

MOBİLYA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETSEL UYGULAMALAR

Aytaç AYDIN^{1*}, Sebahattin TİRYAKI²

^{1*}Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği,
Trabzon/TÜRKİYE, aytac@ktu.edu.tr

²Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği,
Trabzon/TÜRKİYE, sebahattintiryaki@hotmail.com

Özet

Türkiye mobilya endüstrisinde son yıllarda meydana gelen hızlı büyüme işletmelerin yönetsel faaliyetlerinde değişime ve dönüşüme gitmeyi zorunlu kılmıştır. Özellikle küçük ölçekli bir yapılanma gösteren mobilya sektörü aile işletmeleri şeklinde profesyonel olmayan bir yönetim göstermekte iken artık orta ve büyük ölçekli işletme durumuna gelmişlerdir. Bu çalışmada Türkiye genelinde faaliyet gösteren mobilya işletmelerinin yönetsel uygulamaları analiz edilmiştir. Bu amaçla hazırlanan anket formu 7 işletmede 411 çalışana uygulanmış ve anket verileri SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde mobilya işletmelerinin insan odaklı yönetim uygulamalarında eksiklik olduğu, işletme yöneticilerinin liderlik kapasitelerinin düşük olduğu, kısmen takım çalışmasına imkan verilen işletme içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz kaldığı ve çalışanların yönetsel kararlara kısmen katıldığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobilya endüstrisi, yönetim, liderlik, tam katılım

MANAGERIAL PRACTICES IN FURNITURE INDUSTRY

Abstract

Rapid growth occurring in Turkish furniture industry in recent years has made mandatory to go the change and transformation in managerial activities of businesses. Especially, small-scale furniture industry, while showing a structure of a non-professional management in the form of family business, now came to medium and large sized businesses status. In this study, managerial practices of furniture businesses operating across Turkey were analyzed. A survey form prepared for this purpose was

administered to 411 employees who work in 7 businesses and survey data were analyzed using SPSS package software. In examining the results of the study, it was determined that the furniture businesses is lacking in people-oriented management practices, leadership capacity of business managers is low, internal training activities of the business partly given the opportunity for team work is insufficient, and the employees have partly participated to managerial decisions.

Keywords:Furniture industry, management, leadership, full participation

1. Giriş

İnsanların günlük yaşamları içerisinde önemli bir yer tutan mobilya, artan nüfus ve yaşam standartlarıyla beraber her geçen gün cazibesini artırmaktadır. Mobilya talebine bağlı olarak gelişen mobilya sanayi sektörü özellikle 2000’li yıllardan itibaren önemli yatırımlarla beraber büyük bir gelişim göstermiş ve 2012 rakamlarına göre 214 ülkeye 1,9 milyar dolar ihracat yapan bir sektör konumuna gelmiştir [1].

Mobilya sektöründe meydana gelen hızlı büyüme ile beraber işletmelerde uygulanan yönetsel faaliyetlerin de üretimi destekleyecek gelişimi göstermiş olması gerekmektedir. İhracatı artırmayı hedefleyen sektörün ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Belgesi alma zorunluluğunun olması nedeniyle yönetsel bazı düzeltmeleri yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bununla beraber yapılan araştırmalarda işletme yönetimlerinin profesyonel yönetim ekibiyle beraber toplam kalite yönetimi (TKY)uygulamalarına daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir [2].

TKY ve ISO 9001 KYS uygulamalarının temelinde yönetimin liderlik anlayışı, çalışanların yönetime katılımı, takım çalışması imkanı, işletme içi eğitim imkanları ve insan odaklı yönetim vardır. TKY’de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Ancak, geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve işletmeyle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve işletmeden memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörülür [3].

Yönetsel faaliyetlere çalışanların katılımı, kişileri güdeleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkan tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır [4]. Çalışanların katılımı,

onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artışına katkıda bulunacaktır.

KYS'de en önemli aşamalardan birisi de takım çalışmasının sağlanmasıdır. Çalışanlar takım çalışması ile birlikte düşünme, iş paylaşımı ve sorumluluk içerisinde ortak örgütsel hedefleri yakalama gayreti içerisinde girerler. TKY'de işletme içi eğitim faaliyetleri ile işletmenin hedef, strateji ve planları çerçevesinde ihtiyaç duyduğu insan kaynağının yeterlilik düzeyinin yükseltilmesi hedeflenir [5]. Bu sayede gelişen ve değişen işletme hedeflerine çalışanların adaptasyonu sağlanmış olacaktır.

