların yönetimi	Ürün Gerçekleştirme	Ölçme, analiz ve iyileştirme
MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	Ekonomik araçlar	1							
	Sosyo – psikolojik araçlar	0,670 ** (0,000)	1						
	Örgütsel – yönetimsel araçlar	0,477 ** (0,000)	0,552 ** (0,000)	1					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	Kalite yönetim sistemleri	0,186 * (0,045)	0,349 ** (0,000)	0,310 ** (0,000)	1				
	Yönetimin sorumluluğu	0,407 ** (0,000)	0,517 ** (0,000)	0,617 ** (0,000)	0,636 ** (0,000)	1			
	Kaynakların yönetimi	0,261 ** (0,005)	0,434 ** (0,000)	0,487 ** (0,000)	0,545 ** (0,000)	0,758 ** (0,000)	1		
	Ürün gerçekleştirme	0,213 * (0,022)	0,429 ** (0,000)	0,454 ** (0,000)	0,337 ** (0,000)	0,460 ** (0,000)	0,464 ** (0,000)	1	
	Ölçme, analiz ve iyileştirme	0,409 ** (0,000)	0,539 ** (0,000)	0,557 ** (0,000)	0,379 ** (0,000)	0,585 ** (0,000)	0,528 ** (0,000)	0,567 ** (0,000)	1

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2’deki sonuçlar değerlendirildiğinde; Toplam Kalite Yönetimi ile motivasyonu özendirici ekonomik, sosyo–psikolojik ve örgütsel–yönetimsel araçlardan duyulan doyum arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Toplam Kalite Yönetimi ile motivasyon arasındaki bu ilişkinin neden-sonuç bağlamında daha ayrıntılı olarak incelenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma modeli ile de şematize edilen neden-sonuç ilişkisini değerlendirmek üzere kurulan hipotezlerin testi amacıyla her bir hipotez için adımsal çoklu regresyon (stepwise linear regression) modeli oluşturulmuştur. Böylece Toplam Kalite Yönetimi uygulama sürecini oluşturan aşamalar olarak hangi bağımsız değişkenlerin araştırma modelindeki bağımlı değişkenler olan motivasyonu özendirici araçları ayrı ayrı daha çok açıkladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Hipotez 1 için Regresyon Analizi Bulguları

<b>Hipotez 1:</b> TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici ekonomik araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.						
Model	R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar		
				Değişkenler	Beta	(Sig.)
1	,167	22,906	,000	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,409	,000**
2	,210	15,019	,000	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,260	,013*
				Yönetimin Sorumluluğu	,255	,015*

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. \* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın birinci hipotezi için; adımsal regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre; “TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici ekonomik araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir. Adımsal regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan iki adımlı model ile bu etkinin TKY uygulamalarına ilişkin “ölçme, analiz ve iyileştirme” ve “yönetimin sorumluluğu” boyutlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. İşletmelerde motivasyondan bahsedildiğinde öncelikle mavi yakalı işgörenler akla geliyor olsa da yöneticilerin motivasyonu işletmeler için oldukça önemlidir.

**Tablo 4.** Hipotez 2 İçin Regresyon Analizi Bulguları

Model	R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar		
				Değişkenler	Beta	(Sig.)
1	,290	46,612	,000	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,539	,000**
2	,352	30,720	,000	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,359	,000**
				Yönetimin Sorumluluğu	,307	,001**

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. \* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın ikinci hipotezi için; adımsal regresyon modeli sonucunda anlamlı olan iki adımlı bir model ortaya çıkmıştır. Birinci modelde bağımlı değişken olan sosyo-psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişkenin TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu olduğu görülmektedir. İkinci modelde ise TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutuna "yönetimin sorumluluğu" boyutu da eklenmiştir. Bu sonuçlara göre; "TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici sosyo-psikolojik araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu" görülmektedir.

