



Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi  
*Firat University Journal of Social Science*  
Cilt: 15, Sayı: 2, Sayfa: 229-245, ELAZIĞ-2005

## **BİLGİ TOPLUMU'NDA TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ : ELAZIĞ BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMASI**

*Total Quality Leadership in Information Community : Application of  
Banking and Finance Sector of Elazığ*

**Mehmet TİKİCİ<sup>1</sup>, Erkan T. DEMİREL<sup>2</sup>, Neslihan DERİN<sup>3</sup>**

### **ÖZET**

Teknolojinin hammaddesi olan bilginin her alanda kullanılması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. İşletmelerde liderlerin önemi içinde yaşadığımız bilgi toplumunda daha da artmış bulunmaktadır. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi olan “değişime” paralel olarak, liderlik tarzlarında da hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bilgi Çağı ile yaşanan bu değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı liderlik türlerinden birisi de; “Toplam Kalite Liderliği”dir.

Bu çalışmanın amacı hızla bilgi toplumuna geçmekte olan Elazığ’da bankacılık ve finans sektöründe görev yapan yöneticilerin astlar açısından TKL özelliklerine göre değerlendirilmeleridir. Bu amaçla anket aracılığıyla toplanan veriler frekans analizlerine ve  $\chi^2$  testine tabi tutularak sonuçlar frekans tabloları ve çapraz tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Liderliği, Bilgi, Bilgi Toplumu.

### **ABSTRACT**

Use of the information, which is the raw material of the technology, in all the areas provides the transition from the industrial community to information community. The importance of leaders in the firms has been further increased in the information community that we live in. Parallel to the “change” that is one of the fundamental characteristics of information community, a rapid transformation in the modes of leadership as well, is being experienced. One of the kinds of leadership brought forth by this change and transformation seen in information era is the ‘Total Quality Leadership’.

The purpose of that study is to evaluate the finance and banking sector managers by their subordinates based on the TQL properties in Elazığ which is in the wake of passing rapidly to information community. To that purpose, data are collected by questionnaires, frequency analysis and  $\chi^2$  test are applied to these data, and the results are presented by frequency and cross tables.

**Key Words :** Total Quality Leadership, Information, Information Community.

<sup>1</sup> İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F., mtikici@inonu.edu.tr

<sup>2</sup> Firat Üniversitesi, Sivrice M.Y.O., edemirel@firat.edu.tr

<sup>3</sup> İnönü Üniversitesi, Turgut ÖZAL Tıp Merkezi Kan Bankası , suberza@mynet.com

## **Giriş**

Bilgi, tarih boyunca “güç” olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin yaşamın temeline yerleşmiş olmasıdır. Antropoloji bilimine göre; düşünme, konuşma melekeleri ile bilgiyi edinme ve bilgiyi aktarma insanı insan yapan hatta yaşamını devam ettirmesini sağlayan en belirgin özelliklerdir. Sosyal hayattan, devlet hayatına, özel hayattan, iş hayatına, bilimden, sanata ve ticarete akla gelen her alanda yaşanan ve hayatın önemli bir gerçeği olan değişime ayak uydurabilmek ve değişimi yönetebilmek, bilgiye sahip olabilmek ve bilgiyi yönetebilmekle eşdeğerdir. (Demircan, 1997: 1) “Bilgi”, sürükleyici yönü nedeniyle, ekonomilerde de köklü değişimler yaratabilen bir güçtür. Çünkü başta üretim faktörleri olmak üzere her şeyi ikâme etmektedir.(Toffler and Toffler, 1995: 35-40) Bu ifade de; bilginin, insanların, örgütlerin ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

İnsanlar, örgütler ve devletler, geçmişlerini hatırlamak, yaşadıkları çağı takip etmek ve geleceği öngörebilmek amacı ile de bilgiye ihtiyaç duyarlar.(Öğüt, 2001: 1) Dolayısıyla bilgi, hangi açıdan bakılırsa bakılsın; sosyal, kültürel, teknik ve ekonomik yaşamın en stratejik kaynağıdır. Bilginin, elde edilmesinden çıktıya dönüştürülmesine kadar yaşamın her evresinde farklı boyut ve düzeylerde kullanılıyor olması ona sahip olmanın önemini yeterince ortaya koymaktadır. Değişime uymak ya da rekabet üstünlüğü sağlamak için bilgiye sahip olmakla da iş bitmemektedir. Bundan sonra önemli adım ise, bilginin nasıl kullanılacağını bilmektir. Dünyanın sürekli rekabete ve yeniliğe açılması bilginin devinimini ve tüketilmesini zorunlu kılmaktadır. Üstünlük sağlamanın yolu; değerli olan bilgilere hızlı ulaşabilmek ve onu başarı için kullanabilmektir.

## **1. Bilgi ve Bilgi Toplumu**

Bilgi kavramı; “veri – bilgi – üst bilgi” ayrımına tabi tutarak açıklanabilir. Bunun nedeni, söz konusu kavramların birbirleriyle karıştırılması ve aslında bilginin çok boyutlu olmasıdır. Bu kavramlar bir süreç içinde değişik aşamalarda ortaya çıkarlar.(Bensgir, 1996: 15) Veri; sürecin hammaddesidir. Üzerinde kesin bir yargı olan, anlam kazanmış her türlü sembol, rakam, harf, resim, gözlem vs. ise bilgidir. Veriler bilginin kaynağını oluştururlar. Örneğin; TRN2335-9599 şeklinde yazılmış harfler ve rakamlar herhangi bir anlam içermedikleri için veridirler. Fakat; Seri no:TRN2335-9599 şeklindeki bir tanım ise anlam ve kesinlik içerdiği için, “bilgidir”. Bilgi kavramı için; verilerin karar verme amacına yönelik olarak işlenmiş halidir de denebilir. Bilginin karar vermek için anlam ifade etmesi; doğruluk, ilgililik, tamlık, ulaşılabilirlik, anlaşılabilirlik, güvenilirlik, doğru