TKY unsurları göz önüne alındığında iç müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme gibi kavramlar, TKY anlayışının "önce insan" düşüncesinde odaklandığını göstermektedir. TKY'nin tekniklerinden kalite çemberlerini de etkin kılan, "insana saygı" duyulan bir işyeri yaratma düşüncesidir. Yöneticilerin sorumluluk paylaşımı ve tam katılımı sağlamaları ile insana saygı düşüncesi şirket kültürünün bir parçası haline gelecektir [6].

Bu araştırma ile Türkiye mobilya sanayinde yer alan işletmelerde uygulanan yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından algılanması belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Materyal ve Yöntem

Çalışmanın ana kütlelerini Türkiye genelinde mobilya sanayinde faaliyet gösteren ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesi sahibi işletmeler oluşturmaktadır. Bu amaçla ulaşılan işletmelerden 7'si anketi uygulamayı kabul etmiştir. Anket formları ilgili işletmelere gidilerek yüzyüze görüşme tekniği ile doldurtulmuş ve sonuçta 411 işgörene ait kabul edilebilir forma ulaşılmıştır.

Anket formu; demografik özellikler (eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, ücret, pozisyon ve çalışma süresi) ve yönetsel uygulamaları (yönetimin liderlik anlayışı, çalışanların yönetime katılımı, takım çalışması imkanı, işletme içi eğitim imkanı ve insan odaklı yönetim) içeren 2 bölümden oluşmaktadır. Anket formu hazırlanırken daha önceki çalışmalarda kullanılan anket sorularından faydalanılmıştır [7].

Tamamlanan anket formları SPSS (Statistical Software of Social Sciences) 16.0 istatistik paket programına girilerek verilere açıklayıcı istatistik analizler uygulanmıştır.

3. Bulgular

3.1. Demografik değişkenlere ait bulgular

Çalışanların eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, ücret, çalıştığı kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi ile ilgili değişkenlere ait frekans dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik değişkenlere ait dağılımlar

Demografik Değişkenler		Kişi Sayısı (N)	%	Demografik Değişkenler		Kişi Sayısı (N)	%	
Eğitim durumu	Okuryazar	5	1.2	Ücret (TL)	899 ve altı	69	16.8	
	İlköğretim	104	25.3		900-1.099	82	20	
	Lise	194	47.2		1.100-1.299	85	20.7	
	Yüksekokul	36	8.8		1.300-1.499	54	13.2	
	Üniversite	65	15.8		1.500 ve üstü	120	29.3	
	Lisansüstü	7	1.7					
<i>Toplam</i>		<i>411</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>		<i>410</i>	<i>100</i>	
Cinsiyet	Erkek	378	92	Medeni durum	Evli	267	67.3	
	Bayan	33	8		Bekar	121	30.5	
	<i>Toplam</i>	<i>411</i>	<i>100</i>		Diğer	9	2.3	
Çalışma süresi	0-5	134	33.5	Pozisyon	<i>Toplam</i>		<i>397</i>	<i>100</i>
	6-10	142	35.5		Üst kademe	25	6.1	
	11-15	101	25.3		Orta kademe	82	20	
	16-20	16	4		Alt kademe	63	15.4	
	21 ve üstü	7	1.8		İşçi	240	58.5	
	<i>Toplam</i>	<i>400</i>	<i>100</i>		<i>Toplam</i>		<i>410</i>	<i>100</i>

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %73,5’i lise ve üstü eğitim seviyesinde, % 92’si erkek ve % 67,3’ü evlidir. Bununla birlikte % 58,5’i işçi ve % 66,5’i 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

3.2.Yönetmel uygulamalara ait bulgular

Bu bölümde insan odaklı yönetim, yönetimin liderlik anlayışı, takım çalışması imkanı, çalışanların yönetime katılımı ve işletme içi eğitim imkanları ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevaplara ilişkin frekans tabloları verilmiştir.

