



## BELEDİYE ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ALGILARI; GİRESUN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

SERVICE LEADERSHIP AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT PERCEPTIONS OF MUNICIPAL EMPLOYEES; CASE OF GİRESUN MUNICIPALITY

Mehmet Ozan CİNEL<sup>1</sup> - Güven KARAMAN<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, belediyelerde çeşitli unvanlarda çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi (TKY) algılarının çeşitli değişkenler açısından belirlenmesi, hizmetkâr liderlik ile TKY kavramları arasında herhangi bir ilişki olup/olmadığı varsa bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup/olmadığının belirlenmesi ve bu hususta bir fikir haritasının çıkarılmasıdır. Araştırmanın evreni, Giresun Belediyesi'nde çeşitli unvanlarda çalışan 452 işgörendir. Araştırma, genel tarama modelinde betimsel bir çalışma olup, veri toplama aracı olarak "Hizmetkâr Liderlik" ve "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlara göre, Giresun Belediyesi'nde çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algılarının orta düzeyde ve hizmetkâr liderlik ile toplam kalite yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin de pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Toplam Kalite Yönetimi, Belediye Çalışanları, Giresun Belediyesi

### Abstract

The aim of this study is to determine the perceptions of servant leadership and total quality management (TQM) of employees in various titles in municipalities in terms of various variables. The research investigates to determine whether or not there is a relationship between servant leadership and TQM concepts, and whether this relationship is statistically significant or not, and a general opinion on this issue. The universe of this research is 452 employees working under various titles in Giresun Municipality. The research is a descriptive study in general survey model, and "Servant Leadership" and "Total Quality Management Scale" were used as data collection tools. According to the results of the research, it was determined that the perceptions of servant leadership and total quality management of the employees in Giresun Municipality were at a medium level and that there was a statistically significant relationship between servant leadership and total quality management, and this relationship was also positive.

**Keywords:** Servant Leadership, Total Quality Management, Municipality Employees, Giresun Municipality

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [ozan.cinel@giresun.edu.tr](mailto:ozan.cinel@giresun.edu.tr), Orcid: 0000-0003-4606-8097 (Sorumlu Yazar)

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, [gkaraman28@hotmail.com](mailto:gkaraman28@hotmail.com), Orcid: 0000-0002-1019-0368

*Makale Türü: Araştırma Makalesi – Geliş Tarihi: 18.10.2020 – Kabul Tarihi: 24.02.2021*

*DOI:10.17755/esosder.812333*

*Atıf için: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2021;20(78): 1262-1278*

Bu araştırmadaki anket çalışması 2019 yılı Kasım ve Aralık döneminde gerçekleştirilmiştir.

## 1. Giriş

Günümüzde haberleşme teknolojisinde yaşanan gelişmeler sayesinde bir taraftan küreselleşme diğer taraftan ise halkın ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yerelleşme çalışmaları hızla devam etmektedir. Yerel kamu hizmetlerinin en yakın hizmet birimleri aracılığı ile halka sunulmasının sosyal devlet olmanın bir gereği olması yanında tüm ülkelerin ilgi odağında yer aldığı görülmektedir. Yerel kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde halka sunulması, yerel halkın ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilebilmesi ve memnuniyetlerinin sağlanması ise toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş bir yerel yönetim anlayışının varlığını gerekli kılmaktadır (Özeroğlu, 2015).

Ülkelerin seçim sistemleri, federal veya üniter devlet yapıları yerel yönetim biçimlerini şekillendirdiği görülmektedir. Federal devlet sisteminde birden çok hükümet ve yasama organı mevcut olup siyasi güç, alt kademe yer alan yönetimlerle paylaşılmaktadır. Federal sistemde; federal devlet, federe devlet ve yerel yönetim şeklinde üç kademeli bir yapı mevcuttur. Federal yapıda yerel yönetim, federe devletin anayasal düzeni içerisinde kendine tanınan görev, yetki ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Federe devlet; ABD, Brezilya gibi ülkelerde “eyalet”, Almanya’da “Land”, Kanada da ise “İl” olarak adlandırıldığı görülmektedir. Üniter devlet sisteminde ise hükümet ve yasama organı tek ve merkezidir. Merkezi yönetime bağlı bölge ve iller üniter devletin anayasal düzeni içerisinde kendilerine tanınan görev, yetki ve sorumlulukları yerine getirmektedir (Dur ve Akyüz, 2019). Türkiye’de yerel yönetim ise anayasanın 127. Maddesinde il, belediye ve köy şeklinde düzenlenmiştir. Yerel yönetim birimi içerisinde yer alan belediye, yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, karar organlarının seçimle belirlendiği, gerek idari ve gerekse mali özerkliğe sahip olan kamu tüzel kişiliğidir. Bu kamu tüzel kişiliğinin görev, yetki, sorumluluk ve organlarının ise 5393 sayılı kanunla düzenlendiği görülmektedir.

5393 sayılı kanuna göre belediyelerin organları; belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümeninden oluşmaktadır (Mevzuat, 2005). Belediye organlarının seçmenler tarafından seçimle belirlenmesinin amacı ise yerel hizmetlerin sunumunda kalite, katılım, etkinlik, verimlilik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, etik, halkın memnuniyeti gibi hususlar yer almaktadır. Bu hususlar ise toplam kalite yönetimin ilkeleri ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimini benimsemiş ve seçimle işbaşına gelmiş bir yöneticinin artık eskide kalan gücün kötüye kullanılması, etik olmayan uygulamalar, çalışanları dışlayan ve motivasyonu düşüren vb. sorunlarla tıkanıp kalması, özellikle iletişimin hızla geliştiği günümüzde liderliğini sürdürmesi açısından mümkün değildir (Sendjaya ve Sarros, 2002). Bu gibi sorunların üstesinden gelebilecek liderlik tarzlarına bakıldığında, otantik liderlik, manevi liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderliğin olduğu bu liderlik tarzları arasında yerel hizmetlerin sunumunda hizmetkârlığın öne çıkması özellikle çalışan ve yönetici ilişkisi dikkatte alındığında ise hizmetkâr liderlik tarzının baskın olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temelinde bir kimsenin herhangi bir çıkar beklentisi olmaksızın başkalarının ihtiyaçlarını giderme ve buna adanma vardır (Waddell, 2006). Ayrıca “ben” duygusundan ziyade “biz” duygusu mevcuttur (Russell and Stone, 2002). Bu bağlamda yerel kamu hizmetlerinin yürütülmesinde hizmetkâr liderlik ve bu liderlik etrafında biz duygusunun ve toplam kalite yönetimi anlayışının hakim olduğu bir örgüt tarafından yürütülmesi daha uygun olacaktır (Cerff ve Winston, 2006). Yerel kamu hizmetlerinin halka sunumunda en önemli faktörlerden biri belediye çalışanlarıdır. Bu nedenle bu araştırmanın amacı hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi hakkında belediye çalışanlarının algısını belirlemek ve böylece belediye hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına ve belediye başkanlarının görevlerini algılamalarındaki eksenin, “amirlik – hizmetkârlık” düzlemleri arasında hizmetkârlığın yörüngesinde yer alabilmesi doğrultusunda öneriler geliştirilmek ve bir fikir haritası çıkarmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için Giresun Belediyesi çalışanlarının

hizmetkar liderlik ve toplam kalite yönetimi (TKY) algıları hangi düzeydedir? İşgörenlerin, hizmetkâr liderlik ve TKY algıları ile cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyleri, çalıştıkları görev unvanları ve kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Yine hizmetkâr liderlik ve TKY arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Varsa bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı mıdır? Sorularına cevaplar aranmıştır.

