YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ[1]

Yrd. Doç. Dr., Şerife PEKKÜÇÜKŞEN
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
serifepotuk@gmail.com

Öz

Özellikle 1980'lerde tüm dünyada başlayan değişimin yerel yönetimlere yansımasıyla yerel yönetimler; yapı, işleyiş ve fonksiyonlar açısından önemli değişikliklere maruz kalmıştır. Bürokratik geleneksel yönetim anlayışının izlerini silmeye başlayan değişim, yerel yönetimlerde etkinlik, verimlilik, katılımcılık, esneklik, hesap verebilirlik gibi değerleri ön plana çıkartarak; bu yönetim birimlerini vatandaş taleplerine daha duyarlı olmaya zorlamıştır.

Değişimin en önemli ayaklarından birisi de, insan kaynağının yönetimine bakış açısında meydana gelen farklılıklardır. Yerel yönetimlerdeki insan kaynakları yönetimi, özel sektördeki değişimi takip ederek, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine kaymıştır. Çalışanların işe alınması ve maaş, bordro, izin gibi özlük işlerini takip eden personel yönetimi anlayışı değişim süreciyle geçerliliğini yitirmiş; çalışanları bir değer olarak gören ve onların memnun edilmesiyle vatandaş memnuniyetinin sağlanabileceğine inanan insan kaynakları yönetimi geçerlilik kazanmıştır.

Çalışanların stratejik birer kaynak olarak görülmesiyle birlikte, onların geliştirilmesine yönelik yaklaşımlar da önem kazanmıştır. Motivasyonla birlikte de değerlendirilen ve çalışanın yaptığı işten memnuniyet düzeyini ifade eden iş tatmini; çalışanları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi amaçlayan personel güçlendirme; çalışanın başarı derecesinin ölçülüp, geliştirilmesini sağlayan performans değerlendirme; çalışanın kuruma bağlılık derecesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılık ve çağın en önemli sorunlarından birisi olan örgütsel stres yönetimi; yerel yönetimlerdeki insan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında değerlendirilerek çalışmaya temel olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Personel Güçlendirme, Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES STRATEGIES IN LOCAL GOVERNMENTS

Abstract

With the reflection of the change that has begun especially in 1980's across all over the world to the local governments, these governments has been exposed to significant changes in terms of structure, operation and functions. The change that has begun to erase the traces of the understanding of the traditional bureaucratic management forced the local government units to be more responsive to the demands of citizens by emphasizing values such as effectiveness, efficiency, participation, flexibility and accountability in local governments.

One of the most important aspects of the change is the differences occuring in human resource management perspectives. Human Resources Management in local governments has shifted from personnel management to Human Resources Management by following the change in the private

[1] Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi doktora programında 2013 yılında tamamlanmış "Değişen Yerel Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği)" başlıklı doktora tezinin özetidir.

sector. The personnel management mentality following the employees' staff personnel matters such as hiring, salary, payroll, and off days has expired with the process of change. Instead of this, Human Resources Management that sees the staff as valuable assets and believes that the satisfaction of the citizens can be obtained with the employees' satisfaction has taken effect.

By regarding the employees as a strategic resource, the activities that improve their skills have gained importance. Job satisfaction which can be evaluated in conjunction with employee motivation expressing the level of satisfaction of the employee from his work; empowerment that aims the employees to take ownership of their work; performance evaluation that helps measure and improve employee success; organizational commitment that is expressed as the degree of the employee's commitment to the organization and organizational stress management, which is one of the most important issues of our time, evaluated within the scope of development of Human Resources in local governments; have also formed the basis of the study.

Keywords: Human Resources Management in Local Government, Employee Empowerment, Job Satisfaction, Performance Evaluation, Organizational Commitment

Giriş

Bilimsel, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin belirleyici olduğu bir değişim süreci 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bir bölge ya da ülkeyle sınırlı olmaksızın tüm dünyayı etkisi altına almış; toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasal alanlarla birlikte yönetsel alanda da önemli değişimlere açılan bir kapı olmuştur. Ulus devletin egemenliğini korumakla birlikte eski gücünü yitirdiği, hükümetlerin otoritelerinin sorgulanır hale geldiği bu süreç, 'yerelleşme' başlığı altında yerel olanın güçlenmesini, yerel değerlerin ön plana çıkmasını sağlamış, yerel demokrasi fikri güçlenmiş, katılımı harekete geçiren bir yönetişim mekanizmasını ortaya çıkarmıştır.

Yönetim anlayışında meydana gelen önemli değişimler, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde saydamlık, hesap verebilirlik, vatandaş odaklılık gibi kavramların giderek benimsenmesi ve kamunun verimliliğinin artırılmasına yönelik olarak geliştirilen politika ve uygulamalar; yerel yönetimleri de yönetim alanındaki yeni modelleri kullanmaya zorlamaktadır. Halka en yakın birimler olarak yerel yönetimler, kamu hizmetlerini etkin, verimli, kaliteli olarak vatandaşın beklentilerine uygun sunabilen hizmet birimleri olarak, bu dönüşüm sürecine dâhil olmuşlardır.

Yerel yönetimler açısından bu dönüşüm sürecinin pek çok bileşeni vardır. Bu çalışma, dönüşüm sürecinin personel yönetimi üzerinde yaptığı değişimi ele alacaktır. Yaşanan çok yönlü dönüşüm, yerel yönetimlerin personel yönetimlerini insan kaynakları yönetimi haline getirmiştir. Çalışanların işe alınmalarından, maaş, izin gibi işlerinden sorumlu olan personel yönetimi birimleri yeni yönetim anlayışıyla birlikte yerlerini, çalışanları bir değer olarak gören, ancak iç müşteri olarak çalışanların memnuniyetini sağladıktan sonra, vatandaş memnuniyetinin sağlanacağına inanan ve etkin bir yönetimin en önemli anahtarlarından birisinin çalışanlar olduğu düşüncesine sahip insan kaynakları yönetimi birimlerine bırakmıştır.