3.2.1.İnsan odaklı yönetim uygulamalarına yönelik çalışan algısı

İnsan odaklı yönetim ile ilgili sorulan dört soruya çalışanlar tarafından verilen cevaplara ait frekans dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İnsan odaklı yönetim algısı

1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Yargılar	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşletmemizde kişiler işe alınırken bilgi ve beceri düzeylerinin iş gereklerine uygunluğu araştırılmaktadır.	58	14,1	68	16,5	91	22,1	130	31,6	64	15,6
İşletmemizde kişiye kendini geliştirme, yetenek ve becerilerini kullanma imkânı verilmektedir.	43	10,5	76	18,5	97	23,6	126	30,7	69	16,8
İşletmemizde işgörenlere adaletli davranılır.	65	15,8	59	14,4	90	21,9	119	29,0	77	18,7
İşletmemizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.	50	12,2	58	14,1	94	22,9	131	31,9	78	19,0
Ortalama	13,1		15,8		22,6		30,8		17,5	

Tablo incelendiğinde insan odaklı yönetim algısı ile ilgili yargılaraortalama % 48,3 oranında katılım sağlandığı görülmektedir. Bununla beraber tüm yargılarda yaklaşık % 29 oranında katılmama eğilimi görülmektedir.

3.2.2. Yönetimin liderlik anlayışına yönelik çalışan algısı

Yönetimin liderlik anlayışı ile ilgili sorulan beş soruya çalışanlar tarafından verilen cevaplara ait frekans dağılımı Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3.Yönetimin liderlik anlayışı algısı

1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Sorular	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler vaatlerini yerine getiriler.	51	12,4	65	15,8	104	25,3	122	29,7	68	16,5
İşletmemizde, işi yaparken gerekli yetiştirme ve yol gösterme sağlanır.	26	6,3	65	15,8	75	18,2	160	38,9	85	20,7
Liderlerle her zaman açık iletişime sahibiz.	55	13,4	65	15,8	72	17,5	136	33,1	83	20,2
Liderler, işlere karşı heves ve pozitif bir tutum yaratırlar.	65	15,8	65	15,8	113	27,5	119	29,0	49	11,9
Liderler, hedeflere ulaşmak için motive edicidir.	47	11,4	87	21,2	84	20,4	136	33,1	56	13,6
Ortalama	11,8		16,8		21,7		32,7		16,5	

Tablo incelendiğinde yönetimin liderlik anlayışı algısı ile ilgili yargılara yüksek oranda katılım sağlandığı görülmektedir. Ancak tüm yargılarda % 22 ile % 32 arasında değişen oranlarda yargılara katılmama eğilimi görülmektedir.

3.2.3. Takım çalışması imkanına yönelik çalışan algısı

Takım çalışması imkanı ile ilgili sorulan altı soruya çalışanlar tarafından verilen cevaplara ait frekans dağılımı Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo incelendiğinde takım çalışması imkanı algısı ile ilgili yargılara yüksek oranda katılım sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4. Takım çalışması imkanı algısı

1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Sorular	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi takım çalışmasını teşvik eder.	67	16,3	64	15,6	93	22,6	133	32,4	54	13,1
Bölümümüzde takım halinde çalışırız.	43	10,5	54	13,1	64	15,6	172	41,8	78	19,0
Takımlarda, işgörenlerin iş yükü her zamana adaletli bir şekilde dağıtılır.	62	15,1	67	16,3	105	25,5	111	27,0	64	15,6
Çalışma arkadaşlarım işle ilgili sorunlarıma yardımcı olurlar.	36	8,8	46	11,2	80	19,5	171	41,6	78	19,0
Çalışma arkadaşlarım birbirine güvenirliler.	34	8,3	51	12,4	104	25,3	137	33,3	83	20,2
Çalışma arkadaşlarım bilgilerini paylaşırlar.	36	8,8	56	13,6	70	17,0	160	38,9	81	19,7
Ortalama	11,3		13,7		20,9		35,8		17,7	

3.2.4. İşletme içi eğitim imkanına yönelik çalışan algısı

İşletme içi eğitim imkanı ile ilgili sorulan üç soruya çalışanlar tarafından verilen cevaplara ait frekans dağılımı Tablo 5' de verilmiştir.

Tablo incelendiğinde işletme içi eğitim imkanı algısı ile ilgili yargılara orta düzeyde katılım sağlandığı görülmektedir.