## 2. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderliğin kavramsal olarak ilk Robert K. Greenleaf tarafından irdelenmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Bu kavramın farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlandığı da görülmektedir (Sipahi, 2019). Smith'e (2005) göre, liderin temel motivasyon kaynağı başkalarına hizmet etmektir. Greenleaf (1977) ise liderin hizmet etme arzusunda doğal bir duygunun gizli olduğunu ve bu duygunun daha sonradan bilinçli bir tercih haline geldiğini savunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, emir-komuta ve kontrolden ziyade daha çok süreçlere ve bilgiye odaklı, katılımcılığı esas alan, etik ilkelere bağlı ve sosyal sorumluluk sahibi özelliklerle donanımlı bir şekilde işletmenin sorunlarına çözüm üretebilen bir liderliktir (Page ve Wong, 2000). Hizmetkâr lider, verdiği kararların başkalarını nasıl etkileyeceği noktasında oldukça yüksek bir duyarlılığa sahiptir (Meyer, Brown ve Kubasek, 1998). Hizmetkâr liderlikte takipçilere değer verme, sahiplenme, saygı, sevgi ve güven esas olup bu hususlar çalışanları iş ortamında bir arada tutmaktadır (Demirel ve diğ. 2013). Hizmetkâr liderin odaklandığı değerler çalışanların bireysel özelliklerinin yanında örgütlerini de etkilemektedir (Russell, 2001). Bu bağlamda hizmetkâr lider, iş görenlerinin kişisel ihtiyaçlarını, beklentilerini, inandığı değerleri bilmelidir (Sipahi, 2019). Yine çalışanlarını öğrenme konusunda desteklemeli, cesaretlendirmeli ve sorumluluklarını bir ileri seviyeye taşıyacak ve örgüte katkı sunabilecek düzeye ulaşması hususunda motive etmelidir (Baytok ve Ergen, 2013). Spears'a (2010) göre hizmetkar lider başkalarını ikna etme, dinleme, empati yapma, kavramsallaştırabilme, farkında olma, iyileştirme yapabilme, sağduyulu olabilme, sorumluluk duygusuna sahip olabilme, sürekli gelişmeye ve topluma odaklanabilme özelliklerine sahip olmalıdır. Farling, Stone ve Winston (1999) göre ise hizmetkar liderin vizyon sahibi, başkalarını etkileyebilen, güvenilir ve başkalarına hizmet etmeyi seven özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Patterson'a (2003) göre hizmetkâr liderde sevgi gösterme, alçak gönüllü olma, fedakârlık, güvenilirlik, çalışanları güçlendirme ve vizyonerlik gibi özellikler bulunmalıdır.

## 3. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Kavram olarak kalite gerek bireylerin ve gerekse sistemlerin hatasını ortadan kaldırma ve mükemmeli yakalayabilme isteğinden doğmuştur. Kalite (Quality) nedir? Sorusu ile ilgili literatürde değişik tanımlar bulmak mümkündür. Genel olarak kalite;

- ✓ Müşterinin, mal yada hizmetlerden beklentisinin karşılanabilmesi ve hatta daha fazlasının verilmesidir (Kayıkçı, 1999).
- ✓ Mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır (Amerikan Standartları Enstitüsü, 2019).
- ✓ Belirli bir malın ya da hizmetin müşterinin taleplerine uygunluk derecesinin ifadesidir (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 2019).
- ✓ Ekonomik açıdan bir ürün veya hizmeti üreten ve müşteri talep ve beklentilerine cevap verebilen bir üretim sistemidir (Japon Standartlar Enstitüsü, 2019).

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin algıladığı ve tanımladığı kaliteyi ön planda tutan, işletmenin mal veya hizmetlerine ilaveten yönetimin de etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini de artırmayı amaçlayan bir yönetim ve çalışma şeklidir (Akal, 1995).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), son yıllarda önem kazanan ve oldukça yaygın olarak kullanılan temelleri oldukça eski dönemlere dayanan bir yönetim anlayışıdır. Kalite yönetim sisteminin gelişim süreci irdelendiğinde 4 aşamadan geçtiği görülmektedir. Bu aşamalar sırasıyla; Sanayi devrimi öncesi, sanayi devrimi sonrası, II Dünya Savaşı sonrası ve 1980 sonrasıdır (Kayıkçı, 1999). Toplam kalite yönetim sistemi ile ilgili sanayi devrimi öncesinde birkaç kişinin çalıştığı işletmelerde, müşterilerle olan karşılıklı ilişkilere dayalı kalite kontrol çalışmaları yapılmıştır. Sanayi devrimi sonrası dönemde, fabrikaların kurulması seri üretimlerin başlaması ile üretimin muayenesine dönük çalışmalar yapılmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde, Japonya’da istatistiksel tekniklere dayalı çalışmalar yapılmıştır. Özellikle 1950 ve 1960’lı yıllarda A. Feigenbaum, P. Crosby, J. Duran, E. Demings, ve K.Ishikawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından bir işletmede yer alan bütün işlerde gerekli olan ve müşterinin talep ve beklentilerini karşılamada esas olan insan, yönetim, iş, mal veya hizmet kalitelerinin, bir sistem dâhilinde ve tüm paydaşların katılımını sağlama çalışmalarının geliştirilmesi sonucunda toplam kalite yönetiminin gelişimi hız kazanmıştır (Koçel 2015:438). 1980 sonrası dönemde ise küreselleşmenin yoğunlaşması ve rekabetin artması ile birlikte toplam kalite yönetim sistemi küresel bir boyut kazanmış ve işletmelere yön veren temel bir kavram haline dönüşmüştür (Halis, 2000).

TKY, mal veya hizmet kalitesinin yanında çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlayışta yer alan kalite kavramı mamul ve hizmet kalitesi ile standartlara uyum ile müşteri tarafını diğer taraftan ise yönetimin, çalışanların ilişkilerini, davranışlarını, yapılacak işlerin niteliğini, iyileştirilmesini ve bu hususlarda sürekliliği içermektedir. Örgütlerde toplam kalite yönetimi anlayışının başarılı olabilmesi öncelikle üst yönetim kademesinde olmak üzere tüm işgörenlerde köklü bir zihniyet değişimi gereklidir. Benzer bir şekilde TKY’ nin uygulanmasında üst yönetimin öncülüğü, bu bakış açısına sahip olması, iş ve işlemlerde sezgi ve hislerden ziyade amaç ve hedeflere, bilgi ve verilere dayalı bir anlayışın benimsenmesi ve bunun sürekli kılınması büyük önem taşır (Kantarıcı, 1999).

TKY, müşterilerin talep ve beklentilerinin karşılanabilmesi adına sürekli gelişme ve bunun için eğitime odaklanma ve mükemmelliğe ulaşma için, iş süreçlerinde sıfır hata prensibini esas alır (Berkün, 2005). Bu noktada yönetim sürecine örgütün iç ve dış paydaşlarının katılımını sağlar. Grup çalışmasına odaklanır. Böylece örgütün uzun vade de sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmesi ve nihai amaçlara ulaşmasını sağlar (Efil, 1995).