zamanlılık ve etkin maliyet niteliklerine sahip olmasına bağlıdır. (Yozgat, 1998: 45-47) Üst bilgi yada diğer adıyla öğretici bilgi ise; kullanıcıya yol gösteren bilgidir. Bu tür bilgiyi elinde bulunduran bir kimse ne yapacağını bilemese dahi bir takım sonuçlar elde edebilir. Örneğin; kağıt üzerindeki bir haritadan bir şey öğrenilemez. Aynı haritanın bir bilgisayar ortamına atılması bu şekilde varılacak noktaya gitmek için kullanıcıyı yönlendirip en kısa mesafeyi ortaya çıkarması bilginin, üst bilgiye dönüşmüş halidir. (Demircan,1997, s.20)

Bilgi kavramı(information), esasında Latince “informatio” kökünden gelir. Biçim verme ya da haber verme anlamındadır.(Öğüt, 2001: 1) Özetle bilgi, toplanmış organize edilmiş, yorumlanmış, belli bir yöntemle etkin karar alabilmek için ilgili birime sevk edilmiş, bir işleme sürecinden geçirilerek anlamlı ve değerli hale dönüştürülmüş, kararları ve davranışları etkileyen veridir. (Barnatt, 1994: 197)

Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin hammaddesi olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumuna ait olan bireyler ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumunun üyesi ise bilgiyi üretme ve kullanma konularına yoğunlaşmaktadır.(Aydemir, 1999: 20) Bu konuda Erkan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst basamakta bulunan, kendini kanıtama ihtiyacının bilgi toplumunda optimal düzeyde tatmin edilebileceğini ileri sürmektedir. (Erkan, 1998: 11)

Bilgi toplumunda iletişimin giderek kolaylaşması ve hızlanması nedeniyle fabrikaların yerlerini bilişim teknolojilerine dayalı ağ sistemleri almaktadır. Bilgi, bilgi yönetimi ve bunların doğrultusunda hareket eden bilişim sistemlerinin etkisiyle, sınırlar ortadan kalkmakta ve küreselleşme eğilimi dünyayı etkisi altına almaktadır. Sonuçta da; ekonomik yapı mübadele ekseninden, bilginin yarattığı sinerji eksenine kaymakta ve insanların yetenekleri ön plana çıkmaktadır. (Erkan, 1998: 100)

Teknolojideki hızlı gelişmeler ve insanlığın buna uyum sağlamada gösterdiği esnek tavır(Toffler and Toffler, 1995: 35-40), bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri de hızlandırmış ve dünyanın yapısal bir değişime uğraması sonucunu doğurmuştur. Eş zamanlı olarak; insanlığın sahip olduğu bilginin yapısı, yani temel dayanakları çürümüştür. (Erkan, 1998: 62)

Bahsedilen bu içerik; sanayi çağı'nın kapanmasının ve bilgi çağı'nın açılmasının hikâyesidir. Günceli ifade eden bilgi toplumu ile maziye ifade eden sanayi toplumu arasındaki farklar Tablo 1.1.' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1. : Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplununun Karşılaştırılması**

	<b>SANAYİ TOPLUMU</b>	<b>BİLGİ TOPLUMU</b>
<b>EKONOMİK SİSTEM</b>	Ulusal Ekonomi	Küresel Ekonomi
	Fiziksel sermayeye dayalı ekonomi	İnsan kaynaklarına ve bilgi sermayesine dayalı ekonomi
	Endüstriyel organizasyonlar	Bilgi tabanlı organizasyonlar
	Sembolik kağıt para hakimiyeti	Dijital para hakimiyeti
<b>SOSYAL SİSTEM</b>	Çekirdek aile	Birey merkezli farklı aile biçimleri
	Güvenlik sağlayıcı kurumlaşmalar	Bireysel yeteneği geliştiren kurumlaşmalar
	Uyumluluk, seçkinlik, sosyal sınıf...	Bireysellik, çeşitlilik, katılımcılık...
	Kitleselleştirilmiş dönemsel eğitim	Bireyselleştirilmiş ömür boyu öğrenim
<b>SİYASAL SİSTEM</b>	Uluslararası çatışma ve polarizasyon	Uluslar arası uyum ve küresel bazda siyasal entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i merkeziyetçilik
	Ulus devlet	Küresel ve bölgesel organizasyonlar
	Güvenlik amaçlı yönetim	Yurttaş odaklı yönetim
<b>TEKNOLOJİK SİSTEM</b>	Mekanik teknoloji devrimi	Bilgi teknolojileri devrimi
	İş gücünü ikame eden makineler	Beyin gücünü geliştiren bilgisayarlar
	Montaj hattına dayalı üretim teknikleri	Bilgi ve yönetim teknolojilerine dayalı üretim teknikleri
	Görsel ve yazılı basın-yayın araçlarına dayalı iletişim sistemleri	İnternet ve dijital teknolojilere dayalı iletişim sistemleri

**Kaynak :** Adem Ögüt, Bilgi Çağı'nda Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s.26

## **2. Liderlik ve Bilgi Toplumu**

George ve Jones lider kavramına; “örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi” tanımını getirmişlerdir.(George and Jones, 1995: 404) Krausz'da lider için, “başka insanların faaliyetlerini etkileyen güç demidir.”(Krausz, 1986: 86) Eren'in lider tanımı da şöyledir: “Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider ise ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir.”(Eren, 2001: 465) Koçel'e

göre ise lider; “izleyenler, şartlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir fonksiyondur.” (Koçel, 2001: 465)

Bilgi toplumunda bilgiyi üretme ve kullanma konularına yoğunlaşmanın yaşandığı alanlardan birisi de işletmelerdir. Mekanik özellikteki bu unsura can veren ve onu başarıya götürecektir ruhu aşıl原因an kişiler olan liderlerin önemi; içinde yaşadığımız bilgi toplumunda daha da artmış bulunmaktadır.

Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi olan “değişime” paralel olarak, liderlik tarzlarında da hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte; bilgiye, beceriye ve entelektüel bilince sahip, kültürlü, küresel düşünebilen, düşünce gücü gelişmiş liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin stratejik kaynak olduğu çağımızda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları “bilgi-tabanlı”, yönetim sistemleri “insan merkezli” biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin zihinsel kapasitelerinin, yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi, bilgi çağında liderlerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. (Akdemir, <http://www.isguc.org>)

Bilgi toplumunun liderliği; dikta etmeyen, sakın bir tavra sahip olan, içeriği dolu sloganlar atan, net bir vizyon oluşturan ve bunu çevresiyle paylaşan, katılımı teşvik eden ve yönlendirmeyi yönetmeye tercih eden bir liderliktir. Çevrede oluşan koşulları analiz etmeyi, rakipleri izlemeyi, sürekli öğrenmeyi, fırsatları takip etmeyi ve krizlerden kaçınabilmeyi gerektirir. Gelişime örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri katmak, adem-i merkezîyetçiliği benimsemek, değişimi aramak ve değişimci bir kültür oluşturmak gibi özellikler de bilgi toplumu liderlerini tamamlayan diğer özelliklerdir. Tüm bu özellikler liderin potasında bütünleştiğinde; gelecekte yaşayan ve yaratıcılık eğilimleri baskın olan bireylerden oluşan bir örgüt, vücuda getirilmiş olacaktır. (Atık, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar>)

Bilgi Çağı ile yaşanan, değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı bir liderlik türü de “Toplam Kalite Liderliği” dir. TKL, liderliğin bilgi toplumunda oynadığı rolün etkisi ile önem kazanmış olan bir liderlik türüdür.

### **3. Toplam Kalite Liderliği'nin Tanımı**

Toplam Kalite Liderliği (TKL); askeri birlik ve kurumlarda organizasyonel performansı geliştirme çalışmalarına yönelik olarak Amerika'da yapılan araştırmalar doğrultusunda, 1984 yılında ABD Donanması'nın (US Navy) lojistik birliklerinde başlatılmıştır.(Baş, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar>)

Toplam kalite liderliği; “işletmelere ve insanlara olağanüstü imkânları yaratmak için kuvvetli araçların bulunduğu”, inancı üzerine oturmaktadır(Yates, 1995: 3-211) ve

açık işbirliği esasına dayanan faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Lider ve arkadaşları tarafından; işletme ve kendileri için daha iyi bir gelecek yaratma konusu ve şimdiki durumla ilgili kritik değerlendirmeleri esas alır. Görevleri daha iyi yapabilmek için grup esasına dayalı analizler yapılmalı, değerlerin ve yöntemlerin esas oluşturduğu süreçler aktif öğrenme temeline dayanmalıdır.(Stensaasen, 1994: 12-355) TKL'nin anahtar bir faktörü, servis ve ürünlerdeki farklılıkların azaltılması için tüm süreçlerin standartlaştırılmasıdır. Gelişmenin, standardize yöntemlerin içerisinde daha ortaklaşa bir tutumla elde edilebileceğine inanılmaktadır. (Jaehn, 2000: 2-38)

TKL, değerli metotların uygulanması, insanların geliştirilmesi ve bilgilendirilmesi, organizasyonlardaki materyallerin, hizmetlerin ve tüm süreçlerin geliştirilmesi için sürekli geleceğe bakmayı ifade eder.(Archeater, web) Buna paralel olarak TKL için; organizasyonun tüm temel süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için bugün ve gelecekte tüm çalışanların bilgilerinin ve kantitatif metotların etkin olarak kullanılmasıdır da, denilebilir.

TKL, tüm işlerde mükemmelliğin oluşumu ile müşterilere en yüksek değerin kazandırılmasına odaklanan sistemdir. Başka bir ifade ile; örgütsel süreçlerin, müşterilere değerli ürünler ve servisler vermeleri konularını inceler ve geliştirir.(Archeater, web) Bu yöntem, herkesin organizasyonun yönetimine katılımını teşvik edecek bir ortam sağlayarak ve onların kabiliyetlerini bilimsel çalışmalar geliştirerek her proste iyileştirmeyi hedefler.(Joiner, web) Yani, sahip olunan tüm değerleri ve inançları kucaklayarak, bunların devamlılıklarını ve örgütün doğru şeyler yapmasını sağlar.(Mortiboys, web) Bu sonuca, çalışanların bilgilerinin ve işletme süreçlerini geliştirmek için cesaret ve imkân sağlayan bir ortam oluşturarak ulaşılabilir. Söz konusu ortam, "kalite dönüşümünün yaşandığı ortam", olarak adlandırılabilir. Kalite dönüşümü, lidere bağlı olan bir dönüşümdür. Kalite dönüşümünde diğer bir ifadeyle kalite iyileştirmede, ilk görev misyona açıklık kazandırmak, ikincisi ise değişim için kararlılıktır. Bu iki kavram da liderlik potasında bütünleştirilmelidir. (Dağlı, 2003: 64-71)

