

Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkâr) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB - I Bölgesi Örneği

Erkan Turan Demirel¹, Ahmet Yatkın², Muhammet Düşükcan³, Neslihan Derin⁴, Arzu Çakinberk⁵, Mehmet Güven⁶

Özet: Bu çalışmanın amacı, “vatandaşların belediye hizmetlerinin kalitesini nasıl algıladıklarının ve bu kalite algılaması üzerinde belediye başkanlarının liderlik özelliklerinin belirleyiciliğinin tespit edilmesidir”. Araştırmanın evrenini, TRB - I bölgesinde yer alan il merkezi belediyelerinin sınırları içerisinde yaşayan seçmenler oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hükümdar liderlik ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında ise zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet kalitesi, belediyelerde hizmet kalitesi, hükümdar liderlik, hizmetkâr liderlik.

The Role of Leadership Characteristics of Mayors (Monarch/Servant) on Public Perceptions of the Quality of Municipal Services: TRB-I Region Model

Abstract: The aim of this study is “to determine how citizens perceive the quality of municipal services, and the role of the leadership characteristics of mayors in this perception”. The study population was comprised of electors living within central municipalities in the TRB-I region. A questionnaire was used to collect the data. A highly positive relationship was found between servant leadership and the quality of municipal services A, weak negative relationship was found between monarch leadership and the quality of municipal services.

Key Words: Service quality, municipality service quality, monarch leadership, servant leadership.

*Bu çalışma, “Seçmen Gözüyle; Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri, Belediye Hizmet Kalitesi ve Seçmen Bağlılığı Etkileşimi: TRB - I Bölgesi İl Merkezi Belediyeleri Örneği isimli TÜBİTAK projesinin sonuç raporundan üretilmiştir.

¹ Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi İİBF., İşletme Bölümü 23119, Merkez/Elazığ/Türkiye, ²Doç. Dr., Fırat Üniversitesi İİBF., Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü 23119, Merkez/Elazığ/Türkiye, ³Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi İİBF., İşletme Bölümü 23119, Merkez/Elazığ/Türkiye, ⁴Doç. Dr., İnönü Üniversitesi Kale MYO, 44280, Battalgazi/Malatya/Türkiye, ⁵Yrd. Doç. Dr., Tunceli Üniversitesi İİBF., İşletme Bölümü 23119, Merkez/Tunceli/Türkiye, ⁶Yrd. Doç. Dr., Bingöl Üniversitesi İİBF., İşletme Bölümü 23119, Merkez/Bingöl/Türkiye.

GİRİŞ

Verimsizlik ve buna bağlı olarak gelişen etkin çalışmama ile kalitesizlik, Türk Kamu Yönetimi sisteminin ciddi hastalıklarından birisidir. Kamu yönetimi sistemimizin ve demokrasimizin temel unsurlarından biri olan, yerel hizmetlerin sağlanmasında yükün ağırlığını çeken belediyelerimiz de “verimsizlik, etkin çalışmama, kalitesizlik” hastalığını ciddi anlamda yaşamaktadırlar.

Demokrasinin güçlendirilmesi, kaynak israfının azaltılması ve kamu hizmetlerinin maliyetlerinin düşürülmesi için belediyelerimizin bu hastalığının tedavisini sağlayacak adımlar bir an önce kararlılıkla atılmalıdır. Bu hastalığın sadece belediyelerde görüldüğünü iddia etmek doğru değildir. Ortada, Türk kamu yönetimi sisteminin geneline yayılmış fiili bir durum söz konusudur. Bu fiili durumu ortadan kaldırmak zor görünmektedir ancak mümkündür.

Bilim camiasında tartışılan, hem bilim alanında hem de uygulamada taraftar bulmaya başlayan “yeni kamu yönetimi anlayışının” bu sorunun çözümü (Hastalığın tedavisi) için etkili olacağı düşünülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu hizmetlerinden yararlananlara karşı hizmet sunucuların sorumluluklarındaki artışı ve müşteri odaklı uygulamaları beraberinde getirmiştir. Buna göre, vatandaşlar, vergileriyle hizmet satın alan müşteriler konumuna yerleşmişlerdir. Dolayısıyla belediye hizmetleri de dâhil olmak üzere tüm kamu hizmetleri, müşteri beklentileri dikkate alınarak ve toplam kalite felsefesine uygun olarak tasarlanmalıdır. Kamu hizmetlerinin kalitesi ile ilgili yargıların, müşterilerin (vatandaşların) deneyimlerinin ve beklentilerinin bir işlevi sayıldığı yeni kamu yönetimi anlayışına göre vatandaş beklentilerini karşılayamayan kamu hizmeti kaliteli değildir. Kaliteli sunulabilen kamu hizmeti ise gereksiz ayrıntılardan ve kaynak israfından mümkün olduğu kadar uzak kalacaktır. Bu durumun uzantısı ise tabiatıyla etkin ve verimli çalışma koşullarını da yaratabilecektir. Bilgi Toplumunun getirdiği bir anlayış değişikliği olan yeni kamu yönetimi anlayışı, vatandaşların kamu hizmetlerinin tasarlanmasına, sunulmasına ve kamu düzeninin yönetimine bilinçli ve aktif bir şekilde katılımlarını da gerektirmektedir.

Bu çalışma, sözü edilen felsefe doğrultusunda vatandaşların gözüyle belediye hizmetlerinin kalitesi üzerinde belediye başkanlarının liderlik (Hükümdar – Hizmetkâr) özelliklerinin belirleyiciliğini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada, hizmet kalitesi, liderlik ve bunlar arasındaki etkileşime yönelik kuramsal çerçeveden sonra uygulama kısmında hipotezlerin testlerine yönelik sonuçlar aktarılmaktadır.

Çalışmanın yazında alacağı yeri daha iyi görebilmek amacıyla, rastlanabilen çalışmalardan bazılarının konuya yaklaşımlarına ilişkin yazın özeti ise aşağıda aktarılmaktadır:

Yazında, belediye hizmet kalitesinin ölçümü (Gümüšoğlu vd, 2003; Ardıç vd., 2004: 63-81; Kıral, 2006; Çakmak, 2007; Duman ve Yüksel, 2008: 43-57); yerel yönetimleri kalite yönetimi ilkelerine göre inceleme (Berkün, 2005); yönetim ve müşteri-vatandaş odaklılık kavramlarını belediyeler açısından inceleme (Duman, 2006); e - belediyecilik (Tosun, 2008: 71-94); belediye hizmetlerinin yeterliliği ile belediye başkanından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki (Kurgun vd., 2008: 29-54); belediyelerde performans yönetimi (Hazman, 2009: 53-66); belediye hizmet yeterliliği - vatandaş katılımı ilişkisi (Martins, 1995: 441-458); belediyelerin rekabetçilik düzeyleri (Cleary, 2003: 183); belediye hizmet kalitesini iyileştirmede kıyaslama (Folz, 2004: 209-220); belediye hizmet kalitesini arttırmada iletişimin rolü (Bernhard, 2009: 34-41) ve belediyelerin sosyal sermaye açısından analizi (Hernandez - Colmenarez, 2009: 470-485) konularına odaklanmış olan çalışmalar yer almakta ve bu çalışmalar mevcut çalışmanın alt yapısına katkı sağlamaktadır.

Yazında, lider imajının seçimlere etkisi (Erzen, 2008); hizmetkâr liderlik – örgütsel adalet ilişkisi (Öner, 2008); hizmetkâr liderlik felsefesi (Farling, 1999; Sendjaya, 2002); kültürlerarası hizmetkâr liderlik karşılaştırması (Hale, 2007) ve hizmetkâr liderlik - iş tatmini ilişkisi (Cerit, 2009) konularına odaklanmış olan çalışmalar yer almakta ve bu çalışmalar mevcut çalışmanın alt yapısına katkı sağlamaktadır.

Yazında, liderlik davranışını etkileyen toplumsal normlar (İbicioğlu, 2009:1-23); liderlik özellikleri ile toplumsal kültürün karşılaştırılması (Durmaz, 2007); otokratik liderlik - iş tatmini ilişkisi (Gezici, 2007); narsistik liderlik eğilimi ile iş deneyimleri ilişkisi (Gülmez, 2009); otokratik liderlik - grup sürdürülebilirliği ilişkisi (Van Vugt, 2004:1-13), liderlik - sosyal sorumluluk ilişkisi (De Hoogh, 2008:297-311) ve narsistik liderlerin ortaya çıkışı (Nevecká vd., 2011:910-925) konularına odaklanmış olan çalışmalar yer almakta ve bu çalışmalar mevcut çalışmanın alt yapısına katkı sağlamaktadır.

Yazın özeti; “Seçilen evren itibarıyla “Hükümdar - Hizmetkâr” lider ölçütüne dayalı hizmet kalitesi ve vatandaş tatminini ölçen bu çalışmanın, teoride önemli bir boşluk doldurulabilme ve uygulamada da önemli bir örnek olma potansiyeli” olduğunu düşündürmektedir.

TEORİK ÇERÇEVE

Bu başlık altında, “Hizmet Kavramı ve Özellikleri”, “Hizmet Kalitesi Kavramı”, “Belediyelerde Hizmet Kalitesi”, “Liderlik”, “Hizmetkâr Liderlik”, “Hükümdar Liderlik” ve “Hizmet Kalitesi ve Liderlik” konularında teorik çerçeve çizilmektedir.

Hizmet Kavramı ve Özellikleri

İnsan gereksinimleri her zaman elle tutulabilen ve gözle görülebilen araçlarla sağlanamazlar. Somut olmayan ancak insan gereksinimlerini karşılayan araçlar da bulunmaktadır ve bunların genel adı “Hizmettir” (Karalar, 1998: 30).

Hizmet; ekonomik bir değer taşıyan yer, zaman ve psikolojik olarak fayda sağlayan bir işlem, eylem veya sunumdur (Murdick, 1990:4). Hizmet, müşteriler ile işletmeler arasında cereyan eden sosyal içerikli bir faaliyet ve soyut bir kavramdır (Evans, 1999: 53). Hizmet; “Bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve her hangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanamayan bir faaliyet ya da fayda olarak” da tanımlanmaktadır (Kotler, 1991: 467).

Hizmetin doğal yapısından kaynaklanan dört temel özelliği vardır. Bunlar; soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık şeklinde adlandırılmaktadır (Parasuraman vd., 1985: 35):

Soyutluk: Hizmet, fiziki varlığa sahip olmayan soyut bir varlıktır. Temel duyu organlarıyla algılanamaz.

Ayrılmazlık: Hizmetin, üretimi ve tüketimi hem eş zamanlı hem de eş mekânlıdır.

Değişkenlik: Hizmetin kalitesi, hizmeti sunan personelin istekliliğine, nezaketine ve tecrübesine bağlı olarak hem zamana hem de mekâna bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Dayanıksızlık: Hizmetlerin dayanıksız olmasının nedenleri; hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılmamasıdır.

Hizmet Kalitesi Kavramı

Kalite sözcüğü esasen, kastedilen ürünün veya hizmetin gerçekte ne olduğunu belli etmek amacı ile kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile kalite, “O ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen gereksinimleri karşılayabilme, hizmet verdiği kişi ya da kişilere en iyiyi sağlayabilme yeteneğidir”. Ayrıca, kalitenin, subjektif değerlendirmeler içeren göreceli bir kavram olduğu unutulmamalıdır.

Hizmet sistemlerinde de aynen imalat sistemlerinde olduğu gibi kalitenin boyutlandırılması söz konusudur. Hizmet kalitesinin boyutları çok çeşitli olmakla birlikte, genellikle “Sunum” etrafında kümelenmektedir (Bolat, 2002: 8). Hizmet kalitesinin boyutları şu şekilde sınıflandırılabilir (Buttle, 1996: 8-25): “güvenilirlik, isteklilik (Karşılık verme), kifayet (Yeterlilik), erişim (Ulaşılabilirlik), iltifat, iletişim, emniyet (Güvenlik), müşteriye anlama ve fiziksel varlıklar”. Hizmet kalitesinin sayılan boyutlarının açıklamaları aşağıda yer almaktadır:

Güvenilirlik: Hizmetin zamanında, tarafsız, adil, hatasız, tutarlı, hizmet standartlarına, yasalara, kurumun ve müşterilerin menfaatlerine uygun şekilde sunulmasını kapsar.