Toplam kalite yönetiminde dört önemli unsur bulunmaktadır. Bunların başında insan unsuru gelmektedir. Diğerleri ise süreçler, sürekli gelişim ve müşteridir.

**İnsan:** Toplam kalite yönetimde sorumluluk duygusu önemli olup bu da ancak insan unsuru ile sağlanabilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları, toplam kalite yönetiminin vazgeçilmezidir.

**Süreç:** Örgütlerde; Kalite Geliştirme Süreci, Problem Çözme Süreci, Mukayese Süreci sürekli gelişim için ortak bir dil ve uygun bir örgüt ikliminin oluşumunu sağlar. (Şimşek, 2000). Kalite Geliştirme Süreci; örgütün, müşterilerin talep ve beklentilerine odaklanmasını sağlar (Uryan, 2002). Kalite sürecindeki prosedürlerin kullanılmasında veya karşılaşılan bir sorunun çözümünde ve analiz çalışmalarında problem çözme süreci rehber olarak kullanılır. Ortaya konulan süreç sayesinde oluşturulacak bir eylem planı amaç ve hedeflerin uygulanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde önemlidir. Mukayese süreci ile alandaki en iyilerin belirlenmesi ve model olarak alınarak performansların karşılaştırılmasını teşvik edeceği dikkate alındığında toplam kalite yönetimini stratejik bir anlayışa yöneltir (Şimşek, 2000).

**Sürekli gelişim:** “Kaizen” olarak da tanımlanan sürekli gelişim, yapılan her işin veya işlemin bir öncekinden daha iyi olmasını ifade eder. Deming, sürekli gelişim için planla-

uygula-kontrol et ve düzelt şeklinde bir döngüye vurgu yapmaktadır. Bu çevrimin tekrarlanması, mükemmelliğin hiç bitmeyen arayışıdır (Bolat, 2000).

**Müşteri:** TKY'nin odaklandığı en önemli husus müşteri ve onun memnuniyetinin sağlanmasıdır (Aksu, 1995). Türk Dil Kurumu'na (1993) göre müşteri; satın alan yani alıcı, Burnham'a (1993) göre ise kendisine mal veya hizmet sunulan kişidir. Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, sunulan mal veya hizmetin kalitesine bağlı olarak memnuniyeti mal veya hizmeti arz edene bağlı olan kitle şeklinde tanımlanabilir. Bu noktada müşteri kitlesinin memnuniyetini sağlayan kalite aslında arz işlemi gerçekleştirenin kendi kalitesidir. Müşteri bağlamında iki tür müşteriden bahsetmek mümkündür. Bunların ilki dış müşteri diğeri ise iç müşteridir. Dış müşteri, işletmeden mal veya hizmet talep eden şahıs veya diğer işletmelerdir. İç müşteri ise işletmenin ürettiği nihai mal veya hizmetlerin üretilmesine doğrudan ya da dolaylı katkısı olan çalışanlardır. Her iki müşteri grubunun işletmeden talep ve beklentilerinin belirlenebilmesi ve karşılanabilmesi işlemeyi uzun dönemde nihai başarıya götürecek hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır (Bolat, 2000).

Dr. N. Kano, kalite bağlamında müşteri memnuniyetinin sağlanmasında; beklenen kalite, tatmin eden kalite, memnun eden kalite, önemsenmeyen kalite ve ters kalite olmak üzere beş temel esasa dikkat çekmektedir. Beklenen kalite; müşteri memnuniyetsizliğini önleme noktasında önemli olup müşterinin talebe gerek duymadığı kalitedir. Tatmin eden kalite, müşterinin talep ve beklentilerine cevap veren ve onu tatmin edecek kalitedir. Memnun eden kalite, müşterinin talep ve beklenti içerisinde olmadığı aynı zamanda üretilen mal ve hizmetlere eklenen özelliklerden müşterinin de hiç haberdar olmadığı müşterinin beklentilerini aşarak memnuniyetini sağlayan kalitedir. Müşteri memnuniyeti, üretilen mal veya hizmetlerin farkını ortaya koyan anahtardır (Şirvancı, 1993).

TKY'nin bir işletmede başarıyla uygulanabilmesi şu temel ilkelere bağlıdır.

**Müşteri Odaklılık,** TKY'nin bu ilkesi, uygulanması zor olmasına rağmen işletmeye uzun vade en fazla faydayı sağlayacak ilke olduğu söylenebilir. Müşteri odaklılık, müşterinin talep ve beklentisinin belirlenebildiği ve karşılanabildiği ölçüde başarı sağlanabilir. "Kaliteyi tanımlayan müşteridir" sözü bu hususu vurgulamaktadır (Uryan, 2002). Müşteri odaklılık ilkesinde gerek dış müşterinin ve gerekse iç müşterinin memnuniyetinin sağlanması ve her iki müşteri grubunun da işletme için aynı önem derecesine sahip olduğu dikkate alınmalıdır. Spanbauer ve Hillman (1992), müşteriyi anlamının yolunun empati yapmadan geçtiğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda müşteri sorunlarını çözmeye şunları önermektedir. Müşteriyi dikkate alma, onu dinleme, sorunu açıklığa kavuşturmak üzere sorular yönelme, müşterinin beklentilerini öğrenme, çözüm üzerinde odaklanma, yapılan anlaşmaya sadık kalma, hataların müşteriden kaynaklandığı durumda ise müşterinin onurunu kurtarma ve şikayet ettiğinden dolayı ayrıca teşekkür etmedir (Aksu, 1995).

**Önleyici Yaklaşım,** TKY'de ortaya çıkan hataların bertaraf edilmesinden ziyade hatayı sıfırlamak esastır. Buna göre tüm süreçlerin her aşamada doğru planlanması ve kontrolünün yapılması ve orta çıkabilecek muhtemel sorunların önceden tespiti ve giderilmesi çabasıdır (Bolat, 2000).

**Grup Çalışması,** örgütün her kademesindeki çalışanların toplam kalite yönetimi süreçlerine katılımı, bilginin, iletişimin, kişisel ilişkilerin gelişiminde, problem çözmeye, sürekli gelişme, mükemmeli yakalamada, kaliteyi sağlamada ve bütün bu hususlarda sürekliliği sağlamada önemli bir ilkedir (Halis, 2000). Bu ilkenin uygulanabilmesinin yolu ile örgüt içerisinde kalite çemberlerinin oluşturulması önemlidir. Kalite Çemberleri, örgütlerde benzer işlerde çalışan ve 5-9 kişilik gruplardan oluşan, katılımın gönüllü olduğu ve düzenli aralıklarla toplanan grubu ifade eder (Şirvancı, 1993). Kalite çemberlerinin oluşturulması, kararlara katılımı ve alınan karara uyumu teşvik etmekte ve örgüt uygulamalarında etkinliği

ve verimliliği artırmaktadır. Bütün bu hususlar uygun bir örgüt ikliminin ve kültürünün oluşmasına ve yerleşmesine zemin hazırlamaktadır (Uryan, 2002).

