

**T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:  
GEBZE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yasemin YENLER**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muharrem ES**

**NİSAN 2017**

**T.C.**  
**YALOVA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİYELERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ:  
GEBZE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yasemin Yenler (147209010)**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Enstitü**  
**Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

**Bu tez .... /..../2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.**

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**YASEMİN YENLER**

**25 Nisan 2017**



## ÖNSÖZ

Yönetimin çekirdeğinde yer alan yerel yönetimlerin varlığını devam ettirebilmesi ancak; gelişerek değişen hizmet kalitesine ayak uydurabilmesi ve çağın gereklerine ayak uydurabilen, yeniliklere ve değişimlere açık personele sahip olmasıyla mümkündür. Küreselleşmenin yaşamın her alanında varlığını hissettirdiği bu dönemde, Türkiye’de yerel yönetimlerin en temel ve güçlü birimi olan belediyelerdeki çalışanların iş memnuniyeti ve çalışma ilişkileri üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla hazırlanan bu çalışmada yerel yönetimler hakkında bilgi verilmiş, Gebze Belediyesinde bir anket çalışması uygulanarak çalışan memnuniyeti üzerinde hangi faktörlerin ne derece etkin olduğu aktarılmaya çalışılmıştır.

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanması esnasında görüş, destek ve eleştirileriyle destek veren kıymetli danışman hocam Doç.Dr.Muharrem ES’e ve lisans öğrenimim boyunca kendilerinden çok değerli bilgiler edindiğim hocalarım Doç.Dr.Burcu KÜMBÜL GÜLER ile Doç.Dr.Sayım YORGUN’a; tez çalışmalarım boyunca beni cesaretlendiren, desteğini hiç eksik etmeyen değerli arkadaşlarım Emre ÖĞRETEN, Hüsnü AYDIN, Gökhan YÜKSEL ve Tülay İLMAZ’a şükran borçlu olduğumu öncelikle belirtmek istiyorum.

Anket çalışmasını birlikte yürüttüğümüz Gebze Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü çalışanlarından Ramazan ZOR ve Ramazan KILINÇ’a, çalışmama kıymetli katkılarından dolayı Kadir ULUTAŞ’a, misafirperverliği ve yeni fikirleriyle hem çalışmama hem de bana bakış açısı kazandıran Gebze Belediyesi Başkan yardımcısı Sadık ALBAYRAK’a, çalışmam süresince desteğini hiç esirgemeyen Gebze Belediyesi Özel Kalem Müdürü Levent KÖŞKER’e, eğitim öğretim konusunda duyarlılığı için Gebze Belediye Başkanı Sayın Adnan KÖŞKER’e teşekkürlerimi sunuyorum. Sadece bu tezde değil hayatımın her aşamasında bana sonsuz destek veren, beni ümitlendiren ve bugün olduğum yere gelmemi sağlayan Sevgili Annem Hatice ERMUT ve Babam Halis ERMUT’a ve ailemin bütün diğer fertlerine yaptıkları tüm fedakarlık ve katkılar için duyduğum minneti ve şükranlarımı en kalbi duygularıyla iletmek isterim.

Yasemin YENLER

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vi
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
ÖZETİ .....	ix
SUMMARY .....	xi
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM 1: GENEL OLARAK ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ, İ.K	
UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ .....	4
1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı .....	4
1.1.1. Tanımı .....	4
1.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	5
1.2.1. Bireysel Faktörler .....	5
1.2.1.1. Cinsiyet .....	5
1.2.1.2. Yaş .....	6
1.2.1.3. Eğitim .....	6
1.2.1.4. Statü .....	7
1.2.2. Yönetmel, Örgütsel ve Finansal Faktörler .....	7
1.2.2.1. Ücret .....	7
1.2.2.2. Çalışanları Takdir ve Ödüllendirme .....	9
1.2.2.3. Çalışanlar Arasında Bütünlüğün Sağlanması .....	10
1.2.2.4. İşin Fiziksel Koşulları ve Çalışma Ortamı .....	10
1.2.2.5. Yönetici Davranışları .....	11
1.2.2.6. Terfi Durumu .....	12
1.2.2.7. Kurumsal İletişim .....	12
1.2.2.8. Örgüt Kültürü .....	12
1.2.2.9. Motivasyon .....	13
1.2.2.9.1. Motivasyon Teorileri .....	14
1.2.2.10. İş Güvencesi .....	16

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı .....	16
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Memnuniyetine Etkisi .....	17
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Memnuniyeti .....	19
1.4.2. İş Analizi, İş Tanımları ve Çalışan Memnuniyeti .....	22
1.4.3. İşe Alım ve Çalışan Memnuniyeti .....	23
1.4.4. Eğitim, Geliştirme ve Çalışan Memnuniyeti .....	25
1.4.5. Performans Değerleme ve Çalışan Memnuniyeti .....	26
1.4.6. Kariyer Geliştirme ve Çalışan Memnuniyeti .....	28
1.4.7. Ücret Yönetimi ve Çalışan Memnuniyeti .....	30
1.4.8. İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Memnuniyeti .....	31
<b>BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE BELEDİYECİLİK VE BELEDİYELERDE</b>	
<b>İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU UYGULAMALARI .....</b>	<b>32</b>
2.1. Yerel Yönetim Kavramı .....	32
2.1.1. Tanımı ve Önemi .....	32
2.1.2. Tarihsel Açıdan Yerel Yönetimler .....	33
2.1.3. Yasal Mevzuat Açısından Türkiye’de Yerel Yönetimler .....	35
2.1.4. Yerel Yönetim İlkeleri .....	37
2.2. Belediye Kavramı .....	40
2.2.1. Tanımı .....	40
2.2.2. Yönetimi ve Kurulması .....	40
2.2.3. Görevleri .....	41
2.3. Türkiye’de Belediyeler .....	42
2.4. Bir İşletme Olarak Belediyelerin Sorumlulukları .....	43
2.5. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları .....	44
2.6. Belediyelerde İnsan Kaynakları Planlaması .....	44
2.6.1. Memurların İşe Alınması .....	45
2.6.2. Sözleşmeli Personelin İşe Alınması .....	46
2.6.3. İşçilerin İşe Alınması .....	47
2.7. Belediyelerde Eğitim ve Geliştirme .....	47
2.7.1. Hizmet Öncesi Eğitim .....	48
2.7.2. Hizmet İçi Eğitim .....	48

