



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Toplam Kalite ve Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Motivasyon Araçlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma

Sibel KOÇ TAZICI Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, e-posta: [sibelkoc tazici@gmail.com](mailto:sibelkoc tazici@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2045-5574>

Dr. Öğr. Üyesi Esin BENHÜR AKTÜRK, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, İstanbul, e-posta: [esinakturk@aydin.edu.tr](mailto:esinakturk@aydin.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5756-1042>

#### Öz

Bu araştırma, ilaç sektöründeki işletmelerde toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında motivasyon araçlarının, işletmelerin performansları üzerine ne derecede etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma esnasında değişkenlerin ve alt boyutlarının düzeyleri ile bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalıştıkları kurumdaki iş tecrübeleri değişkenleri bakımından anlamlı derecede bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında yüz yüze ve çevrimiçi olacak şekilde anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, anket çalışması kapsamında "Motivasyon Araçları Ölçeği" ve "Performans Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler incelendiğinde, ilaç sektöründe çalışan personellerin genel ve içsel motivasyonlarının cinsiyet, yaş ve eğitim değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte oldukları, ayrıca çalışan personellerin dışsal motivasyonlarının yaş ve eğitim değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte oldukları görülmüştür. Genel işletme performansının cinsiyet ve eğitim değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte oldukları, işletmenin finansal performansının ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve çalışanların kurumdaki iş tecrübesi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu görülmüştür. İşletmenin firma içi performansının sadece eğitim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu, işletmenin müşteri performansının eğitim ve çalışanların kurumdaki iş tecrübesi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu, işletmenin yenilik ve öğrenme performansının ise yaş ve çalışanların kurumdaki iş tecrübesi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucunda çalışanların genel motivasyonun genel işletme performansına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, fakat motivasyon boyutlarından biri olan çalışanların içsel motivasyonunun işletme performansının boyutlarından olan finansal performansına ve müşteri performansına pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, firma içi performansa, yenilik ve öğrenme performansına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

\*Toplam Kalite ve Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Motivasyon Araçlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma' isimli tezinden üretilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları, Motivasyon Araçları, İşletme Performansı, İlaç Sektörü.

**Makale Gönderme Tarihi:** 28.04.2022

**Makale Kabul Tarihi:** 02.07.2022

#### Önerilen Atıf:

Koç Tazıcı, S. ve Benhür Aktürk, E. (2022). Toplam Kalite ve Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Motivasyon Araçlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(7): 870-896.



Journal of Social, Humanities and  
Administrative Sciences

2022, 5(7): 870-896. DOI:10.26677/TR1010.2022.1033

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



RESEARCH PAPER

**Investigation of The Effect of Motivation Tools on Business Performance in The Context of Total Quality and Strategic Quality Management Practices: A Research in The Pharmaceutical Industry**

Sibel KOÇ TAZICI MSc. Student, İstanbul Aydın University, Graduate Education Institute, İstanbul, e-mail: [sibelkocozazici@gmail.com](mailto:sibelkocozazici@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2045-5574>

Assistant Prof. Dr. Esin BENHÜR AKTÜRK, İstanbul Aydın University, Anadolu Bil Vocational School, İstanbul, e-mail: [esinakturk@aydin.edu.tr](mailto:esinakturk@aydin.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5756-1042>

**Abstract**

This research was carried out to determine whether motivation tools have an effect on the performance of company in the context of total quality and strategic quality management practices in company in the pharmaceutical industry. During the research, it was investigated whether there was a significant difference in terms of the levels of the variables and their sub-dimensions, and the variables of gender, age, marital status, education level and work experience in the institution they work for. Within the scope of the research, data were obtained by face-to-face and online survey method, and "Motivational Tools Scale" and "Performance Scale" were used within the scope of the survey study. When the data were examined, it was seen that the general and internal motivations of the personnel working in the pharmaceutical industry showed a statistically significant difference according to the variables of gender, age and education, and that the extrinsic motivation of the personnel working in the pharmaceutical industry showed a statistically significant difference according to the age and education variables. It is seen that the internal performance of the enterprise differs statistically only according to the education variable, the customer performance of the enterprise shows a statistically significant difference according to the education and the work experience of the employees in the institution was found to differ significantly. As a result of the research, it has been seen that the general motivation of the employees does not have a significant effect on the general business performance, but the internal motivation of the employees, which is one of the motivation dimensions, has a positive and significant effect on the financial performance and customer performance, which is one of the motivation dimensions, and does not have a significant effect on the internal performance, innovation and learning performance.

**Keywords:**Total Quality Management, Strategic Quality Management Practices, Motivation Tools, Business Performance, Pharmaceutical Industry.

**Received:** 28.04.2022

**Accepted:** 02.07.2022

**Suggested Citation:**

Koç Tazıcı, S. and Benhür Aktürk, E. (2022). Investigation of The Effect of Motivation Tools on Business Performance in The Context of Total Quality and Strategic Quality Management Practices: A Research in The Pharmaceutical Industry, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(7): 870-896.

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze globalleşen dünya, sürekli yenilenen teknolojiler ile birlikte süratli bir gelişim ve değişim sürecine dahil olmuştur. Bu değişim ve gelişim serüveninde bütün rakiplerinden önde olabilme amacı içerisinde olan şirketler devamlı iyileştirme yöntemi ile şirket içindeki ve dışındaki müşterilerinin memnuniyetlerini arttırmayı sağlayan toplam kalite yönetimi ve stratejik kalite yönetimi yaklaşımlarını benimsemeye başlamışlardır.

Değişen ve gelişen süreçlerle birlikte, kalite yönetimi uygulamalarının firmalarda etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için sorumluluk paylaşımının tepe yönetimden en alt kademedeki çalışana kadar dalga dalga yayılması ile mümkün olabileceği anlaşılmıştır. Günümüzde şirketlerin stratejik kalite yönetimi uygulamaları kapsamında kalite bakış açılarını tekrar gözden geçirdikleri görülmektedir.

Firmalar, stratejik hedeflerini ve stratejik faaliyetlerini yerine getirebilmek adına çalışanların bireysel hedefleri ile şirket hedeflerini uyumlu hale getirerek ve tam katılımı sağlayarak hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte firmaların rekabetçi üstünlük elde etmedeki en önemli faktörlerinin ve en önemli kaynaklarının çalışanları olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kalite uygulamalarını özümseyerek şirketlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek adına performanslarını tam ve hedeflere uygun olarak yerine getirebilmeleri için, içsel ve dışsal motivasyon araçları ile memnuniyetlerinin sağlanmasının gerektiği görülmektedir. Motivasyonun, insanların çalışma performansları ve davranışları üzerindeki etkisi kapsamında işletme performansını etkilediği düşünülmektedir.

Motivasyonu artan işletmelerin, çalışanların ve yönetim ekiplerinin, bireysel menfaatlerinin gerçekleştirmesi ile başlayan kendi potansiyellerini ortaya çıkarma yolculuklarını tüm paydaşların yararlanabileceği örgütsel bir yolculuğa dönüştürmekte oldukları ve bu sebeple işletme performansı üzerine hayati önemde etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile küresel bazda gerçekleşen değişimler akabinde rekabet edebilme gücü ve devamlı iyileştirme faaliyetleri ile faaliyetlerine devam etmeye çalışan bütün işletmeler için mühim bir etken olan işletme performansı üzerine, kalite yönetimi uygulamaları ile desteklenen motivasyon araçlarının etkilerinin belirlenmesinin son derece önemli olacağı düşünülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

### İlaç Sektörü ve Temel Boyutları

Sağlık sektörünün başlıca tamamlayıcısı konumundaki ilaç sektörü, her geçen gün önemini ve büyüklüğünü arttırmaktadır. Tüm sektörler içerisinde en büyük üçüncü sektör olarak kabul gören ilaç sektörü gerek üretim gerekse de tedarik olarak kritik bir role sahiptir (Tıraş, 2020: 649). Sağlık sektöründe yaşanan sürekli gelişmeler, artan teknoloji ve bilim ile birlikte ilaç sektörü de her geçen gün çeşitlenmekte ve büyümektedir (Atasever, 2019: 47).

Sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler ve geçmişte ölümcül olan birçok hastalığa bugün tedavi geliştirilmiş olması ortalama insan ömrünün uzamasını sağlarken, hastalıklarla mücadelede ilaçların rolünü de güçlendirmiştir. Bugün hem bireysel hem de toplumsal olarak ilaca duyulan ihtiyaçta geçmiş yıllara göre önemli artışlar gözlemlenmektedir. Bu durum arz talep dengesinde değişime neden olduğu gibi sektör içerisinde de değişimleri ve gelişimleri kaçınılmaz kılmaktadır (Tıraş, 2020: 646).

İlaç sektörünün Türkiye'deki geçmişine bakıldığında ise Türkiye Cumhuriyeti'nde kurulan sektörlerin başında geldiği görülmektedir (Özden ve Ersan, 2019: 9). İlaç ürünlerinin kalite regülasyonları doğrultusunda üretimlerinin ve kontrollerinin sağlanması adına oluşturulan

uluslararası kurallar olarak belirtilen İyi Üretim Uygulamalarına (GMP) ülkemiz 1984 yılında geçmiştir. Günümüzden yaklaşık 100 yıl önce atılan temeller eşliğinde ilaç sektörünün Türkiye’de hala gelişmiş ülkeler ile rekabet edebilir bir kalite düzeyine sahip olduğu görülmektedir (Kaya, 2016: 15).

### **Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetiminin Değişim ve Gelişimi**

Kalite kavramını en yalın hali ile açıklamak gerekirse ihtiyaçların karşılanmasında sahip olunan niteliklerin düzeyi şeklinde bir tanımda bulunmak mümkündür. 1990’lı senelerde üretici miktarının az olduğu, tüketici miktarının çok olduğu piyasa şartlarında firmalar, tüketicilerin seçeneklerinin fazla sayıda olmamasından yararlanarak kalite kaygısı içerisinde olmadan sadece temel gereksinimleri karşılamak amacı ile ürün ve hizmet sağlamaktaydı. Üretici sayısındaki artışlar ile pazardaki şartlarda değişim göstermiş, tüketiciler için seçim yapabilme olanakları gündeme gelmiştir. Böylelikle tüketiciler tarafında talep edilen ürün veya hizmetin kaliteline bakılarak seçimlerini yapabilme süreci başlamıştır. Bu süreç çerçevesinde kuruluşların kalitesel anlamda kaygıları oluşmaya başlamış ve kalite faaliyetleri en önemli süreç basamaklarından biri haline gelmiştir (Akın vd., 2002: 59).

1970’li yıllar itibari ile Japonya’nın kalite olgusuna olan yaklaşımları tüm pazarları alt üst etmiş ve bu gelişme hızla diğer ülkelere de yayılarak bugünkü ehemmiyetine ulaşmıştır. Japonya, kalite olgusunu bir bütün olarak ele almış, müşteri memnuniyetini temel öncelik haline getirmiş ve müşteri taleplerini en üst düzeyde karşılamaya dayalı üretim stratejilerini benimsemiştir. Japonya’da oluşan bu zihniyet, Japonya’nın hızlı yükselişinin temelini oluştururken dünya genelinde de zihinsel değişimin öncüsü olmuştur (Gökmen, 2015: 32).

Üretim odaklı anlayış yıkılırken yerini toplam kalite kapsamında müşteri odaklı anlayış almış ve bu anlayış üretim faaliyetlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar bütünü oluşturan her bir unsura karşı tutumun değişmesini sağlamıştır (Balci, 2002: 198).