**Tablo 5.** Hipotez 3 İçin Regresyon Analizi Bulguları

Model	R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar		
				Değişkenler	Beta	(Sig.)
1	,381	70,092	,000	Yönetimin Sorumluluğu	,617	,000**
2	,439	44,271	,000	Yönetimin Sorumluluğu	,443	,000**
				Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,298	,001**

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. \* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi için de adımsal regresyon modeli sonucunda anlamlı olan iki adımlı model ortaya çıkmıştır. Birinci modelde bağımlı değişken olan örgütsel-yönetimsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin "yönetimin

sorumluluğu” boyutu görülmektedir. İkinci modelde buna TKY’nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu eklenmiştir. Dolayısıyla; “TKY uygulamalarının motivasyonu özendirici örgütsel-yönetimsel araçlardan duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.

### Sonuç:

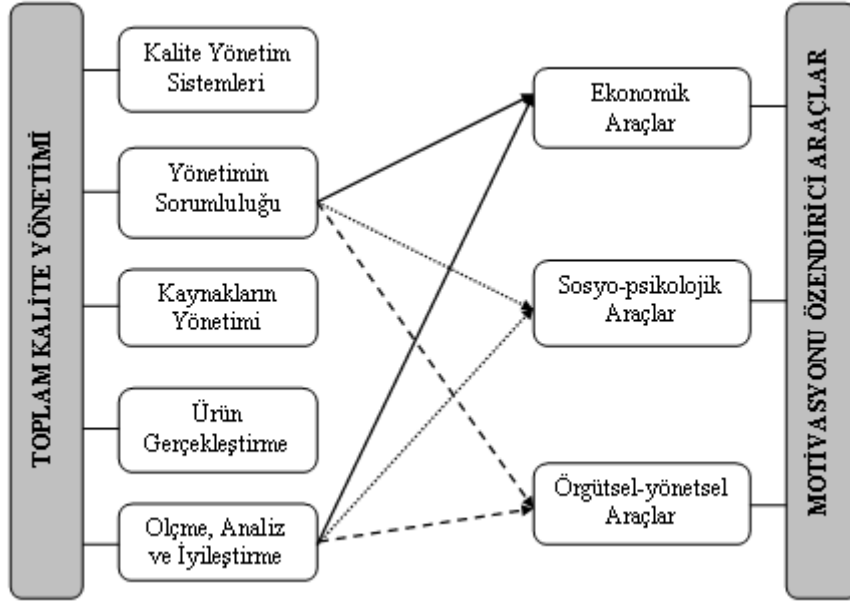
Analizler sonucunda çalışmanın ilk hipotezi kabul edilmiştir. Bunun muhtemel anlamı, yöneticilerin benimsedikleri politikalar ve aldıkları kararlar ile işletme yaşamında oynadıkları rol ve işletmeyi yaşatma ve geliştirme mücadelelerinde üstlendikleri sorumluluk düşünülecek olursa motivasyona ne kadar ihtiyaçları olduğu da anlaşılacaktır. Bunun yanı sıra yöneticilerin “başkalarının paralarını idare eden kişiler” olmaları daha şeffaf bir yönetim için açıkça motive edilmeleri gereğini de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin motivasyon sürecinde motivasyonu özendirici ekonomik araçların taşıdığı değer karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler de diğer işgörenler gibi öncelikle harcadıkları emeğin maddi yönündeki karşılığını görmek istemektedir. Hatta daha fazla risk ile yetki ve sorumluluk üstlendikleri gerekçesiyle yöneticileri maddi açıdan motive edici araçlar da sürekli geliştirilmektedir. Bu noktada tamamıyla bir yönetim felsefesi olarak TKY uygulamalarının da motivasyonun ekonomik boyutta şekillenmesinde etkili olacağı ifade edilebilir. TKY işletmelerde etkin bir planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreciyle birlikte işlerin en başta doğru yapılmasını sağlar. Böyle bir anlayışı tüm işletmeye yerleştirme çabasıyla etkinlik ve verimliliği amaçlayan yöneticiler şüphesiz ki TKY uygulamalarının işletmelerine kazandırdıklarından kendilerine de pay alabilecektir. Araştırmadaki işletme için de TKY felsefesinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle bunun sağlandığı söylenebilir.