2.8. Belediyelerde Performans ve Değerlendirme .....	50
2.9. Belediyelerde Kariyer Geliştirme .....	51
2.10. Belediyelerde Maaş ve Ücret Yönetimi .....	52
2.11. Belediyelerde Sendikal İlişkiler .....	52
2.12. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler .....	53
2.12.1. Küreselleşme .....	53
2.12.2. Örgüt Teorilerindeki Değişimler .....	54
2.12.3. Rekabet .....	54
2.12.4. Finansal Nedenler .....	55
<b>BÖLÜM 3: BELEDİYE KURUMSAL FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN</b>	
<b>MEMNUNİYETİNE ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI:</b>	
<b>GEBZE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ.....</b>	<b>56</b>
3.1. Gebze Belediyesi Hakkında Genel Bilgi .....	56
3.2. Gebze Belediyesi'nde İnsan Kaynakları ve Çalışan Memnuniyeti .....	59
3.3. Araştırmanın Sonuçları .....	61
3.3.1. Araştırmanın Konusu .....	61
3.3.2. Araştırmanın Amacı .....	61
3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	61
3.3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	61
3.3.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	62
3.3.6. Araştırmanın Önemi ve Kısıtları .....	62
3.3.7. Araştırmaya İlişkin Değerlendirmeler .....	63
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>104</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>108</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AYYÖŞ</b>	: Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı
<b>BEM-BİR-SEN</b>	: Belediye ve Özel İdare Çalışanları Birliği Sendikası
<b>BİS</b>	: Belediye İşverenleri Sendikası
<b>DMK</b>	: Devlet Memurları Kanunu
<b>HRM</b>	: Human Resources Management
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>İ.K</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İ.K.Y</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İSG</b>	: İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>KPSS</b>	: Kamu Personel Seçme Sınavı
<b>MD.</b>	: Madde
<b>MİKSEN</b>	: Mahalli İdareler İşveren Sendikası
<b>OSB</b>	: Ortak Sağlık Birimleri
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>TODAİE/YYAEM</b>	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü/ Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi
<b>TUHİS</b>	: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
<b>VB.</b>	: Ve Benzeri
<b>VD.</b>	: Ve Diğerleri

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Ücretin İlgililer Açısından Önemi .....	8
<b>Tablo 2:</b>	İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları ve Fonksiyonları.....	18
<b>Tablo 3:</b>	Klasik Yerel Yönetim ve Yerel Yönetişimin Farkları .....	38
<b>Tablo 4:</b>	Araştırmanın Hipotezleri .....	62
<b>Tablo 5:</b>	Cinsiyet Dağılımı.....	63
<b>Tablo 6:</b>	Yaş Dağılımı.....	63
<b>Tablo 7:</b>	Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	64
<b>Tablo 8:</b>	Statü Dağılımı .....	64
<b>Tablo 10:</b>	Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı.....	65
<b>Tablo 11:</b>	Çalışan Memnuniyeti Anket Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı .....	65
<b>Tablo 12:</b>	Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Puanlarının Dağılımı .....	68
<b>Tablo 13:</b>	Yaşlara Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	69
<b>Tablo 14:</b>	Cinsiyete Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi .....	70
<b>Tablo 15:</b>	Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi .....	71
<b>Tablo 16:</b>	Statülerine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi .....	73
<b>Tablo 17:</b>	Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	74
<b>Tablo 18:</b>	Sendika Üyeliği Varlığına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi .....	77
<b>Tablo 19:</b>	Statü * Aidiyet Crosstabulation 1 .....	78
<b>Tablo 20:</b>	Statü * Aidiyet Crosstabulation 2 .....	79
<b>Tablo 21:</b>	Kurum çalışma süresi * İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 1 .....	79
<b>Tablo 22:</b>	Kurum çalışma süresi * İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 2 .....	80
<b>Tablo 23:</b>	Kurum çalışma süresi * İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 3 .....	80
<b>Tablo 24:</b>	Kurum çalışma süresi * İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 4 .....	81

<b>Tablo 25:</b> Kurum çalışma süresi * İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 5 .....	81
<b>Tablo 26:</b> Kurum çalışma süresi * İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 6 .....	82
<b>Tablo 27:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 1 .....	83
<b>Tablo 28:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 2 .....	83
<b>Tablo 29:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 3 .....	84
<b>Tablo 30:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 4 .....	84
<b>Tablo 31:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 5 .....	84
<b>Tablo 32:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 6 .....	85
<b>Tablo 33:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 7 .....	85
<b>Tablo 34:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 8 .....	86
<b>Tablo 35:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 9 .....	86
<b>Tablo 36:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation10 .....	86
<b>Tablo 37:</b> Eğitim düzeyi * Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation11 .....	87
<b>Tablo 38:</b> Cinsiyet * Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 1 .....	88
<b>Tablo 39:</b> Cinsiyet * Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 2 .....	88
<b>Tablo 40:</b> Cinsiyet * Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 3 .....	89
<b>Tablo 41:</b> Cinsiyet * Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 4 .....	89
<b>Tablo 42:</b> Cinsiyet * Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 5 .....	90
<b>Tablo 43:</b> Cinsiyet * Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 6 .....	90

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli .....	9
<b>Şekil 2:</b> Temel Motivasyon Süreci .....	13
<b>Şekil 3:</b> İnsan Kaynakları Planlama Süreci .....	20
<b>Şekil 4:</b> İş Analizi ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkiler.....	22
<b>Şekil 5:</b> İş Analizi, İş Tanımı ve İş Değerleme Arasındaki İlişkiler .....	23
<b>Şekil 6:</b> Eğitim Planlaması Süreci Neyi İfade Eder?.....	26
<b>Şekil 7:</b> Kurum Performans Piramidi .....	28
<b>Şekil 8:</b> Kişinin Kariyer Tercihini Etkileyen Faktörler .....	29
<b>Şekil 9:</b> Gebze Belediyesi Organizasyon Şeması.....	57

## Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

<b>Tezin Başlığı:</b> Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Yasemin Yenler	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Muharrem ES
<b>Kabul Tarihi:</b> 25.04.2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> 10 (ön kısım) + 92 (tez) + 14 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>Günümüzün gelişen ve değişen dünyasında yerel yönetimlere verilen önem giderek artmaktadır. Klasik personel yönetimi şimdiki zamanın gereklerine cevap verememektedir. Bundan dolayı klasik personel yönetimi şekil ve içerik olarak değişmiş, yeni bir kavram olan insan kaynakları yönetimine dönüşmek zorunda kalmıştır.</p> <p>Küreselleşme ve rekabetin artması, emeğin yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki farklılıklar, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran birçok faktörlerin başında gelmektedir (Kaynak, 1996:16).</p> <p>Türkiye nüfusunun yarıdan fazlası kent kabul edilen bölgelerde yaşamaktadır. Yerel yönetimin en önemli yapılanmalarından olan belediyeler demokratikleşmenin en iyi şekilde temsil edildiği örgütlerdir. Belediyeler bu yüzden stratejik öneme sahiptir. Belediyelerin kendinden beklenen hizmetleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri çalıştırdığı insan kaynağının niteliğine bağlıdır.</p> <p>Bu çalışmada; birinci bölümde çalışan memnuniyeti, insan kaynağının planlaması, seçimi, eğitiminin geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyer planlaması, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları hakkında; ikinci bölümde, yerel yönetim kavramı, tanımı, belediye ve belediyelerde insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarının işleyişi hakkında genel bilgi verilmiştir. Son bölümde ise Gebze Belediyesi çalışanlarına bir anket çalışması uygulanarak kurumda insan kaynakları fonksiyonlarının ne ölçüde etkili ve verimli bir şekilde uygulandığının ve çalışan memnuniyetine etkisinin sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler :</b> Yerel Yönetim, Belediye, İnsan Kaynakları Yönetimi ve	

Çalışan Memnuniyeti



## Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

<b>Thesis Title:</b> Example of Employee Satisfaction Gebze Municipality Municipalities
<b>Thesis Author:</b> Yasemin Yenler <b>Advisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Muharrem ES
<b>Date of Acceptance:</b> 25.04.2017 <b>Total Number of Pages :10</b> (pre text) + 92 (thesis) + 14 (additional)
<b>Department:</b> Labor Economics and Industrial Relations <b>Field of Study:</b> Human Resources and Labor Relations
<p>At the present time the world is changing and improving and as a result of that given importance is increasing to the local government. Traditional personal management could not enough for today's requests. Therefore traditional personal management has to change its form and content into as new notion management of human resources.</p> <p>Increased globalization and competition, structural change in the workforce, changes in management and production models are just a few of the many factors that accelerate the transition to a human resource management approach (Kaynak, 1996:16).</p> <p>More than half of Turkey's population lives in regions that are considered as cities. The municipalities, one of the most important structures of local government, are those organizations in which public participation of the people can be best represented. The municipalities therefore have strategic priorities. The ability of municipalities to carry out the services expected of them depends on the quality of the human resource that they operate.</p> <p>In this study; the concept of local government in the first chapter, definition and employee satisfaction, planning and selection of human resources, development of training, evaluation of performance, career planning, wage management, worker health and work security, functions of human resources management; in the second part, general information, municipality also about human resources management and functioning of the municipalities was given. In the section, a questionnaire was applied to the employees of Gebze Municipality to evaluate the effectiveness of the human resources functions in the institution effectively and efficiently and to evaluate the effects of employee satisfaction.</p>
<b>Keywords:</b> Local Government, Management of Human Resources and Employee Satisfaction

## GİRİŞ

Günümüz gereklerine daha hızlı ve daha etkin ayak uydurmak zorunda olan hizmet sektörünün kamusal temsilcileri olan belediyeler; sürekli kendini iyileştirebilen, performans değerlendirmeleri yapılan, verimliliğini artırıcı, çevresel faktörlerin olumsuz etkilerini iyi analiz edip tedbir alabilen, doğal kaynakların etkin kullanımını sağlayan, çalışanların ve çalışılan ortamın sağlığını ve güvenliğini göz önünde tutan organizasyonel yapıya ulaşma yolundaki hedeflerini ancak etkin insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarını etkili kullanarak gerçekleştirebileceğinin farkında olan yerel yönetim birimidir.

Her şeyin insan eliyle, insan için yapıldığının fark edilmesi üzerine örgütlerde insan kaynağının ve insanı doğru yönlendirebilmenin temel hedef edinilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

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.

Yerel yönetimler açısından bu dönüşüm sürecinin pek çok bileşeni vardır. Bu çalışma, dönüşüm sürecinin personel yönetimi üzerinde yaptığı değişimi ele almaktadır. 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.

Bugün üzerinde en çok konuştuğumuz konular arasında küreselleşme olsa da diğer taraftan yerelleşme yaygınlaşmaktadır. Kamu yönetiminin değişen bakış açısı yerelleşmeyi desteklemektedir. Birey odaklı çalışmalara önem verilmeye başlanmasıyla birlikte kamu kurumlarının birçoğunda insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi önem

ve öncelik kazanmıştır. Klasik personel yönetimine kazandırdığı çağdaş bakış açısıyla insan kaynaklarının etkin ve etkili çalışma yapmalarına zemin hazırlamıştır.

### **Çalışmanın Konusu**

Bu araştırmanın konusu, belediyelerde insan kaynakları yönetiminin ne derecede uygulanabilirliği ve çalışan personelin memnuniyetlik derecesinin ölçülmeye çalışılmasıdır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmada; Gebze Belediyesinde insan kaynaklarının ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde uygulandığı, çalışanların memnuniyet düzeylerinin ne derecede olduğu, kurumun eksikliklerinin ortaya konması ve bu eksikliklerin ne şekilde düzeltilebileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Günümüzde siyasi çekincelerden dolayı kamu kurumlarında araştırmalar gerekli düzeyde yapılamamaktadır. Oysa gelişen ve değişen dünyada kurumun kendini yenilemesi, ilerleyebilmesi için yeniliklere ve en önemlisi eleştirilere açık olması gerekir. Çalışma evreni açısından Marmara Bölgesi'ni temsil edecek düzeyde olduğu düşünüldüğünden Gebze Belediyesi ile çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmada çıkan sonucun konu hakkında yorumlanıp bilgi verilmesiyle ilgili literatüre fayda sağlanacağı düşünülmüştür.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Uygulama bölümü için yapılan anket uygulaması birincil kaynak olup; çalışmanın diğer alanları için yararlanılan kitap, tez, makale vs. ikincil kaynakları teşkil etmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, insan kaynakları yönetimi tanımı ve fonksiyonları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; yerel yönetim ve belediye tanımları, Türkiye’de belediyeler ve insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları aktarılmaya çalışılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde; Gebze Belediyesi hakkında genel bilgi verilerek belediyede yapılan anket çalışmasında belediyelerde çalışan memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır.