İsteklilik (Karşılık verme): Çalışanların hizmet verme konusunda her zaman ve her koşulda hazır ve istekli olmasını açıklar. Müşterilere, zamanında (dakik) ve uygun karşılık verme derecesini belirler.

Kıfayet (Yeterlilik): “Hizmet verenlerin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olma derecesi” ve “kurumun, hizmet sunabilmek için yeterli tecrübeye, kalifiye çalışana, hizmet üretimi için uygun özelliklerde mekâna, yeterli sermayeye ve makine - teçhizata vs. sahip olma derecesi” anlamlarını ifade eder.

Erişim (Ulaşılabilirlik): Müşterinin işletme ile ilişki kurma kolaylığını ve yaklaşılabirlik ölçüsünü içerir. Bu unsur; hizmet mekânının uygun yerde olmasını, çalışma saatlerinin uygun olmasını, telefonla ve internet benzeri araçlarla kuruma kolaylıkla ulaşılabilmesini, hizmet almak için zorunlu olan bekleme süresinin makul olmasını, kurum yöneticileriyle görüşmenin kolay olmasını, müşteri önerilerinin ve şikâyetlerinin ciddi bir şekilde değerlendirilmesini vs. kapsar.

İltifat: Müşterilerle ilişkide bulunan çalışanların kibar, saygılı ve dostane yaklaşımlarını içerir. Bununla birlikte, çalışanların temiz ve düzenli görünmeleri, hizmet sunmaktan duydukları memnuniyeti ifade etmeleri, müşteriye ilgi ve özen gösterme dereceleri vs. de bu kapsamda düşünülebilir.

İletişim: Bu boyut, müşterileri, anlayacakları bir dilden konuşarak bilgilendirmek, onları dinlemek, hatta kullanılan dilin müşterilere özel olarak ayarlanması (Her müşteriyle, ilgilerini, algılarını, beklentilerini, eğitim düzeylerini, kültürel özelliklerini ve müşterinin kuruma ilişkin geçmiş deneyimlerini vs. dikkate alarak konuşmak) anlamına gelmektedir.

Emniyet (Güvenlik): Verilen hizmetin, gerek can, mal ve çevre açısından gerekse hukuksal açıdan her türlü tehlike ve riskten uzak olması anlamına gelir. Bir başka ifade ile hizmetin hiçbir şekilde şüphe, tehlike ve risk içermemesidir. Kurum, hizmetin tehlikelerden vs. arındırılması ile müşterilerin güvenliklerinin sağlanması için üzerine düşen görevleri yerine getirdiğini şüpheye hiç yer bırakmayacak şekilde ispatlayabilmelidir.

Müşteriyi anlama: Müşterinin tüm yanlarıyla (isimleri, iletişim bilgileri, sosyo-ekonomik özellikleri, sosyo-kültürel özellikleri, satın alma karar sürecindeki davranışları, beklentileri, ilgileri, algıları vb.) tanınması ve tanımlanabilmesidir.

Fiziksel varlıklar: Hizmetin, fiziksel anlamda kanıtlanmasıdır. Hizmetin verildiği ortamın fiziksel özelliklerinin (renk, tasarım, aydınlatma, ısıtma, temizlik, düzenlilik, estetik vb), personelin dış görünüşünün, kullanılan teçhizatın ça-

ğın ve hizmetin gereklerine uygunluğunun yanı sıra hizmetin somut (görülebi-
len) etkilerinin varlığını ifade etmektedir.

Belediyelerde Hizmet Kalitesi

Günümüz belediyelerinin en önemli sorunlarından birinin “kaynakların verimli kullanılmaması” olduğu ifade edilmektedir. Belediyelerin kaynaklarını ne kadar verimli kullandıkları tartışmaları içerisinde, verimliliğin göstergelerinin ne olduğu önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte kullanılabilir göstergeler arasında “Vatandaş tatmini” kavramı da sayılmaktadır (Torlak, 1999: 10).

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi (TKY) ilkelerinin Amerika ve İngiltere’de uygulamaya konulması ile birlikte imalat ve hizmet sektörlerinden sonra kamu sektöründe de toplam kalitenin uygulanabileceği görülmüştür (Ökmen, 2010: 490-496). Küreselleşme ve hızlı şehirleşmenin etkisiyle hızla ön plana çıkan belediyelerden beklenti de dönüşüme uğramıştır. “*Devlet baba*” anlayışının yerini “*Sosyal devlet*” anlayışının alması ile kamu yönetimi sistemimize hâkim olan “*Devlet ne üretirse vatandaşı onu kullanır*” mantığı geçerliliğini yitirmiştir. Bugün geçerli olan mantık, “*Devletin vatandaşların ihtiyaçlarına göre üretim yapması*” şeklindedir. Söz konusu mantığın aksamadan işlemesi, kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu noktaya da vatandaş memnuniyetinin sağlanması ve hizmet kalitesinin artırılması ile ulaşılabilmektedir (Arıç vd., 2004: 63-81).

Kamu hizmetlerine, TKY ilkelerinin uygulanabilirliği özel kuruluşlara göre bazı zorluklar içermektedir. Bu zorluklar şöyle sıralanabilir (Ökmen, 2010: 490-496):

- Özel sektör “kâr” amacı güderken, kamu hizmetlerinde “kamu yararı” güdülmektedir.
- Kamu hizmetlerinin muhatabı “vatandaş” iken özel sektörün muhatabı “müşteridir”.
- Kamusal hizmetlerin sunumunda devlet rakipsizdir.
- Kamu hizmetlerinin kullanımı, genel olarak halkın isteklerinden bağımsızdır.
- Kamu sektörünün performansının ölçümü özel sektöre göre çok daha güçtür.

Bu zorluklara bakıldığında, “hangi kamu hizmetinin kaliteli olduğu” gibi bir soru kendini göstermektedir. Bu sorunun cevabı ise OECD’ye göre “Şeffaflık”, “Katılım”, “Müşteri (Vatandaş) ihtiyaçlarının karşılanması”, “Ayrımcılık yapmadan hizmetin sunulması”, “Yeterlilik”, “Erişilebilirlik”, “Düzenlilik”, “Sü-

reklilik”, “Doğruluk”, “Hassaslık”, “Risklerden uzaklık”, “Güvenilirlik” ve “Amaca uygunluktur” (Ökmen, 2010: 490-496).

Yazında görülen çalışmaların bir çoğu, vatandaş müşteri olarak gören anlayışın kamu hizmetlerinin sunulmasına önemli katkıları olduğunu belirtmektedirler (Ardıç vd., 2004: 63-81). Bu durum, “Hizmet kalitesi” kavramı ile “Vatandaş tatmini” kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılması gibi yaygın bir davranışı ortaya çıkarmaktadır (Reeves vd., 1995: 56-72).

Liderlik

Lider ve liderlik kavramları için farklı tanımlar yazında yer almaktadır. Lider ve liderlik için genel geçer bir tanım ve özellikler listesi verilememektedir. Yazında görülen tanımlar ve özellikler, çeşitli liderlik teorileri ile açıklanmaktadır. Liderlikle ilgili birçok teoriden söz edilebilir. Bunlar; *Evrensel liderlik teorileri* (Özellikler teorisi, X-Y teorisi, sistem 4 yaklaşımı...) ve *durumsallık teorileri* (Durumsallık yaklaşımı, yol-amaç teorisi...) şeklinde örneklendirilebilir (Koçel, 2010:575). Yazında bu teorilerle birlikte *çağdaş liderlik yaklaşımları* olarak adlandırılan (Örneğin; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, kalite liderliği, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, kendi kendine liderlik...) liderlik tanımlarına da rastlanmaktadır.

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 benimseyecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir (Eren, 2001: 465).

Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf’ın, kâhyalık teorisinden yola çıkarak yaptığı tanımında, hizmetkâr lider, “Benlik duygusunu aşmış, haz aldığı için hizmet etmeye istekli olan kişi” şeklinde ifade edilmiştir (Aslan ve Özata, 2010: 586-596). Hizmetkâr lider, “bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli” (Greenleaf, 2002: 27) ve “ortak iyilik için, belirlenen hedeflere yönelik şevkli iş yapmada, insanları etkileme becerisine sahip” kişidir (Cecil, 2004: 1).

Hizmetkâr liderlerdeki hizmet odaklılığını doğuran güç, ruhani değerlerin tümü anlamına gelen faziletten kaynaklanmaktadır. Fazilet Teorisi, insanların haklarını vurgulayan bir yaklaşımdır ve Aristotle’nin etiğine dayanır (Patterson, 2003:6). Buna göre etik; “yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir” (Hatcher, 2004: 358). Bu bakış açısına göre lider, kendi gücünü artırma yerine, organizasyonda-

ki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde, çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilebilir (O'toole, internet:29.01.2012).

Spears (2004: 7-11) hizmetkâr liderlerin özelliklerini aşağıda görülen şekilde sıralamaktadır:

Dinleme: Kişinin sessiz kalarak, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirmeden aktif dinleyebilmesidir.

Empati: Bir durumu, diğer kişinin perspektifinden görebilme ve insanların eşsizliğinin farkında olmasıdır.

İyileştirme: Liderlerin, şevkleri kırılan insanların iyileşmelerine yardım etmeleri böylece hem kendilerinin hem de takipçilerinin tamlığa ulaşmalarında çaba sarf etmeleridir.

Farkındalık: Liderin hem kendi hem de organizasyonda var olan korkularla baş edebilmesidir.

İkna etme: Liderin, kurallara uyma konusunda diğerlerini zorlama yerine ikna etmesidir.

Kavramsallaştırma: Liderin konulara, günlük sorunlarının ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir.

İleriyi görme: Liderin geçmişten öğrendikleriyle ve şimdiki verilerle geleceğe ilişkin karar almasıdır.

Kâhyalık: Liderin kendi çıkarlarından önce diğerlerinin çıkarlarına hizmet vermesidir.

İnsan gelişimine bağlılık: Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duymasısıdır.

Birlik kurmak: Liderin, işte ve iş dışında doğru toplulukların oluşturulmasını sağlayabilmesidir.

Hükümdar Liderlik

Hükümdar liderlik, *despotik liderlik kavramıyla aynı anlamda düşünülmüştür*. Despot kelimesinin Türkçe sözlük karşılığı, “bir ülkeyi zora ve baskıya dayanarak yöneten kimse” veya “her istediğini ve dilediğini yaptırmak isteyen kimse” şeklinde ifade edilmektedir.

Despotizm ise “uyruklarına hiçbir hak ve özgürlük tanımayan sınırsız monarşi” anlamına gelen istibdat kelimesi ile eşanlamlı kabul edilmektedir (BTS, internet: 02.02.2012). Despotizm, ister bireysel ister bir grup tarafından olsun mutlak siyasi bir güç ile hükmeden tek bir idari otoriteye sahip yönetim biçimidir. Klasik anlamında despotizm, bir şahsın idaresinin olduğu örgüt, despot ise

bütün idari (ya da siyasi) gücü kullanan ve bütün örgütü temsil eden, diğer herkesin ikincil önemde olduğu otoritedir (Wikipedia, internet:01.02.2012).

Yunanlılar tarafından kullanılan *despotes* (Despot) ve Romalıların kullandığı *dominus* (Hâkimiyet) kavramlarının her ikisi de *efendi - köle* ilişkisinin özel bir biçimini ifade eder (Minogue, 2002: 4). Bu cümleden hareketle, yönetim görevlerine bir başka ifade ile liderlik pozisyonlarına gelen bireylerin, kendilerini efendi, izleyenlerini ise köle olarak algılamalarının despotik liderlik uygulamalarını ortaya çıkardığı söylenebilir.

Bu bağlamda hükümdar liderliğin; belirgin özelliklerinin “her şeyi kontrol altında tutmak isteyen, benmerkezci, izleyenlerin duygularını dikkate almayan, gücünü kötüye kullanabilen” şeklinde sayılması mümkündür (Donuk, 2006: 46). Minogue (2002:1) ise “despot bir yönetimin (Liderliğin) en belirgin özelliğini, despotun kişisel eğilimlerinden ortaya çıkan emirleri” şeklinde ifade etmektedir.