**İstatistik ve Analizden Yararlanma**, TKY'nin bu ilkesi, örgütü ilgilendiren bütün konulara his ve kişisel yaklaşımdan ziyade veriler ışığında, objektif bir bakış açısıyla yaklaşmayı, akılcılığı ve rasyonelliği öne çıkaran anlayışın yerleşmesini sağlar. Bu ilke sayesinde ortaya konan hedefler, performans değerlendirmeleri, ölçümler doğru bir şekilde yapılır (Kavrakoğlu, 1994).

**Çalışanların Eğitimi**, örgütün çevresinde yaşanan gelişmeleri takip edebilmesi, dinamik ve güncel kalabilmesinin yolu gelişmeleri takip etmesine ve çalışanlarını bu noktada eğitmesine ve bunu sürekli kılmasına bağlıdır (Kantarıcı, 1999).

**Üst Yönetimin Liderliği**, liderlik genel olarak başkalarını etkileyebilme, ikna edebilme bunu için insan unsurunu ve iletişimi ön planda tutan yeteneği ifade eden bir kavramdır (Kayıkçı, 1999). Lider, bulunduğu örgütte amaçları belirleyen ve çalışanları bu amaçlara sürükleyebilen kişidir (Sipahi, 2019). Toplam kalite yönetiminde, misyonun ve vizyonun açıkça ortaya konulması, sürekli değişim ve gelişime açık olunması ve bu hususta kararlı bir duruşun sergilenmesi ve katılımcılığın benimsenmesi liderliği gerektirmektedir (Halis, 2000). Bu açıklamalar değerlendirildiğinde örgütlerde toplam kalite yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve nihai amaçlara ulaşılabilmesi üst yönetimin felsefesine bağlı olduğu söylenebilir.

**Tedarikçilerle İşbirliği**, Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmesi için kaliteli ve düşük maliyetli girdiyi hızlı bir şekilde temin etmesine bunun için de tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmesine ve uygun bir tedarik zinciri kurmasına bağlıdır (Efil, 1995). Bu açıklama dikkate alındığında, işletme politikaları doğrultusunda satınalma ve diğer departmanlar işbirliği halinde çalışarak kaliteyi ve mükemmelliği tesis edecek şekilde tedarikçilere gerekli desteği sunmaları gerekmektedir.

**Sürekli Gelişme**, her örgütün bir amacı ve varoluş nedeni olduğu dikkate alındığında özellikle günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmelere bağlı olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan sürekli gelişmelerle beraber küreselleşme ve bununla birlikte rekabetin şiddetlendiği görülmektedir. Bu ortamda örgütün sürekli gelişime açık olması ortaya çıkan gelişmelere hızla ayak uydurması zorunludur. Sürekli gelişme, daha iyiye ulaşma ve örgütü canlı tutma çabası olarak tanımlanabilir (Kavrakoğlu, 1994).

Japonların ortaya koyduğu 'kaizen' olgusu daha iyi anlamındadır (Bolat, 2000). Bu açıklama doğrultusunda sürekli gelişme, örgütler için lokomotif bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

#### **4. Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**

Teknolojik gelişmeye bağlı olarak haberleşme alanında yaşanan gelişmeler dikkate alındığında insan ihtiyaçları değişmekte olup bu değişime bağlı olarak ta liderlik kavramı da değişim göstermekte ve önemi de gittikçe artmaktadır (Yatkın, 2007). İnsan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasında liderin gönüllü hizmet etmesi, onların memnuniyetinin sağlanması toplam kalite yönetiminin temel özelliklerinden olduğu dikkate alındığında hizmetkâr liderlik ile toplam kalite yönetimi kavramları arasında yakın bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Meyer ve Collier'e (2001) göre, örgütlerde kalite felsefesinin yerleşmesi liderin toplam kalite yönetimi anlayışına olan desteğine bağlıdır. Özellikle yerel halkın talep ve beklentilerinin karşılanması noktasında yerel hizmetlerin sunumuyla görevli olan örgütlerde kalite yönetimi anlayışının yerleşmesinde ve hizmetlerin sunumunda lider büyük önem arz eder. Seçimle işbaşına gelmiş bir lider, seçmen kitlesinin memnuniyetini yüksek düzeyde

tutabilme adına toplam kalite yönetimi anlayışını öncelikle benimsemiş ve bu hususu kendi kurumunda bir yönetim felsefesi olarak çalışanlarına benimsetmiş olması gereklidir (Aktan, 2003). Türkiye de 5393 sayılı kanunla (Mevzuat, 2005) yerel hizmetlerin sunumunda belediyeler önemli bir görev üstlenmiştir. Anılan kanunla belediye tüzel kişiliğinin temsil yetkisi ise belediye başkanlarına verildiği görülmektedir. Yerel yönetimde liderin, halkın ilgisini ve bağlılığını cezbetmesi ve sadık bir seçmen kitlesini oluşturabilmesinin koşulu memnuniyet düzeyini yüksek tutma çabasıdır (Kurgun, Özdemir, Kurgun ve Bakıcı, 2008). Yerel hizmetlerin sunumu esnasında bu hizmetten faydalanan halkın memnuniyet derecesine bağlı olarak halk üzerinde iki önemli etki oluşacaktır. Bunlardan ilki yaşam kalitesinde iyileşme ve memnuniyet gibi olumlu, diğeri ise umutsuzluk, kırgınlık ve tedirginlik gibi olumsuz etkidir (Ertekin ve Erkut, 2003).

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında;

Kayıkcı (1999), tarafından yapılan araştırmada, işletmelerde toplam kalite yönetimi ve liderlik anlayışının yerleşmesinde çalışanların performansı ve insana verilen değer, müşteri memnuniyetinin sağlanması hususlarının liderliğe bağlı olduğunu belirlemiştir.

Ehigie ve Akpan (2004), tarafından yapılan araştırmada, TKY felsefesine sahip olan ve olmayan taşıma işletmelerinde 418 işgörenden elde edilen veriler doğrultusunda performansı düşük işletmelerdeki liderlik tarzı ile performansı yüksek olan işletmelerde görülen liderlik tarzı arasında, TKY açısından anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Joseph ve Winston (2005), tarafından örgütsel liderlik ile örgütsel güven kavramlarından hareketle yaptıkları çalışmada, lider ile örgüte duyulan güven arasındaki ilişkiler incelenmiş elde edilen bulgular doğrultusunda liderin çabaları ile lider ve örgüte duyulan güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin yönünün ise pozitif olduğu belirlenmiştir.

Ertugut (2007), Türkiye’de 2001-2006 yılları arasında ulusal düzeyde kalite ödülü almış farklı sektörlerde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında TKY uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmada, TKY uygulamalarına ilişkin faktörler ile üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Taş (2009), tarafından İzmir merkez sınırları içerisinde yer alan 24 adet ilköğretim okullarında uygulanan TKY ve stratejik liderlik uygulamaları hakkında öğretmen algılarının araştırıldığı çalışmada, okullarda TKY ve stratejik yönetim anlayışının yerleşmesi okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu belirlemiştir.

Aksu (2010), tarafından İzmir iline bağlı 19 ilçede yer alan ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin TKY ve vizyoner liderlik algı düzeylerini çeşitli değişkenler açısından araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin TKY ve vizyoner liderlik algılarının farklı değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın olduğunu saptamıştır.