İnsan kaynakları açısından verimli bir yönetim yapısı oluşturmak ve insan kaynaklarından uygun bir şekilde yararlanmak için en iyi ve yetenekli adayların işe alınması, bu insan gücü kaynağının sistematik olarak eğitilmesi, çalışanların ihtiyaç duyduğu kapsamlı yardımların yapılması, çalışanın ve kurumun çıkarlarının dengelenmesi, ekip çalışmasının yaygınlaştırılması gereklidir (Öztürk, 1999:127). Tüm kamu kurumlarıyla birlikte, yerel yönetimlerde de stratejik yönetimin önem kazanması, insan kaynaklarının yönetimine stratejik yaklaşımı gerektirmektedir. Süreç bu bakış açısıyla ele alındığında belirlenen vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda iç ve dış çevrenin analiz edilmesiyle insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasından sonra insan kaynakları stratejilerinin değerlendirilip geliştirilmesi aşaması gelmektedir. Bu aşama, çalışmanın temelini oluşturmakta, insan kaynakları stratejilerinin değerlendirilip geliştirilmesi başlığı altında iş tatmini, personel güçlendirme, performans değerlendirme, örgütsel bağlılık ve stres yönetimi çalışma kapsamında ele alınmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yerel Yönetimler

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada, örgütün insan kaynağının tüm beceri ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasının bir zorunluluk haline gelmesi, örgütte insan unsurunu kendisine yatırım yapılması gereken, katma değerini sürekli artırması beklenen stratejik öneme haiz "merkez unsur" haline getirmiştir (Yılmazöz, 2008:122). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının felsefesinde çalışanı maliyet öğesi olarak değil, örgütün en değerli varlığı olarak görmek vardır (Canman, 1995:57).

İnsan kaynakları yönetimi ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak değerlendirilebilir (Aykaç, 1999:26). İnsan kaynağının yönetimi, insan kavramını örgütün odağında gören, onu örgütün en önemli kaynağı olarak algılayan bir anlayışın sonucudur (İnce, 2003:21). Gelişiminin başlarında sadece isim değişikliğinden ibaret olarak da değerlendirilen bu anlayış, insan kaynaklarına stratejik bakış açısının kazandırılmasıyla daha da önem kazanmıştır.

Bu çerçevede insan kaynakları şu şekilde tanımlanabilir (Boone, Kurtz, 2010:292): "İnsan kaynakları yönetimi; maksimum verimliliği ve işgören tatmini bir arada gerçekleştirebilen bir örgütsel iklimi sağlayan ve kurumları hedeflerine ulaştırabilecek yeterli sayıda vasıflı elemanı işe alma, geliştirme, eğitme ve motive etme işlemlerini kapsayan bir anlayıştır."

İnsanı merkezine alan bu yaklaşımın sonucu olarak örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlayan ve personel yönetimine göre daha

kapsamlı bir kavram olan "insan kaynakları yönetimi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Akyüz, 2006:55). 90'lı yıllar ise, insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla organizasyonun tüm fonksiyonlarını destekleyip geliştirdiği ve örgütsel performansta ve rekabet üstünlüğünde belirleyici rolünü ortaya koyduğu bir dönem olmuştur. Yönetimlerin başarısının olabilmelerinin, insanın dikkate alınması ve kurumda merkez unsur olarak görülmesi şartına bağlı olduğu artık anlaşılmıştır (Storey, Sisson, 1993:3). Günümüzde insan kaynakları yönetimi; toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen değişmelerin sonucu olarak kurumların insan kaynaklarına yeni yaklaşımını ifade etmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken bir konu da insan kaynakları yönetimi düşüncesi ile değişim ve gelişim süreçlerinin eş zamanlı olmasının bir rastlantı olmadığı, tam tersine, değişim ve gelişimin hedef kitlesinin insan olması nedeniyle, insan kaynakları yönetiminin değişim ve gelişimin merkezine yerleştiğidir (Demirkaya, 2006:1).

Yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan ve politik yapılar oldukları için aslında diğer kamu kurumlarından daha vatandaş odaklı çalışmaları gereken yerel yönetim kuruluşları için, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Böylece çalışanların verimlilikleri ve bilgi düzeyleri artırılarak hizmet kalitesi yükseltilebilir ve hizmet sunumunda etkinlik sağlanabilir.

Yerel yönetimler insan kaynağını daha dinamik kullanmak suretiyle, yükümlü oldukları hizmetin kalitesini artırmak yanında prestijlerini ve statülerini geliştirme yönünde de adım atmış olacaklardır (Yıldırım, 1993:1-2). İnsan kaynakları açısından verimli bir yönetim yapısı oluşturmak ve insan kaynaklarından uygun bir şekilde yararlanmak için ise en iyi ve yetenekli adayların işe alınması, bu insan gücü kaynağının sistematik olarak eğitilmesi, çalışanların ihtiyaç duyduğu kapsamlı yardımların yapılması, çalışanın ve kurumun çıkarlarının dengelenmesi, ekip çalışmasının yaygınlaştırılması gereklidir (Öztürk, 1999:127).

Yerel yönetimlerde çalışan insanlardan optimum ölçüde yararlanabilmek ve verilen hizmet kalitesini artırıp yayabilmek, toplumsal kalkınma dinamiklerinin ana nüvesini oluşturması bakımından da oldukça önemlidir (Özdemir, 2003:41).

2. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi

Bir organizasyonun insan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejik tercihleri, insan kaynakları uygulamalarına temel oluşturacak insan kaynakları sistemini tasarlarken, önlerine çıkan seçenekler arasından amaçlarına en uygun olanları kararlaştırmalarıdır (Barutçugil, 2004:60). Kurumlar, hedeflerine ulaşmak için insan kaynağının önemini göz ardı edebilecek durumda değillerdir. Çünkü 21. yüzyılda onlar için gerekli stratejik üstünlüğü sağlayacak

kaynak, insan kaynağıdır. Bunun bilincinde olan kurumlarda insan kaynakları bölümü, personel kayıtlarının tutulmasından öte, personel yeteneklerini ve bilgi düzeylerini geliştirerek en üst düzeyde verim almak, kuruma bağlılıklarını artırmak ve katkılarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla yürütülen bir dizi işlevi de yerine getirmektedir (Tokat, Dil, 2006:47). Marka kentler yaratmak, kentini bir anlamda pazarlamak durumunda olan yerel yönetimler için de, insan kaynağı istihdamdan öte bir anlam taşımak durumundadır.