Hoog ve Hartog (2008: 297-311), despotik liderliğin kendini yüceltme, takipçileri sömürme ve duyarsızlık bileşiminde oluştuğunu ifade etmektedirler. Aynı çalışmada despotik liderlerin, kişisel egemenliklerini ön planda tuttıkları, denetimi kötü niyetli kullandıkları, etik ilkelerini önemsemedikleri, ahlaki standartlarının düşük olduğu, başkaları için endişelenmedikleri de belirtilmektedir. Bunlarla birlikte, despotik liderlerin sorumluluklarının sorgulanmasından hoşlanmadıkları, tavırlarının her zaman emredici olduğu, kesin itaat bekledikleri, zaman zaman zorbalığa başvurabildikleri ve kindar oldukları ifade edilmektedir.

Schilling (2009: 102-128) ise despot liderliği negatif liderlik anlayışı çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu anlayışa göre despot liderler; kişisel hedeflerine ulaşmak için takipçilerini kullanan, hata olduğunda takipçilerini suçlayan, takipçileriyle arasına yüksek güç mesafesi koyan, iş gördürmek için “baskı, tehdit, korkutma, ceza” gibi yöntemleri kullanan, karar alırken takipçilerine danışmayan ve kendi koyduğu kurallar ile kendi aldığı kararları çok sıkı bir şekilde uygulayan kişilerdir.

Despotik liderliğin; *otokratik*, *narsistik* ve *toksik* liderlik tarzlarından da izler taşıdığı düşünülmektedir. Bir başka ifade ile despotik liderliğin; otokratik, narsistik ve toksik liderlik tarzları ile benzer yönlerinin olduğu söylenebilir.

Otokratik liderliğin özellikleri arasında ortama gerginliğin, korkunun ve güvensizliğin hâkim olması ile yukardan aşağıya tek yönlü iletişim gibi durumlar sayılmaktadır. Otokratik liderlerin, itiraz kabul etmedikleri, tartışmadan hoşlanmadıkları, çevreyi yönetimden uzak tuttıkları gibi bulgular da yazında yer almaktadır (Gezici, 2007: 13-16). Tüm bunlar, otokratik liderlerin davranışlarının tek kelime ile “Bencillik” (Eren, 2010: 462) denilerek özetlenebileceğini işaret etmektedir. Bencillik açısından yapılan değerlendirme ile birlikte hüküm-

dar liderliğin, yazında yer bulmakta olan hizmetkâr liderliğin tam tersi olduğu düşünülmektedir.

Toksik liderlik tarzı; son derece sert ve ciddi anlamda kalıcı zararlı uygulamalar içerir. Toksik liderlerin, zalimlik, etik ilkelerden yoksunluk ve yıkıcılık (Ezicilik) yönleri ağır basmaktadır. Genel anlamda diğer özellikleri ise “takipçileri aşağılama, takipçilerin korkularına oynama, düşünceleri bastırma, kayırmacılık, adaletsizlik, misillemecilik, sabotajcılık vs.” şeklinde sayılmaktadır. (Pelletier, 2010: 373-389).

Kelime anlamı itibarıyla *narsizm*, Yunanca’daki “Narke” kelimesine dayanır. Kökeni oluşturan kelimenin anlamı ise “*Duyarsızlıktır*”. Bu özellikler; “kendini beğenmişlik, ben-merkezcilik, başkalarının yaşadıklarına ve onlara yaşattıklarına karşı duyarsızlık, objelerle ilişki sürekliliğinin olmaması ve psikolojik dokudan yoksunluk” şeklinde sayılmaktadır (Geçtan, 2004: 254) Narsizm, bir kişilik bozukluğu olarak ele alınmaktadır. Kendi çıkarları doğrultusunda ve “Ben” merkezli hareket eden, diğer temel özellikleri; “Büyüklik duygusu, başkalarını anlayamama, başkalarının değerlerine aşırı duyarsızlık, özellikli olduğunu göstermek için yoğun çaba harcama” haline narsistik kişilik bozukluğu denmektedir (Çobanoğlu, 2005: 36). Bu yaklaşıma göre “patolojik olmayan narsizm” ve “patolojik narsizm” olmak üzere iki tür tanımlanmaktadır. Patolojik olmayan narsizm, narsizmin ruh sağlığı açısından faydalı kabul edilen türüdür. Patolojik narsizm ise kişiyi, psikolojik varlığını tehdit eden güçlerden korumaya ayarlanmış bir kişilik organizasyonu gibidir ve narsistik kişilik yapısının olumsuz görünümüdür (Gülmez, 2009: 19-20). *Narsizm*, kibirlilik - ego ekseninde düşünüldüğünde “Negatif”, tevazu – perspektif alma ekseninde düşünüldüğünde “Pozitif” *liderlik* çağrışımı yapmaktadır. Narsistik liderlik ile ilgili olarak “üretken narsistik lider” ve “üretken olmayan narsistik lider” şeklinde genel kabul gören bir sınıflandırma mevcuttur. Üretken olarak tanımlananlar; “bütünü görme, meydan okuma, yaratıcılık ve risk alma” gibi pozitif liderlik belirtileri sergilemektedirler. Üretken olmayan olarak tanımlananlar ise narsist kelimesinin kök anlamının gereğini yerine getiren bir uzantısı şeklinde negatif liderlik belirtileri sergilemektedirler (Gülmez, 2009: 35).

Hizmet Kalitesi ve Liderlik

Toplam kalite yönetimi anlayışı, kalite bilincinin tüm organizasyonda yayılmasını ve kurumsal hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Organizasyona yeni bir anlayışın hâkim olması bir devrim, devrimin başarıya ulaşmasının kilit unsuru ise liderdir (Aktan, internet: 15.11.2003).

Kaliteli hizmet sunan yerel yönetimler, vatandaşların memnuniyetlerini yüksek tutabilirler. Buna bağlı olarak vatandaşların yerel yönetimlere olan ilgileri, saygıları ve bağlılıkları güçlenecektir. Yani, “Demokrasi güçlenecektir” (Ber-

kün, 2005). Meyer ve Collier'in (2001: 403-425), kalite yönelimli kültürün varlığını, liderin (Tepe yöneticinin/yönetimin) kaliteli hizmet sunumuna olan güçlü desteğine bağlayan görüşlerinden hareket edildiğinde, yerel yönetimlerinin kaliteli hizmet sunmalarının temelini, kaliteye bakışı olumlu olan liderlik uygulamalarının oluşturacağı ifade edilebilir. Buna bağlı olarak, güçlü demokrasiden ve sadık (Bağlı) seçmenlerden de söz etmek mümkün olacaktır.

Belediyenin hizmet kalitesi üzerinde önemli ölçüde etki yaratan unsurların başında belediye başkanından duyulan memnuniyet gelmektedir (Kurgun, vd., 2008: 29-54). *Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye örgütünün en üst amiri olarak "Belediye örgütünü sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye yönetiminin kurumsal stratejilerini oluşturmak, ..." gibi görevleri vardır (5393 sayılı yasa, madde 37-38). Yasada sayılan bu çalışmaların; hizmetlerden yararlanan vatandaşlar açısından, "Yaşam kalitesinde artış ve memnuniyet" gibi pozitif veya "Kızgınlık, umutsuzluk ve tedirginlik" gibi negatif olmak üzere iki sonucu olabilir (Ertekin ve Erkut, 2003; 70).*

Belediye başkanları, uygulamış oldukları liderlik tarzlarıyla, belediye hizmetlerinin en etkin ve verimli bir şekilde sunulmasında önemli rol oynarlar. Belediye başkanlarının, temelini demokratiklikten alan, içeriğinde ise hem insana hem de hizmete yönelik olan liderlik tarzlarını benimsemeleri siyasetin gelişmesinin önünü açacaktır (Yörük, vd., 2011: 103-109).

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan görüşlerin ve daha önce aktarılan liderlik tanımlarının ışığında, bu araştırmanın temelini oluşturan değişkenlerden hizmetkâr liderlik ve hükümdar liderlik algılamaları ile belediye hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri sorgulamaya yönelik şu hipotezler ileri sürülmüştür:

H₁: Hizmetkâr liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Hükümdar liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

UYGULAMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya ilişkin amaç, önem, katkı, evren, örneklem, veri toplama yöntemleri, veri analiz yöntemleri ve bulgular yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Belediyelerimizin temel sorunlarının başında verim düşüklüğünün yattığı bilinmektedir. Aslında bu sorun Türk Kamu Yönetimi sisteminin ciddi bir hastalığıdır. Verim düşüklüğüne bağlı olarak etkinlik ve kalite de düşük olabilmekte-

dir. Bunlarla birlikte kamu hizmetlerinin maliyeti pahalı olmakta ve sistem kaynak israfına zemin oluşturmaktadır. Bu sorunun çözümüne yönelik çalışmalar yapılmalı ve sonuçları ile kazanılan tecrübeler paylaşılarak verimli çalışabilme ile ilgili çözümler geliştirilmelidir.

Belediyelerin verimli çalışabilmelerine yüklenen anlamlardan biri, “vatandaşların belediye hizmetlerini kaliteli, adil, şeffaf, erişilebilir vs.” olarak değerlendirmeleridir. Belediyelerimizin; birçok kısıtlayıcı unsurun etkileriyle kalite standartlarını tam anlamıyla yakalayamadıkları kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Bu gerçekten hareket edildiğinde, “kaynaklarını verimli kullanan, tam anlamıyla şeffaf, her konuda halkın katılımına ve erişimine açık, hizmetlerinde aksama olmayan ve demokratik yapısı güçlü belediyelerin oluşturulabilmesi” konusu, hem devlet organizasyonu hem de akademik çevreler için bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda değinilen bilgilerin ışığında bu çalışmanın temel amacı; “TRB - 1 Bölgesi’nde yer alan illerin (Elazığ, Malatya, Bingöl, Tunceli) merkez belediyelerinin hizmet kalitesinin ve belediye başkanlarının hükümdar/hizmetkâr liderlik özelliklerinin seçmenler (Vatandaşlar/Müşteriler) açısından ölçülmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır”.

Araştırmanın Katkısı

Yazın bulguları ile yukarıda görülmüş olan geniş özetinin ışığında “konu, kapsam, amaç ve yöntem” açısından bu çalışmayı özgün kılan unsurlar ve çalışmanın katkıları aşağıda sıralanmaktadır:

- “Bir bölgeyi (TRB - I) oluşturan dört ilin (Elazığ, Malatya, Bingöl, Tunceli) merkez belediyelerini kapsıyor olması”
- “Benzeri çalışmalar olmakla birlikte projede belirtilen amaç, araç ve yöntemleri ilgili coğrafyada bir araya getiren ender çalışmalardan olması”
- “Kurumlar arası ve disiplinler arası işbirliğini teşvik edici yönünün olması”
- “Belediye başkanlarına ilişkin liderlik algılamaları ile belediyelerin hizmetlerinin kalitesine ilişkin algılamalar arasında ilişki arayan bir çalışmaya rastlanamaması”
- “Servqual modeli ile yapısal eşitlik modellemesinin bir arada kullanıldığı ve belediyeleri temel alan bir çalışmaya rastlanamaması”.
- “Adı geçen illerde yapılan ve hükümdar-hizmetkâr lider ölçütüne dayalı hizmet kalitesi ve vatandaş tatminini ölçen bu çalışmanın, teoride önemli bir boşluk doldurulabilme ve uygulamada da önemli bir örnek olma potansiyeli”

- “Araştırma sonuçlarının yaygınlaştırılma ve başka çalışmalara öncü potansiyeli olması”
- “Belediyelerin yetersiz kaldıkları alanlar (vatandaşların yeterince kaliteli bulmadıkları alanlar) dışarıdan ve tarafsız bir şekilde tespit edileceği için yaşanabilirlik düzeyinin yükseltilmesine yönelik bir katma değer sağlama olasılığı”
- “Özellikle, bilgi transferi ile yerel, bölgesel ve yaygınlaştırılmak suretiyle ulusal bir soruna çözüm getirilmesine yönelik olması”
- “Diğer belediyelerimize kıyaslama yapabilmeleri için uygun bir referans modeli potansiyeli”
- “Belediyelerin kaynaklarını daha verimli kullanma ve enerjilerini doğru yöne aktarmalarına yapılacak katkı ile ulusal ekonomide kaynak israfının azalmasına da katkı yapılması”
- “Yaşam kalitesinin, yaşam tatmininin ve iş tatmininin yükselmesine yapılacak katkı ile toplumsal barışın ve demokrasinin de güçlenmesine katkı sağlama olasılığı”