Alpullu ve Tatar (2010), tarafından İstanbul il ve ilçelerinde Gençlik ve Spor Müdürlüğü personellerinin TKY ve liderlik algılarını farklı değişkenler açısından araştırdığı çalışmada, toplam kalite yönetimi algılarında anlamlı farklılıklar tespit etmiş olup bu bağlamda kurum yöneticilerinde ağırlıklı olarak klasik yönetim anlayışlarının hâkim olduğunu belirlemiştir.

Cheung ve Wong (2011), tarafından Hong Kong restoran ve konaklama tesislerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma ile liderin rolü, iletişim becerisi ve yaratıcılık düzeyini inceledikleri ve elde edilen veriler doğrultusunda lider ile işgörenler arasında pozitif bir

ilişkinin var olduğunu ve bu ilişki desteğinin güçlü olduğunu ve bunun yaratıcılığa aracılık etkisi yaptığını belirlemişlerdir.

Albacete-Sa'ez, Fuentes- Fuentes ve Bojica (2011), tarafından TKY uygulamaları ve buna bağlı örgütün stratejik öncelikleri ve performans düzeyleri ile yöneticilerin ortaya koydukları liderlik özelliklerini araştırdıkları çalışmada, TKY uygulamalarının kalite yöneticilerinden ziyade üst yönetimin liderliğinde daha güçlü uygulandığını, finansal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

Yörük, Dünder ve Topçu (2011), tarafından Türkiye'de belediye başkanlarının liderlik tarzlarının araştırıldığı çalışmada, belediye başkanlarının çoğunluğu demokratik liderlik, küçümsenmeyecek sayıdakilerde ise otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzını benimsedikleri, liderlik tarzlarını benimsemeye ise yaşları, siyaset deneyimleri, buldukları yer ve seçime katıldıkları siyasi parti değişkenlerinin etkili olduğunu saptamıştır.

Özeroğlu (2015), tarafından toplam kalite yönetimi uygulamalarının belediyelerde nasıl gerçekleştiği üzerine yaptığı araştırmada, TKY ilkelerinin şekilsel olarak yerine getirildiğini buna rağmen işlevsel açıdan yeterli olmadığını ve gelişmesi gerektiğini saptamıştır.

Karatepe, Ozan ve Banazılı (2018), tarafından 2000'li yıllarında başından itibaren İngiltere de kamu ve yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda benimsenen 'en iyi değer' anlayışının ilkeleri ile toplam kalite yönetimi ilkelerinin benzeştiğini bu bağlamda müşteri odaklılık, bürokrasiyi azaltma ve sürekli iyileştirme, takım çalışması anlayışının Türk belediye sisteminde yeniden yapılanma sürecinde bu modelin uygulanabilirliğini tartışmıştır.

Dur ve Akyüz (2019), Gerede Belediye Başkanlığı'nda toplam kalite yönetiminin yerel yönetim açısından uygulanabilirliğini araştırmış ve önerilerde bulunmuştur. Literatürde belediye çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi ile ilgili algılarının araştırıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu araştırma, yerel hizmet sunumunda belediye çalışanlarının her iki kavram üzerine algılarının belirlenmesi, hizmet kalitesi ile belediye başkanlarının hizmetkâr liderlik performansları arasında ilişki olup olmadığının saptanması, eğer bir ilişki varsa bunun pozitif veya negatif yönünün tespiti açısından önem arz etmektedir.

## 5. Yöntem

Bu araştırmada, yerel hizmet sunumunda önemli bir yere sahip olan Giresun Belediyesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algılarının çeşitli değişkenler açısından belirlenmesi, hizmetkâr liderlik ile TKY kavramları arasında herhangi bir ilişki olup/olmadığı varsa bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup/olmadığının tespit edilmesi ve bu doğrultuda bir fikir ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma, genel tarama modeli benimsenerek yapılmış betimsel bir çalışmadır. Genel tarama, belirli bir konuda yargıya varmak üzere seçilen evrenin tamamı veya ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### 5.1. Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini Giresun Belediyesi bünyesinde Ağustos 2019 tarihi itibarıyla çeşitli mesleklerde çalışan 452 işgören oluşturmaktadır (İŞKUR, 2019). Araştırma kapsamında hazırlanan anket, Kasım-Aralık 2019 döneminde araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanlar arasından tesadüfi (random) örnekleme yöntemiyle (Karasar, 2015) seçilen 158 işgörene yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanarak verilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Örneklem, belirli bir evrenden, belirli kurallar dahilinde seçilen ve evreni de temsil yeterliliğine sahip olduğu kabul edilen küçük kümedir (Çoşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017). Araştırmalar genellikle bu küçük kümeler üzerinde yapılarak sonuçlar konu ile ilgili evrene



genellenir. Araştırmanın evreninden 0.05 örneklem hata payıyla ve %95 güven aralığında tahmin yapabilmek için uygun örneklem sayısı en az 80 kişi olarak belirlenmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2000: 184). Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda bu araştırma kapsamında 158 işgörene ulaşılmıştır. Eksiksiz ve samimi olarak geri dönüş sağlayan 151 işgörene ait soru formu araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla araştırma 151 işgörenin görüşü ile sınırlıdır.

Giresun Belediyesi bünyesinde çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algılarını farklı değişkenler bağlamında belirlemek ve değerlendirmek üzere veri toplama aracı olarak Hizmetkar Liderlik davranışlarını ölçümlemek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Hizmetkar Liderlik Ölçeği-HLA” kullanılmıştır. Yine çalışanların toplam kalite yönetimi algılarını ölçmek için daha önce Taş (2009) ve Aksu (2010) tarafından geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Anket 5’li likert tipinde olup 2 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda demografik özellikleri içeren bilgiler, ikinci kısımda ise hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi faktörlerine ait 76 soru bulunmaktadır. Elde edilen veriler daha sonra analize tabi tutulmuş olup güvenilirlik katsayısının (Cronbach Alpha)  $\alpha=0.977$  olduğu belirlenmiştir.

Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Anketi’ne, katılımcıların verdiği cevaplar; 1-kesinlikle katılmıyorum (çok düşük), 2-katılmıyorum (düşük), 3-kararsızım, 4-katılıyorum (yüksek), 5-kesinlikle katılıyorum (çok yüksek) şeklinde puanlanmış olup anketten alınabilecek en düşük puanın 76 ve en yüksek puanın ise 380 olduğu saptanmıştır. Buna göre alınan 76-126 puan aralığının düşük, 127-254 puan aralığının orta, 255-380 puan aralığının ise yüksek düzey olduğu kabul edilmiştir.

## 6. Bulgular

1270

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22 adlı istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler *t-testine*, tek yönlü *varyans analizine* ve *pearson korelasyon analizine* tabi tutulmuştur. Ayrıca gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlılığın hangisi lehine olduğunu saptamak için *Scheffe testi* yapılmıştır.