Tablo 5.İşletme içi eğitim imkanıalgısı

1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Sorular	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılmaktadır.	49	11,9	67	16,3	121	29,4	121	29,4	53	12,9
İşletmemizde işgörenlerin bilgi-beceri ihtiyaçları eğitim programlarıyla giderilmeye çalışılır.	49	11,9	83	20,2	101	24,6	125	30,4	53	12,9
Eğitim ihtiyacı belirlenirken görüşlerimize yer verilir.	68	16,5	79	19,2	89	21,7	106	25,8	65	15,8
Ortalama	13,4		18,5		25,2		28,5		13,8	

3.2.5. Çalışanların yönetime katılımına yönelik çalışan algısı

Çalışanların yönetime katılımı ile ilgili sorulan üç soruya çalışanlar tarafından verilen cevaplara ait frekans dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo incelendiğinde çalışanların yönetime katılımı algısı ile ilgili yargılara yüksek düzeyde katılım sağlandığı görülmektedir. Bununla beraber % 20 ile % 30 arasında değişen oranlarda yargılara katılmama eğilimi görülmektedir.

Tablo 6.Çalışanların yönetime katılımı algısı

1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3:Kararsızım 4: Katılıyorum 5:Tamamen katılıyorum

Sorular	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşletmemizde performans değerlemesi sonunda değerlemeyi yapan ile işgören arasında geribildirim görüşmesi yapılmaktadır.	56	13,6	84	20,4	90	21,9	118	28,7	63	15,3
İşletmemizde işgörenler performans hedeflerini üstleri ile birlikte belirlemektedir.	53	12,9	74	18,0	89	21,7	124	30,2	71	17,3
İşletmenin amaç ve değerlerinin belirlenmesinde işgörenlerin katılımı sağlanır.	47	11,4	58	14,1	107	26,0	127	30,9	72	17,5
Ortalama	12,6		17,5		23,2		29,9		16,7	

4. Sonuçlar ve Öneriler

Türkiye mobilya sanayi sektöründe yer alan işletmelerde uygulanan yönetsel faaliyetlerin incelendiği çalışmada, hazırlanan anket formu çalışanlara uygulanmış ve sonuçları ortaya koyulmuştur. Çalışma sonuçları incelendiğinde katılımcıların % 73,5'inin lise ve üstü eğitim seviyesinde, % 41,5'inin amir pozisyonunda ve % 66,5'inin 6 ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Mobilya işletmelerinde uygulanan insan odaklı yönetim faaliyetlerin belirlenmesine yönelik yargılara katılımcıların ortalama % 48,3'ünün katılım gösterdiği görülmektedir. Dolayısı ile anket yapılan işletmelerin bir kısmında insan odaklı yönetim uygulamalarının yapılmadığı veya eksik yapıldığı düşünülebilir. Yapılan çeşitli çalışmalarda insan odaklı yönetim uygulamalarının çalışmada iş tatmini ve motivasyonu artırıcı yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir [8, 9, 10, 11]. Mobilya işletmelerinde gerek işe alınırken gerekse alındıktan sonra bilgi ve beceri düzeyini öne çıkarma imkanı ve

çalışana kendini geliştirme imkanı verilmesi, ayrıca terfi işlemlerinde adaletli bir yaklaşım içerisinde bulunması ile çalışanlarda performans artışı sağlanabilecektir.