Toplam kalite kavramı, kalite olgusunu bir bütün olarak ele alıp işletmenin kuruluş aşamasından ürün ya da hizmetin tüketiciye sunulduktan sonraki tüketici geri dönüşüne kadar var olan tüm süreci ele alan oldukça kapsamlı bir olgudur. Toplam kalite ile birlikte bir ürün ya da hizmetin tüketimine kadar etki eden tüm değişkenler bir bütün olarak ele alınmakta ve parçalardan ziyade bütüne odaklanılmaktadır. Temel amaç şüphesiz minimum kaynaklarla maksimum kaliteye ulaşmaktır (Peker, 2000: 45).

Müşteri memnuniyeti odaklı olunması, çalışan katılımı ile ekiplerin oluşturulmasının sağlanması firma bünyesindeki kalite anlayışının oluşturulması, sürekli eğitim ile çalışanların geliştirilmesi ve üst yönetimdeki yetkililerin liderliğinin sağlanması toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan unsurlardır (Gökmen, 2015: 23).

### **Stratejik Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramlar**

Strateji kavramı, işletmelerin etkinlik alanları ve bu alanlara ait çevreler ile aralarındaki münasebetleri düzene koyan ve kurumların rakip kuruluşlara göre daha üstün olmalarını sağlamak adına işletmelerin kaynaklarını en faydalı şekilde kullanımını içeren kararları kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

Stratejik yönetim olgusu, kurumların hedeflerine ulaşabilmek amacı ile strateji oluşturması, oluşturulan stratejinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması, elde edilen sonuçların incelenmesi ve kontrollerinin sağlanmasına yönelik süreçleri içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 35).

Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte bir işletmenin tüketici taleplerini takip edebilmesi, piyasa koşullarını gözlemleyebilmesi, kısıtlı kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde kullanabilmesi mümkün olabilmektedir. Tüm bu kazanımlar sayesinde de işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet edebilirliği devam edebilmektedir (Üzün, 2000: 57).

İşletmeler, karlılıklarını ve sürdürülebilirliklerini sağlamak adına yüksek örgütsel performansa ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel performansın yüksek olabilmesinde de stratejik yönetim kritik önem taşımaktadır. Çalışanların yüksek performans verebilmeleri adına ideal çalışma ortamına ve yüksek motivasyona ihtiyaçları vardır. İdeal çalışma ortamının sağlanması ve çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulabilmesi ise stratejik yönetim sayesinde mümkün hale gelmektedir. Bir işletme ne kadar etkin stratejik yönetime sahip ise o düzeyde yüksek örgütsel performansa ulaşmaktadır.

### **Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları**

İnsan Kaynakları işletmelerin hizmet ya da ürün üretebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakların en önemlilerinden biridir. Toplam kalite yönetiminin temel unsurlarından müşteri odaklılık ve sürekli gelişime ilave olarak insan kaynakları ile ilgili olan stratejik insan yönetimi ve çalışan katılımı da bulunmakla birlikte insan kaynağının şirketler için ne kadar önemli bir etmen olduğu günden güne daha çok anlaşılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin ve Arslan, 2017:118).

Günümüzde işletmeler stratejik hedeflerine ulaşabilmek adına insan kaynakları faaliyetlerini tasarlayarak, planlı bir şekilde sürdürmek durumundadırlar. Örgütsel başarının kaynağının bireysel başarıdan sağlandığının gözlemlendiği yönetim süreçlerinde insan kaynağının sadece insanların seçilmesinden, ilgili birimlere yerleştirilmesi ve eğitimlerinin verilmesinden ibaret olmadığı, kişilerin iş süreçlerindeki verimliliğinden, çalışan katılımı ve personel güçlendirme süreçlerine, motivasyon süreçlerinden, iç müşteri memnuniyetlerine kadar tüm noktaları ile ele alınmasının gerektiği anlaşılmaktadır.

### **Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Süreçleri**

Motivasyon kavramı genel hatları ile bireylerin ilgi, istek ve gereksinimlerini kapsamaktadır. Her birey çeşitli ilgi, istek ve gereksinimlere sahiptir. Bu taleplerine ulaşabilmek için de bir dürtüye, çaba sarf etmek için duygusal yoğunluğa ihtiyaç duymaktadır. Bu duygusal yoğunluk da motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin motivasyonunu azaltan ve arttıran birçok fonksiyon söz konusudur ki işletmeler adına çalışan bireylerin yüksek motivasyona sahip olması büyük önem taşımaktadır (Koçel, 2003: 636).

Örgütsel performans ve verimliliğin yüksek olabilmesi için bireysel performans ve verimliliğin yüksek olması gerekmektedir. Bunun temelinde de yüksek motivasyon yer almaktadır. Bu sebeple işletmeler motivasyon kavramı üzerinde yoğun bir şekilde durmaktadırlar. Çalışanların iyi bir performans seviyesine ulaşmaları, onların yeteneklerinin yanı sıra motivasyonları ile de ilişkilidir (Pekel, 2001: 42).

### **Performans ve İşletme Performansı**

Performans kavramını ihtiyaç duyulan nitel ve nicel gereksinimlerin ne düzeyde karşılanabildiğini ölçen kavramdır şeklinde tanımlamak mümkündür (Koroğlu, 1996: 4).

İşletmeler, kar amacı güderken bu amaçlarına ulaşabilmek için yüksek performans ve verimliliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Gerek mevcut müşterilerini koruyabilmek gerek yeni müşterilere ulaşabilmek ve gerekse de yeni pazarlara açılabilme adına yüksek performans, işletmelerin temel önceliklerinden ve destekleyicilerinden birisi konumundadır. İşletme performansı, işletme – çalışan işbirliği sonucunda birçok etkenin bir araya gelmesi ile birlikte istenilen düzeye ulaşabilmektedir (Yüncü, 2002: 25).

İşletme, var olan kaynakları ile bu kaynaklara bağlı olarak oluşan ekonomik değer ve yararı ne düzeyde gerçekleştirir ise işletmenin performans derecesi de o düzeyde olmaktadır (Akdeniz, vd. 1998: 87). İşletmenin ürün ya da hizmet öncesinde oluşturduğu beklenti ile ürün ya da hizmet sonrasında ortaya çıkan gerçek değer arasındaki fark işletme performansı belirlemektedir. Bu fark ne kadar düşük olur ise işletme performansı da o kadar yüksek olmaktadır (Barkey, 2002: 27).

İşletmeye ait ilkeler genel olarak kar elde etme, verimli olma, ekonomik olma, sosyal sorumluluk sahibi olma ve kaliteli olmak olarak belirtilmektedir (Akal, 2000: 2; Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Yönetim ise yönetim süreçlerini kapsayan hazırlık yapma, uygulamaya geçme ve denetleme görevlerini uygularken ilgili bu ilkeleri içerecek şekilde uygun davranmayı gerektirir (Baş, 1991: 26).

İşletmeye ait ilkelerin sonuçlarını ortaya koyan her bir gösterge, tam olarak işletmeye ait performansı gösteren göstergelerdir. Etkin olmak, verimliliği sağlamak, kaliteli hizmet veya ürün sağlamak, yeniliğe açık olmak, çalışma hayatına ait kalite, kar elde etmek, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak, ürünün pazarda lider olması işletme performansını ortaya koyan kavramlardır (Efil, 2010: 5).

## **European Foundation Quality Managment (EFQM) Modeli Temel Unsurları ve Kriterleri**

EFQM (European Foundation Quality Managment) olarak belirtilen Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, işletmelerde verimi artırmaya yönelik çalışmalarını temel olarak alan bir kalite yönetim sistemi olarak ifade edilen bu model temelini Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde ve Avrupa sosyal şartlarında belirtilen Avrupa değerlerinden beslemektedir (Kaya, vd. 2007: 275).

European Foundation Quality Managment Modeli, mükemmel bir kuruluş olmalarını sağlayacak yolda onlara önderlik eden ve kuruluşlara çıktıkları bu yolda mevcutta hangi aşamada olduklarını ortaya koyan bir modeldir. İlave olarak bu yolculuk esnasında kuruluşların belirlenen eksikleri için onlara uygulayabilecekleri etkin çözümleri de sunabilmektedir (Tatlı, vd. 2019: 230). Kuruluşlar için yönetim süreçlerinin oluşturulmasında pratik bir uygulama aracı olarak tercih edilen bir sistemdir (Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018: 254). Mükemmel olma yolunda olan kuruluşlar, oluşan fırsatları, beklentileri ve ihtiyaçları doğru tespit eden ve tahmin eden kuruluşlardır. Bu uygulamalar kapsamında iç ve dış müşterilerine sürekli olarak değer katabilir ve memnuniyeti sağlayabilirler.

Mükemmelliğin sağlanabilmesi adına oluşturulmuş temel kavramlar bulunmakla birlikte sırası ile bu ana kavramlar aşağıda belirtildiği şekildedir (Türkiye Kalite Derneği, 2016);

- Sürekliliği Sağlanabilir Bir Gelecek Oluşturma
- Kuruma Ait Yetenekleri İyileştirme
- Yaratıcılık ve Yeniliklere Açık Olma
- Vizyoner, İlham Veren ve Öncü Lider Olma
- Çeviklik ile Yönetim
- Çalışanların Yetenekleri ile Başarının Sağlanması

- Mükemmel Sonuçları Sürekli Elde Etme

Mükemmellik adına ortaya konmuş EFQM modelinin 9 ana kriteri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Türkiye Kalite Derneği, 2016);

- Liderlik
- Strateji
- Çalışanlar
- İşbirlikleri ve Kaynaklar
- Süreçler, Ürünler ve Hizmetler
- Müşteriler ile İlgili Sonuçlar
- Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar
- Toplum ile İlgili Sonuçlar
- İş ile İlgili Sonuçlar

Radar yöntemi, temelde dinamik bir yapıya sahip değerlendirme aynı zamanda güçlü çerçeveye sahip bir yönetim aracıdır. Kuruluşların performanslarını sorgulamada yapısal bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Yaygın bir bakış açısıyla RADAR kuruluşun belli boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir bu boyutlar sırasıyla, stratejisinin bir parçası olması bakımından gerçekleşmesi beklenen sonuçları belirlemek, ortaya konulması gereken sonuçları hem rutin süreçte hem de gelecek zamanda uygulamak maksadı ile birbiri ile uyumlu yaklaşımlar şeklinde tasarlamak ve meydana getirmek, uygulanmasını garanti etmek adına yaklaşımlar yayınlamak ve temin edilen çıktıların gözlemlenmesi, incelenmesine ve sürdürülebilir öğrenim faaliyetlerini baz alarak öğrenmek ve iyileştirmektir (Türkiye Kalite Derneği, 2016).

## YÖNTEM ve BULGULAR

Araştırmanın amacı olan, toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında motivasyon araçlarının ilaç sektöründe bulunan işletmelerin performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik olarak YEM'den yararlanılmıştır. YEM, değerlendirilebilen ve gizil değişkenlerin ilişkisindeki direkt ve indirekt münasebetleri tek bir model içerisinde gösterebilmesiyle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda sıkça kullanılan bir modeldir. (Meydan ve Şeşen, 2015: 5). Araştırmanın gayesi ile uyumlu olacak şekilde belirlenen bu modelin açıklıyıcılığını saptamak adına dokuz adet hipotezden yararlanılacaktır.