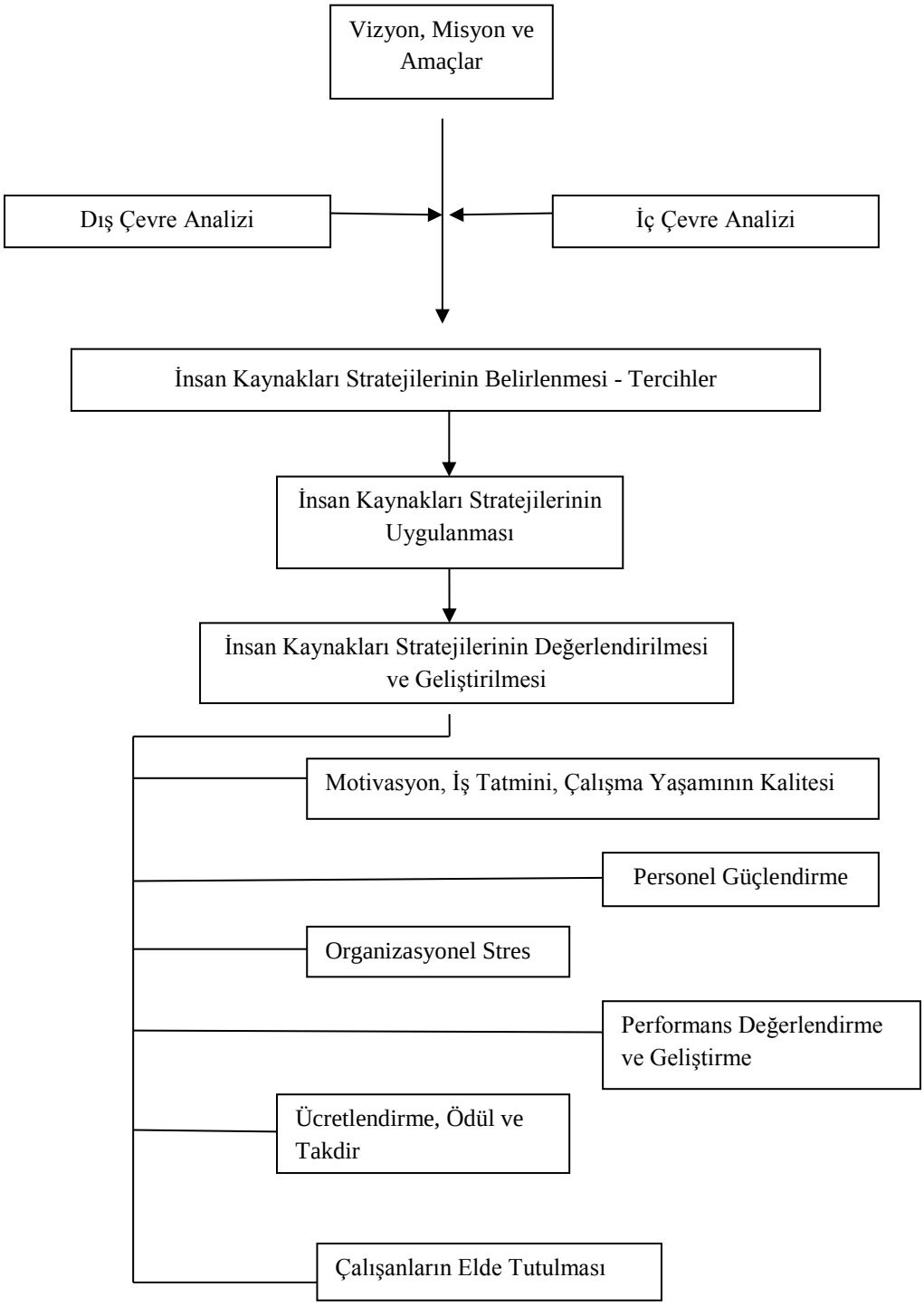
Yetki ve kaynak aktarımına yönelik yasal ve kurumsal çalışmalar, yerel yönetimlerin başarısı açısından önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Bu yönetimlerde, halkın katılımı başarıyı özendiren ve ödüllendiren bir yaklaşımla, bilgi toplumu değerlerini ölçü alan yeni ve çağdaş yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve kurumlaştırılması gerekmektedir. Bunun yolu ise, yerel yönetimlerin kurumsal yapısının iyileştirilmesinden ve yönetimin geliştirilmesinden geçmektedir (Çiçek, Ökmen, 1997:130). Kısıtlı kaynaklarla daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak durumunda olan yerel yönetimler, çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmak zorundadırlar. Çağdaş yönetim anlayışına geçiş sürecini başlatmak için ise, örgütsel yapı, yönetime katılma, hizmet standardı ve kalitesi gibi konuların yanında personel politikası da gözden geçirilmeli, yeni stratejiler geliştirilmelidir.

Artık, katı bir hiyerarşik yapının egemen olduğu, vatandaş taleplerine duyarsız, çalışanlarını motivasyon açısından ihmal eden, iş üretiminde verimlilik ilkesine riayet etmeyen yönetim anlayışı, yerini esnek örgütlenmeye imkan sağlayan, yatay ve dikey iletişimin daha güçlü olduğu, vatandaş taleplerine duyarlı, çalışmada verimliliği ve yönetimde açıklığı ilke edinen, kendi personelini önemseyen ve ihmal etmeyen, sunduğu hizmetlere geniş bir perspektif ve stratejik planlarla yaklaşan bir yönetim anlayışına bırakmaktadır (Coşkun, Öztürk, 2002:76). Güçlü bir insan kaynağı, hizmette etkinlik ve verimliliği ve vatandaş memnuniyetini de beraberinde getireceğinden, insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine gereken önem verilmelidir.