Yönetim uygulamaları içerisinde liderlik özelliğine sahip yöneticiler, sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve şirketle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve şirketten memnun olacağı bir ortam yaratmaktadırlar. Çalışma sonuçları incelendiğinde liderlik uygulamaları ile ilgili yargılara ortalama % 49,2 oranında katılım sağlandığı görülmektedir. Bu oran genel olarak katılımcıların yarısının işletmede etkin bir liderlik uygulaması olmadığını da göstermektedir. Literatür incelendiğinde iyi bir liderlik anlayışının çalışanlarda motivasyonu dolayısı ile performansı artırdığı görülmektedir [12, 13, 14]. Bu nedenle mobilya sektöründe yöneticilerin, çalışanların işe karşı olumsuz tutumlarını ortadan kaldıracak tedbirleri alabilecek, hedefe yönlendirebilecek, sürekli iletişim içinde olan, yol gösterici ve vaatlerini yerine getirecek özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Anket yapılan işletmelerde takım çalışması imkanı ile ilgili yargılara ortalama % 53,5 oranında katılım sağlandığı, % 25 oranında katılım sağlanmadığı belirlenmiştir. İşletmeler açısından en üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral, nitelikli personelin işletmeye kazandırılması ve elde tutulması, etkili bilgi paylaşımı, çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması gibi faydalar sunmaktadır[6]. Özgör [7] ve Tahtabaş [15] yaptıkları çalışmalarda takım çalışması uygulamalarının çalışan performansında artış sağlayacağını belirtmişlerdir. Mobilya sektöründe etkili bir takım çalışması için işletme hedeflerine uygun takımların oluşturulması, takım içi uyumun sağlanması, adaletli iş yükü dağıtılması, çalışanlar arası güven duygusunun ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Mobilya sektöründe işletme içi eğitim imkanı algısı ile ilgili yargılara ortalama % 43,3 oranında katılım sağlandığı, % 31,9 oranında katılım sağlanmadığı görülmüştür. İşletme içi eğitim çalışmalarının amacı, çalışanlara mevcut durum için standart özellikler kazandırmak ve gelecekteki değişimlere hazırlıklı olmalarını sağlamaktır [5]. İşletmelerde çalışanlara eğitim imkanı sağlanması ile firelerin ve hataların azalması, ürün kalitesinin artması, araç ve gereçlerin yıpratılmasının önlenmesi, çalışan devir oranının düşmesi ve çalışanların kendini yönetmesi sağlanabilmektedir [16]. Bu amaçla mobilya işletmelerinde performans değerlendirme çalışma sonuçlarına göre uygun

eğitim programlarının belirlenmesi, programların belirlenmesi aşamasında çalışan görüşlerine yer verilmesi gerekmektedir.

Çalışanların yönetime katılımı algısı ile ilgili yargılara ortalama % 46,6 oranında katılım gösterdikleri, % 30,1 oranında ise katılım göstermedikleri belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda katılımcı yönetim uygulamalarının, yönetici ile çalışan arasındaki çatışmanın giderilmesi, bireysel gelişim ve görev bilincinin artması, motivasyon artışı ve problemlerin kısa sürede giderilmesi gibi olumlu etkilerin ortaya çıktığı belirtilmektedir [17]. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarında çalışana geribildirim imkanı verilmesi, performans hedeflerinin ve işletme amaç ve değerlerinin çalışanlarla beraber belirlenmesi gerekmektedir.

5. Kaynaklar

- [1] TÜİK. GTİP 8 ila12’li Maddeler Bazında rn Gruplarına göre Mobilya İhracat ve İthalat Değerleri, Bilgi İşlem Merkezi Veri Tabanı, Türkiye İstatistik Kurumu. Ankara;2013.
- [2] Aydın A. Orman rnleri sanayi sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik yapısal bir model, Doktora Tezi, KTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- [3] DemirkanM.TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri.Sakarya: Değişim Yayınları;1997.
- [4] Ersen H. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu.İstanbul: Sim Matbaacılık;1997.
- [5] şimşek M. Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü. II. Baskı. İstanbul: Babıâli Kültür yayıncılık;2006.
- [6] Bedük A. Modern Yönetim Teknikleri.Ankara: Gazi Kitapevi;2005.
- [7] zgr B.Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı zerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, G.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- [8] Yüksel E. Özelleştirmenin alışanlar zerindeki Etkisi: Türkiye rneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- [9] Ergene T. Müfettiş Adaylarının İş Doymu Düzeyleri, I. Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana, 1994.
- [10] Saal FA, Knight PA. Industrial and Organisational Psychology, Science andPractica Brooks/Cole Publisher;1988.

- [11] Davis K. İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış. Çeviri. Kemal Tosun. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları;1988.
- [12] Park SM,Rainey HG. Leadership and public service motivation in U.S. Federal Agencies, International Public Management Journal 2008; 11 (1): 109-142.
- [13] Prabhu VB, Robson A. Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: an empirical study in The North East of England, Total Quality Management & Business Excellence 2000;11(4):399-409.
- [14] Mehta R. Impact of leadership style on channel partner motivation, Journal of Marketing Channels 2000;7 (3):121-153.
- [15] Tahtabaş M. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- [16] Eren E. Yönetim psikolojisi, İstanbul: İÜİF Yayınları; 1989.
- [17] Kovancı A. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Üçüncü Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2004.