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, TRB - I Bölgesi’ni oluşturan illerin merkez belediyelerinin sınırları içerisinde yaşayan seçmenlerdir. Evren büyüklüğü, 554.618 seçmendir. Araştırmaya katılan denek sayısı ise 1616’dır. İllerin belediye sınırları içerisindeki nüfusları, seçmen sayıları ve her ilden örneğe alınması gereken minimum sayı aşağıda yer almaktadır. Örnek hacminin hesaplanmasında aşağıda yer alan formülden yararlanılmıştır (Baş, 2008):

$$\text{Örnek hacmi} = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{((N - 1) \cdot d^2) + (t^2 \cdot p \cdot q)}$$

N = anakütle hacmi; $t = \infty$ serbestlik derecesinde teorik t tablo değeri (=1,96); p = incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (= 0,5); q = incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (= 0,5); d = kabul edilen örnekleme hatası (= 0,05)

Tablo 1. Evren ve Örneklem Büyüklüğü

İller	Nüfus ¹ (31.12.2009)	Seçmen sayısı ² (31.12.2009)	Örnek hacmi	Katılımı
Malatya	388.590	264.862	384	423
Elazığ	323.420	223.360	384	403
Bingöl	89.224	52.955	381	410
Tunceli	31.599	17.742	376	380
Toplam	832.833	554.618	1525	1616

¹ Türkiye İstatistik Kurumu web sayfasından alınmıştır. (2009 adrese dayalı nüfus sayımı sonuçları)

² Araştırma kapsamındaki illerin seçim kurulu başkanlıklarından Fırat Üniversitesi Rektörlüğü’nce resmi yazı ile sorulmuştur.

Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için “Belediyelerin hizmet kalitesini ölçmek amacıyla SERVQUAL mantığına göre *geliştirilmiş** olan ölçek”, “Seçmenlerin gözüyle belediye başkanlarının hizmetkâr liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla *geliştirilmiş** ölçek” ile “seçmenlerin gözüyle belediye başkanlarının hükümdar liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla *geliştirilmiş** ölçekten” yararlanarak veri toplanmıştır.

Araştırmanın veri toplama işi; 13 Ocak 2012 – 22 Şubat 2012 tarihleri arasında, ANAR Ankara Sosyal Araştırmalar Merkezi tarafından yapılmıştır. Veri toplama tamamlandıktan sonra anket formlarındaki ham veriler, ANAR tarafından elektronik ortama kaydedilerek anket formları ile birlikte araştırmacılara teslim edilmiştir.

Tüm ölçekler SERVQUAL mantığı ile hazırlanmıştır. Hizmet kalitesinin ölçümü ile ilgili olarak en yaygın şekilde kullanılan ölçeklerin başında SERVQUAL ölçeği gelmektedir. Parasuraman vd.’nin (Parasuraman, 1985; 1988; 1991; 1994) geliştirdikleri bu ölçeğe göre, beklenen hizmet, algılanan hizmetten büyük olursa hizmetin tatmin edici bir kalite düzeyinde olmadığı ortaya çıkmaktadır. Beklenen hizmetin, algılanan hizmete eşit olması durumunda ise algılanan kalite tatmin edici olacaktır. Algılanan kalitenin ideal kalite olarak kabul edilebilmesi için ise; beklenen hizmetin algılanan hizmetten küçük olması gerekmektedir. Araştırmacılar algılanan hizmet kalitesini; şöyle formüle etmişlerdir:

Algılanan Hizmet Kalitesi (Q) = Algılanan Hizmet (P) - Beklenen Hizmet (E)

Bu formül kullanılarak her soru önermesi için bir SERVQUAL skoru hesaplanmışlardır. Her bir soru önermesine 5’li likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum 5: kesinlikle katılıyorum) üzerinden beklenti maddeleri ve algılama maddelerine verilen puanların karşılıklı olarak farkının alınmasıyla, her bir soru önermesi için -4 ile +4 arasında değişen SERVQUAL skorları hesaplanmıştır. Skorum matematiksel ifadesi ise aşağıdaki gibidir (Zeithaml, 1990):

SERVQUAL Skoru = Algılama Skoru - Beklenti Skoru

SERVQUAL skorları kullanılarak her bir boyut (k boyut sayısını göstermektedir) için ortalama SERVQUAL (OSS) skoru hesaplanır. OSS aşağıdaki adımlar izlenerek elde edilmektedir.

* Ölçek geliştirme çalışmalarının sonuçları, 110K461 numaralı TÜBİTAK projesinin sonuç raporunda geçmekte olup; ayrıca “... ölçek geliştirme çalışması” adlarıyla yayınlanmak üzere değerlendirilmesi için bilimsel hakemli dergilere gönderilmiştir.

1. Her bir müşteri için söz konusu boyuta ait ifadelere verilen SERVQUAL skorları toplanır ve boyutu oluşturan ifade sayısına bölünür:

$$SS = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^n (A_i - B_i)$$

2. n sayıda müşteri için birinci adımda elde edilen sayılar toplanır ve örneklem hacmine bölünür:

$$OSS = \frac{SS}{n}$$

3. Toplam hizmet kalitesi skorunu (THKS) elde etmek için de boyutlar için hesaplanan skorlar toplanıp boyut sayısına bölünür. Sonuçta bulunan ağırlıklandırılmamış SERVQUAL skorudur:

$$THKS = \frac{1}{k} \sum_{k=1}^K OSS$$

Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri şunlardır: Yol analizi, aritmetik ortalama, korelasyon ve regresyon. İstatistiksel analizler için SPSS 20.0 ve LISREL 8.8 paket programlarından yararlanılmıştır. Aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, regresyon, varyans ve t analizleri için SPSS 20.0'dan, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi için LISREL 8.8'den yararlanılmıştır.

Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2'de yer almaktadır. Tabloya göre tüm ölçeklerin kabul edilebilir değerler aldıkları, bir diğer ifade ile doğrulandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

	Hizmet Kalitesi Ölçeği	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Hükümdar Liderlik Ölçeği
χ^2	8017,69	298,66	923,67
sd	2619	115	269
χ^2 / sd	3,06	2,60	3,43
p	0,00	0,00	0,00
AGFI	0,90	0,88	0,80
GFI	0,94	0,81	0,82
CFI	0,88	0,83	0,90
NFI	0,83	0,91	0,87
RMSEA	0,096	0,077	0,091

BULGULAR

Araştırma bulguları; ölçek puanlarının dağılımı, hizmet kalitesi – hizmetkâr liderlik ilişkisi ve hizmet kalitesi – hükümdar liderlik ilişkisi hususlarındaki bulgular şeklinde sunulmaktadır.

Ölçek Puanlarının Dağılımı

Ölçek puanlarının dağılımına ilişkin tablolar, aşağıda, hizmet kalitesi ölçeği ile başlamakta, hizmetkâr liderlik ve hükümdar liderlik ile devam etmektedir.

Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanları

Hizmet kalitesi ölçeği puanları aşağıdaki Tablo 3'te (Örneklem geneli) açıklanmaktadır.

Tablo 3. Örneklem Geneli Hizmet Kalitesi Ölçeği Puanları

Faktör	Madde	Puanlar			
		Ortalama		Beklenti Karşılama Oranı	Servqual
		Beklenen	Gözlenen		
Fiziksel Unsurlar	1	4,82	2,81	0,58	-2,01**
	2	4,81	3,14	0,65	-1,66**
	3	4,80	3,21	0,67	-1,58*
	4	4,79	3,11	0,65	-1,78**
	5	4,78	2,89	0,60	-2,18**
	6	4,77	2,82	0,59	-2,06**
	7	4,78	2,68	0,56	-2,19**
	8	4,77	3,17	0,66	-1,70**
	9	4,78	2,78	0,58	-2,25**
	10	4,76	2,88	0,61	-2,37**
	11	4,77	2,95	0,62	-2,10**
	12	4,78	2,89	0,60	-2,01**
	13	4,77	2,77	0,58	-2,06**
	14	4,78	2,95	0,62	-2,18**
	15	4,79	2,88	0,60	-2,12**
	16	4,77	2,87	0,60	-2,06**
	17	4,78	2,89	0,60	-2,03**
	18	4,78	2,68	0,56	-2,02**
	19	4,78	2,84	0,59	-2,29**
	20	4,78	2,72	0,57	-2,16**
	21	4,78	2,74	0,57	-2,11**
	22	4,79	3,10	0,65	-2,09**
	23	4,77	2,62	0,55	-2,16**
	24	4,79	2,89	0,60	-1,74**
	25	4,78	3,00	0,63	-1,85**
	26	4,79	2,80	0,58	-1,97**
Faktör		4,78	2,89	0,60	-2,04**
Güvenilirlik	27	4,79	2,75	0,57	-2,26**
	28	4,77	2,83	0,59	-2,09**
	29	4,79	3,06	0,64	-2,04**
	30	4,80	2,87	0,60	-2,06**
	31	4,79	2,93	0,61	-2,11**
	32	4,80	2,99	0,62	-1,96**
	33	4,78	2,88	0,60	-2,00**
	34	4,76	2,96	0,62	-2,00**
	35	4,77	2,97	0,62	-2,27**

Vatandaş an- lama	Faktör	4,78	2,90	0,61	-1,83**
	36	4,77	2,81	0,59	-2,10**
	37	4,77	2,96	0,62	-2,04**
	38	4,77	2,87	0,60	-2,06**
	39	4,77	2,86	0,60	-2,04**
	40	4,77	2,90	0,61	-2,03**
	41	4,77	2,89	0,61	-2,06**
Nezaket	42	4,76	2,89	0,61	-2,05**
	Faktör	4,77	2,88	0,60	-2,05**
	43	4,77	3,09	0,65	-1,80**
	44	4,77	3,05	0,64	-1,82**
	45	4,77	2,97	0,62	-1,93**
Erişilebilirlik	46	4,77	3,00	0,63	-1,99**
	47	4,78	2,97	0,62	-1,93**
	Faktör	4,77	2,94	0,62	-1,89**
	48	4,79	3,63	0,76	-1,23*
	49	4,77	3,47	0,73	-1,60*
	50	4,73	3,31	0,70	-1,91**
	51	4,77	3,07	0,64	-1,90**
Yeterlilik	52	4,76	2,94	0,62	-1,97**
	53	4,77	2,91	0,61	-1,99**
	Faktör	4,76	3,24	0,68	-1,77**
	54	4,77	3,22	0,68	-1,81**
	55	4,77	2,99	0,63	-1,94**
	56	4,76	3,13	0,66	-1,77**
	57	4,78	2,86	0,60	-2,01**
Güvenlik	58	4,75	2,93	0,62	-2,13**
	59	4,77	2,86	0,60	-2,18**
	60	4,77	2,85	0,60	-2,12**
	Faktör	4,76	2,88	0,61	-1,99**
	61	4,78	2,86	0,60	-2,06**
	62	4,78	2,88	0,60	-2,03**
İletişim	63	4,78	2,90	0,61	-2,02**
	64	4,80	2,65	0,55	-2,29**
	65	4,79	2,82	0,59	-2,16**
	Faktör	4,76	2,73	0,57	-2,11**
	66	4,77	2,82	0,59	-2,11**
	67	4,78	2,86	0,60	-2,09**
	68	4,79	2,83	0,59	-2,16**
Tüm Ölçek	69	4,73	3,14	0,66	-1,74**
	70	4,74	3,04	0,64	-1,85**
	71	4,74	2,96	0,62	-1,97**
	72	4,77	2,95	0,62	-2,02**
	73	4,78	3,00	0,63	-1,99**
Faktör	4,78	2,84	0,59	-1,99**	
Tüm Ölçek	4,77	2,82	0,59	-1,96**	

***: (-4) – (-2,4): açıklık (fark) düzeyi yüksek

** : (-2,4) – (-1,6): açıklık (fark) düzeyi vasat

* : (-1,6) – (0): açıklık (fark) düzeyi düşük

(Yukarıdaki) Tablo 3 incelendiğinde tüm alt faktörlerde ve ölçeğin genelinde belediyelerin hizmet kalitesi anlamında seçmenlerin beklentilerini karşılayamadıkları görülebilmektedir. Beklentiler ile algılamalar arasındaki farklar vasat düzeyde seyretmektedir. Alt faktörlerde görülen açıklıklar büyükten küçüğe; güvenlik (Emniyet tedbirleri), vatandaş anlama, fiziksel unsurlar, iletişim, yeterlilik, nezaket, güvenilirlik ve erişilebilirlik şeklinde sıralanmaktadır.