Bu çerçevede, insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi başlığı altında, iş tatmini, personel güçlendirme, stres yönetimi, performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık konuları, yerel yönetimler açısından ele alınacaktır. Bu yapılırken Barutçugil'in insan kaynakları stratejilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak hazırladığı aşağıdaki şekil, yerel yönetimler açısından değerlendirilerek örnek alınmıştır (2004:370). Şekildeki, motivasyon ve çalışma yaşamının kalitesi konuları, iş tatmini içinde değerlendirilmiş, belediyelerin kanunla belirlenmiş sınırlar dahilinde hareket serbestileri olduğu ve bu konudaki takdir haklarının da sınırlı olduğu düşüncesiyle ücretlendirme, ödül ve takdir konusu da ayrı

bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Son olarak çalışanların elde tutulması da, örgütsel bağlılık kavramıyla ele alınmıştır.

Şekil 3.1. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.370

2.1. İş Tatmini

Schermerhorn ve arkadaşları iş tatminini "çalışanların işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin derecesidir" şeklinde tanımlamıştır. Çalışanın işine, fiziki ve sosyal şartlara olumlu ya da olumsuz duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini, kişinin işinin sağladığı olanaklardan ne ölçüde tatmin olduğunun bir göstergesidir (2001:144). Daha geniş olarak, çalışanın genel olarak işine bakışı, işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonları, işle alakalı olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu olarak tanımlanabilir (Çarıkçı, 2001:161).

Kavramı, motivasyonla açıklayan Vroom ise, çalışanların işlerindeki rollerine karşı duygusal tepkileri olarak tanımladığı iş tatmininin çalışanların işle ilgili algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonu olduğunu söylemektedir. Ona göre çalışanların aldıkları ödüllerin miktarı ve zamanlaması, işten tatmin olma derecesini de belirler (1967:99). Benzer şekilde Lawler tarafından geliştirilen teori de, iş tatminini motivasyonel faktörlerden yola çıkarak açıklamaktadır. Bu görüşe göre iş tatmini, kişinin hak ettiği ile elde ettiği arasındaki mesafeye göre tatmin ya da tatminsizlik olarak ortaya çıkar. Yani bir çalışan hak ettiğine inandıklarını elde ederse iş tatmini yüksek olacak, elde edemez ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (1973:109).

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar açısından iş tatmini, en az müşterinin tatmin edilmesi kadar önemlidir çünkü müşteriyle birebir temas halinde olan çalışanların tatmin düzeyleri, müşterilerin hizmet kalitesi algısını da belirlemektedir (Rafaeli, 1989:245). Bu açıdan bakıldığında vatandaşla bire bir temas halinde olan belediye çalışanlarının tatmin düzeyleri, yerel hizmet kalitesinin en önemli belirleyicilerinden birisidir.

İş tatminini sağlayan kişisel unsurları bir tarafa bırakıp, yapılan işten kaynaklanan tatmin ya da tatminsizlik faktörleri yerel yönetimler için değerlendirebilir.

Kamu çalışanları genellikle yeteneklerine göre işe yerleştirilmemekte ve işe yeteneklerini yansıtmakta güçlük çekmektedirler. Çünkü onlardan daha iyisi istenmemektedir, sadece denileni yapmaları istenmektedir. Bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Böylece çalışanların işten zevk alması, tatmin olması güçleşir (Demirhan, 2007:49). Yerel yönetim çalışanları için de böyle bir durum söz konusudur. Yerel yönetimler politize kurumlar oldukları için, çalışanlar da düzene uymakta hatta -sınav sürecinin olmadığı dönemde- çoğunlukla düzene uygun oldukları için işe alınmaktadırlar. Böyle durumlarda çalışanın işi nasıl yaptığı değil, yönetimin isteği doğrultusunda yapıp yapmadığı önem kazanmakta, bu durum da çalışanların yaptıkları işle bağlarını kopartabilmektedir. Ancak yerel yönetimlerin politize kurumlar olmaları, eğer çalışanlar yönetimle aynı politik görüşte iseler, çalışanlara tatmin duygusu da yaşatabilir.

Çünkü çalışılan yerin, misyonunun, değerlerinin, vizyonunun ve stratejilerinin personelle örtüşmesi, iş tatminini artırabilmektedir (Bölükbaşı vd., 2009:349).

Bürokratik örgütlenme yapısının, çalışanların bireysel inisiyatiflerini geliştirmelerine pek izin vermemesi ve yükselmelerin daha çok kıdem doğrultusunda gerçekleşmesi (Demirhan, 2007:68), yerel yönetim çalışanları açısından iş tatminsizliğine neden olabilir. Diğer taraftan memur ve işçi statülerinin güvenceli olması, iş güvencesinin olması sebebiyle tatmin yaratabileceği gibi, çalışanın işini yapsa da yapmasa da işten atılmayacağına ilişkin bilgi de, motivasyonunu kaybetmesine ve dolayısıyla tatminsizliğe sebep olabilir. Görüldüğü üzere iş tatminiyle ilgili aynı durumlar, diğer kişisel ve kurumsal faktörlere de bağlı olarak, her çalışanda aynı sonucu yaratmamaktadır.

2.2. Personel Güçlendirme

Günümüzde, çalışanların itaatini esas alan anlayış, yerini hızla çalışanların aklını ve inisiyatifini kullanmasını bekleyen anlayışa bırakmaktadır (Özçınar vd., 2003:18). Çalışanlar kendileriyle ilgili her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedir. Günümüzde yönetilenlerin, bu yöndeki tutumlarındaki en önemli neden gittikçe kültür ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememeleridir (Eren, 1993:259).

Çalışanların sorumluluk üstlenmesini, karşılaştıkları sorunları çözebilmelerini sağlamak ve artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için iş tatminini sağlamak yoluyla çalışanlardan daha yüksek verim elde etme isteği, işletmeleri tatmini artırmanın bir yolu olarak personel güçlendirmeye yöneltmiştir (Gretchen vd., 1997:682).