Kalite bilincinin organizasyonda yayılması ve kurumsallaşması için üst yönetimin liderliği şarttır. Her başarılı kalite devriminin arkasında etkin liderliğin olduğu unutulmamalıdır.(Aktan, web)

Çalışanları, müşteri servisi ve çağdaş toplam kalite yönetimi teknikleri hakkında eğitmek ve onlara bunu benimsetmek için geliştirilmiş çabalar bütünü(<http://www.mankato.msus.edu>) anlamına da gelen TKL, doğruya yönlendirilen bilgi verileri aracılığıyla müşteri tatminini irdeler ve onlara ilişkin örgüt içi ve örgüt dışı büyük hedefler ister. (Jaehn, 2000: 2-38)

TKL; önceliği, kâr / zarar hesabına değil müşteriye veren bir yönetim felsefesidir. TKL'nin özel odağı müşterilerdir. Kaliteye organizasyonun üyeleri tarafından karar verilir. (Jaehn, 2000: 2-38)

Liderliđe kalite odaklı olarak yaklaşılacaksa; müşteriden devamlı geri besleme alınması ve organizasyonun birimleri içerisinde ve birimler arası düzenli iletişimin sağlanması hususları göz ardı edilmemelidir. (Joiner, web) Uygun ilişkilerin gelişimi TKL'nin uygulanmasına bağlıdır.(Hourani and Hurtado, 2000: 478-484) Örgüt içi iletişim ve örgütün çevresi ile olan iletişimde, destekleyici ilişkiler ve etkileşim TKL için önemli bir durumdur. Bu tür ilişkiler; kısa ve uzun dönemli planlar, formülasyonel değişimler, sistemler ve süreçler dahil olmak üzere nitelikler ve performans göstergeleriyle ilgili önemli verilerin ve bilgilerin değişimi için ortam oluşturur.(Jaehn, 2000: 2-38) Bu ortam, verilerle yönlendirilen iç ve dış birçok değişkenin izlenmesini içeren TKL'nin işini kolaylaştırır. Değişkenlerin izlenmesi ile sonuca ulaşmaktan ziyade, derin doğruların aranması ve bulunmasına odaklanılır.

#### **4. Toplam Kalite Liderliği'nin Özellikleri**

Toplam Kalite Liderliği'nin başlıca özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür :

1. Çalışanları hayalle yönlendirmek.
2. Meslektaşlarını eğitmek, farklı görüşleri ve stratejileri birleştirerek sonuçları tasarlamak.
3. Bütünüyle olaya yoğunlaşmak ve insanların görüşlerini olaydan sonra almak.
4. Kritik bir nokta çıkabilir düşüncesiyle küçük şeyleri bile araştırmak.
5. Rekabet ile eğlencenin bir arada olabileceğine inanmak. (Dağlı, 2003: 65-71)
6. Organizasyonun etkisizliğini teşhis etmek ve tanımak için kaliteye sıçrama modeline başvurmak.
7. İşleri, bilimsel olarak ayrıntılı şekilde incelemek.
- 8.Sürekli takip edilen standartların yönlendirdiği, süreçler ve yöntemler oluşturmak.
9. Liderlik yetenekleri ile yönetim yeteneklerini kalite yönetimi içerisinde güçlendirmek.
10. Hem iç hem de dış müşterilerin gereksinimlerini bilmek.
11. Çok aktif olmak.
12. Öncelikli şeyi ilk sıraya koymak.
13. Otoriteye itaat etmek yerine, sistemi ve insanların becerilerini geliştirmeye çalışmak.

14. Anlamayı, anlaşılır olmaya tercih etmek.
15. Sinerji oluşturmak.
16. Personeli güçlendirmek ve personele yetki vermek.
18. İletişim sistemini hiyerarşiye göre değil ihtiyaçlara göre dizayn etmek.
19. Açıkça ve geniş olarak anlaşılmış bir vizyonu uygulamak.

(Joiner,<http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/files/tql.txt>,<http://www.blanchardtraining.com/areas/totquella.cfm>,<http://deming.cas/clemson.edu/pub/den/files>,  
<http://nacda.fansonly.com/convention/proceedings/2000/00leadership.html>,  
<http://unpan.un.org/intradoc/groups/public/documents/asp/unpan002508.pdf>)

## **5. Metodoloji**

### **5.1. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütesini Elazığ'da bankacılık ve finans sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bankacılık ve finans sektörü ülkenin ekonomik kalkınmasında ve sermaye birikiminin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sektörde sağlanacak; kalite, hız ve performans ülke kalkınması ve müşteri tatmini açısından yüksek düzeyde yararlı sonuçlar doğuracaktır. Kalite, hız ve performans kriterlerinin sağlanması da etkin bir liderlik uygulamasına bağlıdır. Bilgi Çağı'nın gereği de Toplam Kalite Liderliği'dir. Bu nedenle, bankacılık ve finans sektörü çalışanları ana kütle olarak seçilmiştir.

Elazığ'da on dokuz banka ve bir finans kurumu şubesinde toplam 400 personel çalışmaktadır. Bunlar arasından tesadüfi olarak seçilen 115 tanesine anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerin 75 tanesi geri dönmüştür. Dönen anket formlarının 5 tanesi çeşitli hatalar nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu sayının da ana kütle temsil kabiliyetine sahip olduğu düşünülmektedir.