Beklenti ve algılama ortalamaları ise sırasıyla “Kesinlikle katılıyorum” ve “Kararsızım” seçeneklerine isabet etmektedir. Likert ölçeği rakam karşılıkları itibarıyla beklenti düzeyi 5’e isabet etmekte iken algılanan hizmet kalitesi ancak 3’e isabet etmektedir. Bir başka ifade ile beklentilerin karşılanma düzeyi %59 oranında kalmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanları

Hizmetkâr liderlik ölçeği puanları aşağıdaki Tablo 4’te açıklanmaktadır.

Tablo 4. Örneklem Geneli Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanları

Faktör	Madde	Puanlar			
		Ortalama		Beklenti Karşılama Oranı	Servqual
		Beklenen	Gözlenen		
Güçlendirme	1	4,73	3,03	0,64	-1,96**
	2	4,72	3,01	0,64	-1,89**
	3	4,70	3,05	0,65	-2,11**
	4	4,71	2,98	0,63	-2,01**
	5	4,72	3,03	0,64	-1,91**
	6	4,72	2,82	0,60	-2,09**
Faktör		4,72	2,99	0,63	-2,00**
Hizmet	7	4,70	2,97	0,63	-1,96**
	8	4,70	3,01	0,64	-1,99**
	9	4,71	2,99	0,63	-1,97**
	10	4,70	2,88	0,61	-2,07**
	11	4,71	3,06	0,65	-1,89**
Faktör		4,70	3,00	0,64	-1,98**
Vizyon	12	4,72	3,03	0,64	-1,94**
	13	4,72	3,04	0,64	-1,90**
	14	4,72	3,06	0,65	-1,87**
	15	4,72	2,88	0,61	-2,08**
Faktör		4,72	3,00	0,64	-1,95**
Güven	16	4,73	3,06	0,65	-1,89**
	17	4,72	2,97	0,63	-1,99**
	18	4,73	2,98	0,63	-2,01**
	19	4,73	3,05	0,64	-1,97**
Faktör		4,73	3,02	0,64	-1,97**
Genel		4,71	3,00	0,64	-1,98**

***: (-4) – (-2,4): açıklık (fark) düzeyi yüksek

** : (-2,4) – (-1,6): açıklık (fark) düzeyi vasat

* : (-1,6) – (0): açıklık (fark) düzeyi düşük

(Yukarıdaki) Tablo 4 incelendiğinde tüm alt faktörlerde ve ölçeğin genelinde belediye başkanlarının hizmetkâr liderlik performansı anlamında seçmenlerin beklentilerini karşılayamadığı görülebilmektedir. Beklentiler ile algılamalar arasındaki farklar vasat düzeyde seyretmektedir. Alt faktörlerde görülen açıklıklar büyükten küçüğe; güçlendirme, hizmet, güven ve vizyon şeklinde sıralanmaktadır.

Beklenti ve algılama ortalamaları ise sırasıyla “Kesinlikle katılıyorum” ve “Kararsızım” seçeneklerine isabet etmektedir. Likert ölçeği rakam karşılıkları itibarıyla beklenti düzeyi 5’e isabet etmekte iken algılanan hizmet kalitesi ancak 3’e isabet etmektedir. Bir başka ifade ile beklentilerin karşılanma düzeyi yaklaşık %64 oranında kalmaktadır.

Hükümdar Liderlik Ölçeği Puanları

Hükümdar liderlik ölçeği puanları aşağıdaki Tablo 5’de açıklanmaktadır.

Ölçek maddeleri ters puanlandığı için beklentiler olumsuz ucu temsil etmektedir. Dolayısıyla, beklentilerin karşılanamaması, hükümdar liderlik özelliklerinden uzak olmanın işaretidir. Beklentiler ile algılamalar arasındaki fark ne kadar fazla ise hükümdar liderlik özellikleri o kadar düşük düzeyde demektir. Aynı şekilde, beklentilerin karşılanma düzeyi ne kadar yüksek ise hükümdar liderlik özellikleri o kadar düşüktür.

Tablo 5. Örneklem Geneli Hükümdar Liderlik Ölçeği Puanları

Faktör	Madde	Madde Skorları			
		Ortalama		Beklenti Karşılama Oranı	Servqual
		Beklenen	Gözlenen		
Kibirlilik	1	4,53	2,71	0,60	-1,52*
	2	4,05	2,60	0,64	-1,25*
	3	4,42	2,82	0,64	-1,43*
	4	4,24	2,74	0,65	-1,22*
	5	4,59	3,01	0,66	-1,44*
	6	4,34	2,74	0,63	-1,43*
	7	4,58	2,93	0,64	-1,44*
	Faktör	4,39	2,83	0,64	-1,39*
Duyarsızlık	8	4,59	2,78	0,61	-1,50*
	9	4,61	2,80	0,61	-1,58*
	10	4,61	2,93	0,64	-1,53*
	11	4,60	2,72	0,59	-1,62**
	12	4,62	2,67	0,58	-1,56*
	13	4,63	2,73	0,59	-1,53*
	14	4,60	2,68	0,58	-1,68**
	15	4,62	2,79	0,60	-1,54*
	Faktör	4,60	2,78	0,60	-1,57*
Ezicilik	16	4,62	3,22	0,70	-1,37*
	17	4,63	3,38	0,73	-1,19*

	18	4,62	3,29	0,71	-1,25*
	19	4,65	3,28	0,71	-1,27*
	20	4,64	3,32	0,72	-1,18*
	21	4,65	3,50	0,75	-1,19*
	22	4,65	3,40	0,73	-1,25*
	23	4,63	2,99	0,65	-1,45*
	24	4,53	2,92	0,64	-1,44*
	25	4,63	3,08	0,67	-1,42*
Faktör		4,62	3,23	0,70	-1,30*
Genel		4,55	2,95	0,65	-1,42*

***: (-4) – (-2,4): açıklık (fark) düzeyi yüksek

** : (-2,4) – (-1,6): açıklık (fark) düzeyi vasat

*: (-1,6) – (0): açıklık (fark) düzeyi düşük

(Yukarıdaki) Tablo 5 incelendiğinde tüm alt faktörlerde ve ölçeğin genelinde belediye başkanlarının hükümdar liderlik performansı anlamında seçmenlerin beklentilerini karşılayamadığı görülebilmektedir. Beklentiler ile algılamalar arasındaki farklar (Açıklıklar) düşük düzeyde seyretmektedir. Alt faktörlerde görülen açıklıklar büyükten küçüğe; duyarsızlık, kibirlilik ve ezicilik şeklinde sıralanmaktadır.

Beklenti ve algılama ortalamaları ise sırasıyla “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Kararsızım” seçeneklerine isabet etmektedir. Likert ölçeği rakam karşılıkları itibarıyla beklenti düzeyi 5’e isabet etmekte iken algılanan hizmet kalitesi 3’e isabet etmektedir. Beklentilerin karşılanma düzeyi de %65 oranında kalmaktadır.

Hizmet Kalitesi ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi

Hizmet kalitesi ile hizmetkâr liderlik ilişkisini sorgulamak üzere geliştirilen hipotez şöyledir: H_1 : *Hizmetkâr liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.* H_1 hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi ve yol analizi yapılmıştır. Söz konusu analizlerin sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 6. Hizmetkâr Liderliğin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Belirleyiciliği

Değişken	B	Standart Hata B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-,783	,026	-	-29,860	,000		
Hizmetkâr Liderlik	,478	,011	,735	43,589	,000	0,735	0,735

$r = 0,735$ $r^2 = 0,540$ $F_{(1, 1614)} = 1900,029$ $p = ,000$

Hizmet Kalitesi = -0,783 + 0,478*Hizmetkâr Liderlik

Tablo 6'ya göre Hizmetkâr liderlik toplam puanı ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin hizmet kalitesi üzerindeki belirleyiciliği %54'tür. Hizmet kalitesinin bağımlı değişken hizmetkâr liderliğin ise bağımsız değişken olduğu regresyon modeli ise istatistiksel açıdan manidar bulunmuştur.

Daha ayrıntılı sonuç elde edebilmek için hizmet kalitesinin bağımlı değişken hizmetkâr liderlik boyutlarının ise bağımsız değişken olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi yapılırken hizmet kalitesinin sağlanmasında etkisi olabilecek, hizmetkâr liderlik dışındaki tüm etkenlerin sabit oldukları varsayılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo aracılığıyla iletilmektedir.

Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik Faktörlerinin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Belirleyiciliği

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-,769	,026		-29,075	,000		
Güçlendirme	,201	,022	,316	9,025	,000	,706	,219
Hizmet	,105	,026	,171	4,070	,000	,699	,101
Güven	,097	,023	,166	4,169	,000	,688	,103
Vizyon	,080	,024	,130	3,288	,001	,683	,082

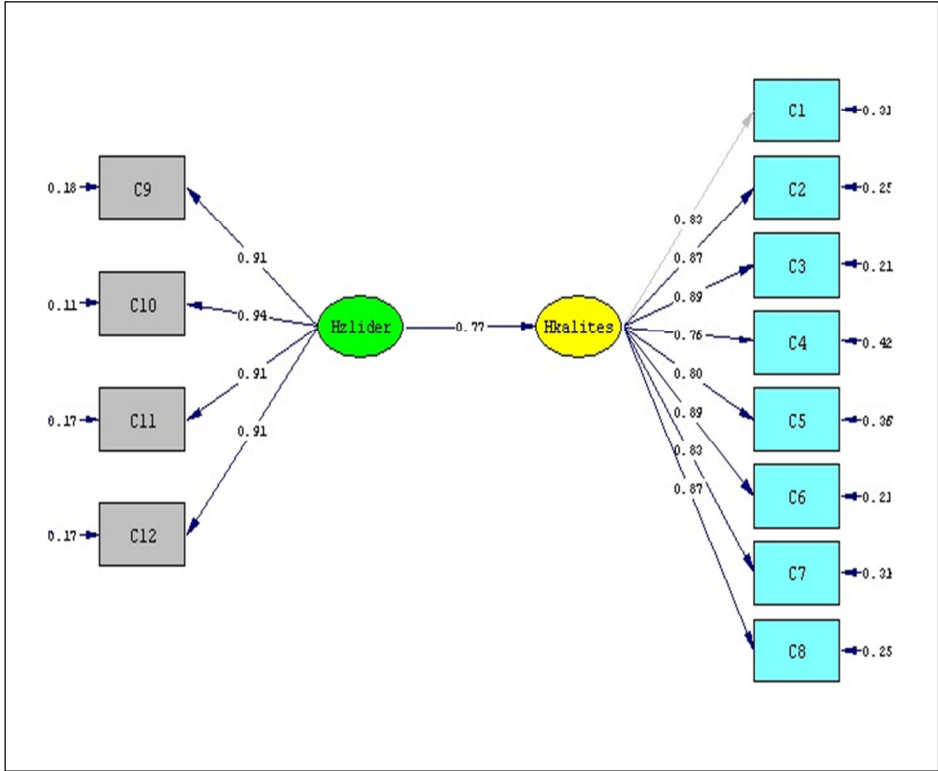
$R = 0,738$ $R^2 = 0,544$ $F_{(4, 1611)} = 482,161$ $p = ,000$

$$\text{Hizmet Kalitesi} = -0,769 + 0,201 * \text{Güçlendirme} + 0,105 * \text{Hizmet} + 0,097 * \text{Güven} + 0,080 * \text{Vizyon}$$

Çoklu regresyon analizine ilişkin Tablo 7 incelendiğinde, modelin bir bütün olarak geçerli (İstatistiksel açıdan manidar) olduğu ve dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişmelerin %54,4'ünü açıklayabildiği ve ilişkinin “Güçlü” olduğu görülmektedir.