İkinci hipotezin kabul edilmesi TKY’nin “ölçmeden kontrol edemezsiniz, kontrol etmeden de yönetemezsiniz.” felsefesine dayanmış olmasıdır. TKY’deki bu kontrol ve iyileştirme çabaları yöneticilerin nereye yürüdüklerini bilerek sosyo-psikolojik boyutta motive olmalarını sağlayabilir. Diğer yandan neyin yapıldığını ve ne amaçla yapıldığını bilen yöneticiler aldıkları geri bildirimlerle faaliyetlerin etkin ve verimli biçimde yürütülmesini sağlayarak daha da ileri yürümeyi amaçlayacak ve kendi sosyo-psikolojik motivasyonlarına yönelecektir. TKY’nin çalışanları iç müşteri olarak görmesi ve müşteri memnuniyetine odaklanması da bu noktada ele alınabilir. Böyle müşteri odaklı bir yaklaşım işletmeye başarı kazandıran yöneticilere de kendilerinin değerli olduklarını hissettiren motivasyonu özendirici araçların örgüt içinde kullanımını destekleyecektir.

İşletme yönetiminin TKY’nin işletmede uygulanması için üstlendiği belirleyici rol bu etkide önceliği oluşturmaktadır. Daha sonra ise ikinci modelde görüldüğü üzere “ölçme, analiz ve iyileştirme” merkezinde yönetim kademelerinin sahip olduğu becerilerle sentezlenerek faaliyetlerin

devamlılığının sağlanması yöneticilerin örgütsel-yönetimsel boyuttaki motivasyonunu desteklemektedir. TKY ölçme, kontrol ve sürekli iyileştirme üzerine kurulu bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış içerisinde kalite çemberleri çalışmaları, kaizen felsefesi, istatistikî problem çözme yöntemleri ve ünlü kalite gurusu Deming'in PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsü gibi temel yapı taşlarını barındırmaktadır. İşletmeler TKY'yi benimsediklerinde PUKÖ Döngüsü çerçevesinde süreçleri önce planlamakta ve uygulamakta sonra ise kontrol edip, gerekli önlemleri alarak iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Böylece yapılan hatalar da en aza indirgenerek sıfır hataya yaklaşılmaktadır. Ayrıca tüm TKY uygulamaları öncelikle yönetimin sorumluluğu doğrultusunda yöneticilerin TKY'yi benimsemesi ve işletmelerine yaygınlaştırmasına dayanmaktadır. TKY öncelikle işletmenin üst yönetimi tarafından benimsendiğinde tüm işletme genelinde kalite kültürü oluşacaktır. Yöneticiler ise aldıkları kararların ve bu sürece yön verici konumlarının etkisiyle kendilerine sunulan motivasyonu özendirici örgütsel-yönetimsel araçlardan motive olacaktır. Bu boyutta motive olan yöneticilerin TKY uygulamalarına daha sıkı sarılarak bu anlayışın gerekleri için daha çok çaba gösterme eğilimine yöneleceği de ifade edilebilir.

Günümüz örgütlerine ve yönetimine postmodernlik penceresinden bakıldığında insanın belirsizlik ve gelişim içindeki belirgin duruşunun varlığını koruduğu görülmektedir. Böylesine bir değişim süreci içinde yönetimin modern ötesi yaklaşımlarında Toplam Kalite Yönetimi de kendisine kabul edilir bir yer edinmiştir. Mükemmelliği amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi iç müşteri kavramına ve müşteri memnuniyetine vurgu yaparak insan sermayesinin işletmeler için taşıdığı değere dikkat çekmektedir. Örgütsel etkinliğin sürekli olarak optimal düzeyde tutulmasında insan sermayesi için yaşamsal bir fonksiyon oluşturan kavramlardan biri de "motivasyon" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletmede hangi düzeyde görev alırsa alsın her çalışanın insan olmanın bir gereği olarak motivasyona ihtiyaç duyduğu belirtilebilir. Bu çalışmada da işletmelerde motivasyon farklı bir açıdan Toplam Kalite Yönetimi'nin kendisine kazandırdıkları ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimi ile motivasyonu özendirici araçlar arasındaki nedensellik ilişkisi çalışmada oluşturulan araştırma modeli ile de ifade edilmiştir. Araştırma sürecinde verilerin analiziyle birlikte araştırma modeli de aşağıdaki son şeklini almıştır.