Bu hipotezler;

- H<sub>1</sub>: Çalışanların genel motivasyon düzeyleri işletmenin genel performansına etki etmektedir.  
H<sub>2</sub>: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri işletmenin finansal performansına etki etmektedir.  
H<sub>3</sub>: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri firma içi performansa etki etmektedir.  
H<sub>4</sub>: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.  
H<sub>5</sub>: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri firmanın yenilik ve çalışanların öğrenme performansına etki etmektedir.  
H<sub>6</sub>: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri işletmenin finansal performansına etki etmektedir.  
H<sub>7</sub>: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri firma içi performansa etki etmektedir.  
H<sub>8</sub>: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri müşteri memnuniyeti performansına etki etmektedir.  
H<sub>9</sub>: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri firmanın yenilik ve çalışanların öğrenme performansına etki etmektedir.

şeklindedir. Araştırmanın tamamında dokuz adet hipotezin kabul görmesi ve reddedilmesi kapsamındaki ayrıntılar, bulguların ve sonuçların bulunduğu bölümde belirtilecektir.

Araştırmaya ait evren ilaç sektöründe görev alan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ili lokasyonlu 2 adet farklı ilaç firmasında aktif olarak çalışmaya devam eden 415 adet çalışandan oluşmuştur.

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak nicel olarak tasarlanmış bir çalışma olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın teorik kısmında detaylı bir literatür araştırması gerçekleştirilerek incelenen konular üzerine hazırlanmış tez ve bilimsel araştırmalardan yararlanılmıştır. Araştırmanın nicel çalışması kapsamında ölçek olarak motivasyon ölçeği ile işletme performansı ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizi esnasında SPSS 22.0 ve AMOS 23 paket programları birlikte kullanılmıştır. Verileri temin edilen çalışanların yaş bilgisi, medeni hal bilgisi, cinsiyet bilgisi, eğitim seviyesi ve kurumdaki tecrübe sürelerine göre toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında genel motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon ile genel işletmeye ait performans, finansal yapısına ait performans, firma içindeki performans, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans düzeylerine ait ilişkilerinde anlamlı olarak farklılık bulunup bulunmadığını analiz edebilmek adına fark testleri gerçekleştirilmiştir. Fark testlerinden Bağımsız Grup T testi ve Tek Taraflı Varyans (ANOVA) testleri gerçekleştirilmiştir. Fark testleri kapsamında değişkenlerin hangi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini belirlemek adına çoklu karşılaştırma modelleri kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırma modelinin uygulanması esnasında ise, demografik özelliklerin değişkenlerdeki farklılıklarının homojen olarak dağılıp dağılmaması durumuna göre; homojen olarak dağılmaması durumunda Tamhane modeli, homojen olarak dağılması durumunda ise Tukey modeli kullanılmıştır. Genel motivasyon boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon, genel işletme performansı, boyutları olan finansal yapısına ait performans, firma içindeki performans, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans değişkenlerinin güvenilirliklerinin belirlenmesi adına güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Toplam kalite ve stratejik yönetimi uygulamaları bağlamında genel motivasyon ve bu değişkenin boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon değişkenlerinin, genel işletme performansı ve bu değişkenin boyutları olan finansal yapısına ait performansına, firma içindeki performansına, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performansına, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performansına etkisini belirlemek amacı ile Yapısal Regresyon Analizi gerçekleştirilmiş, uygulanan modelin toplanan veriler için ne derece uygun olduğunu göstermek amacı ile Yapısal Eşitlik Modeli kapsamında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Bu analizlere istinaden verilere ait bulgular ve sonuçlar tespit edilmiştir.

## **Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

İlaç sektöründe çalışanların yaş bilgilerinin, medeni hal bilgilerinin, cinsiyet bilgilerinin, eğitim seviyelerinin ve kurumdaki tecrübe sürelerinin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

İlaç sektöründe çalışanların %47,7'si (n=198) kadın iken, %52,3'ü (n=217) erkek olarak belirlenmiştir. Bu sektörde erkeklerin kadınlara göre daha çok istihdam edildiği ifade edilebilir. Yaş dağılımlarına bakıldığında çalışanların çoğunluğunun (%43,9, n=182) 32-48 yaş grubuna girdiği görülmektedir. En düşük oran ise genç yaş grubu (%11,3, n=47) olarak saptanmaktadır. Bu yaş grubundan sonra en düşük çalışan kesim 49 yaş ve üzeri (%17,8, n=74) olarak ifade edilebilir. Evli çalışanlar (%72,8, n=302) ilaç sektörünü daha çok tercih etmektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanların ilaç sektöründe çalışmayı daha çok tercih ettiği görülmektedir. Çünkü çalışanların %37,1'i (n=154) ortaöğretim ve lise mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Lisans mezunu çalışanlarda (%34,7, n=144) ilaç sektöründe çalışmayı tercih eden grup içindedirler.



Yüksek lisans mezunlarının %12,0'ının (n=50) ilaç sektöründe çalışmayı tercih ettiği ortaya çıkmaktadır. Sektörde çalışanların %28,4'ü (n=118) şu anki kurumunda 1-3 yıl arasında çalışırken, %24,1'i (n=100) 4-6 yıl arasında çalışmaktadır. %19,5'i (n=81) 9 yıldan fazla kurumunda iş tecrübesine sahipken, geriye kalan %17,3'ü de (n=72) 7-9 yıl arasında iş tecrübesine sahiptir.

**Tablo 1.** İlaç Sektöründeki Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılım Sonuçları

		(n)	(%)
Cinsiyet	Kadın	198	47,7
	Erkek	217	52,3
	Toplam	415	100,0
Yaş	18-24 yaş	47	11,3
	25-31 yaş	112	27,0
	32-48 yaş	182	43,9
	49 yaş ve üzeri	74	17,8
	Toplam	415	100,0
Medeni Durum	Bekar	113	27,2
	Evli	302	72,8
	Toplam	415	100,0
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim ve Lise	154	37,1
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans)	67	16,1
	Lisans	144	34,7
	Yüksek Lisans	50	12,0
	Toplam	415	100,0
Kurumdaki İş Tecrübesi	1 yıldan az	44	10,6
	1-3 yıl	118	28,4
	4-6 yıl	100	24,1
	7-9 yıl	72	17,3
	9 yıldan fazla	81	19,5
	Toplam	415	100,0

### Fark Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların yaş bilgilerine, medeni hal bilgilerine, cinsiyet bilgilerine, eğitim seviyelerine ve kurumdaki tecrübe sürelerine göre toplam kalite ile stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında genel motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon ile genel şirket performansı, finansal yapısına ait performans, firma içindeki performans, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans düzeyleri kapsamında anlamlı şekilde farklılık bulunup bulunmadığını analiz etmek ve değerlendirmek adına fark testlerine başvurulmaktadır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır ve detaylı bir şekilde yorumlanmaktadır.

Bağımsız grup t testi sonuçlarına bakıldığında, toplam kalite ve stratejik kalite yönetim uygulamaları bağlamında ilaç sektöründe çalışan personelin genel motivasyonu ( $p=0,000\leq 0,01$ ), içsel motivasyonu ( $p=0,000\leq 0,01$ ), genel işletme performansı ( $p=0,011\leq 0,05$ ) ve finansal performansı ( $p=0,002\leq 0,01$ ) cinsiyet bilgisi değişkenine istinaden istatistiki olarak anlamlı olacak şekilde bir farklılık belirtmektedir. Diğer değişkenlerin ise cinsiyet değişkenine istinaden anlamlı olacak şekilde bir farklılığı elde edilememektedir ( $p\geq 0,05$ ). Farklılığın hangi cinsiyet grubuna

göre olduğunu tespit etmek içinse ortalama değerlere bakılmaktadır. Kadın çalışanların genel ve içsel motivasyonları erkek çalışanlara göre farklılık gösterdiği belirtilebilir. Aynı durum performans düzeylerinde de söz konudur. Kadın ve erkek çalışan farklılığı genel işletme performans ve finansal performans düzeylerinde farklılığa sebep olduğu saptanmaktadır.

**Tablo 2.** Cinsiyete Göre Motivasyon ve Boyutları ile İşletme Performansı ve Boyutları Farklılığının Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p																																																																										
Genel Motivasyon	Kadın	198	4,54	0,403	<b>3,572</b>	<b>0,000*</b>																																																																										
	Erkek	217	4,39	0,460			İçsel Motivasyon	Kadın	198	4,58	0,542	<b>4,571</b>	<b>0,000*</b>	Erkek	217	4,32	0,632	Dışsal Motivasyon	Kadın	198	4,50	0,459	0,558	0,577	Erkek	217	4,47	0,458	Genel İşletme Performansı	Kadın	198	3,92	0,454	<b>2,569</b>	<b>0,011**</b>	Erkek	217	3,81	0,392	Finansal Performans	Kadın	198	3,99	0,601	<b>3,178</b>	<b>0,002*</b>	Erkek	217	3,81	0,587	Firma İçi Performans	Kadın	198	3,93	0,648	1,693	0,091	Erkek	217	3,83	0,516	Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391	Erkek	217	3,88	0,551	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek
İçsel Motivasyon	Kadın	198	4,58	0,542	<b>4,571</b>	<b>0,000*</b>																																																																										
	Erkek	217	4,32	0,632			Dışsal Motivasyon	Kadın	198	4,50	0,459	0,558	0,577	Erkek	217	4,47	0,458	Genel İşletme Performansı	Kadın	198	3,92	0,454	<b>2,569</b>	<b>0,011**</b>	Erkek	217	3,81	0,392	Finansal Performans	Kadın	198	3,99	0,601	<b>3,178</b>	<b>0,002*</b>	Erkek	217	3,81	0,587	Firma İçi Performans	Kadın	198	3,93	0,648	1,693	0,091	Erkek	217	3,83	0,516	Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391	Erkek	217	3,88	0,551	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek	217	3,70	0,594								
Dışsal Motivasyon	Kadın	198	4,50	0,459	0,558	0,577																																																																										
	Erkek	217	4,47	0,458			Genel İşletme Performansı	Kadın	198	3,92	0,454	<b>2,569</b>	<b>0,011**</b>	Erkek	217	3,81	0,392	Finansal Performans	Kadın	198	3,99	0,601	<b>3,178</b>	<b>0,002*</b>	Erkek	217	3,81	0,587	Firma İçi Performans	Kadın	198	3,93	0,648	1,693	0,091	Erkek	217	3,83	0,516	Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391	Erkek	217	3,88	0,551	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek	217	3,70	0,594																			
Genel İşletme Performansı	Kadın	198	3,92	0,454	<b>2,569</b>	<b>0,011**</b>																																																																										
	Erkek	217	3,81	0,392			Finansal Performans	Kadın	198	3,99	0,601	<b>3,178</b>	<b>0,002*</b>	Erkek	217	3,81	0,587	Firma İçi Performans	Kadın	198	3,93	0,648	1,693	0,091	Erkek	217	3,83	0,516	Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391	Erkek	217	3,88	0,551	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek	217	3,70	0,594																														
Finansal Performans	Kadın	198	3,99	0,601	<b>3,178</b>	<b>0,002*</b>																																																																										
	Erkek	217	3,81	0,587			Firma İçi Performans	Kadın	198	3,93	0,648	1,693	0,091	Erkek	217	3,83	0,516	Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391	Erkek	217	3,88	0,551	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek	217	3,70	0,594																																									
Firma İçi Performans	Kadın	198	3,93	0,648	1,693	0,091																																																																										
	Erkek	217	3,83	0,516			Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391	Erkek	217	3,88	0,551	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek	217	3,70	0,594																																																				
Müşteri Performansı	Kadın	198	3,93	0,618	0,859	0,391																																																																										
	Erkek	217	3,88	0,551			Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141	Erkek	217	3,70	0,594																																																															
Yenilik ve Öğrenme Performansı	Kadın	198	3,79	0,667	1,474	0,141																																																																										
	Erkek	217	3,70	0,594																																																																												