Beta (β) katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımsız değişken üzerindeki görece önem sırası; güçlendirme, hizmet, güven ve vizyon şeklindedir. Regresyon katsayılarının manidarlığına ilişkin t – testi sonuçları incelendiğinde ise, bütün bağımsız değişkenlerin hizmet kalitesi üzerinde manidar yordayıcı oldukları görülmektedir.

H₁ hipotezinin testine ilişkin regresyon analizi sonuçlarının sağlanmasını yapmak üzere sonuçları aşağıda görülen yol analizi yapılmıştır.



Şekil 1: Hizmetkâr Liderlik Hizmet Kalitesi İlişisine Dair Yol Diyagramı

Şekil 1’de modele (Yola) ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları (Yol katsayısı) görülmektedir. Diyagramdaki gözlenen değişkenlerin anlamları sırasıyla şöyledir:

C1: Fiziksel Unsurlar; **C2:** Güvenilirlik; **C3:** Vatandaş Anlama; **C4:** Neza-
ket; **C5:** Ulaşılabilirlik; **C6:** Yeterlilik; **C7:** Güvenlik; **C8:** İletişim; **C9:** Güç-
lendirme; **C10:** Hizmet; **C11:** Vizyon; **C12:** Güven

Yol diyagramı değerleri, aşağıdaki Tablo 8’de görülmektedir. Elde edilen bulgular, sonuçları yukarıda aktarılan regresyon analizi sonuçlarını destekle-
mektedir.

Tablo 8. Hizmetkâr Liderlik Hizmet Kalitesi İlişisine Dair Yol Diyagramı Değerleri

Yapısal İlişki		Yol Katsayısı (r)	r ²	Hata Var- yansı	t değeri	
Hizmetkâr Liderlik	⇒	Hizmet Kalitesi	0,77	0,59	0,40	30,32
Yapısal Eşitlik Modeli						
Hizmet kalitesi = Hizmetkâr liderlik * 0,77						

Hizmetkâr liderlik ile hizmet kalitesi arasındaki yapısal ilişkiye (Modele) ilişkin uyum indeksleri aşağıdaki Tablo 9 aracılığıyla sunulmaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde, modelin (Yolun) doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Hizmetkâr Liderlik İle Hizmet Kalitesi Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Değerlendirme	
χ^2	221,07	
sd	46	
χ^2 / sd	4,81	Kabul edilebilir
p	0,00	Zayıf
RMSEA	0,049	İyi
AGFI	0,96	Mükemmel
GFI	0,98	Mükemmel
CFI	0,99	Mükemmel
NFI	0,99	Mükemmel

H₁ hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon ve yol analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde hipotezi destekleyen sonuçlara ulaşıldığı bir başka ifade ile de hipotezin doğrulandığı söylenebilir.

Hizmet Kalitesi ve Hükümdar Liderlik İlişkisi

Hizmet kalitesi ile hükümdar liderlik ilişkisini sorgulamak üzere geliştirilen hipotez şöyledir: H₂: *Hükümdar liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.* H₂ hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi ve yol analizi yapılmıştır. Söz konusu analizlerin sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 10. Hükümdar Liderliğin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Belirleyiciliği

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-1,317	,027		-48,747	,000		
Hükümdar Liderlik	,287	,013	,473	21,549	,000	,473	,473

$$R = 0,473 \quad R^2 = 0,223 \quad F_{(1, 1614)} = 464,352 \quad p = ,000$$

$$\text{Hizmet Kalitesi} = -1,317 + 0,287 * \text{Hükümdar Liderlik}$$

Tablo 10'a göre hükümdar liderlik toplam puanı ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Hükümdar liderliğin hizmet kalitesi üzerindeki belirleyiciliği %22,3'tür. Hizmet kalitesinin bağımlı değişken hükümdar liderliğin ise bağımsız değişken olduğu regresyon modeli ise istatistiksel açıdan manidar bulunmuştur.

Daha ayrıntılı sonuç elde edebilmek için hizmet kalitesinin bağımlı değişken hükümdar liderlik boyutlarının ise bağımsız değişken olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi yapılırken hizmet kalitesinin sağlanmasında etkisi olabilecek, hükümdar liderlik dışındaki tüm etkenlerin sabit oldukları varsayılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo aracılığıyla iletilmektedir.

Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik Faktörlerinin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Belirleyiciliği

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-1,306	,028		-47,123	,000		
Duyarsızlık	,151	,029	,269	5,282	,000	,465	,130
Kibirlik	,080	,023	,134	3,511	,000	,428	,087
Ezicilik	,055	,024	,099	2,246	,025	,433	,056

$$R = 0,475 \quad R^2 = 0,224 \quad F_{(3, 1612)} = 156,400 \quad p = ,000$$

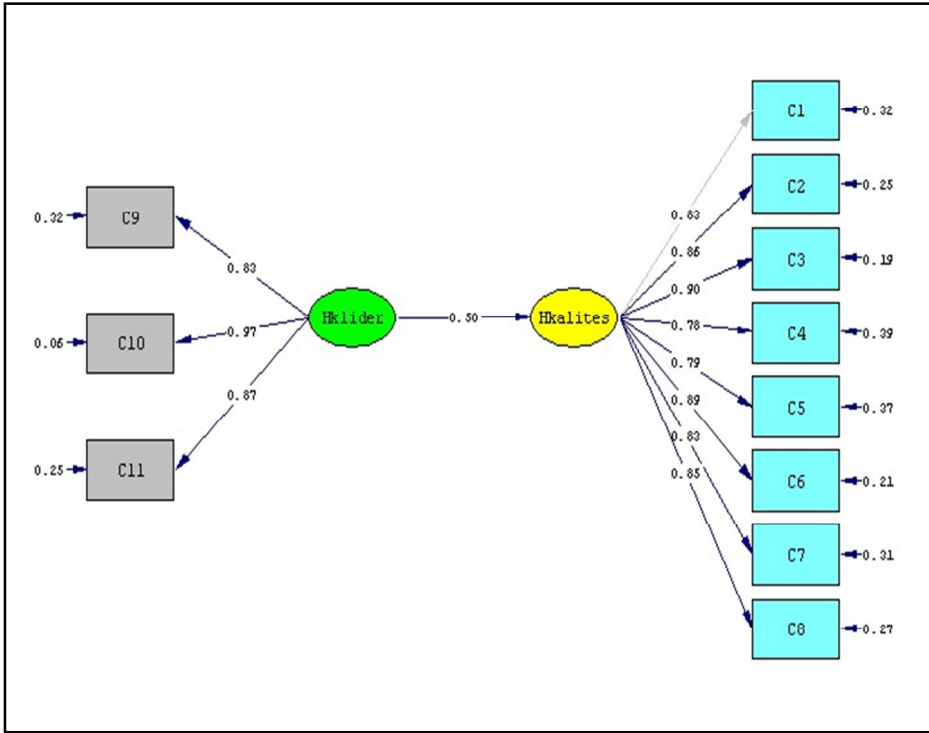
Hizmet kalitesinin yordanmasına ilişkin matematiksel model:

$$\text{Hizmet Kalitesi} = -1,306 + 0,151 * \text{Duyarsızlık} + 0,080 * \text{Kibirlik} + 0,055 * \text{Ezicilik}$$

Çoklu regresyon analizine ilişkin Tablo 11 incelendiğinde, modelin bir bütün olarak geçerli olduğu ve üç bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişmelerin %22,4'ünü açıklayabildiği ve ilişkinin “Zayıf” olduğu görülmektedir.

Beta (β) katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımsız değişken üzerindeki görece önem sırası; duyarsızlık, kibirlilik ve ezicilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının manidarlığına ilişkin t - testi sonuçları incelendiğinde ise, bütün bağımsız değişkenlerin hizmet kalitesi üzerinde manidar (Önemli) birer yordayıcı oldukları görülmektedir.

H₂ hipotezinin testine ilişkin regresyon analizi sonuçlarının sağlamlasını yapmak üzere sonuçları aşağıda görülen yol analizi yapılmıştır.



Şekil 2: Hükümdar Liderlik Hizmet Kalitesi İlişisine Dair Yol Diyagramı

Şekil 2’de modele (Yola) ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları (Yol katsayısı) görülmektedir. Diyagramdaki gözlenen değişkenlerin anlamları sırasıyla şöyledir:

C1: Fiziksel Unsurlar; **C2:** Güvenilirlik; **C3:** Vatandaş Anlama; **C4:** Neza-
ket; **C5:** Ulaşılabilirlik; **C6:** Yeterlilik; **C7:** Güvenlik; **C8:** İletişim; **C9:** Kibir-
lilik; **C10:** Duyarsızlık; **C11:** Ezicilik

Yol diyagramı değerleri, aşağıdaki Tablo 12’de görülmektedir. Elde edilen bulgular, sonuçları yukarıda aktarılan regresyon analizi sonuçlarını desteklemektedir.

Tablo 12. Hükümdar Liderlik Hizmet Kalitesi İlişisine Dair Yol Diyagramı Değerleri

Yapısal İlişki		Yol Katsayısı (r)	r ²	Hata Var- yansı	t değeri
Hükümdar Liderlik	⇒ Hizmet Kalitesi	0,50	0,25	0,72	19,20
Yapısal Eşitlik Modeli					
Hizmet kalitesi = Hükümdar liderlik*0,50					

Hizmetkâr liderlik ile hizmet kalitesi arasındaki yapısal ilişkiye (Modele) ilişkin uyum indeksleri aşağıdaki Tablo 13 aracılığıyla sunulmaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde, modelin (Yolun) doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Hükümdar Liderlik İle Hizmet Kalitesi Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Değerlendirme
χ^2	164,70
sd	37
χ^2 / sd	4,53
p	0,00
RMSEA	0,047
AGFI	0,97
GFI	0,98
CFI	0,99
NFI	0,99

H₂ hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon ve yol analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde hipotezi desteklemeyen sonuçlara ulaşıldığı bir başka ifade ile de hipotezin kabul edilmediği söylenebilir.

SONUÇ

Araştırmanın temel kavramları arasındaki etkileşim(ler)den söz etmek gerekirse özetle şunlar ifade edilebilir:

Collier'in (2001: 403-425), kalite yönelimli kültürün varlığını, liderin (Tepe yöneticinin) kaliteli hizmet sunumuna olan güçlü desteğine bağlayan görüşlerinden hareket edildiğinde, yerel yönetimlerinin kaliteli hizmet sunmalarının temelini, kaliteye bakışı olumlu olan liderlik uygulamalarının oluşturacağı ifade edilebilir. Belediye başkanları, uygulamış oldukları liderlik tarzlarıyla, belediye hizmetlerinin en etkin ve verimli bir şekilde sunulmasında önemli rol oynarlar. Belediye başkanlarının, temelini demokratiklikten alan, içeriğinde hem insana hem de hizmete yönelik olan liderlik tarzlarını benimsemeleri siyasetin gelişmesinin önünü açacaktır (Yörük, vd., 2011:103-109). Buna göre araştırmada şu hipotezler sınamıştır: “H₁: Hizmetkâr liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır”. “H₂: Hükümdar liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır”.

“Hizmetkâr liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki H₁ hipotezinin desteklendiği anlaşılmaktadır. Hizmetkâr liderlik boyutlarının tamamı hizmet kalitesi üzerinde istatistiksel açıdan manidar düzeyde belirleyici etkiye sahiptir. Söz konusu etkilerin görece önem sırası da “güçlendirme, hizmet, vizyon, güven” şeklindedir. İlgili çoklu regresyon modeli, hizmetkâr liderlik faktörlerinden oluşan bağımsız değişkenler ile belediye hizmet kalitesi (Bağımlı değişken) arasında güçlü bir ilişki ($r = 0,738$) olduğunu ve hizmetkâr liderliğin hizmet kalitesi üzerindeki belirleyiciliğinin %54,4 oranında olduğunu göstermektedir.