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim kavramı olarak çalışanları güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını/yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2005:337). Erstad'a göre, personel güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak bir araç ve verdikleri kararla sorumluluğu da üstlenebilecekleri kişisel bir olgudur (1997:327). Appelbaum, personel güçlendirmeyi, alt kademedeki çalışanların sahip olacağı yetkide önemli artışlar talep eden bir vizyon olarak tanımlamıştır (1999:235). Conger ve Kanungo, motivasyonla bağlantılı olarak ele almak gerektiğini önerdikleri güçlendirmeyi, çalışanların gayret-performans beklentilerindeki artış olarak tanımlamışlardır (1988:474).

Personeli güçlendirme kavramı, detaylı bir şekilde incelendiğinde bu kavramın, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu, ancak hem daha geniş bir anlam taşıması, hem de uygulanmasının diğerlerine göre daha zor olması yönüyle onlardan ayrıldığı görülür (Yüksel, Erkutlu, 2003:132).

Personel güçlendirme müşteriyle çalışanın birebir karşılaştığı alan olarak özellikle hizmet sektörü için önem arzetmektedir. Memnuniyetsizliğin anında giderilebilmesi ve hizmet kalitesindeki algının yükseltilebilmesi için belediyeler, personel güçlendirmenin uygulanması gereken kurumlardır. Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk vermesi, hizmetin verilmesi için gerekli süreyi azaltması, çalışanların işlerinden tatmin düzeylerini artırması, kaliteli bir hizmet sunumu için çalışanların fikirlerini alması, sunulan hizmetin geliştirilmesinde inisiyatif kullanımını sağlaması, kurumsal performans düzeyini artırması, birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek olumlu bir örgüt iklimi oluşturması, bilginin paylaşılmasıyla çalışanın sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak etkinlik, verimlilik ve devamlılığı artırması, bir hizmet kuruluşu olarak belediyelerde personel güçlendirme uygulamasını destekleyici faktörler olarak değerlendirilebilir (Özgen, Türk, 1997:84).

Çalışanların güçlendirilmesi için organizasyonlarda yapısal ve yönetsel anlamda bazı değişiklikler yapılmalıdır. Çünkü bir taraftan çalışanların güçlendirilmesi istenirken, diğer taraftan organizasyonda yapının, işlerin ve süreçlerin hiç değişime uğratılmadan aynen korunması mümkün olmaz (Bakan, 2004:19). Yerel yönetimlerde güçlendirmenin uygulanmasının önündeki en büyük engel kemikleşmiş yapının korunması yönündeki ısrardır.

Kamu yönetiminde zamana bağlı ve riskli girişimlerin olmaması, aşırı rekabet baskılarının bulunmayışı, rolleri belirlenmiş ve yerleşik bürokratik ortamların gelenekselleşmiş olması, hiyerarşik kademelerin fazlalığı ve düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş kaynaklar ve yetkiler, kamuda personel güçlendirmenin önündeki örgütsel engelleri oluşturmaktadır (Çuhadar,2005:8).

Ancak, yerel yönetimler, esneklik açısından merkezi yönetime göre daha avantajlı durumdadır. Yerel yönetimler açısından personel güçlendirme, özellikle 12.11.2012 tarihinde yasalaşan 6360 sayılı "On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"la daha önemli hale gelmiştir. Çünkü bu kanunla özellikle büyükşehir yapılanmasında önemli değişiklikler yapılmıştır. Kanun, büyükşehir belediyesinin sınırlarını il sınırlarına taşımış, bu sınırlar içinde il özel idaresinin ve köylerin tüzel kişiliklerini kaldırmış, köyleri mahalle haline getirmiş dolayısıyla büyükşehir belediyelerinin hizmet alanları, özellikle geniş sınırlara sahip

iller açısından önemli ölçüde artmıştır. Personel sayısında ve niteliğinde herhangi bir düzenlemeye gidilmeksizin, hizmet alanını genişletmek, mevcut personelin iş yükünü artıracaktır. Güçlendirilmiş personel, bu kadar geniş bir alana hizmet götürmek durumunda olan büyükşehirler açısından çok önemli fonksiyonlar üstlenebilir. Bürokratik işlemlerden ve hantal yapıdan dolayı gecikebilecek hizmet, güçlendirilmiş ve inisiyatif alabilen personel sayesinde daha az gecikmeyle ya da zamanında yerine getirilebilecektir. Zira, örgütsel ve yönetimsel etkinliğin temel bileşenlerinden birisi olan güçlendirmede temel amaç, müşteri/vatandaş taleplerine en kısa sürede yanıt verebilmektir.

2.3. Stres Yönetimi

İş stresi, yapılan işin gerektirdikleriyle, çalışanın sahip olduğu nitelik, kaynaklar ve gereksinimler arasında oluşan bir dengesizlik durumunda ortaya çıkan içsel bir tepkidir (Mwanwenda, 1997:418).

Örgütsel ortamlar ve bu ortamlarda yaşanan gelişmeler insanları yoğun biçimde strese sokmaktadır (Yaylacı, 2005:53). İş ortamındaki stres, bireyin iş görme gücünü artırıyor yani bireye bir fayda sağlıyorsa, bu iyi bir strestir. Bireye baskı yaratan, sağlığı için tehdit oluşturan ve bu nedenle de denetim altına alınması gereken stres ise kötü strestir (Şenyiğit, 2004:104).

Stresin örgütsel sonuçları kapsamında fiziksel, davranışsal ve psikolojik sonuçlardan söz etmek mümkün olmakla birlikte, kurumsal yapı içerisinde görülen, bireyin yaşadığı fakat kuruma yansıttığı, kurumu yakından ilgilendiren sonuçları da vardır (Sökmen,2005:5-6). Örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin azalması, mal ve hizmet kalitesinde düşüş, verimliliğin azalması, kararların etkinliğinin azalması, işgücü devir hızının yükselmesi, örgütsel iklimde soğukluk, sağlık harcamalarında aşırı yükselme, personel şikâyet ve taleplerinin artması, hile ve sabotaj, müşteri şikâyetlerinde artış, bölümler arası işbirliğinin zayıflaması, iş kazaları, uyarı ve cezalarda artış, aleyhe açılan davaların sayısında artış, kariyer durgunluğu, işe devamsızlıkta artış, iş ilişkilerinde gerginlik, örgütsel iletişimin zayıflaması, uzayan yemek ve çay molaları, hesapta olmayan zaman kayıpları, personele ödenen tazminatların artması, kurumsal imajın zayıflaması, stresin kurumsal etkileridir (Yılmaz, Ekici, 2003:7-8). Bu etkilerin bazıları kısa dönemde hafif atlatılabilir gibi görünse de, diğer etkilerle birleşince ve zamanında önlem alınmazsa kurum için kötü sonuçlar doğurabilir.