**Tablo 3.** Medeni Duruma Göre Motivasyon ve Boyutları ile İşletme Performansı ve Boyutları Farklılığının Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p																																																																										
Genel Motivasyon	Bekar	113	4,47	0,486	0,203	0,839																																																																										
	Evli	302	4,46	0,422			İçsel Motivasyon	Bekar	113	4,41	0,641	-0,698	0,486	Evli	302	4,46	0,591	Dışsal Motivasyon	Bekar	113	4,54	0,467	1,502	0,134	Evli	302	4,46	0,454	Genel İşletme Performansı	Bekar	113	3,80	0,380	-1,711	0,088	Evli	302	3,88	0,440	Finansal Performans	Bekar	113	3,80	0,564	<b>-1,978</b>	<b>0,049**</b>	Evli	302	3,93	0,610	Firma İçi Performans	Bekar	113	3,81	0,578	-1,517	0,130	Evli	302	3,90	0,585	Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333	Evli	302	3,92	0,590	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli
İçsel Motivasyon	Bekar	113	4,41	0,641	-0,698	0,486																																																																										
	Evli	302	4,46	0,591			Dışsal Motivasyon	Bekar	113	4,54	0,467	1,502	0,134	Evli	302	4,46	0,454	Genel İşletme Performansı	Bekar	113	3,80	0,380	-1,711	0,088	Evli	302	3,88	0,440	Finansal Performans	Bekar	113	3,80	0,564	<b>-1,978</b>	<b>0,049**</b>	Evli	302	3,93	0,610	Firma İçi Performans	Bekar	113	3,81	0,578	-1,517	0,130	Evli	302	3,90	0,585	Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333	Evli	302	3,92	0,590	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli	302	3,75	0,631								
Dışsal Motivasyon	Bekar	113	4,54	0,467	1,502	0,134																																																																										
	Evli	302	4,46	0,454			Genel İşletme Performansı	Bekar	113	3,80	0,380	-1,711	0,088	Evli	302	3,88	0,440	Finansal Performans	Bekar	113	3,80	0,564	<b>-1,978</b>	<b>0,049**</b>	Evli	302	3,93	0,610	Firma İçi Performans	Bekar	113	3,81	0,578	-1,517	0,130	Evli	302	3,90	0,585	Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333	Evli	302	3,92	0,590	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli	302	3,75	0,631																			
Genel İşletme Performansı	Bekar	113	3,80	0,380	-1,711	0,088																																																																										
	Evli	302	3,88	0,440			Finansal Performans	Bekar	113	3,80	0,564	<b>-1,978</b>	<b>0,049**</b>	Evli	302	3,93	0,610	Firma İçi Performans	Bekar	113	3,81	0,578	-1,517	0,130	Evli	302	3,90	0,585	Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333	Evli	302	3,92	0,590	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli	302	3,75	0,631																														
Finansal Performans	Bekar	113	3,80	0,564	<b>-1,978</b>	<b>0,049**</b>																																																																										
	Evli	302	3,93	0,610			Firma İçi Performans	Bekar	113	3,81	0,578	-1,517	0,130	Evli	302	3,90	0,585	Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333	Evli	302	3,92	0,590	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli	302	3,75	0,631																																									
Firma İçi Performans	Bekar	113	3,81	0,578	-1,517	0,130																																																																										
	Evli	302	3,90	0,585			Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333	Evli	302	3,92	0,590	Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli	302	3,75	0,631																																																				
Müşteri Performansı	Bekar	113	3,86	0,566	-0,968	0,333																																																																										
	Evli	302	3,92	0,590			Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800	Evli	302	3,75	0,631																																																															
Yenilik ve Öğrenme Performansı	Bekar	113	3,73	0,633	-0,254	0,800																																																																										
	Evli	302	3,75	0,631																																																																												

Toplam kalite ve stratejik kalite yönetim uygulamaları bağlamında ilaç sektöründe çalışan personelin finansal performansı ( $p=0,049 \leq 0,05$ ) medeni hal bilgisi değişkenine istinaden istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Diğer değişkenlerin ise medeni hal bilgisi değişkenine istinaden anlamlı olacak şekilde farklılığı temin edilememektedir ( $p \geq 0,05$ ). Farklılığın hangi medeni durum grubuna göre olduğunu tespit etmek içinse ortalama değerlere

bakılmaktadır. Medeni durum farklılığı finansal performans düzeylerinde farklılığa sebep olmaktadır.

**Tablo 4.** Yaşa Göre Motivasyon ve Boyutları ile İşletme Performansı ve Boyutlarının Farklılığının Sonuçları

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	Çoklu Karşılaştırma
Genel Motivasyon	18-24 yaş (1)	47	4,43	0,557	5,888	0,001*	Tamhane (2-4) (3-4)
	25-31 yaş (2)	112	4,48	0,399			
	32-48 yaş (3)	182	4,53	0,423			
	49 yaş ve üzeri (4)	74	4,28	0,413			
	Toplam	415	4,46	0,440			
İçsel Motivasyon	18-24 yaş (1)	47	4,39	0,747	3,459	0,016**	Tamhane (3-4)
	25-31 yaş (2)	112	4,42	0,622			
	32-48 yaş (3)	182	4,54	0,567			
	49 yaş ve üzeri (4)	74	4,28	0,535			
	Toplam	415	4,44	0,605			
Dışsal Motivasyon	18-24 yaş (1)	47	4,48	0,464	6,057	0,000*	Tukey (2-4) (3-4)
	25-31 yaş (2)	112	4,55	0,433			
	32-48 yaş (3)	182	4,52	0,458			
	49 yaş ve üzeri (4)	74	4,29	0,446			
	Toplam	415	4,48	0,458			
Genel İşletme Performansı	18-24 yaş	47	3,82	0,422	0,959	0,412	- -
	25-31 yaş	112	3,87	0,369			
	32-48 yaş	182	3,84	0,478			
	49 yaş ve üzeri	74	3,93	0,367			
	Toplam	415	3,86	0,426			
Finansal Performans	18-24 yaş (1)	47	3,63	0,570	3,888	0,009*	Tamhane (1-2) (1-3) (1-4)
	25-31 yaş (2)	112	3,98	0,531			
	32-48 yaş (3)	182	3,90	0,669			
	49 yaş ve üzeri (4)	74	3,92	0,494			
	Toplam	415	3,89	0,600			
Firma İçi Performans	18-24 yaş	47	3,79	0,681	1,585	0,192	- -
	25-31 yaş	112	3,81	0,549			
	32-48 yaş	182	3,90	0,593			
	49 yaş ve üzeri	74	3,97	0,538			
	Toplam	415	3,88	0,584			
Müşteri Performansı	18-24 yaş	47	3,96	0,510	0,441	0,724	- -
	25-31 yaş	112	3,93	0,542			
	32-48 yaş	182	3,87	0,687			
	49 yaş ve üzeri	74	3,92	0,383			
	Toplam	415	3,91	0,584			
Yenilik ve Öğrenme Performansı	18-24 yaş (1)	47	3,91	0,656	4,172	0,006*	Tamhane (3-4)
	25-31 yaş (2)	112	3,74	0,570			
	32-48 yaş (3)	182	3,64	0,674			
	49 yaş ve üzeri (4)	74	3,90	0,547			
	Toplam	415	3,75	0,631			

\* $p \leq 0,01$ , \*\* $p \leq 0,05$

Tek taraflı varyans (ANOVA) testi sonuçları değerlendirildiğinde, yaşa göre çalışanların genel motivasyonları ( $p = 0,001 \leq 0,01$ ), içsel motivasyonları ( $p = 0,016 \leq 0,05$ ), dışsal motivasyonları ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), işletmenin finansal performansı ( $p = 0,009 \leq 0,01$ ) ile yenilik ve öğrenme performansı ( $p = 0,006 \leq 0,01$ ) farklılık göstermektedir. Diğer değişkenlerde yaş değişkenine göre bir farklılık saptanmamaktadır ( $p \geq 0,05$ ).

Motivasyon ve işletme performans değişkenlerinin hangi yaş grubuna göre farklılık gösterdiğini belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmaktadır. Bu test sonucuna göre motivasyon ve işletme performansı değişkenlerinin hangi yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğini belirlemek için çoklu karşılaştırma modelleri kullanılmaktadır. Bu modellerin farklılığı ise yaşa göre motivasyon ve işletme performansı değişkenlerinin farklılığının homojen dağılıp dağılmama durumuna göre değiştiğini ifade edebiliriz. Bu bilgiler çerçevesinde yaş gruplarına göre genel motivasyon düzeylerinin farklılığı homojen olmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır. Modele göre 25-31 yaş grubuna giren ilaç sektörü çalışanları 49 yaş ve üstü grupta çalışanlara göre genel motivasyonlarında fark olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır ve aynı durum 32-48 yaş grubundaki çalışanlar ile 49 yaş ve üzeri çalışanlar arasında da mevcuttur. 32-48 yaş grubu çalışanların genel motivasyonu 49 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha yüksektir. Sonuç olarak 25-31 yaş grubu ve 32-48 yaş grubu çalışanlar 49 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek motivasyonla çalışmaktadır.

Çalışanların içsel motivasyonlarının hangi yaş grubuna göre farklılık gösterdiğini belirlemek için de homojen dağılım göstermediği için Tamhane modeli kullanılmaktadır. Bu modele göre 32-48 yaş grubu çalışanlar 49 yaş ve üzeri gruba göre daha yüksek içsel motivasyona sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Dışsal motivasyonun yaş gruplarına göre farklılığı homojen dağılım gösterdiği için Tukey modeli kullanılarak belirlenmektedir. Sonuç 25-31 yaş ve 32-48 yaş grubundakilerin 49 yaş ve üzeri gruptaki çalışanlara göre dışsal motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

İşletmenin finansal performansı çalışanların yaş grubuna göre Tamhane modeli ile ölçülmektedir. Sonuca göre 18-24 yaş grubuna giren çalışanlar işletmenin finansal performansında farklılığa daha az sebep olduklarını düşünmektedir.

Yenilik ve öğrenme performansının yaş grubuna göre farklılığı değerlendirildiğinde, Tamhane modeli kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmaktadır. Böylece 49 yaş ve üzeri çalışanların işletmeye yenilik yönünden daha fazla şey kattıkları ve daha hızlı öğrendikleri sonucuna varılmaktadır.

Eğitim düzeyine göre çalışanların genel motivasyonları ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), içsel motivasyonları ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), dışsal motivasyonları ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), işletmenin genel performansı ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), işletmenin finansal performansı ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), firma içi performansı ( $p = 0,000 \leq 0,01$ ), müşteri performansı ( $p = 0,002 \leq 0,01$ ) farklılık göstermektedir. Yenilik ve öğrenme performansında yaş değişkenine göre bir farklılık saptanmamaktadır ( $p \geq 0,05$ ).