### **5.2. Veri Toplama Yöntemi**

Teorik kısım için literatür taraması yapılmıştır. Uygulama kısmı için de, bankacılık ve finans sektöründeki yöneticilerin "Toplam Kalite Liderliği" özelliklerine sahip olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla çalışanlar üzerinde anket uygulanmıştır. Anket; demografik niteliklerle ilgili beş soru ve TKL ile ilgili 17 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular, farklı alternatifleri içeren üçer seçenekli sorulardır.



### 5.3. Veri Değerlendirme Yöntemi

Anketler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 10.0 paket programı aracılığıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda hesaplanan; frekans dağılımları, ağırlıklı ortalamalar ve  $\chi^2$  testi sonuçları yorumlanmıştır.

## 6. Verilerin Çözümlemesi

### 6.1. Frekans Dağılımları

#### 6.1.1. Demografik Nitelikler

Demografik niteliklere ilişkin frekans dağılımları Tablo 6.1.'de gösterildiği şekildedir :

Tablo 6.1. : Demografik Nitelikler

Demografik Nitelikler	a		b		c		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yaş	30	42,9	34	48,6	6	8,6	70	100
Cinsiyet	30	42,9	40	57,1	—	—	70	100
Hizmet Süresi	28	40	20	28,6	22	31,4	70	100
Eğitim Düzeyi	6	8,6	64	91,4	—	—	70	100

Yaş → a : 30 ve altı (Genç) b : 31-45 arası (Orta) c : 46 ve üzeri (İleri)  
Cinsiyet → a : Erkek b : Kadın  
Hizmet süresi → a : 5 ve altı (Az) b : 6-10 arası (Orta) c : 11 ve üzeri (Fazla)  
Eğitim düzeyi → a : Lise ve aşağısı b : Üniversite

Tabloya dikkat edildiğinde araştırma kapsamındaki personelin çok önemli bir kısmının genç ve orta yaş grubunda yoğunlaştıkları görülmektedir. Buna karşılık küçümsenemeyecek orandaki iş görenin deneyimlerinin 11 yıldan fazla olduğu dikkat çekmektedir. Çalışanların cinsiyete göre dağılımlarının birbirine yakın oranda gerçekleşmesi de, bankacılık ve finans sektörünün kendine özgü şartlarından kaynaklanmaktadır.

Anketi cevaplayanların çok önemli bir kısmının üniversite mezunu olması, “Bilgi Toplumu” açısından olumlu bir göstergedir.

#### 6.1.2. Astlar Açısından Yöneticilerin TKL Özellikleri

Astlar açısından yöneticilerin TKL özelliklerine göre değerlendirilmelerine ilişkin sonuçlar Tablo 6.2.'de gösterildiği şekildedir.

Astların mesleki yeteneklerini sürekli geliştirebilmek için yöneticilerin gereken her gayreti gösterme düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,77'dir. Toplam kalite liderliğinin birinci faktörü açısından yöneticilerin çok iyi bir düzeyde oldukları

söylenemese de, olumsuz noktada oldukları da söylenemez. Bu faktör itibarıyla yöneticilerin bilgi toplumunda TKL'ne yatkın oldukları söylenebilir.

**Tablo 6.2. :** Astlar Açısından Yöneticilerin TKL Özellikleri

Sorular	Cevaplar							
	a		b		c		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	2	2,9	44	62,9	24	34,3	70	100,0
2	16	22,9	46	65,7	8	11,4	70	100,0
3	22	31,4	36	51,4	12	17,1	70	100,0
4	20	28,6	44	62,9	6	8,6	70	100,0
5	4	5,7	40	57,1	26	37,1	70	100,0
6	16	22,9	20	28,6	34	48,6	70	100,0
7	6	8,6	10	14,3	54	77,1	70	100,0
8	4	5,7	50	71,4	16	22,9	70	100,0
9	6	8,6	30	42,9	34	48,6	70	100,0
10	12	17,1	32	45,7	26	37,1	70	100,0
11	8	11,4	46	65,7	16	22,9	70	100,0
12	6	8,6	42	60,0	22	31,4	70	100,0
13	4	5,7	48	68,6	18	25,7	70	100,0
14	14	20,0	50	71,4	6	8,6	70	100,0
15	10	14,3	30	42,9	30	42,9	70	100,0
16	-	-	22	31,4	48	68,6	70	100,0
17	12	17,1	32	45,7	26	37,1	70	100,0

Ücret, terfi ve izin gibi konularda çalışanların memnuniyet derecelerini artırmak için gerekli iyileştirmeleri yapma düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,63'tür. Bu faktör açısından yöneticilerin olumsuz noktada oldukları görülmektedir.

Ücret, terfi ve izin gibi konularda çalışanların görüşlerine başvurma düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,62'dir. Yöneticiler, bu faktöre göre de olumsuz noktadadırlar.

Ücret, terfi ve izin gibi konularda yeni imkânlar ortaya çıkarmak için gereken her çabayı gösterme düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,60'tır. Bu sonuç, yöneticilerin söz konusu faktör ile ilgili olarak olumsuz görünümde olduklarını ortaya koymaktadır.

İş ile ilgili problemlerde yöneticilik konumunu düşünmeyip çalışanlara yardımcı olma düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,77'dir. Beşinci faktörle ilgili olarak yöneticilerin vasat bir düzeyde oldukları ve TKL'ne yatkın oldukları söylenebilir.

Çalışanların insani özelliklerine önem verme düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,75'tir. Bu faktörle ilgili olarak yöneticilerin asgari tutumu gösterebildikleri ve TKL eğilimlerinin olduğu söylenebilir.