Günlük yaşamda sıkça karşılaşılan bir olgu olan stres, her kurumda görülebilen sebeplerin yanında, sadece çalışılan kurumun bazı özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin yerel yönetimlerin politize olmuş yapısı, çalışanları strese sevkedebilir. Sınavla personel alımı

yapılmaya başlamadan önceki dönemlerde yapılan atamalarda zaten siyasi yakınlık gözetildiği için sorun olmayan bu durum, sınavla alınan elemanlar için sıkıntı doğurabilmektedir. Başkanların personel üzerindeki keyfi tasarrufları da, çalışanlar için bir stres sebebidir. Yine yerel yönetimlerde çalışan personelin statülerinin ve ücretlerinin farklılığı, çalışanlarda gerginlik yaratmaktadır. Kadro ünvanı ve fiili görev ünvanının farklı olması ve işçi memur ayrımı personel arasında çekişmeye ve huzursuzluğa neden olmaktadır. Eğitim durumlarının da farklı olabildiği düşünüldüğünde aynı işi yapan ama eğitim durumları ve kadro ünvanları farklı olan iki kişinin maaşları arasındaki farkı açıklamak zorlaşmaktadır (Şen, Eken, 2007:559).

Bu kurumsal sebeplerden kaynaklanan stres faktörlerine varsa kişisel sebepler de eklendiğinde, çalışanların öfke kontrolünü öğrenme ve stresle başa çıkabilme konularında eğitim alması, zorunlu hale gelmektedir. Çünkü yerel yönetim çalışanları, halkla sürekli iç içe olmaları münasebetiyle, hizmet kalitesinin ana belirleyicilerinden birisidir.

2.4. Performans Değerlendirme

"Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır" (Baş, Artar, 1991:13). Çalışanların tek tek kurumsal performansa katkılarını ortaya koyabilen performans değerlendirme, çalışanların yaptıkları işleri algılamasını ve kurumun beklentilerini görebilmelerini sağlayıp, kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerine yardımcı olmaktadır (Yenice, 2006:58-59). Performans değerlendirme, çalışanın performansını belirlemede ve onunla ilgili önemli stratejik kararları almada çok etkilidir. Çalışanın işten ayrılmasına karar vermek, eğitim ihtiyacını belirlemek, kariyer planlaması ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapmak performans değerlendirmenin sonuçlarına göre yapılır. Performans değerlendirme, yönetici için mevcut durumu net olarak ortaya koyar ve eldeki insan kaynağının hangi vasıflarda olduğu hakkında geniş bilgi verir (Pynes,2004:197).

Belediyeler için performans, belediyelerin belirlediği stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere giriştikleri faaliyetlerin ve personelin iş ve işlemlerinin sonucunun, nicel ya da nitel olarak belirlenmesi, böylece belediyenin genel olarak başarısının tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Köseoğlu, 2005:213). Belediyeler hizmet sunmada vatandaş ve kentler için çok önemli birimlerdir. Belediyelerin ürettiği mal ve hizmetlerin etkinlik, verimlilik ve kalite artışı vatandaş ve kamu için önem taşımaktadır. Bu nedenle belediyelerin yürüteceği hizmetlerde göstereceği performans değer taşımaktadır (Tamer,2005:37). Ancak, konunun insan kaynakları yönetimi

için önem taşıyan yanı, yani bireysel anlamda bir performans değerlendirme, belediyelerde ne kadar uygulanmaktadır? 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun "memur" statüsünde olan personel için oluşturduğu sicil sistemi kaldırılarak yerine personel bilgi sistemi getirilmiştir. Sözleşmeli personel ile İş Kanunu'na tabi olarak çalışan personelin performans değerlendirilmesi için standart bir yapı öngörülmemiştir. Nitekim, belediyelerde bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan bir araştırmada, belediyelerde İş Kanunu'na tabi personel ile sözleşmeli personelin iş performansının ölçülmesi hususunun önemsenmediği sonucuna ulaşılmıştır (Coşkun, Şekercioğlu, 2011:62). Sözleşmeliliğin gün geçtikçe yaygınlaşıyor olduğu düşünüldüğünde, bu durum belediyeler açısından sıkıntı yaratacaktır. Standart ve objektif kriterlerle yapılmayan, önemsenmeyen değerlendirilme, personelin örgüte katkılarının belirlenememesi, eksik yönlerinin giderilememesi, insangücü planlamasının eksik yapılması ya da yapılamaması gibi ciddi sonuçları da beraberinde getirecektir. Bu da etkin ve verimli yönetimi olumsuz etkileyen önemli bir sorun olarak görülmektedir. (Coşkun, Şekercioğlu, 2011: 62).

2.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüt için çaba göstermeyi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve bu amaçlar doğrultusunda harekete geçmeyi içerir (Hup, 2006:252). Bu tanımlar ışığında örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşmeleri, örgüte olan sadakat tutumları ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgi şeklinde ifade edilebilir (Bayram,2005:128). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir (İnce, Gül, 2005:3).