## **BÖLÜM 1: GENEL OLARAK ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ, İ.K UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

### **1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı**

#### **1.1.1. Tanımı**

Psikoloji,sosyoloji,antropoloji,siyaset bilimi,sosyal psikoloji... İnsanı anlama çabası disiplinler arası yaklaşım gerektirir.Geldiğimiz noktada rekabetçi yapının en vazgeçilmez unsurudur insanoğlu.Yaratıcılık, maliyet odaklılık,kalite,hız,verimlilik açısından yapılan değerlendirmelerin hepsinin arka planında çalışan personeliniz vardır. Örneğin; kalite süreçlerinizde bir iyileşme söz konusu değilse ya da inovatif süreçlerde bir ilerleme kaydedilmiyorsa çalışanlar tarafından katma değer sağlanmadığını ifade edersiniz.İnsan kaynakları prosesleri bu yüzden ki;bir kurumun bütün teknik süreçlerinden daha önemlidir.Bugün her ne kadar emek yoğun endüstrinin yerini teknoloji yoğun endüstri almış olsa da gelişen teknolojiyi yönetecek,geliştirecek,fark yaratan yeni insan unsuruna hiç kuşkusuz ihtiyaç vardır.

Bugünün şartlarını göz önünde bulundurduğumuzda bütün ekonomik kuruluşların en nihai amacı küresel yarışta kalabilmek. Bu yarışta üstünlük kuranlar; kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanarak yeni trend teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, yönetime hem bilişimi hem de sosyal ve beşeri kaynakları dahil edenler olmuştur. Süreçte göz ardı edilen en önemli husus ortaya ücret karşılığı emeğini koyan insan faktörünün kaynak olarak düşünülmesidir. Literatürde birçok iktisatçı insan yani emeği; sermaye, doğal kaynak ve teknolojiyi üretimin temel kaynakları olarak açıklamıştır. Emeğin diğer üretim faktörlerinden farklı olarak sosyo-psikolojik bir yönünün olduğunu ve bu süreçtekaynak değil kıymet olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı gösterilen tutumların toplamı şeklinde ifade edilebilir. Tutum; duygu düşünce ve davranış üzerinde temellenir. Bu bilişsel sürecin en önemli unsuru olan beşeri sermaye kaynağı birey, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister.

Çalışandan ise beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri göz önünde

bulundurularak bu başarıya ulaşması beklenir. Bireyin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya “çalışan memnuniyeti” çıkacaktır(<http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm>, Erişim:18.03.2017).

## **1.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

Çalışanlar zamanının önemli bir kısmını işyerinde geçiriyor,iş tatmininin oluşabilmesi için çalışanların işini memnuniyet verici algılaması ve işte geçirdiği zamanı kaliteli olarak değerlendirmesi gerekir.

Çalışanlar firmalar için bilançolarda görülmeyen değer olarak nitelendirilebilir.Doğru ve etkili çalışan yönetimi rekabet avantajı sağlar. İşletmelerin stratejik amaçlarından birisi haline gelen çalışan memnuniyetini ücret,performans değerlendirme,eğitim ve geliştirme,kariyer yönetimi,terfi durumu, insan kaynakları planlaması ve yönetimi vb.faktörlerin yanı sıra çalışma ortamı,kurum kültürü ve çalışanın kendini kurumun parçası olarak görmesi ve yönetici-çalışan arasındaki olumlu iletişim büyük ölçüde etkilemektedir.Çalışan memnuniyeti dinamik bir süreç ve bu sürecin en belirleyicisi insan olduğundan çalışan memnuniyetine birçok faktörün etkisi olmaktadır. Çalışanların iş tatminini sağlayabilmek için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili detaylı bilgi sahibi olunması gerekir.

### **1.2.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmini statik bir kavram değildir, dolayısıyla gerek bireysel faktörler gerekse birtakım başka faktörler iş tatmin ya da tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır.İş tatminin oluşması, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği tecrübelerle ilgilidir. Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir.

#### **1.2.1.1. Cinsiyet**

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini farklılıklarını ele alan araştırmaların

sonuçları arasında bir genel geçerlik yoktur.

Literatürde yapılan araştırmalarda cinsiyet ile iş doyumu noktasında kadınların erkeklerden daha fazla seviyede iş doyumu düzeyine sahip olduğu, bu durumda kadınların yaptıkları işim sosyal unsurlarında verdikleri önemin daha fazla olması olarak ifade edilmiştir (Centres ve Bugental, 1966). Ayrıca erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde kendilerin ifade etme ve gerçekleştirme olanağına sahip olması, yaptıkları işe atfettikleri değerin artması sonucunu doğurmasından ötürü de iş doyum düzeylerinin yükselmektedir (Okpara, 2006: 51).

### **1.2.1.2. Yaş**

Genç işgörenlerin yaşlılara kıyasla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu bulgusuna sahip olan birçok çalışma mevcuttur. Genç yaşlarda tecrübesizlik, mesleki bilgi seviyesinin yeterli seviyeye ulaşmış olmaması, beklentilerin fazla olması vb. nedeniyle doyumsuz olabilme oranları yüksektir (Karkın, 2004:91).

İşgörenler yaş aldıkça kendilerinden genç olan işgörelere göre yaptıkları işten duydukları tatmin artmaktadır. Bunun nedeni kısaca şu şekilde izah edilebilir: Yaş aldıkça bireyler işlerinde daha çok tecrübe kazanırlar ve bu tecrübeyle birlikte işle işgören arasındaki uyum artar, bu da tatmini beraberinde getirir. Oysa genç işgörenler işlerine ilişkin farklı beklentiler içindedirler, işleriyle ilgili koşulların iyileştirilmesi ve yükselme olanaklarının sağlanması gibi. Bu nedenle genç işgörenlerin tatmin düzeylerinin yaşlı işgörelere göre farklılık göstermesi normal karşılanabilir (Davis, 1998, s. 100).