### 6.1. Demografik Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özellikler Tablo 1’ de belirtilmiştir.

**Tablo-1:** Araştırma Grubunda Yer Alan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frequency	Percent
Cinsiyet	Kadın	69	45,7
	Erkek	82	54,3
Yaş Aralığı	18-23	10	6,6
	24-35	53	35,1
	36-48	51	33,8
	49-60	37	24,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	29	19,2
	Ortaöğretim	54	35,8
	Ön lisans	32	21,2
	Üniversite	28	18,5
	Lisans üstü	8	5,3
Unvan	Müdür	3	2,0
	Şef	17	11,3
	İdari Personel	18	11,9

	Sözleşmeli Personel	11	7,3
	İşçi	102	67,5
Görev Süresi	1 yıldan az olan	6	4,0
	1-5 yıl arası	39	25,8
	6-10 yıl arası	42	27,8
	11-15 yıl arası	23	15,2
	16 yıl ve üzeri olan	41	27,2
Toplam		151	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların ağırlıklı olarak % 54,3'ü erkek, % 68,9'u 24-48 yaş aralığında ve çalışma çağının verimli döneminde olduğu, %35.8 ile lise eğitim düzeyine sahip oldukları, %67,5'inin işçi olarak çalıştığı ve %27,8'inin ise 6-10 yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

## 6.2. Katılımcıların Değişkenlere Göre Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Algı Düzeyi Ortalamaları

Hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi ile ilgili katılımcıların algı düzeyi ortalamalarına ait bulgular Tablo 2' de belirtilmiştir.

**Tablo-2:** Katılımcıların Farklı Değişkenlere Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Algı Düzeyi Ortalamaları

	Değişkenler	Ortalama	N	Standart Sapma
Cinsiyet	Kadın	236,4783	69	50,60389
	Erkek	241,2073	82	63,92969
Yaş Grubu	18-23	190,6000	10	32,82343
	24-35	246,4259	54	55,90308
	36-48	241,1296	54	64,21487
	49-60	238,2424	33	51,68174
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	246,3103	29	47,49895
	Ortaöğretim	220,0926	54	56,21732
	Ön lisans	249,0625	32	63,57365
	Lisans	241,7857	28	62,04381
	Lisans Üstü	291,0000	8	5,01427
Görev Süresi	1 yıldan az olan	212,0000	6	72,29938
	1-5 yıl arası	257,9200	50	61,07000
	6-10 yıl arası	236,3125	32	57,21292
	11-15 yıl arası	204,5455	22	41,25845
	16 yıl ve üzeri olan	240,6341	41	52,72180
Unvan	Müdür	268,0000	3	0,00000
	Şef	254,0588	17	68,21517
	İdari Personel	257,7222	18	57,12814
	Sözleşmeli Personel	253,3636	11	68,99605
	İşçi	230,8529	102	55,11022
	Toplam	239,0464	151	58,08136

Tablo 2 incelendiğinde, Giresun Belediye Başkanlığı'nda çalışan ve araştırma grubunda yer alan katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY ortalama algı düzeyi ortalaması

239,046 olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu ortalama ise oluşturulan 127-254 puan aralığında yer aldığı ve buna göre algı düzeyinin “orta” olduğu saptanmıştır. Algı düzeyi ortalamasının kadın çalışanlara (236,49) göre erkek çalışanlarda (241,21) daha yüksektir. Belirlenen ortalama algı düzeyi; 24-35 yaş grubunda (246,43), lisans üstü eğitime sahip olanlarda (291,00), 1-5 yıl kıdemli olanlarda (257,92), müdür unvanlı görevde çalışanlarda (268,00) diğer gruplarda yer alan katılımcılara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 6.3.Cinsiyet Değişkenine Göre Giresun Belediye Başkanlığı Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve TKY Alguları

Araştırma grubunun hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip/göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 3’ te belirtilmiştir.

**Tablo -3:** Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Puanları T-Testi Sonuçları

Değişken (Cinsiyet)	N	Ortalama	S. Sapma	df	t	p
Kadın	69	236,4783	50,60389	149	-,497	0,118
Erkek	82	241,2073	63,92969			

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi alguları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır [ $t(149)=0,118.P(0,118)>.05$ ].

### 6.4.Yaş Değişkenine Göre Giresun Belediye Başkanlığı Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve TKY Alguları

Katılımcıların yaş değişkenine göre hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeylerinin farklılık gösterip/göstermediğini saptamak üzere “Anova” testi yapılmış olup bulgular Tablo 4’ de belirtilmiştir.

**Tablo-4:** Yaş Grubu Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Anketi Puanları Anova Testi Sonuçları

	Kareler Farkı	df	Kareler Ort.	F	P
Gruplararası	26666,919	3	8888,973	2,726	,046
Grupiçi	479349,757	147	3260,883		
Toplam	506016,675	150			

Tablo 4’e göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyleri [ $F(3-147)=2,726, p<0.05$ ], boyutunda yaş değişkenine göre farklılık göstermekte olup bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre farklılığın hangi yaş grubu arasında yer aldığını saptamak için “Scheffle” testi yapılmış ve bulgular Tablo 5’ de belirtilmiştir.

**Tablo- 5:** Yaş Grubu Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Algı Düzeyi Scheffle Testi Sonuçları

Scheffe <sup>a,b</sup>	Subset for alpha = 0.05		
Yaş Grubu	N	1	2
18-23	10	190,6000	
49-60	33		238,2424
36-48	54		241,1296
24-35	54		246,4259
Sig.		1,000	,970

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algı düzeylerinin yaş grupları arasında 18-23 yaş grubuna ( $\bar{X}$  =190,6000) göre 24-35 yaş grubunda yer alanlarda ( $\bar{X}$  =246,4259) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

### 6.5.Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Giresun Belediye Başkanlığı Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve TKY Algıları

Katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algıları eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip/göstermediğini tespit etmek üzere veriler *Anova* testine tabi tutulmuş ve bulgular tablo 6’da belirtilmiştir.

**Tablo-6:** Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Anova Testi Sonuçları

	Kareler Farkı	Df	Kareler Ort.	F	P
Gruplararası	45943,342	4	11485,836	3,645	,007
Grupiçi	460073,333	146	3151,187		
Toplam	506016,675	150			

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre [F(4-146)= 3,645, p<0.05] farklılık göstermekte olum bu farklılık anlamlı bulunmuştur. Eğitim düzeyi değişkenine göre farklılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak üzere *Scheffle* testi yapılmış olup bulgular Tablo 7’ de belirtilmiştir.

**Tablo- 7:** Eğitim Değişkenine Göre Algı Düzeyi Scheffle Testi Sonuçları

Scheffe <sup>a,b</sup>	Subset for alpha = 0.05		
Eğitim durumu	N	1	2
İlköğretim	29	246,3103	246,3103
Ortaöğretim	54	220,0926	
Ön lisans	32	249,0625	249,0625
Lisans	28	241,7857	241,7857
Lisans Üstü	8		291,0000
Sig.		,607	,104

Tablo 7’ ye göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyi ortalamaları ortaöğretim mezunlarına ( $\bar{X}$ =220,0926) göre lisansüstü mezunlarında ( $\bar{X}$ =291,0000) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 6.6.Görev Yaptıkları Unvan Değişkenine Göre Giresun Belediye Başkanlığı Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve TKY Algıları

Katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyi görev yaptıkları unvan değişkenine bağlı olarak herhangi bir farklılık gösterip/göstermediğini saptamak üzere uygulanan *Anova* testi bulguları Tablo 8’ de belirtilmiştir.