Organizasyon çalışanları, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik gösterir ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri oranda örgütsel amaçlar için çalışırlar ve çalıştıkları organizasyona bağlanırlar (İbicioğlu,2000:13). Günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi nedenlerle çalışanları kurumda tutmak giderek zorlaşmaktadır (Durna, Eren, 2005:211). Oysa personel devrinin artmasının kuruma doğrudan/dolaylı çok yüksek maliyetleri olabilmektedir (Kaya, 2007:18): Personelin kuruluş içinde yetişme ve kalifiye hale gelmesinin maliyeti ile acemilik döneminde yaptığı hataların maliyeti, tecrübeli personelin yerini alacak olan tecrübesiz personelin intibak esnasında yapacağı hataların maliyeti ve tecrübesizliğinin vermiş olduğu verim düşüklüğü ve personel bölümü için yaratmış olduğu personel alım ilanı, seçme sınavları, testler, işe alma,

yerleştirme, ücretleme gibi ek maliyetler vs. Çalışan bağlılığının artırılması, her şeyden önce personel devir hızını düşürerek, kurumu bu ek maliyetlerden kurtarır.

Örgütsel bağlılık, kaliteli hizmet yolunda yerel yönetimler için önemli bir avantaj sağlar. Bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, vatandaşa karşı görevlerini isteyerek, aksatmadan ve eksiksiz yerine getirirler. Çalışılan kuruma yüksek seviyedeki bağlılık, daha fazla sorumluluk almayı, daha fazla sadakati ve verimliliği beraberinde getirmektedir (Kök, 2006:292).

Örgütsel bağlılığın arttırılması için kurum yöneticileri, çalışanlarına değer vermeli, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı hazırlamalı, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem vermeli, çalışanları karar süreçlerine dahil edebilmeli ve işlerine yönelik inisiyatif kullanabilme yetkilerini arttırmalıdır (Yılmazer, 2012:333). Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın sağlanmasında da incelenilen diğer stratejiler devreye girmekte ve hepsi birbiriyle bağlantılı görünmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için belediyeler, personeli güçlendirmek, stressiz bir çalışma ortamı sağlamak, yapılan işten duyulan tatminin artması için kurumsal olarak üzerine düşeni yapmak, çalışanların performansını objektif olarak değerlendirmek durumundadır.

Sonuç

Küreselleşmenin yerel yönetimlerin yapılarında ve işlevlerinde gerçekleştirmiş olduğu etkiler yerel yönetimlerde yeni yapılanmaları gündeme getirmektedir. Değişen ve gittikçe artan toplumsal beklentilere, kaliteli ve etkin hizmetle yanıt verebilmek için yerel yönetimler, anlayış, yapı, personel, amaç ve işlevlerini gözden geçirme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmıştır. Hizmet sunumunda kalitenin artırılması amacını güden bu gözden geçirmelerde temel reform alanlarından birisi de, insan kaynağının yönetimidir.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumların amaçlarına ulaşmalarına ve faaliyetlerine devam etmelerine yetecek sayıda elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesini kapsar. İnsan kaynağının yönetimi, insan kavramını örgütün odağında gören, onu örgütün en önemli kaynağı olarak algılayan bir anlayışın sonucudur.

Diğer üretim faktörlerinin günümüz şartlarında daha ikame edilebilir olmasına karşın, yetişmiş, rekabet şartlarına uygun, değişim ve gelişime uyum sağlayabilen, gelecek öngörüsü olan, etkin ve verimli çalışabilen bir insan gücünün ikamesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle kurumlarda en stratejik unsur olan insanın yönetilmesi, personel yönetiminin kapsamını aşmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin orijini, personel yönetimi olmakla beraber aralarında önemli farklılıklar vardır. Personel yönetimi, personelin seçimi, işe alınması, özlük

işleri gibi teknik konularla uğraşırken; insan kaynakları yönetimi, tüm bu görevlerin yanında personelin eğitimini, çalışma koşullarını, kariyer planlarını, motivasyonlarını da kendine iş edinmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin, kurumun hedefleriyle, çalışanın gereksinimlerini uyumlaştırdığı söylenebilir.

Kısıtlı kaynaklarla daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak durumunda olan yerel yönetimler için de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi bakış açısına geçmek önemlidir. Ancak bir kamu kurumu olarak yerel yönetimlerin, mevzuat, amaç ve yapı bakımından önemli ölçüde farklılıkların olduğu özel sektördeki insan kaynakları uygulamalarıyla aynı bakış açısına sahip olamayacağı söylenebilir. Gerçekten de kamu kurumları yasal düzenlemelerin bağlayıcılığı, yapısının büyük ölçüde bürokrasiyi gerekli kılmasının yarattığı sorunlar, kamuoyunun gözetimi gibi nedenlerle esnek davranamamakta, sunulan hizmetlerin niteliğinden dolayı performans ve verimlilik ölçümleri özel sektördeki gibi yapılamamaktadır. Kamu kurumlarıyla özel sektör arasındaki mevzuat, amaç, yapı gibi sebeplerden kaynaklanan bir takım farklılıklar, insan kaynağının işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi konularında da belirleyici olmaktadır. Kamu sektörünün yapısından kaynaklanan tüm bu farklılıklar, değişimin gerekliliğini ve değişme zorunluluğunu engellememekle birlikte, gerek kamu yönetiminde gerekse yerel yönetimlerde bu yönetimlerin yapısından kaynaklanan hassasiyetler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir sosyal denge aracı ve yerel kalkınmanın ana belirleyicilerinden birisi olarak yerel yönetimlerde insan gücüne duyulan ihtiyaç, üretim aşamasından ziyade hizmete yönelik olması sebebiyle daha yoğundur. Dolayısıyla yerel yönetimler insan kaynağını daha etkin ve dinamik kullanmak suretiyle, sundukları hizmetin kalitesini artırabilecekler, aynı zamanda da prestijlerini ve statülerini geliştirme yönünde adım atarak, küreselleşmeyle önemi her geçen gün daha da artan yerel birimler arasında öne çıkma imkanını yakalayabileceklerdir.

Yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan ve politik yapılar oldukları için aslında diğer kamu kurumlarından daha vatandaş odaklı çalışmaları gereken yerel yönetim kuruluşları için, insan kaynaklarının eğitimi ve insan kaynakları stratejilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Zira, insan kaynağının yönetilmesi ve yönlendirilmesine ilişkin kuralların yerel yönetimler için de rahatlıkla uygulanabilmesi mümkündür. Böylece çalışanların verimlilikleri ve bilgi düzeyleri artırılarak hizmet kalitesi yükseltilebilir ve hizmet sunumunda etkinlik sağlanabilir.