Yaş ve tatmin arasında U şeklinde bir bağıntı olduğunu savunan Herzberg ve arkadaşlarına göre iş görenlerin 25 yaş öncesi ile 45 yaş sonrasında iş doyum derecesi artmaktadır. Buradan yola çıkarak işe ilk girildiğinde tatminin yüksek olduğu ancak zaman geçtikçe tatminin düştüğü sonucuna varılabilir. Kariyerde ilerledikçe iş tatmini de çoğalmaya başlamaktadır (Akbal, 2010:51).

### **1.2.1.3. Eğitim**

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki bağıntıyı inceleyen bazı

araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iřđrenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iřđrenlere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Baştemur, 2006).

#### **1.2.1.4. Statü**

Statü toplumda bir kimseye başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir olgudur. Statüye sahip olan iřđrenler, bunun karşılığında hem iş arkadaşlarından hem de iş dışı ilişkilerde bulunduğu kimselerden saygı ve itibar görür. Ne pozisyonda çalışılıyor olursa olsun, yapılan işin takdir edilmesi çalışanda bir tatmin duygusu yaratacaktır.

### **1.2.2. Yönetsel, rgtsel ve Finansal Faktörler**

İnsan sosyal bir varlık olmasından ötürü karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yüzden sürekli araştırmalara konu edinilmiştir. Örgüt ve insan açısından konuya bakılacak olursa, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının genellikle çelişkili durumlar yarattığı saptanmıştır. Bu gibi durumları ortadan kaldırmak maksadıyla yapılan çalışmaların, akılcı bir nitelik kazanması için önerilen, örgütsel ve bireysel amaçların birbirini desteklemesidir. şöyle ki; örgüt amacına ulaştığı zaman, birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, çalışan daha çok motive olacaktır. Sonuçta alışan içinden daha çok tatmin olabilecek duruma gelecektir.

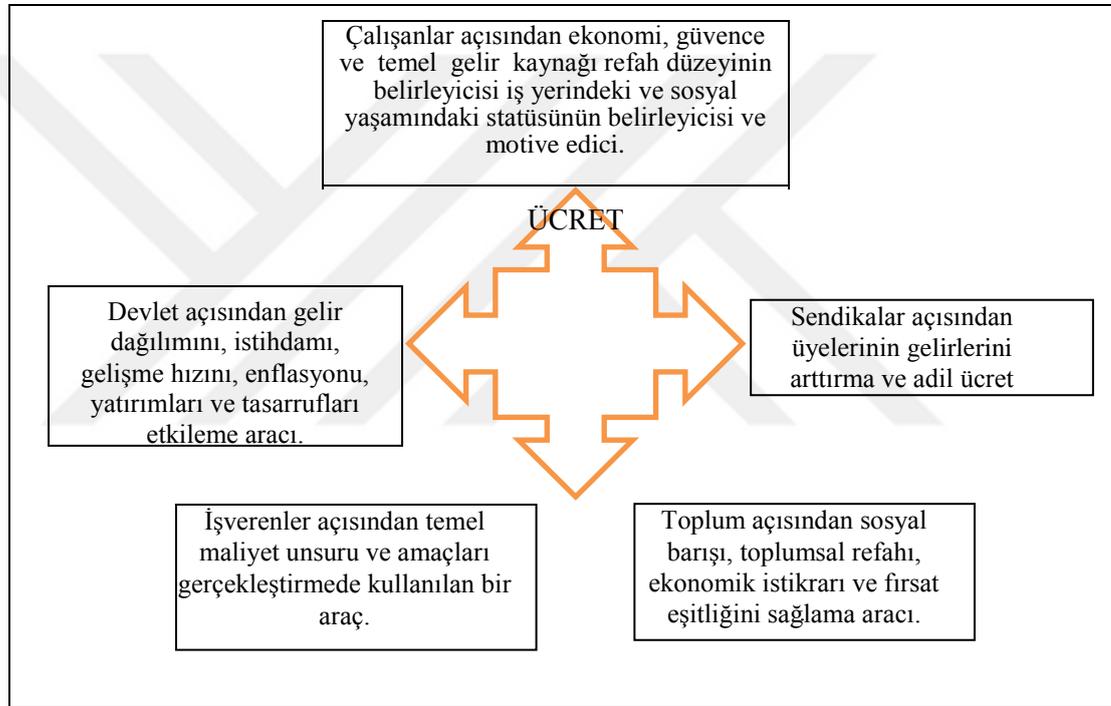
Örgütün zelliklerinin ve bireysel beklentileri zincirin halkası olarak düşünürsek bu halkaları sağlam bir şekilde birleştirmek yöneticinin işidir. Yöneticiler; örgütlenmelerin geleceğini tayin eden, çalışanlarına kurumun bir parçası olduğunu hissettiren hatta çalışanlarla birlikte karar mekanizması geliştirerek biz duygusunu oluşturan çalışan ve örgüt arasında kilit role sahip kişilerdir.

#### **1.2.2.1.ücret**

cret kavramının tanımı disiplinlere göre farklılık göstermektedir. cret; ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından iřđrenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise iřđrenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir (Kaynak ve diğerleri, 2000: 253).ücretin belirlenmesi, işe, kişiye ya da performansa dayandırılabilir (Mahoney, 1989).

Çalışan için gelir kalemi işveren içinse gider kalemi olarak tanımlanan ücret konusu taraflarca üzerinde durulan sorunlu bir meseledir. İşveren; çalışana ödediği ücretimaliyet olarak değerlendirirken, çalışan için;ücret anlamlandırması çok farklı boyutlarda olabilmektedir. Öncelikle en önemlisi psikolojik olarak kendini gerçekleştirme ve bireyin yaptığı işe anlam yüklemesi bunun yanı sıra temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermesi son olarak da bireyin toplumda sosyal bir kişilik ve statüye kavuşmasında ücretin doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır.