Çoklu karşılaştırma testi sürecinde eğitim düzeyine göre genel motivasyon düzeylerinin farklılığı homojen olmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır. Lisans ve yüksek lisans düzeyinde mezun olan ilaç sektörü çalışanları ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlara göre genel motivasyonları daha yüksek olmaktadır.

Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının hangi eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için de homojen dağılım göstermediği için Tamhane modeli kullanılmaktadır. Bu modele göre lisans ve yüksek lisans düzeyinde mezun olan ilaç sektörü çalışanların ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlara göre daha yüksek içsel ve dışsal motivasyona sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin genel performansı çalışanların eğitim düzeyine göre homojen dağılım gösterdiği için Tukey modeli ile ölçülmektedir. Sonuca göre ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlar işletmenin genel performansında farklılığa daha fazla sebep olduklarını düşünmektedir. Aynı durum yüksek lisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre olan farklılığında da söz konusudur.

**Tablo 5.** Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon ve Boyutları ile İşletme Performansı ve Boyutlarının Farklılığının Sonuçları

		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	Çoklu Karşılaştırma	
Genel Motivasyon	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	4,33	0,461	<b>15,01</b>	<b>0,000*</b>	Tamhane	(1-3) (1-4) (2-4) (3-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	4,40	0,440				
	Lisans (3)	144	4,54	0,363				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,75	0,404				
	Toplam	415	4,46	0,440				
İçsel Motivasyon	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	4,30	0,629	<b>9,222</b>	<b>0,000*</b>	Tamhane	(1-3) (1-4) (2-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	4,34	0,576				
	Lisans (3)	144	4,56	0,564				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,71	0,532				
	Toplam	415	4,44	0,605				
Dışsal Motivasyon	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	4,37	0,463	<b>12,38</b>	<b>0,000*</b>	Tamhane	(1-3) (1-4) (2-4) (3-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	4,47	0,465				
	Lisans (3)	144	4,51	0,425				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,80	0,370				
	Toplam	415	4,48	0,458				
Genel İşletme Performansı	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	3,92	0,385	<b>10,73</b>	<b>0,000*</b>	Tukey	(1-3) (2-4) (3-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	3,86	0,458				
	Lisans (3)	144	3,72	0,379				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,06	0,507				
	Toplam	415	3,86	0,426				
Finansal Performans	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	3,95	0,621	<b>13,25</b>	<b>0,000*</b>	Tukey	(1-3) (1-4) (2-3) (3-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	4,01	0,528				
	Lisans (3)	144	3,67	0,510				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,20	0,661				
	Toplam	415	3,89	0,600				
Firma İç Performansı	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	4,01	0,495	<b>14,68</b>	<b>0,000*</b>	Tamhane	(1-3) (3-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	3,87	0,728				
	Lisans (3)	144	3,65	0,495				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,13	0,640				
	Toplam	415	3,88	0,584				
Müşteri Performansı	Ortaöğretim ve Lise (1)	154	3,92	0,579	<b>5,037</b>	<b>0,002*</b>	Tukey	(1-4) (2-4) (3-4)
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) (2)	67	3,85	0,562				
	Lisans (3)	144	3,82	0,572				
	Yüksek Lisans (4)	50	4,18	0,591				
	Toplam	415	3,91	0,584				
Yenilik ve Öğrenme Performansı	Ortaöğretim ve Lise	154	3,79	0,598	0,651	0,582	-	-
	Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans)	67	3,69	0,778				
	Lisans	144	3,76	0,565				
	Yüksek Lisans	50	3,67	0,697				
	Toplam	415	3,75	0,631				

\*p&lt;0,01, \*\*p&lt;0,05

İşletmenin finansal performansı çalışanların eğitim düzeyine göre Tukey modeli ile ölçülmektedir. Sonuca göre ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlar işletmenin finansal performansında farklılığa daha fazla sebep olduklarını düşünmektedir. Aynı durum yüksek lisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre olan farklılığında da söz konusudur.

**Tablo 6.** Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Motivasyon ve Boyutları ile İşletme Performansı ve Boyutlarının Farklılığının Sonuçları

		n	$\bar{X}$	SS	F	P	Çoklu Karşılaştırma	
Genel Motivasyon	1 yıldan az	44	4,47	0,471	0,526	0,716	-	-
	1-3 yıl	118	4,50	0,471				
	4-6 yıl	100	4,41	0,374				
	7-9 yıl	72	4,47	0,396				
	9 yıldan fazla	81	4,47	0,490				
	Toplam	415	4,46	0,440				
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	44	4,39	0,617	0,437	0,782	-	-
	1-3 yıl	118	4,45	0,670				
	4-6 yıl	100	4,41	0,552				
	7-9 yıl	72	4,52	0,529				
	9 yıldan fazla	81	4,45	0,629				
	Toplam	415	4,44	0,605				
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	44	4,55	0,459	1,834	0,121	-	-
	1-3 yıl	118	4,55	0,429				
	4-6 yıl	100	4,42	0,432				
	7-9 yıl	72	4,42	0,475				
	9 yıldan fazla	81	4,49	0,504				
	Toplam	415	4,48	0,458				
Genel İşletme Performansı	1 yıldan az	44	3,89	0,436	1,469	0,211	-	-
	1-3 yıl	118	3,92	0,444				
	4-6 yıl	100	3,88	0,361				
	7-9 yıl	72	3,80	0,425				
	9 yıldan fazla	81	3,80	0,461				
	Toplam	415	3,86	0,426				
Finansal Performans	1 yıldan az (1)	44	3,74	0,670	3,457	0,009*	Tamhane	(2-4)
	1-3 yıl (2)	118	4,04	0,551				
	4-6 yıl (3)	100	3,85	0,576				
	7-9 yıl (4)	72	3,78	0,481				
	9 yıldan fazla (5)	81	3,93	0,709				
	Toplam	415	3,89	0,600				
Firma İçi Performansı	1 yıldan az	44	3,77	0,617	0,839	0,501	-	-
	1-3 yıl	118	3,92	0,674				
	4-6 yıl	100	3,92	0,476				
	7-9 yıl	72	3,87	0,578				
	9 yıldan fazla	81	3,82	0,553				
	Toplam	415	3,88	0,584				
Müşteri Performansı	1 yıldan az	44	4,02	0,468	3,030	0,018**	-	-
	1-3 yıl	118	3,98	0,630				
	4-6 yıl	100	3,95	0,504				
	7-9 yıl	72	3,85	0,478				
	9 yıldan fazla	81	3,73	0,706				
	Toplam	415	3,91	0,584				
Yenilik ve Öğrenme Performansı	1 yıldan az	44	4,04	0,673	3,282	0,011*	Tamhane	(1-2) (1-4)
	1-3 yıl (1)	118	3,69	0,510				
	4-6 yıl (2)	100	3,79	0,624				
	7-9 yıl (3)	72	3,69	0,562				
	9 yıldan fazla (4)	81	3,67	0,782				
	Toplam	415	3,75	0,631				

\*p<0,01, \*\*p<0,05

Firma içi performans çalışanların eğitim düzeyine göre Tamhane modeli ile ölçülmektedir. Sonuca göre ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlar işletmenin firma içi performansında farklılığa daha fazla sebep olduklarını düşünmektedir. Aynı durum yüksek lisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre olan farklılığında da söz konusudur.

Müşteri performansının eğitim düzeyine göre farklılığı değerlendirildiğinde, Tukey modeli kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmaktadır. Böylece yüksek lisans mezunu çalışanların diğer eğitim düzeyinde mezun olan çalışanlara göre müşteri performansına katkısının daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kurumdaki iş tecrübesine göre çalışanların finansal performans ( $p = 0,009 \leq 0,01$ ), müşteri performansı ( $p = 0,018 \leq 0,05$ ), yenilik ile öğrenme performansı ( $p = 0,011 \leq 0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı olacak şekilde bir fark göstermektedir. Diğer değişkenlerle kurumdaki iş tecrübesi değişkenine göre bir farklılık saptanmamaktadır ( $p \geq 0,05$ ).

Motivasyon ve işletme performans değişkenlerinin hangi kurumdaki iş tecrübesi grubuna göre farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi çerçevesinde kurumdaki iş tecrübesine göre finansal performans düzeylerinin farklılığı homojen olmadığı için Tamhane modeli kullanılmaktadır. 1-3 yıl arasında kurumunda çalışanlar 7-9 yıl arasında çalışanlara göre işletmelerine daha yüksek düzeyde finansal performans sağladıklarını belirtmektedir.

Yenilik ve öğrenme performansının kurumdaki iş tecrübesine göre farklılığı değerlendirildiğinde, Tamhane modeli kullanılarak çoklu karşılaştırma yapılmaktadır. Böylece 4-6 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışan 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip gruba giren çalışanlara göre firmaya daha fazla yenilik performansı sağlamaktadır ve öğrenme performanslarının yüksek olduğunu düşünmektedir. 1-3 yıl arasında kurumunda tecrübesi olanların 9 yıldan fazla tecrübeye sahip olanlara göre işletmeye sağladığı yenilik ve öğrenme performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

### Güvenilirlik Analizi ile Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Genel motivasyon boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon, genel işletme performansı, boyutları olan finansal yapısına ait performans, firma içindeki performans, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans değişkenlerinin güvenilirlik analizi sonuçları, ifade sayıları, ortalama değerleri ile standart sapmalarına ait değerleri tablo 7'de iletilmekte ve sonuçları yorumlanmaktadır.

**Tablo 7.** Motivasyon ve İşletme Performansı Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	$\bar{X}$	SS	Cronbach Alfa Katsayısı	n
<b>Genel Motivasyon</b>	<b>4,46</b>	<b>0,440</b>	<b>0,912</b>	<b>15</b>
İçsel Motivasyon	4,44	0,605	0,951	8
Dışsal Motivasyon	4,48	0,458	0,877	7
<b>Genel İşletme Performansı</b>	<b>3,86</b>	<b>0,426</b>	<b>0,905</b>	<b>19</b>
Finansal Performans	3,89	0,600	0,898	5
Firma İçi Performans	3,88	0,584	0,955	5
Müşteri Performansı	3,91	0,584	0,880	5
Yenilik ve Öğrenme Performansı	3,75	0,631	0,859	4

Çalışanların genel motivasyonları, içsel ve dışsal motivasyonları ortalama değerler değerlendirildiğinde oldukça iyi olduğu görülmektedir. Genel firma performansı, finansal yapısına ait performans, firma içindeki performans, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans ortalama değerlerine bakıldığında, değerlerin motivasyon düzeyine göre biraz daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. İlaç sektöründe çalışanların motivasyonu oldukça iyi iken firmalarının performans yönünden sadece iyi olduğu anlamını taşımaktadır.

Değişkenlere ait güvenilirlik testi neticesinde temin edilen Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde, genel motivasyon düzeyleri ile boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri, genel işletme performansı ile boyutları olan finansal yapısına ait performans, firma içindeki performans, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans düzeyleri yüksek derecede güvenilirlerdir.

### Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

YEM, değerlendirilebilen ve gizil değişkenlerin ilişkisindeki direkt ve indirekt münasebetleri tek bir model içinde gösterebilmesiyle sosyal bilimlere ait alanlardaki araştırmalarda sıkça kullanılan bir modeldir (Meydan ve Şeşen, 2015: 5).

Yapısal Eşitlik Modeli'nde yol (path) analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere iki ana bileşen bulunmaktadır. Yol analizi, değerlendirilen değişkenlerin bağlantılı oldukları ilişkileri inceleyen bir analiz yöntemidir. DFA, genel olarak ölçeklerin geliştirilmesi ve geçerlilik analizlerine ait süreçlerin oluşturulması ve daha önce meydana getirilen bir yapının doğruluğunun kanıtlanması için tercih edilmekte ve uygulanmaktadır (Bayram, 2013: 41-42).