Belediyenin hizmet kalitesi üzerinde önemli ölçüde etki yaratan unsurların başında belediye başkanından duyulan memnuniyet (Kurgun, vd., 2008: 29-54) gelmektedir. Memnuniyetin öncüllerinden birisi de belediye başkanının liderlik tarzıdır. Kalite yönelimli hizmet anlayışının yolu, kaliteye tam destek sunan liderlikten başlamaktadır (Meyer - Collier, 2001: 403-425). İnsana ve hizmete yönelik olup, olumlu olarak algılanan liderlik uygulamalarının (tarzlarının) hizmet kalitesi algılamasına pozitif etki ettiği bildirilmektedir (Yörük, vd., 2011:103-109).

Yukarıdaki tekrarlanan kısa alan yazın özetinden yola çıkıldığında; H₁ hipotezinin desteklendiğine yönelik sonucun yazın bulgularıyla uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

“Hükümdar liderlik performansı ile belediye hizmetlerinin kalitesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır” şeklindeki H₂ hipotezinin desteklenmediği

görülmektedir. Hükümdar liderlik boyutlarının tamamı hizmet kalitesi üzerinde istatistiksel açıdan manidar düzeyde belirleyici etkiye sahiptir. Söz konusu etkilerin görece önem sırası da “duyarsızlık, kibirlilik, ezicilik” şeklindedir. İlgili çoklu regresyon modeli, hükümdar liderlik faktörlerinden oluşan bağımsız değişkenler ile belediye hizmet kalitesi (Bağımlı değişken) arasında zayıf bir ilişki ($r = 0,475$) olduğunu ve hükümdar liderliğin hizmet kalitesi üzerindeki belirleyiciliğinin %22,4 oranında olduğunu göstermektedir.

Araştırma değişkenlerinden hükümdar liderliğin despotik liderlikle eşanlı düşünülmesi ve hükümdar liderliğin otokratik, toksik ve narsistik liderlik tarzlarıyla benzer yönlerinin olduğu daha önce ifade edilmişti. Minogue (2002:1); despotik liderliğin, despotun kişisel eğilimlerinden (bencillikten) ortaya çıkan emirleri şeklinde tanımlamaktadır. Bu görüşten yola çıkılınca, Schilling’in (2009:102-128), despotik liderliğin negatif liderlik sınıflamasına dâhil olduğuna yönelik görüşüne varılmaktadır. Kavrama, otokratik liderlik açısından bakıldığında hizmetkâr liderlik ile zıt olan bir değerlendirme de ortaya çıkmaktadır. Çünkü yazında, otokratik liderlerin davranışlarının tek kelime ile “bencillik” denilerek özetlenebileceğine ilişkin bildirimler bulunmaktadır (Eren, 2010: 462). Hizmetkâr liderliğin özünde ise kişisel benlik duygusunun aşılması vardır (Greenleaf, 2002: 27). Hükümdar liderlikle benzer yönleri bulunduğu düşünülen toksik liderlik de son derece sert ve ciddi anlamda kalıcı zarar verici uygulamalar içermektedir. Bu uygulamalar, zalimlik, etik ilkelerden yoksunluk, ezicilik, düşünceleri bastırma, kayırmacılık, adaletsizlik, misillemecilik, sabotajcılık vs. şeklinde sayılmaktadır (Pelletier, 2010: 373-389). Narsistik liderlik ise kibirlilik - ego ekseninde düşünüldüğünde “negatif” liderlik çağrışımı yapmaktadır (Gülmez, 2009: 35).

Yukarıdaki tekrarlanan kısa alan yazın özetinden yola çıkıldığında; H_2 hipotezinin desteklenmesi beklenen sonuç iken hipotezi desteklemeyen bir sonuca ulaşılması, araştırmanın beklentileri açısından çelişkili bir durumdur. Beklentinin aksi yönde gerçekleşen bu sonucun ardında şu nedenlerin yatıyor olabileceği düşünülmektedir:

- Türk toplumunda liderlerin otokratik davranmasının toplumsal yapı açısından alışılmış bir durum olduğu görüşü... (İbicioğlu, 2009:1-23).
- Otokratik liderlik ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı... (Durmaz, 2007). Güç kültürünün Türk Toplumunda derinleşmiş olduğuna yönelik tespit... (Hofstede, 1980;1981; 1983).
- Van de Vliert’in (2006: 42-54), zenginlik ve eğitim düzeyleri düştükçe otokratik liderliğin çok daha belirgin bir şekilde kendini gösterdiğine ve izleyenlerin bu duruma alıştıklarına ilişkin görüşü... “Örneklemin çoğunluğunun gelir ve eğitim düzeyinin düşük olması...”

- Normları sıkı, küçük ve erkek egemen grupların otokratik liderlik tarzına daha yatkın oldukları görüşü... (Foels, 2000: 676-701). Hofstede'in Türk Toplumuna'na ilişkin "erkek egemen ve normları sıkı bir toplum" bildirimini... (Hofstede, 1980; 1981; 1983).
- Otokratik liderlik, genellikle bürokratik otoritenin hâkim olduğu toplumlardaki gurup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olarak değerlendirilmektedir. Bu liderlik stili eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede faydalı olabilmektedir" görüşü... (Straub and Atner, 1991: 180). "Buradan hareketle, Osmanlı'nın kendinden önceki Türk Devletlerinden miras alıp, Cumhuriyet'e miras bıraktığı bürokratik yapı ve buna dayalı otoritenin, toplumumuzda, otokratik liderlerin benimsenmesine zemin hazırladığı bildirimini" (Torun, 2008).

Belediyeler için geliştirilen öneriler:

- Hizmet kalitesi konusunda belediyelerin daha güçlü bir memnuniyet algısı yaratabilmek ve beklenti ile algı arasındaki farkı azaltabilmek için sırasıyla şu alanlarda halk beklentilerine uygun açılımlar yapmaları gerekmektedir: "iletişim, nezaket, güvenilirlik, güvenlik (emniyet tedbirleri), fiziksel unsurlar, erişilebilirlik, vatandaş anlama ve yeterlilik."*
- Vatandaşlarla belediye arasındaki iletişim sistemi, kesintisiz, hızlı, etkili ve vatandaşların açıkça anlayabilecekleri şekilde olmalıdır.
- Nezaket hususundaki memnuniyeti artırmak için hem yöneticiler hem de çalışanlar, periyodik olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır. Eğitimin içeriğinde mesleki gelişimin yanı sıra, diksiyon, hitabet, ikna teknikleri, stres yönetimi, insan davranışları ve beden dili konuları olmalıdır.
- Güvenilirlik anlamında vatandaş memnuniyetini artırmak için belediyeye ait her faaliyet, başından sonuna kadar açık bir şekilde kamuoyuna açıklanmalıdır. Bu anlamda; belirli periyotlarda belediyenin ayrıntılı bilançosu açıklanabilir, meclis ve encümen gündemi önceden halka ilan edilebilir, meclis ve encümen toplantıları canlı yayınlanabilir, toplantı tutanakları eksiksiz şekilde yayınlanabilir...
- Güvenlik anlamında vatandaş memnuniyetini artırmak için denetimler (inşaat, gıda, gürültü, temizlik, vb.) düzenli ve sıkı bir şekilde yapılmalı, denetimlerde olumsuz bir tespit yapıldığında gereken yaptırım anında ve istisnasız şekilde uygulanmalı, denetimde ve yaptırımda tarafsız olunmalıdır.

* Bu terimlerin (Kriterlerin) anlamları için s.3 - 4'e bakınız.

- Fiziksel unsurlardan kasıt belediye hizmetlerinin görülebilen taraflarıdır. Bunlar; temizlik, çöp toplama, imar, yol, kaldırım, park, yeşillendirme, su, kanalizasyon, ulaşım, sosyal yardım vb.'dir. Bu anlamda memnuniyeti arttırmak için ön şart, hizmetin sürekliliğinin sağlanması ve vatandaş beklentilerine dayanmasıdır.
- Erişilebilirlik konusunda vatandaş memnuniyetinin artırılması için her anlamda (bina, telefon, halk günleri, internet, randevu, beyaz masa...) belediyeye ulaşma kolaylaştırılmalıdır.
- Vatandaş anlama konusunda; vatandaşlar sıklıkla ziyaret edilerek istekleri bizzat dinlenmelidir. Düzenli aralıklarla memnuniyet ve beklenti anketleri uygulanmalıdır. Bu şekilde, memnuniyet yaratılabilmemiş hizmetlerin sürekliliğinin sağlanması ve memnuniyet yaratılamamış hizmetler için düzeltici önlemler alınabilecektir.
- Yeterlilik; "para, mekân, kalifiye eleman, makine-teçhizat, iletişim" konularında kaliteli hizmet sunabilecek imkânlarla sahip olmak anlamındadır. Belediyelerimiz, yalın organizasyon yapısı oluşturabilirlerse ve stratejik planlamaya gereken önemi verirlerse verimlilikleri artacaktır. Buna bağlı olarak tespit edilecek (veya yaratılacak) kaynaklar ile yetersizlik görülen alanlar desteklenebilecektir. Bu konuda, profesyonel danışmanlık firmalarından ya da üniversitelerden yardım alınmalıdır.
- Hizmetkâr liderlik konusunda belediye başkanlarının daha güçlü bir memnuniyet algısı yaratabilmek ve beklenti ile algı arasındaki farkı azaltabilmek için sırasıyla şu alanlarda halk beklentilerine uygun açılımlar yapmaları gerekmektedir: "güçlendirme, hizmet, güven ve vizyon."
- Vatandaşların tüm önerileri, istekleri ve şikâyetleri anında dinlenmelidir. Değerlendirme sonucu ise aynı şekilde muhatap vatandaşa bildirilmelidir.
- Başkanlar, vatandaşa amirleriymiş gibi yaklaşmaktan kesinlikle geri durmalıdır.
- Başkanlar, yöneticilik kimliklerini değil hizmet eden kimliklerini öne çıkarmalıdır.
- Başkanlar, hem yönetsel hayatlarında hem de özel hayatlarında her türlü gösterişten uzak durmalıdır.
- Başkanlar, kurumun ve şehrin geleceğini, vatandaşlar başta olmak üzere belediye hizmetlerinin tüm paydaşlarıyla ortaklaşa şekillendirmelidir.
- Başkanlar, vatandaşlara gerçekten insan ve komşu oldukları için değer vermeli ve bunu açıkça hissettirmelidir.

- Başkanlar, insan ve yönetici olarak vatandaşların rol modeli olmaya uygun davranabilmelidir.
- Bu anlamda, başkanların görülen açıklarını kapatabilmeleri için profesyonellerden, liderlik, hitabet, ikna teknikleri, müzakere teknikleri, beden dili ve yüz okuma gibi alanlarda eğitim almaları gereklidir.
- Hükümdar liderlik konusunda belediye başkanlarının daha güçlü bir memnuniyet algısı yaratabilmek ve beklenti ile algı arasındaki farkı artırabilmek için sırasıyla şu alanlarda halk beklentilerine uygun davranış değişikliğine gitmeleri gerekmektedir: “duyarsızlık, kibirlilik ve ezicilik”. Ölçek genelinde hesaplanan hükümdar liderlik puanları negatiftir. Bu durum, vatandaşların bakış açılarına göre başkanların hükümdar liderlik çerçevesine oturmadıkları anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile başkanların hükümdar liderlik özelliklerinden uzak oldukları söylenebilir.
- Başkanlar, vatandaşlara karşı duyarlılıklarını daha fazla hissettirmelidir. Bunun için vatandaşları önemsediklerini açıkça göstermeli, korkmadan öz eleştiri yapmalı, şehir için gerekirse kendilerinden ve siyasi geleceklerinden ödün vermeli, varsa vatandaşlarla ve şehirle ilgili kaygılarını cesurca dillendirmelidirler.
- Başkanlar, her anlamda mütevazı davranmalıdır.
- Başkanlar, kendileri ile ilgili olarak “ulaşılmaz” gibi bir algılamının oluşmasına fırsat vermemelidir.
- Başkanlar, kin gütmemelidir.
- Başkanlar, “sertlik, zorlama, tehdit” gibi anlamlara gelecek söylemlerden ve uygulamalardan kaçınmalıdır.