Görevler, iş ortamı ve insan ilişkileri konusunda kaliteye önem verme konusundaki ağırlıklı ortalama 0,90'dır. Bu faktörle ilgili olarak yöneticilerin çok iyi bir düzeyde oldukları görülmektedir. Bu sonucunda TKL açısından ideal olduğu söylenebilir.

Yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken yöneticilerin bilimsel davranma düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,72'dir. Bu sonuç, yöneticilerin buldukları noktanın iyi ya da kötü şeklinde değil de vasat kabul edilebileceğini göstermektedir.

Kültürel değerler, alışkanlıklar ve kişisel özellikler konusunda ortaya çıkan farklılıklara hoşgörü gösterme düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,80'dir. Bu sonuç, yöneticilerin söz konusu faktörle ilgili olarak olumlu bir yerde olduklarını ve bunun da TKL için ideal olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların görevlerini daha kaliteli yerine getirebilmeleri için gerekli eğitimi almaları için özel çaba gösterme düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,73'tür. Bu sonuç, yöneticilerin ideal düzeyden uzak olduklarını ancak çok olumsuz bir noktada da olmadıklarını göstermektedir.

Herkesin benimsediği bir ekip ruhu oluşturabilme düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,70'dir. Bu faktör açısından yöneticilerin olumsuz bir noktada oldukları yani herkesin benimseyebileceği bir ekip ruhu oluşturamadıkları söylenebilir.

Çalışanlar ya da firma ile ilgili konularda çalışanları bilgilendirme düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,74'tür. Bu faktör açısından da yöneticiler kısmen olumlu bununla birlikte yetersiz kabul edilebilecek bir noktada oldukları söylenebilir.

İleri görüşlülük düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,73'tür. Bu faktör açısından yöneticilerin olumlu ya da olumsuz noktada oldukları söylenemez. Ancak TKL'ye yakınlık olduğu söylenebilir.

Bir üst yöneticiye danışmadan karar alabilme ve inisiyatif kullanma düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,63'tür. Buna göre yöneticilerin TKL açısından olumsuz bir noktada oldukları söylenebilir.

Eleştiriye açık olma düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,76'dır. Bu sonuç vasatın biraz üzerinde ve kısmen olumlu olarak kabul edilebilir. Yani TKL açısından iyimser olarak kabul edilebileceği söylenebilir.

Görevleri açısından yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,90'dır. Bu faktör açısından yöneticilerin ideal şartları taşıdıkları ve bunun TKL için önemli olan bir özellik olduğu söylenebilir.

Çalışanların haklarını daha üst yöneticilere karşı korumak için gayret gösterme düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,73'tür. Bu faktör açısından yöneticilerin vasat olarak kabul edilen bir noktada oldukları kabul edilebilir.

Bahsedilen tüm faktörlerin genel ağırlıklı aritmetik ortalaması 0,73'tür. Buna göre; astlar açısından yöneticilerin TKL özelliklerine yatkınlıklarının olduğu ancak yatkınlık düzeyinin zayıf görüldüğü söylenebilir.

## 6.2. Çapraz Tablolar ve $\chi^2$ Test Sonuçları

TKL özelliklerine ait değerlendirmelerin ortalaması ile bu değerlendirmeyi yapanların yaşları arasındaki ilişki Tablo 6.3.'te gösterildiği gibidir.

**Tablo 6.3. :** Çalışanların Yaşları – TKL Özellikleri Ortalaması İlişkisi

		TKL Özellikleri Ortalaması		Toplam
		1	2	
Çalışanların Yaşları	1	34	30	64
	2	6	-	6
Toplam		40	30	70

Genç ve orta yaş grubundaki çalışanların 0,53'üne göre (34/64) yöneticiler TKL özellikleri açısından düşük düzeyde görülürken, bu yaş grubundakilerin %47'si yöneticileri TKL açısından yüksek düzeyde görmektedirler. İleri yaş grubundaki çalışanların %100'ü yöneticileri TKL açısından düşük düzeyde görmektedirler. Çalışanların yaşı ile yöneticilerini TKL özellikleri açısından değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.[p<0,05] İş gören özellikleri açısından yapılan araştırmalarda çalışanların yaşları ile bazı davranışsal boyutlar arasında bağlantı olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle; yaş ile iş tatmini arasındaki bağlantı uluslar arası düzeyde yapılan bazı çalışmalarda kanıtlanmıştır.(Davis, 1982: 100) Bu çalışmada da çalışanların yaşları ile yöneticilerini TKL özellikleri açısından değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmasını bu bağlamda değerlendirmek mümkündür.

TKL özelliklerine ait değerlendirmelerin ortalaması ile bu değerlendirmeyi yapanların hizmet süreleri arasındaki ilişki Tablo 6.4.'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 6.4. :** Çalışanların Hizmet Süreleri – TKL Özellikleri Ortalaması İlişkisi

		TKL Özellikleri Ortalaması		Toplam
		1	2	
Çalışanların Hizmet Süreleri	1	24	24	48
	2	16	6	22
Toplam		40	30	70

Hizmet süresi az olan çalışanların %50'sine göre (24/48) yöneticiler TKL özellikleri açısından düşük düzeyde görülürken, aynı gruptakilerin diğer yarısı da yöneticileri TKL açısından yüksek düzeyde görmektedirler. Hizmet süresi fazla olanların %73'ü (16/22) yöneticileri TKL açısından düşük düzeyde görürken, bu grubun %27'si de yöneticileri TKL açısından yüksek düzeyde görmektedirler. Çalışanların hizmet süresi ile yöneticilerini TKL açısından değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.[ $p>0,05$ ] Aslında; çalışanların hizmet süreleri (tecrübeleri) ile bazı davranışsal boyutlar arasında bağlantı olduğunu bildiren çalışmalar bulunmakla beraber, bazı araştırmalarda da bunun tersi kanıtlanmaktadır.(Liden, Stillwell and Ferris, 1996: 329) Araştırmamızda, çalışanların hizmet süreleri ile yöneticilerini TKL özellikleri açısından değerlendirmeleri arasında anlamlı bir bulunmaması bu doğrultuda değerlendirilebilir.