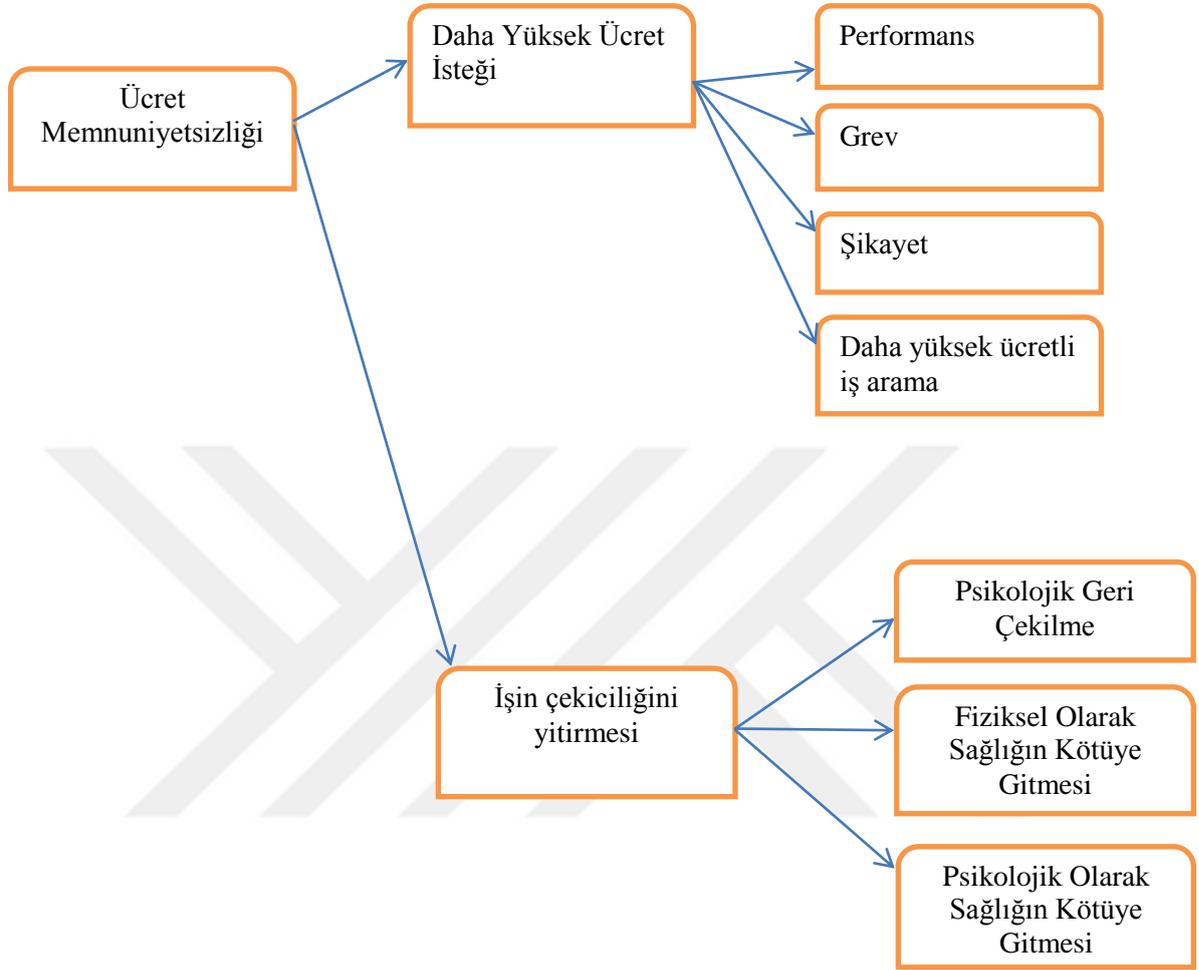
**Tablo 1: Ücretin İlgililer Açısından Önemi**



**Kaynak:**Geylan, 2008: 175

Ücret sistemi; çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif veya negatif etki oluşturabilir. Örgütler ücret sisteminin nasıl işlediği konusunda çalışanlarının yeterli seviyede bilgi sahibi olduklarından emin olmalı, sadece bilgi vermekten ziyade çalışanlarını bu konuda eğitmelidirler. Çalışanların ücret ile ilgili yetersiz seviyede bilgilendirilmelerinin sonucu iş tatmin ve motivasyonlarının azalması olarak örgüte geri dönecektir (Sweins ve diğerleri, 2009; 473-474).

**Şekil 1: Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli**



**Kaynak:** KÜMBÜL, B., (2001): “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı:1, KOCAELİ: s.132.

#### 1.2.2.2. Çalışanları Takdir ve Ödüllendirme

Psikolojik açıdan ele alınan pek çok çalışma neticesinde öne sürülen kuram, bireysel davranışların performans ilişkisini daha komplike bir nitelikte olduğunu belirtmektedir. Çalışanların işe bağlılığı noktasında ücret düzeyi önemli bir unsur olmasına karşın tek başına işe bağlılığı belirleyici noktada değildir. Ücretle birlikte farklı faktörler işe bağlılık üzerinde etkilidir. Bunlar, iş sürekliliği, terfi olanakları ve terfi kriterlerinin

adaletliliği, işin gerçek öneminin bilinmesi, işle ilgili tanımlamaların anlaşılır olması ve çalışanlar açısından sorun olarak addedilen durumların göz ardı edilmemesi şeklinde belirtilebilir (Tortop, 1999: 263).

### **1.2.2.3. Çalışanlar Arasında Bütünlüğün Sağlanması**

Hem devlet kurumları hem özel sektör kuruluşlarının her konuda daha hızlı ilerleyebilmek için yönetim stratejilerini değiştirmesi kaçınılmazdır. Çalışanlar arasında daha paylaşımcı bir ortam yaratmak ve işbirlikçi bir kültür oluşturmak da bu değişimin parçaları arasında yer alıyor.

Bireylerin aynı ortamda çalıştıkları insanlarla iyi ilişkiler kurması, onlara karşı sempati beslemesi ve onlarla iş ortamının dışındaki alanlarda da güzel ilişkiler tesis edebilmesi, işgörenin işletmesiyle olan aidiyet bağına güçlendiren bir unsurdur. İşgörenler diğer işgörenlerle birlik ve beraberlik içinde olarak buldukları ortamdaki huzur ve güven duygusunu geliştirerek işlerini daha fazla şevkle yapmaya özgünelirler, bu da beraberinde başarı ve tatmini getirir (Özcan, 2006, s. 15).

### **1.2.2.4. İşin Fiziksel Koşulları ve Çalışma Ortamı**

Çalışanların vakitlerinin çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri göz önüne alındığında iş ortamının fiziki şartlarının en üst düzeyde olması, insanların psikolojik ve fizyolojik sağlıkları açısından çok önemlidir. Ortamın fiziksel koşulları sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, temizlik gibi etkenlerdir (Akyıldız, 2001).