İlerleyen Dönemlerde Yapılacak Araştırmalar İçin Getirilen Öneriler:

Bu araştırmanın sonuçları, çalışmada tanımlanan evren için geçerlidir. Ayrıca belli bir dönemi kapsamaktadır. Farklı dönemlerde yapılacak ölçümlerin karşılaştırılmasına dayalı çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışma, belediye hizmetlerinin görünen yüzünde olan yol, asfalt, kaldırım, park, yeşillendirme ve altyapı gibi çalışmaların mevsim itibarıyla (Ocak – Şubat) pek fazla ön planda olmadığı bir döneme denk gelmiştir. Aynı evrene yönelik olarak örneğin Temmuz – Ağustos döneminde aynı araçlar kullanılarak yapılacak bir ölçümle bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir.

Bu çalışma; ekonomik, sosyal ve coğrafi yönden benzerlik gösteren komşu illerde gerçekleştirilmiştir. Farklı bir coğrafi bölgede yer alan benzer bir komşu iller grubunda aynı ölçümler yapıлып sonuçlar kıyaslanabilir.

Bu çalışmada belediyeler arası kıyaslama yapılmamıştır. Mevcut veriler, kıyaslama düşüncesi ve buna yönelik analizlerle tekrar yorumlanabilir. Ölçüm, tekrarlanıp sonuçlar kıyaslama perspektifi ile analiz edilebilir.

Hizmet kalitesini açıklayabilecek liderlik dışındaki faktörlerin de (değişkenlerin) dâhil edildiği çalışmalar yapılarak söz konusu kavramların daha güçlü dayanaklarla açıklanması mümkün olabilir.

Vatandaş memnuniyetinin yaratılmasında ve kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesinde etkili olan unsurlar, sadece belediye hizmetlerinden ve belediye başkanlarının liderlik tarzlarından ibaret değildir. Bu doğrultuda etkili olması muhtemel başka siyasi aktörlerin etkileri de araştırılmalıdır. Belediyelerin yanı sıra, merkezi yönetime, ildeki diğer kamu kuruluşlarına, sivil toplum kuruluşlarına, yerel basına ve özel sektöre yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Burada belirtilmesi gereken ve bundan sonra dikkate alınması gereken bir diğer önemli nokta da, siyasal karar verme sürecinde (oy verme karar sürecinde) etkili olabilecek faktörlerin belediye hizmet kalitesi ve seçmen bağlılığı üzerindeki etkililiğidir. Sosyal, psikolojik, ekonomik, kültürel ve diğer birçok faktör de karar verme sürecine doğrudan veya dolaylı olarak bir etkide bulunabilmektedir. Siyasal karar verme sürecinin bu karmaşıklığı da göz önüne alınmalı ve araştırmalara bu bakış açısı da eklenmelidir.

Seçmenlerin belediye hizmet kalitesi ve belediye başkanının liderlik özelliklerine ilişkin algılamalarını cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, meslek gibi demografik değişkenlerin yanı sıra siyasal kimlik tanımlamaları ve oy verilen parti gibi değişkenlerin de etkilemesi olasıdır. Özellikle siyasal kimlik tanımlamasının “belediye hizmet kalitesi ve belediye başkanının liderlik özelliklerine ilişkin algılamaları” üzerinde önemli bir belirleyici etkisinin olacağı değerlendirilmektedir. Bu itibarla, siyasal kimlik tanımlamasının söz konusu değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların özgün değeri olan çalışmalar olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can (15.11.2003), *Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi*. Erişim adresi: http://www.canaktan.org/canaktan_personel/canaktan-arastirmalari/toplamkalite/aktan-kalite-bilinci.pdf
- Ardıç, Kadir, Yüksel, Fatih ve Çevik, Osman. (2004), “Belediyelerde Hizmet Kalitesinin (Vatandaş Tatmininin) Ölçülmesi (Tokat Belediyesi’nde Bir Uygulama)”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 13(3), 63 - 81.
- Aslan, Şebnem ve Özata, Musa. (2010), Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkâr Liderlik) ve Page-Wong İle Patterson Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Adana: 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 586 - 596.
- Berkün, Sanem. (2005), *Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri Yönetim Sistemleri: Kalite Yönetimi Perspektifinden Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bernhard, Irene. (2009), Evaluation of Customer Centre and e-Services in a Swedish Municipality with Focus on the Citizens' Perspective. 3rd European Conference on Information Management and Evaluation. 34 - 41.
- Bolat, Bersam. (2002), ISO 9000 Kalite Yönetimi ve ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemleri Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Buttle, Francis. (1996), “Servqual: Review, Critique, Research Agenda”, *European Journal of Marketing*. 30(1), 8 – 32.
- Cecil, J. Hale (July 23, 2004), *Principles of Servant Leadership Can Address Today's Workplace Challenges*. Washington/USA: Night Ridder Tribune News Service.
- Cerit, Yusuf. The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration, Leadership*, 37(5), (2009). 600 - 623.
- Cleary, Matthew. (2003), “Electoral Competition, Citizen Influence, and Government Performance in Mexican Municipalities”. *Politica Y Gobierno*. 10 (1), 183.
- Çakmak, Ali Kerem (2007), *Halkın Belediye Hizmetlerinden Memnuniyet Derecesinin Belirlenmesi (Muğla İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, Şaban. (2005), *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları Psikoloji Dizisi.
- De Hoogh, Annel H.B., and Den Hartog, Deanne N., Ethical and Despot Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, 19, (2008), 297–311.
- Despot*. (02.02.2012), Büyük Türkçe Sözlük, Erişim adresi: <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

Despotizm. (01.02.2012), Erişim adresi: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Despotizm>

Despotizm. (02.02.2012), Büyük Türkçe Sözlük. Erişim adresi: <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

Donuk, Bilge. (2006), *Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi Ve Bir Model Yaklaşım*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Duman, Fethullah. (2006), *Belediyelerde Yönetişim ve Müşteri-Vatandaş Odaklılık Tartışmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duman, Teoman ve Yüksel, Fatih. (2008), “Belediyelerde Vatandaş Memnuiyetinin Ölçümü: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği” *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 17(1), 43 - 57.

Durmaz, H.O. (2007), *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erçetin, Şule (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, Erol (2001), *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Ertekin, Ö. ve Erkut, G. (2003), “Yerel Yönetimler için Karar Sürecinde Şehirsel Performans Değerlendirmesi”. *İTÜ Dergisi*. 2(1), 69 - 76.

Erzen, Meltem Ünal (29.12.2012), *Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi*. Erişim adresi: <http://siyasaliletisim.org/pdf/siyasiliderimaji.pdf>

Evans, James R., and Lindsay, William M. (1999), *The Management and Control of Quality and Performance Excellence*. Ohio: South - Western Company.

Farling, Myra L., Stone, A.Gregory and Winston Bruce E. (1999), “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1), 49 - 72.

Foels, Rob, Driskell, James E., Mullen, Brian and Salas, Eduardo. (2000), The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration, *Small Group Research*, 31, 676 - 701.

Folz, David H., (2004), “Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services”, *Public Administration Review*. 64(2), 209 - 220.

Gençtan, E. (2004), *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*. İstanbul: Yayıncılık Matbaacılık Ltd.

Gezici, Ali (2007), *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Greenleaf, Robert K. (2002), *Servant Leadership A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. (25th Anniversary Edition). New York/USA: Paulist Press.
- Gülmez, Neşe. (2009), *Narsistik Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüšoğlu, Şevkinaz, Erdem, Sabri, Kavrukkoca, Güzin, ve Özdağoğlu, Aşkın (2003), *Belediyelerde Beklenen Algılanan Hizmet Kalitesinin "Servqual" Modeli İle Ölçülmesi ve Muğla İlinde Bir Uygulama*. *İstanbul: 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*.
- Hale, Jeff R. and Fields, Dail L., "Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA", *Leadership*, 3(4), (2007). 397 - 417.
- Hatcher, Tim (2004), "Environmental Ethics As An Alternative For Evaluation Theory In For Profit Business Context". *Evaluation And Program Planning*, 27, 357-363.
- Hazman, Gülsüm Güler (2009), "Küçük ve Orta Ölçekli Belediyelerde Performansı Etkileyen Unsurların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 18(4), 53 - 66.
- Hernandez, Hector G. and Colmenares, Isabel R. (2009), "Social Capital and the Management of Citizen Demands in the Municipality of San Francisco". *State of Zulia, Revista De Ciencias Sociales*. 15(3), 470-485.
- Hofstede, Geert. (1981), "Culture and Organizations". *International Studies of Management & Organization*. 10(4), 15-41.
- Hofstede, Geert. (1983), "National Cultures in Four Dimensions. A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations". *International Studies of Management & Organization*. 13(12), 46-74.
- Hofstede, Geert. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage Publications.
- İbicioğlu, Hasan, Özmen, H.İbrahim ve Taş, Sebahattin. (2009), *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2), 1 - 23.
- Karalar, Rıdvan. (1998), *İşletme: Temel Bilgiler, İşlevler*. (Düzeltilmiş 7. Baskı.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kıral, Burak. (2006), *Kamu Yönetiminde Yeni Yönetim Yaklaşımları ve Müşteri - Vatandaş Odaklılık (Tokat Belediyesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotler, Philip (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (7th ed.). NJ: Prentice-Hall.

- Kurgun, Avşar - Özdemir, Ali - Kurgun, Hülya - Bakıcı, Zeynel. (2008), Belediyelerde Hizmet Yeterliliğinin ve Hizmet Kalitesinin Artırılmasını Etkileyen Faktörlerin Analizi: İzmir Karşıyaka Belediyesinde Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2), 29 - 54.
- Martins, M.R. (1995), "Size of Municipalities, Efficiency, And Citizen Participation: A Cross-European Perspective". *Environment and Planning C-Government and Policy*. 13 (4), 441-458.
- Meyer, Susan M. and Collier, David A. (2001), "An Ampirical Test of The Causal Relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria". *Journal of Operations Management*. 19, 403-425
- Minogue, Kylie (2002), *Siyaset ve Despotizm*. (Çeviren: GÜNDOĞAN, Ü.). Ankara: Liberte Yayınları.
- Murdick, G. Robert. (1990), *Service Operation Management*. USA: Allyn and Bacon.
- Nevicka, Barbora, De Hoogh, Annebel H.B., Van Vianen, Annelies E.M., Beersma, B. and McIlwain, Doris (2011), "All I Need is A Stage To Shine: Narcissists' Leader Emergence and Performance". *The Leadership Quarterly*. 22, 910-925.
- Newstrom, W. John and Davis, Keith. (1993), *Organizational Behavior (Human Behavior At Work . 9th ed.)*. USA: McGraw-Hill-Irwin
- O'toole, James (29.01.2012), *Advice from Aristotle*. Erişim adresi: <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>
- Ökmen, Mustafa ve Parlak, Bekir. (2010), *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*. 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. (1988), SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*. 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". *Journal of Marketing*. January, 56, 111-124.
- Patterson, Kathleen A. (2003), *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Unpublished PhD Thesis. USA: Regent University.
- Pelletier, Kathie L. (2010), "Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric". *Leadership*. 6(4), 373-389.

- Reeves, Carol A., Bednar, David A. and Lawrance, R.Cayce . (1995), "Back to the Beginning: What Do Customers Care About in Service Firms?". *Quality Management Journal*. 3(1), 56 - 72.
- Schilling, Jan (2009), "From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership". *Leadership*. 5. 102-128. DOI: 10.1177/1742715008098312
- Spears, Larry C. (2004), "Practicing Servant-Leadership", *Leader to Leader*. 34, 7-11.
- Straub, Joseph T, and Atner, Raymond F. (1991), *Introduction to Business*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Torlak, Ömer (1999), *Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Torun, Fatma. (2008), *Örgütlenme Açısından Kamu-Özel Yönetim Etkileşimi: Türkiye Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tosun, K. Elif. (2008), "Türkiye'de E-Belediyecilik Uygulamaları: Bursa Nilüfer-Osmangazi-Yıldırım Belediyelerinin Web Sitelerinin Analizi". *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 17(2), 71-94.
- Van De Vliert, Evert (2006), "Autocratic Leadership Around the Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 42 - 59.
- Van Vugt, Mark, Jepson Sarah F., Hart, Clarie M., and De Cremer, David (2004), "Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat To Group Stability", *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 1-13.
- Yörük, Durmuş, DüNDAR, Süleyman ve Topcu, Birol (2011), "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler". *Ege Akademik Bakış*. 11(1), 103 -109.