**Tablo-8:** Görev Unvanı Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Algıları Anova Testi Sonuçları

	Kareler Farkı	Df	Kareler Ort.	F	P
Gruplararası	21726,784	4	5431,696	1,638	0,016
Grupiçi	484289,892	146	3317,054		
Toplam	506016,675	150			

Tablo 8’e göre katılımcıların görev yaptıkları unvan değişkenine göre hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algı düzeyinin [F(4-146) = 1,638, p< 0.05] farklılık gösterdiği saptanmış ve bu farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi görev unvanı

arasında anlamlı bulunduğuna ilişkin *Scheffle* testi yapılmış olup bulgular tablo 9’da belirtilmiştir.

**Tablo 9.** Görev Unvanı Değişkenine Göre Algı Düzeyi Scheffle Sonuçları

Scheffe <sup>a,b</sup>	Subset for alpha = 0.05	
Unvan	N	1
İşçi	102	230,8529
Sözleşmeli Personel	11	253,3636
Şef	17	254,0588
İdari Personel	18	257,7222
Müdür	3	268,0000
Sig.		,755

Tablo 9’a göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyleri işçilere ( $\bar{X}$ =230,8529) göre müdür unvanlılarda ( $\bar{X}$ =268,0000) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 6.7.Görev Yapılan Süre Değişkenine Göre Giresun Belediye Başkanlığı Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve TKY Algıları

Katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyi görev yapılan süre bağlı olarak herhangi bir farklılığın olup/olupmadığı saptamak üzere *Anova* testi yapılmış ve bulguları Tablo 10’ da belirtilmiştir.

**Tablo-10:** Görev Yapılan Süreye Göre Hizmetkâr Liderlik ve TKY Anova Testi Sonuçları

	Kareler Farkı	df	Kareler Ort.	F	P
Gruplararası	48729,154	4	12182,288	3,889	,005
Grupiçi	457287,522	146	3132,106		
Toplam	506016,675	150			

1274

Tablo 10’a göre katılımcıların görev yaptıkları sürelerle bağlı olarak hizmetkâr liderlik ve TKY algıları [ $F(4-146)= 3,889, p<0.05$ ] farklılık göstermiş olup bu farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre ortaya çıkan bu farklılığın hangi görev süreleri arasında anlamlı bulunduğuna ilişkin *Scheffle* testi yapılmış olup bulgular tablo 11’de belirtilmiştir.

**Tablo-11:** Görev Yapılan Süreye Göre Algı Düzeyi Scheffle Testi Sonuçları

Scheffe <sup>a,b</sup>	Subset for alpha = 0.05	
Çalışma Süresi	N	1
11-15 yıl	22	204,5455
1 yıldan az	6	212,0000
6-10 yıl	32	236,3125
16 yıl ve üstü	41	240,6341
1-5 yıl	50	257,9200
Sig.		,101

Tablo 11’e göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve TKY algı düzeyleri 11-15 yıl arası sürede görev yapanlara ( $\bar{X}$ =204,5455) göre 1-5 yıl arası görev yapanlarda ( $\bar{X}$ =257,92) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 6.8.Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Bu araştırma kapsamında, Giresun Belediye Başkanlığı’nda çeşitli mesleklerde çalışanlardan “Hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi anketi” ile elde edilen veriler ışığında hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi kavramları arasında herhangi bir ilişki

olup/olmadığını varsa bu ilişki düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlılık derecesinin tespiti için “Korelasyon” analizine tabi tutulmuş ve bulgular Tablo 12’ de belirtilmiştir.

**Tablo-12:** Hizmetkâr Liderlik ve TKY Ölçeğine Göre Korelasyon Sonuçları

		Hizmetkâr Liderlik	Toplam Kalite Yönetimi
Hizmetkâr Liderlik	Pearson Correlation	1	,783**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	151	151
Toplam Kalite Yönetimi	Pearson Correlation	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	151	151

Tablo 12’ye göre hizmetkâr liderlik ile toplam kalite yönetimi kavramları arasında pozitif yönlü ( $r = 0,783$ ) ve istatistiksel açıdan da anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

## 7. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yerel kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi hem sosyal devlet olmanın bir gereği hem de merkezi otoritenin halka daha kolay ve hızlı ulaşabilmesinin temel koşuludur. Bu nedenle lider konumunda bulunan yöneticiler hangi kademede olursa olsunlar halka adeta hizmetkâr olmalıdırlar. Hizmetkâr liderler toplumla daha sıkı ilişkiler geliştiren, onların sorun ve isteklerini daha kolay tespit edip bunları kolaylıkla çözebilen liderlerdir. Bu tür liderler hizmetlerinin kalitesini arttırabilmek için sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi bir felsefe olarak benimsemelidirler. Bu açıdan toplam kalite yönetimi etkisi kanıtlanmış önemli bir modern yönetim yaklaşımıdır.

Bu araştırma, Giresun Belediyesi’nde farklı mesleklerde görev yapan çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algılarını farklı değişkenler açısından incelemek ve hizmetkâr liderlik ile toplam kalite yönetimi kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya 151 çalışan katılmış olup hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algılarının ( $\bar{X}=239,0464$ ) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine araştırmaya katılanların algı düzeyi ortalamaları;

- ✓ Erkek katılımcılarda  $\bar{X}=241,2073$ ,
- ✓ 24-35 yaş grubunda  $\bar{X}=246,4259$ ,
- ✓ Lisansüstü mezunlarda  $\bar{X}=291,0000$ ,
- ✓ Müdür görevini yürütenlerde  $\bar{X}=268,0000$ ,
- ✓ 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarda  $\bar{X}=257,9200$  olarak belirlenmiş olup diğer değişkenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda, hizmetkâr liderlik ile toplam kalite yönetimi kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ( $r = 0,783$ ) ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarındaki artışlar toplam kalite yönetimi üzerinde bir artışa yol açmaktadır. Dolayısıyla halka sunulan hizmetin kalitesi ve verimliliği de bu doğrultuda artacaktır. Bu araştırmanın sonucu ile Aksu (2010) tarafından İzmir iline bağlı 19 ilçede yer alan ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin vizyoner liderlik ve toplam kalite yönetimi algı düzeylerini çeşitli değişkenler açısından araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin vizyoner liderlik ve TKY algılarının çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, hizmet süresi, okulun bulunduğu yer v.b) anlamlı bir farklılığın bulunduğunu buna ilaveten vizyoner liderlik ve TKY kavramları arasında pozitif yönlü ( $r=0,66$ ) bir ilişkinin bulunduğunu ve bu ilişkininde istatistiki açıdan anlamlı olduğunu saptadığı araştırma sonucuyla benzeşmektedir. Yine Alpulu ve Tatar (2010) tarafından liderlik ve TKY üzerine İstanbul ve ilçelerinde faaliyet

gösteren Gençlik ve Spor Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde çalışanların algılarını farklı değişkenlere göre araştırdığı çalışmada, çalışanların liderlik ve TKY uygulamaları hakkındaki algılarının çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev süresi vb.) anlamlı farklılıkların olduğunu saptadığı araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Erturgut (2007) tarafından Ulusal Kalite Ödülü alan kamu işletmelerinde yapılan TKY uygulamaları ve dönüştürücü liderlik ilişkisi üzerine yapılan araştırmada, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının yüksek ancak TKY felsefesi hakkında daha fazla eğitilmesi gerektiğini saptamıştır. İlgili çalışmanın sonuçları da bu çalışmayı desteklemektedir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre yerel düzeyde hizmet sunan özellikle de seçimle işbaşına gelen liderlerin toplam kalite yönetimi ilkelerini tam olarak benimsemesi ve bu hususu bir felsefe olarak bulunduğu örgüte hakim kılması gerekmektedir. Yine hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen yerel yöneticilerin güçlendirme, hizmet, güven ve vizyon konusunda halkın beklentilerine uygun açılımlar yapması gerekmektedir (Esmer, Dayı ve Şaylan, 2018: 304). Bunun için alanında uzman kişi veya kurumlardan destek alınması ve yine çalışanlara hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimine ilişkin farkındalık düzeylerini artırmaya yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi önerilmektedir.