İşin yapısal özelliğide çalışan memnuniyetini etkileyen etmenler biridir. İşin zorluk derecesi çalışan memnuniyetini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir (Renaud, 2002: 139- 140). Araştırmalar, işin içeriğinin değişme imkânı arttıkça ve görevlerin yapımında tekrarlar azaldıkça, çalışanın memnuniyetinin arttığını, işte uzmanlaşma arttıkça tek düzelikliğin artacağı, bunun da can sıkıntısı ve tatminsizliğe yol açacağını göstermektedir. Buna karşın bazı çalışanlar yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tekdüze bulmayabilirler ve bazıları için de kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine güdeleyici olabilir. Bu nedenle, tekdüzelik ve can sıkıntısı bireylerin

algılamasına ve gösterdikleri duygusal tepkilere bağılı olarak değişen özelliklerdir

Her ne kadar da aynı işin sürekli yapılması monotonluğa ve yorgunluğa neden olsa da, bu monotonluğu sadece yapılan işlerin fiziksel olarak tekrarlanmasıyla ortaya çıkan basit bir kavram olarak değil de altında yatan nedenlerle birlikte daha kapsamlı bir şekilde ele almak gerekmektedir. Çünkü, her örgütte yapılan bir iş bir öncekine veya daha sonra yapılacak olan işe benzeyebilmektedir. Tekrar tekrar aynı işi yapan her çalışan, işini monoton bulmayabilir. Monotonluğun daha çok, zihinsel yorgunluk ve strese neden olan, çalışanların psikolojik durumlarıyla ilgisi olduğu söylenmektedir (Mital vd., 2000: 153). Bu açıdan, monotonluk çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, stres seviyelerinin artmasına da neden olmaktadır (Wilkinson, 2001: 19).

Yöneticilerin, monotonluğun çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilediğini göz önünde bulundurarak, bu yönde önleyici tedbirler almaları gerekmektedir. Çünkü, monotonluk çalışanların iş tatminlerini engelleyerek verimlerinin düşmesine neden olabileceği gibi, yaptıkları işlerden sıkılarak memnuniyetlerinin düşmesine de neden olabilecektir. Örgütsel hedeflere ulaşmada büyük önem taşıyan çalışan memnuniyeti için, öncelikle çalışanların işlerini sevmeleri ve sahiplenmeleri gerekmektedir. Bunun için ise yapılacak işin özellikleri ile işi yapacak kişinin özellikleri aynı paralellikte olmalıdır.

Çalışanların başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, bilgi ve becerisine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kişi daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir, dolayısıyla iş tatmini daha çok yaşanacaktır. Motivasyonu yüksek, işlerini gerçek anlamda sahiplenen bu çalışanlar, müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilecek, böylece örgütlerin kar elde etmelerine katkıda bulunacaklardır.

#### **1.2.2.5. Yönetici Davranışları**

Örgüt yönetiminin en önemli görevlerinden biri de çalışanların iş tatmininin sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirmektir. Yapılan araştırmalar sonucunda ücret gibi büyük bir motivasyon faktörünün yetmediği işlerde yöneticinin ve yönetim tarzının iyi olmasının iş tatminini artırdığı görülmüştür (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Çalışmaların büyük bir kısmında göz ardı edilen nokta yöneticilerin çalışanları etkilediği kadar çalışanların da yöneticileri etkilediğidir. Örgütsel başarı için karşılıklı gerçekleştirilen olumlu etkileşim kaçınılmazdır.

#### **1.2.2.6. Terfi Durumu**

Yükselme (terfi); hem kuvvetli prestij, hemde kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Özellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, işgörenlere nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır (Luthans, 1973: 121).

#### **1.2.2.7. Kurumsal İletişim**

Kurumsal iletişim; kurumların stratejik iş hedefleri doğrultusunda bütün iletişim süreçlerinin entegre bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Başarılı bir örgüt yönetimi ancak etkin bir iletişim sistemi ile mümkündür. Bu sistemin başarıya ulaşması; kurumun çalışanları ve müşterileriyle oluşturduğu bağ ile yakından ilgilidir. Günümüzde başarılı yönetici olarak nitelendirdiğimiz kişiler iletişimi bütün yönleriyle çalışma ortamına entegre edebilen ve küreselleşmenin en önemli konularından birisi olan sürdürülebilirlik açısından iletişimin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmak zorundadırlar.

#### **1.2.2.8. Örgüt Kültürü**

Örgütsel bağlılık; bireyin ve örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş çabaların toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Özmen vd., 2005:2). Örgütsel bağlılık, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görerek, işyerinde kalma isteği, örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve bunlara bağlı olması yönünde örgüt ile çalışanlar arasında oluşan bir bağ olarak görülebilir (Çetin ve Basım, 2011:84).

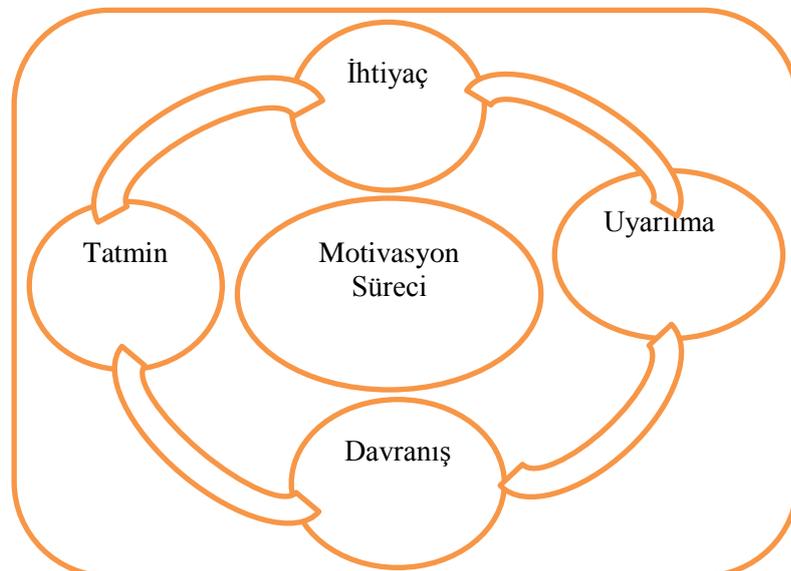
Her işletme, çalışanlarını motive etme konusunda farklı yöntem ve stratejileri uygulamaktadır. Çünkü, işletmelerin farklı yönetim anlayışlarına, çalışma yöntemlerine, değerlere ve özelliklere sahiptir. Bu noktada karşımıza ‘örgüt kültürü’ kavramı çıkmaktadır. İşletmenin yönetim ve çalışma tarzından, çalışanlarının davranışlarına kadar tüm alanlarda etkili olan kültürün, motivasyon ile de ilişkili olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Çalışma ortamı, yönetim şekli, diğer çalışanlarla olan ilişkiler, yöneticilerin yaklaşımları, önem verilen değerler ve sağlanan olanaklar açısından çalışanları tatmin eden bir kültürün hakim olduğu işletmelerde, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına zemin oluşturacaktır (Sözer, 2006: 99).