Yapısal Eşitlik Modeli, analizi sağlanan modelin elde edilen veriler adına hangi ölçüde uygun olduklarını ortaya koyan ve "Uyum İndeksleri" şeklinde isimlendirilen ölçümler sağlamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 31). Yapısal Eşitlik Modelini sağlamak adına uygulanan paket halindeki programların içinde birden fazla farklılığı bulunan uyum indeksleri vardır.

Bu indekslerin uyumluluğunun iyiliği ve uyumlarına ait sınırlarının kabul edilebilir ölçüleri başka kaynaklar içerisinde farklı olacak şekilde yer almaktadır.

Tablo 8. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları

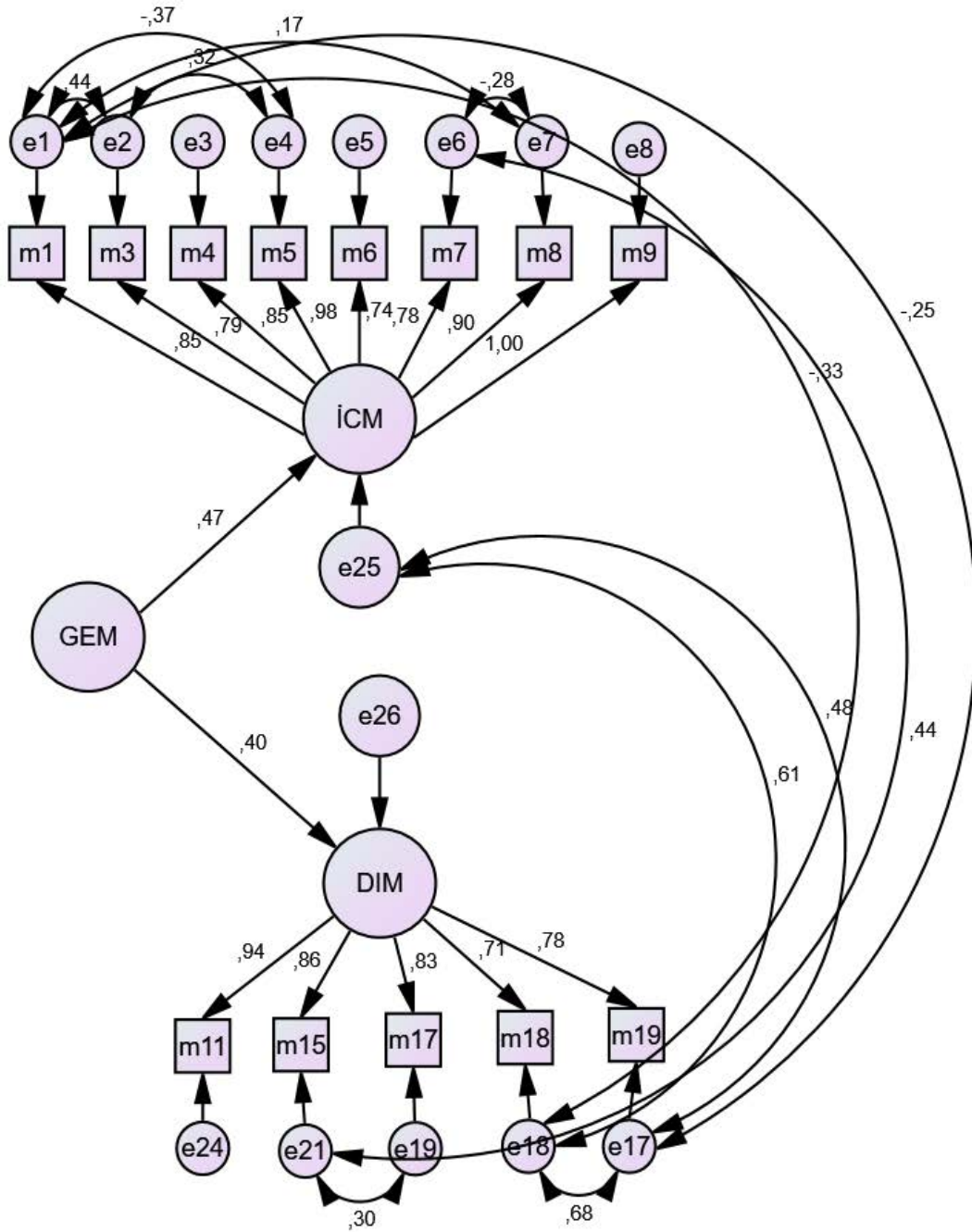
Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤3	≤5
RMSEA	≤0,05	≤0,08
GFI	≥0,900	≥0,850
AGFI	≥0,900	≥0,850
NFI	≥0,950	≥0,900
CFI	≥0,970	≥0,900
TLI	≥0,950	≥0,900

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

### İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Bu bölümde içsel ve dışsal motivasyon araçları ölçeğinin DFA modeli ve uyum indeksleri yer almaktadır. Şekil 1'de gizil ve gözlenen değişkenler ile faktör yükleri gösterilmektedir.





Şekil 1. İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları Ölçeği DFA Modeli

Çalışmada üst gizil değişken olarak ifade edilen genel motivasyon (GEM), alt gizil değişkenler olarak ifade edilen içsel motivasyon (İÇM) ve dışsal motivasyon (DIM) değişkenlerine yönelik, kendilerine bağlanan gözlenen değişkenler tarafından açıklanıp açıklanmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 9'da İçsel ve dışsal motivasyon araçları (İCDIMA) modeli ile veriler arasındaki uyumun değerleri yer almaktadır.

İçsel ve dışsal motivasyon araçları ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Ancak ölçekteki 11 madde analiz sırasında modele iyi uyum göstermediği için analize dahil edilmemektedir. Tabloda modele ait ki-kare olarak belirtilen değer 138,704, serbestlik ölçüsü 52 ve anlamlılık oranı 0,000

olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,063 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,979 değeri ile 0,95'in üzerinde olduğu için iyi uyum göstermektedir. IFI indeksi 0,987 değeri ile belirlenmiş uyum sınırların üzerinde iyi uyumludur. CFI indeksi 0,987 olduğu için yine iyi uyumludur. Model bu sonuçlara göre iyi uyum göstermektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerliliğinin olduğunu doğrulamıştır.

**Tablo 9.** İCDIMA Modeli ile Elde Edilen Verilerin Arasındaki Uyumluluğun İncelenmesi

Uyumluluk İndeksleri	Araştırmanın Modeli (n=415)	Kabul Değerleri
X <sup>2</sup> Değeri (CMIN)	138,704	
Serbestlik Derecesi (DF)	52	
p	0,000	<0,01
X <sup>2</sup> /df (CMIN/DF)	2,667	<5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,979	0,900≤NFI≤0,950
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,987	0,900≤IFI≤0,950
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,987	0,900≤CFI≤0,950
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,063	0,05≤RMSEA≤0,08

**Tablo 10.** Modelde Yer Alan İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği İçin Maddelerin Faktör Yükleri

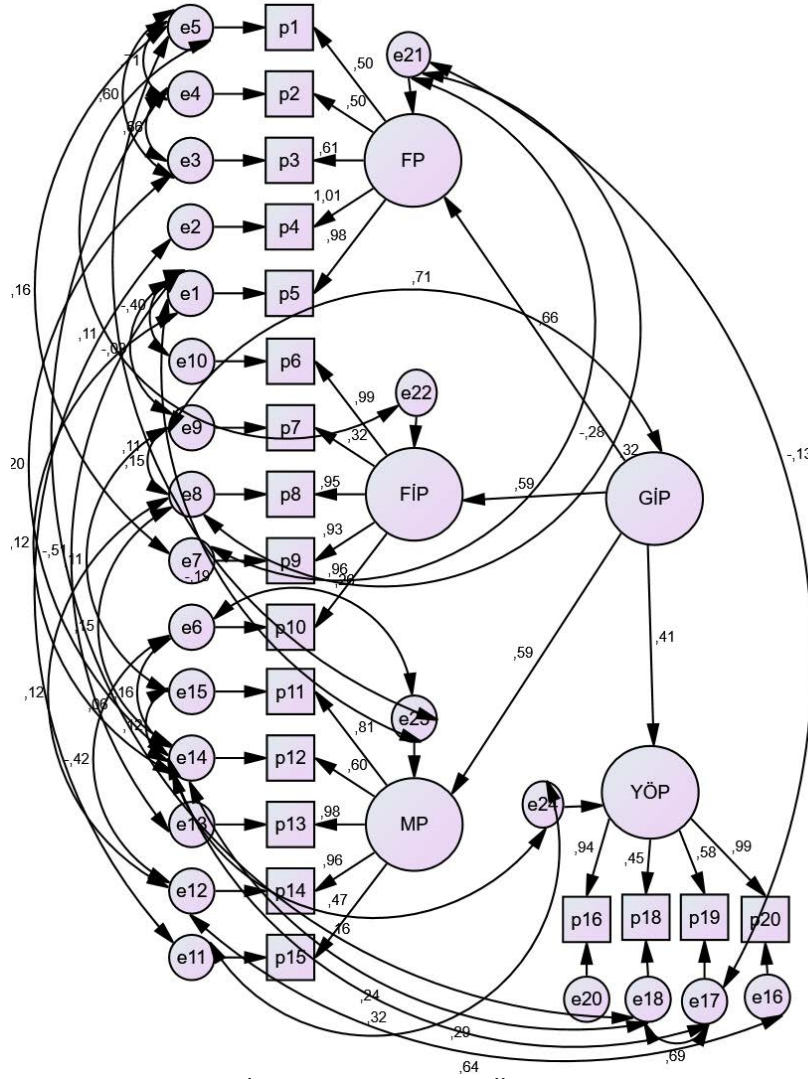
Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri
İçsel Motivasyon	9. Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları motivasyonumu artırır.	0,997
	5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak motivasyonumu artırır.	0,982
	8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmek motivasyonumu artırır.	0,895
	1. Yaptığım işte başarılı olmak motivasyonumu artırır.	0,852
	4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.	0,846
	3. İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları motivasyonumu artırır.	0,786
	7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek motivasyonumu artırır.	0,783
	6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.	0,740
Dışsal Motivasyon	11. Çalışma ortamında fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu motivasyonumu artırır.	0,942
	15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı gibi faaliyetlerle eğitim sağlanması motivasyonumu artırır.	0,864
	17. Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması motivasyonumu artırır.	0,827
	19. Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması motivasyonumu artırır.	0,776
	18. İşimde terfi imkanının olması motivasyonumu artırır.	0,708

Tablo 10'da içsel ve dışsal motivasyon araçları ölçeği maddelerinin faktör yükleri gösterilmektedir. İçsel motivasyon boyutunun faktör yükleri 0,997-0,740 değerleri arasında yer alırken, dışsal motivasyon boyutunun faktör yükleri 0,942-0,708 değerleri arasındadır. Bu

değerler oldukça yüksek değerdedir böylece bu ölçeğe ait sadece 13 maddenin analize dahil edilmesi gerektiği kararı alınmıştır.

### İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Bu bölümde işletme performansı ölçeğinin DFA modeli ve uyum indeksleri yer almaktadır. Şekil 2'te gizil ve gözlenen değişkenler ile faktör yükleri gösterilmektedir.