TKL özelliklerine ait değerlendirmelerin ortalaması ile bu değerlendirmeyi yapanların eğitim seviyeleri arasındaki ilişki Tablo 6.5.'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 6.5. :** Çalışanların Eğitim Seviyeleri – TKL Özellikleri Ortalaması İlişkisi

		TKL Özellikleri Ortalaması		Toplam
		1	2	
Çalışanların Eğitim Seviyeleri	1	2	4	6
	2	38	26	64
Toplam		40	30	70

Eğitim seviyesi lise ve altında olan çalışanların %33'üne göre (2/6) yöneticiler TKL özellikleri açısından düşük düzeyde görülmekte iken, aynı gruptakilerin %67'si yöneticileri TKL özellikleri açısından yüksek düzeyde görmektedirler. Eğitim seviyesi ön lisans ve üzeri olanların %59'una göre (38/64) yöneticiler TKL açısından düşük seviyededirler. Bununla birlikte aynı gruptakilerin %41'i de yöneticileri TKL özellikleri açısından yüksek seviyede görmektedirler. Çalışanların eğitim seviyeleri ile yöneticilerini TKL açısından değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.[ $p>0,05$ ] Eğitimin işletme yönetimi açısından önemi iki yönüyle vurgulanmaktadır. Birincisi, yetenekler ve özelliklerin gelişmesi ile iş gören – iş uyumu arasındaki ilişkidir. Diğeri de, toplumlar arasında kültürel aktarımların başlıca araçlarından biri olmasıdır.(Erdoğan, 1994: 116) Özellikle; Bilgi Toplumu'nun en önemli varlığının eğitilmiş insan olduğu göz önüne alındığında eğitim seviyesi yükselen çalışanların, yöneticilerini TKL özellikleri açısından yeterli görmemelerini anlamak daha kolay olacaktır.

TKL özelliklerine ait değerlendirmelerin ortalaması ile bu değerlendirmeyi yapanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 6.6.'da gösterildiği gibidir.

**Tablo 6.6. :** Çalışanların Cinsiyetleri – TKL Özellikleri Ortalaması İlişkisi

		TKL Özellikleri Ortalaması		Toplam
		1	2	
Çalışanların Cinsiyetleri	1	18	12	30
	2	22	18	40
Toplam		40	30	70

Erkek çalışanların %60'ına göre (18/30) yöneticiler TKL özellikleri açısından düşük seviyededirler. Erkek çalışanların %40'ına göre de yöneticiler TKL özellikleri açısından yüksek seviyededirler. Kadın çalışanların %55'ine göre yöneticilerin TKL özelliklerinin düşük seviyede olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların %45'ine göre de yöneticiler TKL özellikleri açısından yüksek seviyededirler. Çalışanların cinsiyetleri ile yöneticilerini TKL özellikleri açısından değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.[ $p>0,05$ ] İş gören davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; bir çalışmada erkeklerin ve kadınların iş davranışları konusunda benzer özelliklere sahip oldukları yani cinsiyet ile davranış arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.(Kaldenberg, Becker and Zvankis, 1995: 1360) Bu sonuç; araştırmamızda çalışanların cinsiyetleri ile yöneticilerini TKL özellikleri açısından değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaması şeklindeki sonuç ile de örtüşmektedir.

### Sonuç

Teorik çerçevede yer alan açıklamalara göre; bilginin sosyal, kültürel, teknik ve ekonomik yaşamın en stratejik kaynaklarından birisi olduğu, teknolojinin hammaddesi olan bilginin her alanda kullanılması sonucu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişimin gerçekleştiği, bu sürece bağlı olarak, bilgiyi üretme ve kullanma konularına yoğunlaşmanın yaşandığı alanlardan birisi olan işletmelerde liderlerin öneminin daha da artmış bulunduğu anlaşılmaktadır. Yine teorik bölümdeki açıklamalardan çıkarılan bir diğer sonuç da; bilgi çağı ile yaşanan değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı liderlik türlerinden birisinin ; “Toplam Kalite Liderliği” olduğudur.

Astlar açısından yöneticilerin TKL özelliklerine göre değerlendirilmelerine ilişkin veriler incelendiğinde; TKL faktörlerinin genel ağırlıklı aritmetik ortalamasının 0,73 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; astlar açısından yöneticilerin TKL özelliklerine yatkınlıklarının yüksek düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Genel ortalama açısından bu

yöneticilerin bilgi çağının gerektirdiği liderlik türlerinden birisi olan TKL için kendilerini geliştirmelerini ve araştırma kapsamındaki işletme sahiplerinin de bu konuda yöneticilerine destek vermelerini önermek mümkündür.