Şekil 2. Verilerin Analizi Sonrasında Araştırma Modeli

Çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı bir ortamda nefes alan yöneticilerin motivasyonu, oluşturulan araştırma modeli doğrultusunda değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının “yönetimin sorumluluğu” ile “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutları çerçevesinde yöneticilerin motivasyonu özendirici ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan duyduğu doyum etkilediğini ortaya koymuştur.

Geçmişten günümüze yönetim anlayışlarında motivasyonu özendirici en önemli araç olarak öncelikle ekonomik faktörlerin kullanıldığı görülmektedir. Oysa artık insan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için motivasyonunu özendirici araçlar içerisinde sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan duyulan doyumun da önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde üstlendikleri rollerle yaşamsal bir anlam taşıması beklenen yöneticilerin etkin olabilmesi ve bu etkinliğini sürekli arttırabilmesi için de sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan sağladıkları doyum oldukça önemlidir.

Sonuç olarak motivasyonun örgütsel etkinliğin optimizasyonunda gerekli katkıyı sağlayabilmesi sadece ekonomik araçlardan duyulan doyumun arttırılmasıyla değil, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan sağlanan doyumun arttırılması ile olur. Bu noktada mükemmelliğe ulaşmanın yolu olarak nitelendirilen Toplam Kalite Yönetimi

ise bunu gerçekleştirmeye dönük işletmelere insan odaklılık ekseninde izleyecekleri bir yol haritası sunmaktadır.

Benzer araştırmaların farklı örneklem kütleleri ile yapılması, farklı kültürlerde tekrarlanması söz konusu ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

### KAYNAKLAR

- Ağca, Veysel ve Ertan, Hayrettin. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, X(II), s. 135-156.
- Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf ve Büyükkayıkçı, Hüseyin. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), s. 325-348.
- Al-Amri, A.Hüseyin and Bon, A. Talip. (2011). The Degree of Application of Faculty Members in the Yemeni Universities' of Principles' Total Quality Management. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), p.176-181.
- Arumugam, J. Veeri and Mojtahedzadeh, Rouhollah. (2011). Critical Success Factors of Total Quality Management and their Impact on Performance of Iranian Automotive Industry: A Theoretical Approach. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 33, p. 25-41.
- Baah, D. Kwasi. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding Its Impact on Employee Commitment and Organisational Performance. *Academic Leadership The Online Journal*, 8(4), p. 1-9.
- Bairamova, Sadia. (2007). *KOBİ'lerde Kalite Yönetim Sistemi ve Bir İşletmede Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baird, Kevin, Hu, J. Kristal and Reeve, Robert. (2011). The Relationships Between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), p. 789-814.
- Bardakçı, Ahmet ve Ertuğrul, İrfan. (2003). Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 2, s. 207-218.
- Brekke, A.Kjell. and Nyborg, Karine. (2004). Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening. *Memorandum*, 25, p. 1-30.
- Braicu, Cezar. (2010). The Implementation of Total Quality Management. *Metalurgia International*, XV(8), p. 166-168.
- Branch, Demetrice. (2011). Employee Motivation, Recognition, Rewards, and Retention: Kicking It Up a Notch!. CPA Practice Management Forum, p. 5-7.
- Bumin, Birol ve Erkutlu, Hakan. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, s. 83-100.