Kaynakça

Akyüz Ömer Faruk (2006). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Appelbaum Steven H., D. Heabert, S. Leroux (1999). " Empowerment: Power, Culture and Leadership -A Strategy Or Fad For The Millennium?, Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol.11, Issue.7, 233-254.

Bakan İsmail (2004). "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi (Employee empowerment)", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.22, S.1, 181-207.

Barutçugil İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart.

Baş Melih İ., Ayhan Artar (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yayın No. 435, Ankara.

Bayram Levent (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık, S.59, 2005, 125-139.

Boone Louis E., David L. Kurtz (2010). Contemporary Business, John Wiley & Sons.

Bölükbaşı Ayşe Gül, Dina Çakmur Yıldırtan (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.27, S.2, 345-366

Canman Doğan (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Yayın No.260, Ankara.

Coşkun Bayram, Namık Kemal Öztürk (2002). "Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik", Çağdaş Yerel Yönetimler, C.11, S.2, Nisan.

Conger Jay A., Rabindra N. Kanungo (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol.13, Issue.3, 471-482.

Coşkun Bayram, Lale Sanem Şekercioğlu (2011). "Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.13, S.2, 43-61.

Çarıkçı İlker (2001). "Çalışanlarda İş Tatmini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları –Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma- Verimlilik Dergisi, S.4.

Çiçek Mustafa, Mustafa Ökmen (1997). "Küreselleşme Süreci ve Yerel Yönetimler", Türk İdare Dergisi, S.417, Aralık.

Çuhadar M. Turan (2005)."Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25, Temmuz-Aralık, 1-23.

Demirhan Erol (2007). Belediyelerde İş Tatmini ve Turhal Belediyesi Örneği, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Demirkaya Harun, (2006). "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 27, Temmuz-Aralık.

Durna Ufuk, Veysel Eren (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.6, S.2, 210-220.

Eren Erol (1993).Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.İnce Mehmet (2003). "Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rolleri", Standart, Y.42, S.497, Mayıs.

Erstad Margaret (1997). "Empowerment And Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, Issue. 7, 325-333.

Hup Chan Sow (2006). "Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization", Journal of Management Development, Vol. 25, No. 3, 249-268

İbicioğlu Hasan (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C.15, S.1, 13-22

İnce Mehmet, Hasan Gül (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Nisan, Konya.

Kaya Onay (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Koçel Tamer (2005). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Kök Sabahat Bayrak (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.20, Nisan, 291-317.

Köseoğlu Özer (2005). "Belediyelerde Performans Yönetimi", Türk İdare Dergisi, S.447, Haziran, 211-234

Lawler Edward .E. (1973). Motivation in Work Organizations, California Brooks / Cole, California.

Mwanwenda Tuntufye S. (1997). "Occupational Stress Among Secretarial Personnel at the University of Transkei", Psychological Reports, Vol.81, Issue. 2, October, 1997, 418

Özçınar M. Faruk, Yavuz Demirel (2003). "21. Yüzyılda Yönetim ve Motivasyon", Kal Der Forum, Yıl.3, S.10, Nisan, Mayıs, Haziran, 18-23.

Özdemir M. Çağlar (2003). "Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etkileri", Belediye Dünyası, C.4, S.5, Mayıs.

Özgen Hüseyin, Murat Türk (1997). "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", Amme İdaresi Dergisi, C.30, S.4, Aralık, 75-86.

Öztürk Namık Kemal (1999). "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi", Türk İdare Dergisi, S.424, Eylül.

Pynes Joan E. (2004). Human Resources Management For Public and Nonprofit Organization, Jossey-Bass, San Francisco.

Rafaeli Anat (1989). "When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers", Academy of Journal of Management, No.30.

Schermerhorn John R., James G. Hunt, Richard N. Osborne (1994). Managing Organizational Behavior, Mcgraw-Hill Book Co., New York.

Sökmen Alptekin (2006). "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.1, S.2, Güz, 1-27.

Spreitzer Gretchen M., Mark A. Kizilos, Stephan W. Nason, (1997). " A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", Journal of Management, Vol.23, No.5, 1997, 679-704.

Storey John, Keith Sisson (1993). Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Press, Buckingam.

Şen Mustafa Lütfi, Musa Eken (2007) "Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", Kamu Yönetimi Yazıları (ed. Bilal Eryılmaz, Musa Eken, Mustafa Lütfi Şen), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 542-562.

Şenyiğit Gümran (2004). "Çalışma Hayatında Stres", Verimlilik Dergisi, S.3, 103-119.

Tamer Mustafa (2005). "Belediyelerde Performans Yönetimi- II", Yerel Yönetim ve Denetim, C.10, S.12, Aralık, 2005, 37-42.

Tokat Bülent, Meltem Dil (2006). "Performans Değerlemenin İş Tatminini Artırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik bir Uygulama", İktisat, İşletme, Finans, Yıl. 21, Şubat.

Vroom Victor H. (1994). Work and Motivation, Jossey Bass, October.

Yaylacı Gaye Özdemir (2005). "Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri", Amme İdaresi Dergisi, C.38, S.2, Haziran, 51-59

Yenice Ebru (2006). "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", Sayıştay Dergisi, S.61, 57-68.

Yıldırım Ferzan Bayramoğlu (1993). Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, IULA, EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, İstanbul.

Yılmaz Abdullah, Süleyman Ekici (2003). "Örgütsel Yasamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma". Yönetim ve Ekonomi. C.10, S. 2, 2003, 1-19.

Yılmazer Aydın (2012). "Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği", Akademik İncelemeler Dergisi, C.7, S.1, 313-336.

Yılmazöz Mehmet (2008). "Kamu Kesiminde Geleneksel Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş" Türk İdare Dergisi, S.460, Eylül.

Yüksel Öznur, Hakan Erkutlu (2003). "Personeli Güçlendirme – Empowerment", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.1, 31-43.