Bu araştırma Giresun Belediye Başkanlığında farklı mesleklerde görev yapan çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algılarını farklı değişkenler açısından incelemek ve hizmetkâr liderlik ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olup, araştırmanın farklı kurum ve kuruluşlarda farklı liderlik türleri (hizmetkâr, vizyoner, dönüştürücü, karizmatik v.b.) ve toplam kalite yönetimi ilişkilerini belirlemek üzere yapılması araştırmacılara önerilir.

## Kaynakça

- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. *MPM Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, 83-108.
- Aksu, A. (2010). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(153), 99-116.
- Aksu, M., B. (1995). Toplam Kalite Yönetimi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 1(2-Bahar), 203-210.
- Aktan, Ç. C. (2003). Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi, Web sitesi <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>. (15.10.2019).
- Albacete- Sáez, C., Fuentes- Fuentes, M. and Bojica, A.M. (2011). Quality Management, Strategic Priorities and Performance: The Role of Quality Leadership. *Industrial Management & Data Systems*. 111(8), 1173-1193.
- Alpullu, A., ve Tatar, G. (2010). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Toplam Kalite ve Liderlik Anlayışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (12)4,13-20.
- Amerikan Standartları Enstitüsü (2019). <https://www.ansi.org/>. (28.09.2019).
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (2019). Web Sitesi: <http://www.ysm.com.tr/tag/avrupa-kalite-yonetim-vakfi/> (28.09.2019).
- Baytok, A., ve Ergen, F., D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (5)4, 105-132.
- Berkün, S. (2005). *Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri Yönetim Sistemleri: Kalite Yönetimi Perspektifinden Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Cerff, K., & Winston, B. (2006). The Inclusion of Hope in The Servant Leadership Model, an Extension of Patterson and Winston's Models, [https://regentparents.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/cerff\\_winston.pdf](https://regentparents.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/cerff_winston.pdf) (25.09.2019).
- Cheung, Millissa F., Y., & Wong, C. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). Research Methods in Education. London and New York:Routledge Falmer.
- Çoşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (Güncellenmiş 9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Demirel, E., T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., ve Güven, M. (2013). Seçmen Gözüyle; Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri, Belediye Hizmet Kalitesi ve Seçmen Bağlılığı Etkileşimi: TRB-1 Bölgesi İl Merkezi Belediyeleri Örneği. Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dur, Z., ve Akyüz, G., A. (2019). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Gerede Belediyesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 195-231.
- Efil, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: İSO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Ehigie, B., O., & Akpan, R., C. (2004). Roles of Perceived Leadership Styles and Rewards in The Practice of Total Quality Management. *Leadership and Organization Development Journal*, (25)1. 24-40.
- Ertekin, Ö., ve Erkut, G. (2003). Yerel Yönetimler İçin Karar Sürecinde Şehirselle Performans Değerlendirmesi. *İTÜ Dergisi*. (2)1, 69-76.
- Erturgut, R. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Dr.Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esmer, Y., Dayı, F. ve Şaylan, O. (2018). Belediyelerin Geleceği ve Yeni Yaklaşımlar. Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları. (Ed.), Yerel Yönetimlerde Liderliğe Yönelik Kavramsal Bir Araştırma, (296-305), İstanbul.
- Farling, M., L., Stone, A., G. and Winston, E., B. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, (4)1-2, 49-72.
- Greenleaf, R., K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York :Paulist Press.
- Halis., M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- İşkur (2019). Web sitesi: <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler> (06.09.2019)
- Japon Standartlar Enstitüsü (2019). [www.jisc.go.jp/eng/index.html](http://www.jisc.go.jp/eng/index.html). (29.09.2019)
- Kano, N. (1993). A Perspective on Quality Activities in American Firms. *California Management Review*. (35)3, 12-31.
- Kantarıcı, H. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi: Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu. İstanbul: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları.
- Karatepe, S., Ozan, M., S., ve Banazılı, M. (2018). En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimler İçin Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, (1)3, 291-302.
- Karasar, N. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemi (28. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). Kalite, İstanbul: Kal-Der Yayınları.



- Kayıkçı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (5)4, 577-595.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 16. Basım), İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kurgun, A., Özdemir, A., Kurgun, H., ve Bakıcı, Z. (2008). Belediyelerde Hizmet Yeterliliğinin ve Hizmet Kalitesinin Artırılmasını Etkileyen Faktörlerin Analizi: İzmir Karşıyaka Belediyesinde Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5)2, 29-54.
- Meyer, A., G., Brown, T., S., J., and Kubasek, N. (1998). Do We Really Want More Leaders in Business. *Journal of Business Ethics*, (17)15, 1728-1736.
- Meyer, S., M., & Collier, D., A. (2001). An Ampirical Test of The Causal Relationships in The Baldrige Health Care Pilot Criteria. *Journal of Operations Management*, (19), 403-425.
- Mevzuat (2005). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>. 24.09.2019
- Özeroğlu, A., İ. (2015). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi, *Tarih Okulu Dergisi*, (8)21, 539-581.
- Page, D., & Wong, P., T., P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership, S. Adjibolosoo (Ed.), The human factor in shaping the course of history and development, Boston: University Press of America.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, PhD dissertation, Regent University, United States of America.
- Russell, R., F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, (22)2, 76-84.
- Russell, R., F., and Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership And Organization Development Journal*, (23)3, 145-157.
- Sendjaya, S., Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, (9)2, 57-64.
- Sipahi, H. (2019). Liderlik, (1.baskı) Nobel Yayınları. (Ed.), Hizmetkâr Liderlik, (166-179), Ankara.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, <https://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>. (06.10.2019)
- Spanbauer, S., J., & Hillman, J., A. (1992). A Quality System for Education: Using Quality and Productivity Techniques to Save Our Schools. USA:ASQC Quality Press.
- Spears, L., C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, (1)1, 25-30.
- Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şirvancı, M. (1993). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri. *Önce Kalite Dergisi*, (5), 5-6.
- Türk Dil Kurumu (1983). Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Taş, Y., F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, s.55.
- Waddell, J., T., (2006). Servant Leadership, [https://www.regent.edu/publications/sl\\_proceedings/2006/waddell.pdf](https://www.regent.edu/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf) (27.09.2019)
- Joseph, E., E. & Winston, B., E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership and Organization Development Journal*, (26)1, 6-22.
- Yatkin, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları (İŞGÜÇ) Dergisi*, (9)1, 126-147.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Genişletilmiş 9. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yörük, D., DüNDAR, S., ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, (9)1, 103 -109.