Toplam kalite liderlik özelliklerinin her birisine ilişkin bulgular incelendiğinde; bazı faktörler açısından yöneticilerin yatkınlıklarının yüksek düzeyde oldukları görülmektedir. Yöneticilerin yatkınlık düzeyleri açısından en yüksek ortalamaya ulaştıkları iki faktör aynı puana sahiptir. Bunlar; “görevler, iş ortamı ve insan ilişkileri konusunda kaliteye önem verme” ve “görevleri açısından yöneticilerin kendilerini geliştirme” faktörleridir. Toplam kalite liderlik özellikleri arasında yöneticilerin yatkınlıklarının yüksek olduğu diğer faktör; “kültürel değerler, alışkanlıklar ve kişisel özellikler konusunda ortaya çıkan farklılıklara hoşgörü gösterme” özellikleridir.

Buna karşılık bazı faktörler açısından da yöneticilerin yatkınlıklarının genel ortalamanın altında çıktığı görülmektedir. Yöneticilerin yatkınlık düzeyleri açısından en düşük ortalamaya ulaştıkları faktör; “bir üst yöneticiye danışmadan karar alabilme ve inisiyatif kullanma” faktörüdür. Çalışanların yöneticileri bu faktör açısından yeterli görmemeleri yöneticiler ve işletme sahipleri için dikkate alınması gereken önemli bir sonuçtur. Bu konuda üst yöneticilerin daha fazla yetki devretmelerini önermek mümkündür.

Ücret, terfi ve izin konularında “çalışanların görüşlerine başvurma düzeyleri”, “çalışanların memnuniyet derecelerini artırmak için gerekli iyileştirmeleri yapma düzeyleri” ve “yeni imkânlar ortaya çıkarmak için gereken her çabayı gösterme düzeyleri” gibi faktörler için yöneticilerin yatkınlık düzeyleri açısından yine en düşük ortalamaya ulaştıkları görülmektedir. Ancak ücret, terfi ve izin konularında yöneticilerin etkili rolleri olmadığı dikkate alınarak, bu faktörler açısından elde edilen bulguların değerlendirme dışı tutulmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir. Buna karşılık işletme sahiplerinin bu faktörler açısından yöneticilere kısmen de olsa yetki devretmelerini önermek mümkündür. Çünkü ancak bu şekilde yöneticiler bilgi çağı ile yaşanan değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı liderlik türlerinden birisi olan; “Toplam Kalite Liderlik” özelliklerini kazanabilirler.

#### **Kaynaklar**

35<sup>th</sup>NACDAConvention,[http://nacda.fansonly.com/convention/proceedings/2000/00\\_leaders\\_hip.html](http://nacda.fansonly.com/convention/proceedings/2000/00_leaders_hip.html), Erişim 10.12.2003.

Akdemir Ali, *Entelektüel Liderlik*, <http://www.isguc.org>.

Aktan Coşkun Can, *Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi*, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personel/canaktan-arastirmalari/toplamkalite/aktankalite-bilinci.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personel/canaktan-arastirmalari/toplamkalite/aktankalite-bilinci.pdf).

Archeater Houston and Steven L. Dockstader, *Total Quality Leadership*, <http://unpan.tu.org/intrados/groups/public/documents/aspa/unpan002508.pdf>.

Atik Selahattin, *Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri*, <http://kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm>.

Aydemir Nilgün, *Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer*, İktisat-İşletme ve Finans Dergisi, 8/1999.

Barnatt C., *The Computers in Business Blueprint*, Blackwell Publications, Oxford 1994.

Baş Türker, *Toplam Kalite Liderliği*, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/212-toplamkalite%20liderligi.htm>.

Bensgir T. Kaya, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996.

Dağlı Abidin, *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik*, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C 2, S 6, 2003.

Davis Kaith, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun v.d., 5. Baskı, İstanbul, 1982.

Demircan M.Levent ve Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

Erdoğan İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Erkan Hüsnü, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No:326, IV. Baskı, Ankara, 1998

George J. and G.R. Jones, *Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995.

Hourani Laurel L. and Suzanne L. Hurtado, *Total Quality Leadership in the U.S. Navy : Effective for Health Promotion Activitie*, *Prev.Med.*, Vol 30, Is 6, 2000.

Jaehn A.H., *Requirements for Total Quality Leadership*, *Intercom*, Vol 47, Is 10 2000

Joiner Brien L. and Peter L. Scholtes, *Total Quality Leadership Vs. Management By Results*, <http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/files/tqltxt>.

Kaldenberg D.O., B.O. Becker and A. Zvankis, *Work and Commitment Among Young Professionals a Study of Male and Female Dentists*, *Human Relations*, Vol 48, Iss 11.

Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001.



Krausz Rosa, *Power and Leadership in Organizations*, Transactional Analysis Journal, V: 16, N: 8, USA, 1986.

Liden C.R., D.Stilwell and G.Ferris, *The Effect of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings*, *Human Relations*, Vol: 49, Iss. 3, 1996.

Mortiboys Ron and John Oakland, *Total Quality Management and Effective Leadership*, <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja910011.html>.

Öğüt Adem, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Stensaasen Svein, *How May We Use The Search Conference To Start Implementing Total Quality Leadership in a Company*, *Total Quality Management*, Vol 5, Iss 6, 1994.

Toffler Alvin ve Heidi Toffler, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Üçüncü Dalganın Politikası*, İnkılap Yayınevi, İstanbul 1995.

*Total Quality Leadership Vs. Management By Results*, <http://deming.cas/clemson.edu/pub/den/files>.

*Total Quality Leadership*, <http://www.blanch-ardtraining.com/areas/totquella.cfm>.

*Total Quality Management / Leadership*, <http://www.mankato.msus.edu/univops/handbook/qualityleadership.html>.

Yates Ronald, *Total Quality Leadership an American Tradition*, *Vital Speeches of The Day*, Vol 61, Iss 7, 1995.

Yozgat Uğur, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998.