Şekil 2. İşletme Performansı Ölçeği DFA Modeli

Çalışmada üst gizil değişken olarak ifade edilen genel işletme performansı (GİP), alt gizil değişkenler olarak ifade edilen finansal yapısına ait performans (FP), firma içindeki performans (FİP), iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performans (MP), yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performans (YÖP) değişkenlerine yönelik kendilerine bağlanan gözlenen değişkenler tarafından açıklanıp açıklanmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 11'de İşletme performansı (İP) modeli ile veriler arasındaki uyumun değerleri yer almaktadır.

**Tablo 11.** İP Modeli ile Elde Edilen Veriler Arasındaki Uyumluluğun İncelenmesi

Uyumluluk İndeksleri	Araştırmanın Modeli (n=415)	Kabul Değerleri
X <sup>2</sup> Değeri (CMIN)	229,914	
Serbestlik Derecesi (DF)	88	
p	0,000	<0,01
X <sup>2</sup> /df (CMIN/DF)	2,613	<5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,969	0,900≤NFI≤0,950
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,981	0,900≤IFI≤0,950
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,981	0,900≤CFI≤0,950
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,062	0,05≤RMSEA≤0,08

İşletme performansı ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Ancak ölçekteki tek madde analiz sırasında modele iyi uyum göstermediği için analize dahil edilmemektedir. Tabloda modelin k-kare değeri 229,914, serbestlik ölçüsü 88 ve anlamlılık oranı 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,062 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,969 değeri ile 0,95'in üzerinde olduğu için iyi uyum göstermektedir. IFI indeksi 0,981 değeri ile belirlenmiş uyum sınırların üzerinde iyi uyumludur. CFI indeksi 0,981 olduğu için yine iyi uyumludur. Model bu sonuçlara göre iyi uyum göstermektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerliliğinin olduğunu doğrulamıştır.

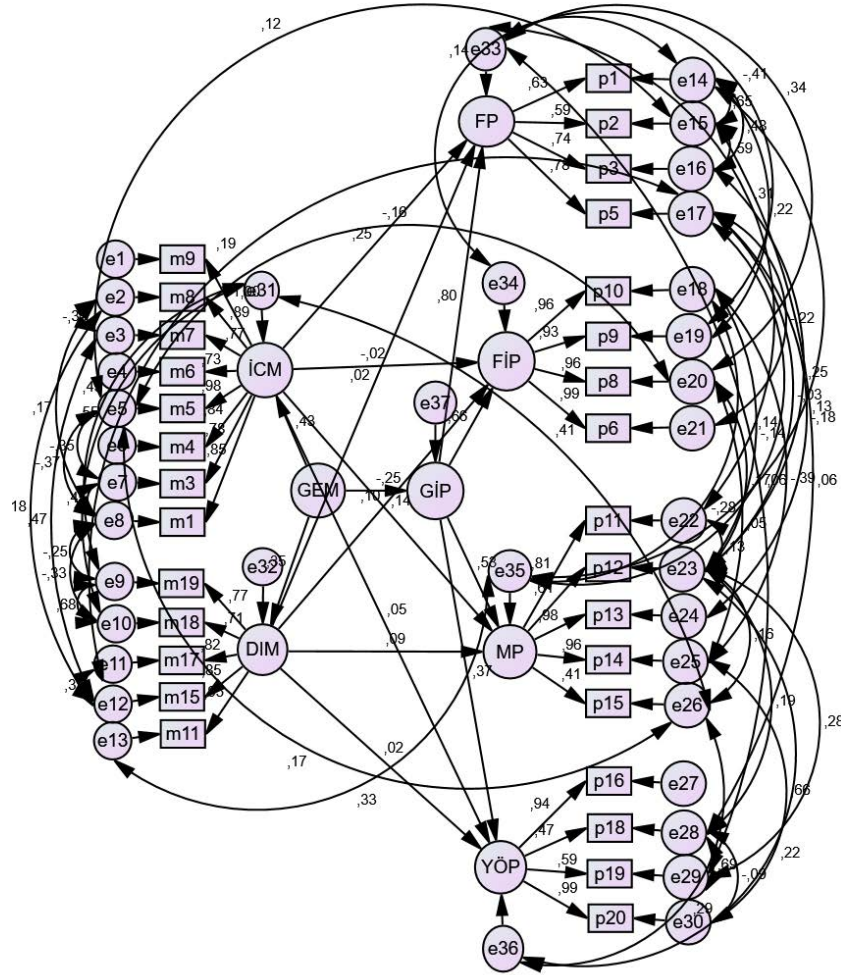
**Tablo 12.** Modelde Yer Alan İşletme Performansı Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yükleri

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri
Finansal Performans	5. Firmamızda stok devir hızı yüksektir.	0,822
	3. Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır.	0,715
	1. Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır.	0,598
	2. Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır.	0,565
Firma İçi Performans	6. Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşüktür.	0,993
	10. Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir.	0,960
	8. Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür.	0,956
	9. Firmamızda sipariştten ürün teslimatına geçen süre düşüktür.	0,925
Müşteri Performansı	13. Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür.	0,978
	14. Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir.	0,958
	11. Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür.	0,808
	12. Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir.	0,606
Yenilik ve Öğrenme Performansı	15. Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir.	0,463
	16) Firmamızın piyasaya yeni ürün sürme konusunda başarısı yüksektir.	0,940
	19) Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir.	0,580
	18) Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir.	0,451

Tablo 12’de işletme performansı ölçeği maddelerinin faktör yükleri gösterilmektedir. Finansal performans boyutunun faktör yükleri 0,822-0,565 değerleri arasında yer alırken, firma içi performans boyutuna ait faktör yük değerleri 0,993-0,925, müşteri performansı boyutuna ait faktör yük değerleri 0,978-0,463 değerleri arasındadır. Son olarak yenilik ve öğrenme performansı boyutu da 0,940-0,451 faktör yüklerini alır. Bu değerler yüksek değerdedir böylece bu ölçeğe ait sadece 16 maddenin analize dahil edilmesi gerektiği kararı alınmıştır.

### Yapısal Regresyon Analizi Bulguları

Yapısal regresyon analizi, toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında genel motivasyon ve bu değişkenin boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon değişkenlerinin, genel işletme performansı ve bu değişkenin boyutları olan finansal yapısına ait performansına, firma içindeki performansına, iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performansına, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal eşitlik modellerinden biridir.



Şekil 3. Yapısal Regresyon Modeli

Çalışanların genel motivasyonları, içsel ve dışsal motivasyonlarının işletmenin genel performansı, finansal yapısına ait performansına, firma içindeki performansına, iç ve dış olmak

üzere müşterilere ait performansına, yenilik seviyesi ve öğrenme seviyesine ait performansına etkisi yapısal regresyon modeli ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Tablo 13'de yapısal regresyon modeline ilişkin uyumun değerleri yer almaktadır.

**Tablo 13.** Yapısal Regresyon Modeline İlişkin Uyumluluğun İncelenmesi

Uyumluluk İndeksleri	Araştırmanın Modeli (n=415)	Kabul Değerleri
X <sup>2</sup> Değeri (CMIN)	608,374	
Serbestlik Derecesi (DF)	342	
<i>p</i>	0,000	<0,01
X <sup>2</sup> /df (CMIN/DF)	1,779	<5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,958	0,900≤NFI≤0,950
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,981	0,900≤IFI≤0,950
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,981	0,900≤CFI≤0,950
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,026	0,05≤RMSEA≤0,08

Tabloda modele ait ki-kare değeri 608,374, serbestlik ölçüsü 342 ve anlamlılık oranı 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,026 değeri ile iyi uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,958 değeri ile 0,95'in üzerinde olduğu için iyi uyum göstermektedir. IFI indeksi 0,981 değeri ile belirlenmiş uyum sınırların üzerinde iyi uyumludur. CFI indeksi 0,981 olduğu için yine iyi uyumludur. Model bu sonuçlara göre iyi uyum göstermektedir. Yapısal regresyon modeliyle belirlenen sonuçlar motivasyon değişkenlerinin işletmenin performansına etkisinin araştırılması doğrulanmıştır.

**Tablo 14.** Modelin Regresyon Ağırlıkları

		Standartlaştırılmış Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	<i>p</i>
Genel İşletme Performansı	<--- Genel Motivasyon	-0,253	0,502	-1,206	0,228
Finansal Performans	<--- İçsel Motivasyon	0,250	0,106	3,046	<b>0,002*</b>
Firma İçi Performans	<--- İçsel Motivasyon	-0,016	0,099	-0,220	0,826
Müşteri Performansı	<--- İçsel Motivasyon	0,139	0,050	2,305	<b>0,021**</b>
Yenilik ve Öğrenme Performansı	<--- İçsel Motivasyon	0,051	0,087	0,914	0,360
Finansal Performans	<--- Dışsal Motivasyon	0,016	0,074	0,222	0,825
Firma İçi Performans	<--- Dışsal Motivasyon	0,097	0,071	1,553	0,120
Müşteri Performansı	<--- Dışsal Motivasyon	0,091	0,038	1,610	0,107
Yenilik ve Öğrenme Performansı	<--- Dışsal Motivasyon	0,015	0,067	0,286	0,775

\**p*≤0,01, \*\**p*≤0,05

Çalışanların genel motivasyonu genel işletme performansına etki etmemektedir ( $p=0,228 \geq 0,05$ ). Ancak motivasyon boyutlarından biri olan katılımcıların içsel motivasyonu işletme performansının boyutlarından olan finansal performansa ( $p=0,002 \leq 0,01$ ) ve iç ve dış olmak üzere müşterilere ait performansına ( $p=0,021 \leq 0,05$ ) pozitif olacak şekilde etki ederken, firma içi performansa, yenilik ve öğrenme performansına etki etmemektedir. Motivasyon boyutlarından bir diğeri olan dışsal motivasyon ise işletme performansı boyutlarından hiçbirini etkilememektedir ( $p \geq 0,05$ ). Böylece yapısal regresyon analizi sonucunda 1 numaralı hipotezin, 3 numaralı hipotezin, 5 numaralı hipotezin 6 numaralı hipotezin, 7 numaralı hipotezin, 8 numaralı hipotezin ve 9 numaralı hipotezin kabul edilmediği, 2 numaralı hipotezin ve 4 numaralı hipotezin ise kabul edildiği belirlenmektedir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında motivasyon araçlarının ilaç sektöründe bulunan işletmelerin performansları üzerine etkisi incelenmiştir. İstanbul ili lokasyonlu 2 adet farklı ilaç firmasında aktif olarak çalışmaya devam eden toplamda 415 adet çalışan ile yürütülen bu araştırmada, veriler yüz yüze ve çevrimiçi yöntemler vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın sonunda çalışanların genel motivasyonlarının genel işletme performansına anlamlı düzeyde etkisinin bulunmadığı bulunmuştur. Alt boyutlar kapsamında inceleme yapıldığında ise, motivasyon boyutlarından biri olan katılımcıların içsel motivasyonu işletme performansının boyutlarından olan finansal performansa ve müşteri performansına pozitif yönde anlamlı düzeyde etki ederken, firma içi performansa, yenilik ve öğrenme performansına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı elde edilmiştir. Ayrıca motivasyon boyutlarından bir diğeri olan dışsal motivasyonun ise işletme performansı boyutlarından herhangi birini anlamlı düzeyde etkilemediği bulunmuştur. Dolayısı ile çalışanların toplam kalite ve stratejik kalite uygulamaları baz alınarak içsel motivasyonlarının artırılması ile işletmelerin finansal performanslarının ve müşteri memnuniyeti performanslarının artacağı ifade edilebilir.