- Chen, Chi. and Kuo, C. Min-hsun. (2011). Quality Improvement: Perspectives on Organizational Learning From Hospital-Based Quality Control Circles in Taiwan. *Human Resource Development International*, 14(1), p. 91–101.
- Chin, S. Khor and Sofian, Sauda. (2011). The Impact of Human Capital and Total Quality Management on Corporate Performance: A Review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), p. 1091-1100.
- Cho, J. Yoon and Perry, L. James. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, XX(X), p. 1–25.
- Çekirge, Zeynep. (2009). *TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiflikli, Burcu. (2005). *ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin 2000 Revizyonu Farklılıklarının İşgörenlerin Kurum Kültürü Algularına Etkilerinin İncelenmesi: Örnek Bir İşletmede Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, Mehmet. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ed.(Mehmet TİKİCİ), Ankara: Nobel Yayın.
- Dent, Fiona. and Holton, Viki. (2009). Employee Engagement and Motivation. *Training Journal*, p. 37-40.
- Dereli, Türkay, Baykasoğlu, Adil ve DAŞ, G. Sena. (2007). Fuzzy Quality-Team Formation for Value Added Auditing: A Case Study. *J. Eng. Technol. Manage.*, 24, s. 366–394.
- Develioğlu, Kazım, Haşit, Gürkan ve Bağcı, G. Üstün. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s. 191-204.
- Efil, İsmail. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi*, Genişletilmiş 5. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Erkılıç, A. Turan. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAUJ. Soc. & Appl. Sci.*, 2(4), s. 50-62.
- Eren, Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Güleryüz, Didem. (2008). *Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında Etkin Bir Araç: ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hafeez, Khalid and Ruzevicius, Juozas. (2011). Total Quality Management and Excellence: A Framework for Managing Governance and Corporate Social Responsibility. *Current Issues of Business and Law*, 6(1), p. 7–10.
- Howes, C. John, Cropanzano, Russel, Grandey, A.Alicia. ve MOHLER, J. Carolyn. (2000). Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality Management*, 5, p.207-223.
- İlkay, M.Sıtkı ve Varinli, İnci. (2005). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, s. 1-19.

- Kaluarachchi, K.A.S.P. (2010). Organizational Culture and Total Quality Management Practices: A Sri Lankan Case. *The TQM Journal*, 22(1), p.41-55.
- Kanar, Can. (2005). *Sanayi Kuruluşlarında ISO 9001:2000 Revizyon Süreci ve Sonuçlarının İncelenmesi (Manisa Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Kaplan, Mehmet. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Khan, S. Nadeem, Riaz, Adnan and Rashid, Majed. (2011). The Impact of Work Content, Working Conditions, Career Growth on Employee Motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), p. 1428-1434.
- Kırçı, Zafer. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kovancı, Ahmet. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kuvaas, Bard. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *Int. J. of Human Resource Management*, 17(3), p. 504-522.
- Luzon, D.M. Maria and Pasola, V. Jaume. (2011). Ambidexterity and Total Quality Management: Towards A Research Agenda. *Management Decision*, 49(6), p. 927-947.
- Manolopoulos, Dimitris. (2008). Does The Board Know Whether It is The Money, or The Love?: Employee Motivation in The Greek Public Sector. *Human Resource Management International Digest*, 16(3), 14-16.
- Manzoor, Quratul-Ain. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), p. 1-12.
- Matheson, Craig. (2011). The Motivation of Public Sector Employees: An Outline of Six Orientations to Work. *Administration & Society*, XX(X), p. 1-31.
- Morrell, L.Daniel. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Rev.*, 43(5), p.318-323.
- Munhurrin, M. Prabha, Munhurrin, Vedmani and Panchoo, Arkrasun Singh. (2011). Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence From Mauritius. *Global Journal of Business Research*, 5(3), p. 67-77.
- Naldöken, Ümit, Ekinci, Hasan. ve Biçer, B. Enis. (2011). Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), s. 283-295.
- Nicholson, Nigel. (2003). How to Motivate Your Problem People. *Harvard Business Review*, 81(1), p. 56-65.
- Nohria, Nitin, Groysberg, Boris ve Lee, Linda-Eling. (2008). Employee Motivation a Powerful New Model. *Harvard Business Review*, p. 78-84.
- Onay, Meltem ve Ergüden, Sevinç. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), s. 221-230.
- Ölçer, Ferit. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, s. 1-26.

- Örücü, Edip, Yumusak, Sedat ve Bozkır, Yasin. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), s. 39-51.
- Özdemir, Selim ve Muradova, Terane. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, s. 146-153.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Bulut, E. Aziz., Tekçe, A. Evren, Çirli, Yıldız, Gemici, Tevfik, Tozal, Mahmut ve Doğan, Yasemin. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), s. 125-138.
- Öztürk, Zekai ve Dündar, Hakan. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), s. 57-67.
- Öztürk, Zekai ve Teber, Serdar. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, s. 67-91.
- Pal, Kaushika and Dhodiya, M. Jayesh. (2011). Total Quality Management in Education with Information Technology. *International Journal of Educational Administration*, 3(1), p. 9-18.
- Plantinga, Mirjam., Plantenga, Janneke and Siegers, Jacques. (2010). The Relation Between Market Forces and Employee Motivation: Consequences of the Introduction of Market Forces in the Dutch Childcare Sector. *European Sociological Review*, 26(4), p. 401-414.
- Pereira, M. Gloria and Osburn, H.G. (2007). Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-Analysis. *J. Bus Psychol*, 22, p. 145-153.
- Robbins, P. Stephen ve Decenzo, A. David. (2001). *Concepts, Controversies and Applications: Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve TÜZ, Melek. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- Sahoo, H. Fakir, Sahoo, Kalpana and Das, Nivedita. (2011). Need Saliency and Management of Employee Motivation: Test of an Indigenous Model. *XIMB Journal of Management*, p. 21-36.
- Seymen, A. Oya. ve Bolat, Tamer. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shahin, Arash. (2011). An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation. *International Journal of Buss. and Soc.Sci.*, 2(15), p.105-112.
- Sıtnikov, S. Catalina. (2009). Total Quality Management from Human Resources Perspective. *Metalurgia International*, XIV(16), p.124-130.
- Sökmen, Alptekin. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Şahin, Ali. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, s. 523-547.
- Talib, Faisal, Rahman, Zillur and Qureshi, M.N. (2010). Study of Total Quality Management and Supply Chain Management Practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), p. 268-288.

- Tarakçıoğlu, Serdar, Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 3-20.
- Taşdelen, Abdulkadir. (2010). *Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde TSE EN: Iso 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Toker, Boran. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(1), s. 69-91.
- Tütüncü, Özkan, Yağcı, Kamil ve Küçükusta, Deniz. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği ve Akreditasyon: Tıbbi Laboratuvarlar Değerlendirmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Der.*, 8(4), s. 286-302.
- Uyaniker, Halil. (2007). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Sürecinde Yönetimin Sorumluluğu: Uşak İlindeki Tekstil ve Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Ünlücan, Doğan ve Özgen, Hüseyin. (2002). İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 1(2), s. 256-264.
- Ünsar, S. Agah. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, s. 1-15.
- Vaitkuviene, Lina, Balvociute, Rasa and Stoskus, Stasys. (2010). The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: The Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 54, p. 97-113
- Weinstein, Larry. (2009). The Application of a Total Quality Management Approach to Support Student Recruitment in Schools of Music. *Journal of Higher Education Policy and Manag.*, 31(4), p.367-377.
- Yılmaz, Erol. (2004). Üniversite Kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kullanıcı Memnuniyeti. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 21(1), s. 203-218.
- Zaidi, B. Farheen and Abbas, Zahra. (2011). A Study on The Impact of Rewards on Employee Motivation in The Telecommunication Sector of Pakiitan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), p. 978-998.
- Zengin, Eyüp ve Erdal, Ayhan. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, III(1), s. 44-56.