Çalışanların bireysel hedeflerine dolayısı ile bağlantılı olarak şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için, şirketlerin sürekli olan değişimlerin akabinde rekabet edebilme güçlerini sağlayabilme ve devamlı iyileştirme faaliyetleri ile devamlılıklarını sağlayabilmelerini etkileyen en önemli etmenlerden biri olan finansal performanslarını arttırabilmeleri için ve uygulanan toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları ile sürekli iyileştirilmesi hedeflenen müşteri memnuniyeti performans seviyelerini arttırabilmeleri için kurumların çalışanlarının içsel motivasyonlarının arttırılmasına yönelik çalışmalar düzenlemeleri önerilmektedir.

Demografik değişkenlerin, çalışanların motivasyonu, işletmenin performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisine istinaden gerçekleştirilen araştırmaya ait sonuçlar incelendiğinde; ilaç sektöründe çalışan personellerin genel motivasyonunun, içsel motivasyonunun, genel işletme performansının ve finansal performansının cinsiyet değişkeni bağlamında istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermekte oldukları gözlenmiştir. Kadın çalışanların genel ile içsel motivasyonlarının, genel işletme performansı ile finansal performans düzeylerinde erkek çalışanlara göre farklılık gösterdiği belirtilebilir.

İşletmenin finansal performansı ile çalışanların medeni durumunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu belirlenmiştir. Evli olan çalışanların işletmenin finansal performans düzeyinde bekar olan çalışanlara göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Diğer değişkenlerin ise medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığı bulunmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel motivasyonlarının, içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının, işletmenin finansal performansı ile yenilik ve öğrenme performanslarının yaş bilgisi değişkenine

istinaden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde fark göstermekte oldukları görülmüştür. Veriler incelendiğinde, 25-31 yaş grubu ve 32-48 yaş grubu çalışanların 49 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek motivasyonla çalışmakta oldukları belirtilebilir, bu kapsamda çalışanların yaşlarının artmasının ve emeklilik süreçlerinin yaklaşmasının çalışma motivasyonlarının azalmasına sebep olduğu söylenebilir. Kurumların ilerleyen yaşlara sahip personelleri için söz hakkına sahip olabilecekleri, kararlara katılım sağlayabilecekleri, fikirlerinin dinlenebileceği, tecrübelerini kullanabilecekleri ve böylelikle bireysel motivasyonlarını arttırabilecekleri platformlar düzenlemeleri önerilmektedir. 18-24 yaş grubuna giren çalışanların ise işletmenin finansal performansında farklılığa daha az sebep olduklarını düşündükleri ifade edilebilir.

Çalışanların genel motivasyonlarının, içsel motivasyonlarının, dışsal motivasyonlarının, işletmenin genel performansının, finansal performansının, firma içi performansının ve müşteri performansının eğitim seviyesi değişkenine istinaden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde fark göstermekte oldukları görülmüştür. Yenilik ve öğrenme performansında eğitim değişkenine göre bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Lisans ve yüksek lisans düzeyinde mezun olan ilaç sektörü çalışanlarının ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlara göre genel motivasyonlarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. İlave olarak lisans ve yüksek lisans düzeyinde mezun olan ilaç sektörü çalışanların ortaöğretim, lise ve önlisans düzeyinde mezun olan çalışanlara göre daha yüksek içsel ve dışsal motivasyona sahip oldukları belirtilebilir. Ayrıca ortaöğretim, lise ve yüksek lisans düzeyinde mezun olan ilaç sektörü çalışanlarının işletmenin genel performansında ve finansal performansında diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek farklılığa sebep oldukları söylenebilir. Müşteri performansının eğitim düzeyine göre farklılığı değerlendirildiğinde yüksek lisans mezunu çalışanların diğer eğitim düzeyinde mezun olan çalışanlara göre müşteri performansına katkısının fazla olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların finansal performansının, işletmenin müşteri performansının, yenilik ve öğrenme performansının kurumdaki iş tecrübesi değişkenine istinaden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde fark göstermekte oldukları belirlenmiştir. Diğer değişkenlerin ise kurumdaki iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılığı bulunmadığı ifade edilebilir. Veriler incelendiğinde, 1-3 yıl arasında kurumda görev alan çalışanların 7-9 yıl arasında çalışanlara göre işletmelerine daha yüksek düzeyde finansal performans sağladıkları belirtilebilir, böylelikle kurumdaki yeni personellerin yeni bakış açılarının artması ile çalışanların şirketin finansal performansına katkısının da artabileceği ifade edilebilir. Kurumların finansal performanslarını arttırmayı sağlamak adına bünyelerinde bulunan çalışanları için personel katılımını ve farkındalığı arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Yenilik ve öğrenme performansının kurumdaki iş tecrübesine göre farklılığı değerlendirildiğinde, veriler ışığında 4-6 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışan 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip gruba giren çalışanlara göre firmaya daha fazla yenilik performansı sağlamakta oldukları ve öğrenme performanslarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. 3 yıl arasında kurumunda tecrübesi olanların 9 yıldan fazla tecrübeye sahip olan çalışanlara göre işletmeye sağladığı yenilik ve öğrenme performanslarının daha yüksek olduğu belirtilebilir. Kurum kültürünü benimseyen, yılların birikimi ve tecrübesi ile aidiyet duygusu artan personellerin kurumlarının performanslarının artmasına yönelik katkılarının daha fazla olduğu, bu tecrübeler ve iş pratikliklerine istinaden öğrenme yetilerinin daha fazla olduğu ifade edilebilir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde;

Araştırmanın hipotezleri kapsamında reddedilen hipotezlerin bulgular ile desteklenmesi beklenirken elde edilen sonuçların reddedilmesinin ilaç sektörüne özgü olduğu gözlenmiştir. İlaç sektöründe çalışma şartlarının regülasyon gereklilikleri sebebi ile çok zor olması, çalışanlar arasındaki rekabetin çok fazla olması, uzun çalışma saatleri ve olası yanlışlıkların insan hayatına



sebepl olabilecekl ölümcül sonuçlar doğurması, baskıcı bir yönetim yapısının bulunması sebebi ile oluşturulan hipotezlerin kabulü söz konusu olmamıştır.

Buna istinaden, ilaç sektöründe çalışma şartlarında yapılabilecek iyileştirmeler kapsamında esnek çalışma saatlerinin uygulanması, ilaç sektörüne özgü ödüllendirme süreçlerinin geliştirilmesi, regülasyonların uygulanabilir ölçüde esnekliğinin sağlanması, yapılan denetimlerin sistematik olarak programlı bir şekilde yapılması ve çalışanların bu değişime inandırılması ile süreçlerin iyileştirilebileceğini bu çalışma sonucunda ifade etmemiz mümkündür.

İlaç sektöründe bulunan bu gibi yapısal sorunlar giderildikten sonra aynı çalışmanın ilgili ölçekler ile ilaç sektörü için tekrar edilmesi gerekliliği düşünülmektedir.

Ayrıca globalleşen dünya, gelişen teknolojiler ile hızlı bir değişim sürecine giren kuruluşların tüm rakiplerinden bir adım önde olabilmeleri, çalışanlarının motivasyonlarını sağlayarak işletmelerinin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve sürekli iyileştirme yolu ile iç ve dış müşterilerinin memnuniyetlerini, işletme performanslarını arttırabilmeleri adına toplam kalite yönetimi ve stratejik kalite yönetimi yaklaşımlarına ilave olarak günümüz beklentilerine uygun şekilde oluşturulan ve yeni bakış açılarına sahip olan EFQM modelini benimseyerek tüm süreçlerini gözden geçirerek çalışanlarının motivasyonu ile birlikte tüm iş süreçlerine ait performanslarını arttırmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri* (ss. 473). Ankara: Mpm Yayınları.
- Akdeniz, H. A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması. *Dokuz Eylül Üniv. İ.I.B.F. Dergisi*, 13(2), 85-99.
- Akın, B., M. İnce ve Usta, R. (2002). ISO 9000: beklentiler ve gerçekler. *Standart Dergisi*, 59, 353-362.
- Aslan, E. (2007). *ISO 9001: 2000 kalite yönetim sisteminin KOBİ'lerin performansları üzerine etkileri*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi].
- Atasever, M. (2019). İlaç sektörünün makro değerlendirmesi. *Satın Alma Dergisi*, 7(3), 45-51.
- Balcı, A. (2002). *Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulaması: olumlu perspektifler ve olası zorluklar*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Barkey, Joy, B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 26-27.
- Baş, M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde verimlilik denetimi: ölçme ve değerlendirme modelleri* (ss. 435). Ankara: Mpm Yayınları.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Ciranoğlu, M. ve Kaymaz, K. (2018). EFQM mükemmellik Model'inin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (31), 237-261.
- Çetin, C. ve Arslan, L. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (11.Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Efil, İ. ve Saraç, M. (2009). Stratejik yönetim ve performans ölçümünde performans karnesi ve EFQM mükemmellik modeli ile sinerji yaratmak. *ISGUC-The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(2), 37-54.
- Gökmen, C. (2015). Toplam kalite yönetimi felsefesi. *Kalite Yönetimi Hizmetleri Şube Müdürü*. <https://docplayer.biz.tr/7860688-Hazirlayan-ceyhan-gokmen-kalite-yonetimi-hizmetleri-subemuduru.html>, 1-69.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kaya, D. S. (2016). *İlaç Sektörü, Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü*. [https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/sr201601\\_ilacsektoru.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/sr201601_ilacsektoru.pdf), 1-35.
- Kaya, S., Üçgül, Ö., Aşkar, D. ve Reyhani, M. (2007). Konfeksiyon sektörü için ISO 9000:2000 ve EFQM mükemmellik modelinin karşılaştırılması. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 17(4), 273-278.
- Kenger, E. (2001). *Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu*. Ankara Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu, <http://www.ydk.gov.tr/egitim.htm>, 1 Temmuz 2010, 4.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koroğlu, K. (1996). *İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri*. Ankara: Mpm Yayınları.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özden, A. ve Ersan, Ö. (2019). İlaç sektörü, AİT bank, ekonomik araştırmalar departmanı. [https://www.atbank.com.tr/Documents/Features/ATB\\_%C4%B1lac-sektoru---agustos-2019-pdf\\_538.PDF](https://www.atbank.com.tr/Documents/Features/ATB_%C4%B1lac-sektoru---agustos-2019-pdf_538.PDF), 1-25.
- Pekel, H. (2001). *İşletmelerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Peker, Ö. (1996). Toplam kalite yönetimi ve kamu hizmetinde kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5(6), 43-57.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tatlı, Y. Öztürk, E. ve Okatan, B. S. (2019). EFQM mükemmellik modeli: Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, (10), 221-231.
- Tıraş, H. H. (2020). Küresel ilaç piyasası ve Türkiye'nin yerinin değerlendirilmesi, USBIK 2020. 3. *Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Tam Metin E-Kitabı*, 647-659.
- Türkiye Kalite Derneği. (2016). *EFQM Mükemmellik Modeli*. Kalder. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, [https://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli).
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: 9 Eylül Yayınları.

Yüncü, H. R. (2002). *Bir performans değerlendirme modeli olan 360 derece geribildirim beş yıldızlı otellerde uygulama denemesi*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].