### 1.2.2.9. Motivasyon

Motivasyon ‘bireyi bilinçli bir davranışa sevk eden, içten gelen bir itici güç’ şeklinde tanımlanmaktadır. Yani motivatör denilen itici güç, kişiyi harekete geçmeye zorlayan mekanizmadır (Locke&Latham,2004:388; Hodsan,2001:23).

Motivasyon süreci, bir ihtiyacın hissedilmesi ile başlamaktadır.İhtiyaç, motivasyonun ilk basamağını oluşturmaktadır.Kişi bir ihtiyaç hissettiği anda ‘uyarılma’ söz konusudur.Uyarılma kişiye itici bir güç verir ve davranışa yönlendirir.Kişinin amacı ihtiyaçlara karşı duyduğu isteği tatmin etmektir.İsteğin tatmini kişiye rahatlık verirken,tatmin olmaması ise,huzursuzluk yaşamasına yol açabilir.İhtiyaç tatmin edildiği zaman, yeni bir ihtiyaç ortaya çıkar ve bu süreç tekrar başlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,2008:40-41).

**Şekil 2: Temel Motivasyon Süreci**



**Kaynak:**KÜMBÜL, B., ve KESKİN, A., (2016): “Çalışma Psikolojisi”, 1. Baskı, Umuttepe Yayınları, KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ.

Motivasyon bir yandan kişinin fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini geliştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan kurumun amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve sürdürülebilirlik mücadelesi arasında uyumun kurulmasında bizzat köprü vazifesini görmektedir (Keskin,2008).

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile şirketin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmuştur. Eğitimde olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, şirkete daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür (<http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/105-motivasyon-yonetimi/239-motivasyon-yonetimi>).

#### **1.2.2.9.1. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon teorilerini ağırlık noktaları ve katkıları bakımından aşağıdaki gibi aktarmak mümkündür (Koçel, 2005: 655-656):

	Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
KAPSAM TEORİLERİ	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişilerin belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçları söz konusudur ve onları tatmin edecek biçimde davranırlar. Yönetici, ancak temel ihtiyaçları karşılandığı için tatmini yüksek insanlarla örgütsel başarıları sağlayabileceğini bilmelidir.
	Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez ama motivasyonun varlığı için gereklidir. Yönetici, önce tatminsizlik yaratan faktörleri ortadan kaldırmalı, ardından motive edici faktörleri devreye sokmalıdır
	ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar. Yöneticiler, çalışanlara kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak daha iyi motivasyon sağlayabilirler.
	Başarım İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı önemli ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir. Yönetici, kişilerin farklı başarı beklentilerine göre farklı motivasyon teknikleri kullanılması gerektiğini bilmelidir.

+

	Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
SÜREÇ TEORİLERİ	Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları, başkalarınınkilerle karşılaştırır. Eşitsizlik algıladıklarında bunu giderici davranışa yöneleceklerdir. Yöneticiler ise eşitsizlikten olabildiğince kaçınarak motivasyonu artırabilirler
	Beklenti Teorileri	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir. Yöneticiler, çalışanların davranış seçimleri ve buna etki eden faktörlere göre motivasyonu artırabilirler.
	Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir. Yönetici, adil bir sistem çerçevesinde ödül ve cezayı kullanarak motivasyonu artırabilir.
	Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır. Motivasyonu artırmada yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluk önemlidir.

Kapsam kuramları bireyleri motive eden her ne varsa; onları tek tek değerlendirerek bir takım sorulara cevap aramaktadır. Kapsam teorilerinin cevap bulmaya çalıştığı sorulardan bir kısmı bunlardır: Bireyleri aktive eden enerji tam olarak nedir? Bireyler hangi tür gereksinimlerini önemserler ve onları gidermeye çalışırlar? Bireyleri harekete geçiren güdüsel faktörler nelerdir? (Luthans, 1992, s. 156)

Süreç kuramları güdülemenin meydana gelişini bilinç düzeyinde oluşan bir aktivite olarak ifade etmekte olup en önemlisi bireyin davranışlarını en baştan en sona değin incelemektedir. Bu teoriler; motivasyonun bireysel farklılıklar çerçevesinde gelişen bir süreç olduğunu savunmaktadır. Süreç teorilerinin cevap aradığı soruları kişiyi motive eden ve onları harekete geçiren gücün ne olduğu olarak ifade etmemiz gerekir.

#### **1.2.2.10.İş Güvencesi**

Literatürde iş güvencesi çalışanların haklarının korunması şeklinde belirtilir. Çalışanlara sağlanan bu güvencenin temelinde, geçimini sağlamak için emek sarfeden çalışanların geçerli bir neden olmadan işlerinden etilmesinin önüne geçmek, işverence çalışanlara uygulanabilecek olan haksız uygulamaların önüne geçmektir (Kaya ,2010).

Teknolojik gelişmelerin kaçınılmaz bir sonucu olarak sermaye yoğun üretimin popüler hale gelmesiyle birlikte işsizlik gün geçtikçe çığ gibibüyümektedir.Bu durumda çalışanın kendini güvencede hissedeceği bir işte çalışıyor olması yaptığı işten memnuniyet duymasına ve işine aidiyet duygusu oluşturmasına katkı sağlayabilmektedir (Çakır, 2007:117).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı**

Personel yönetiminin temel ve değişmez işlevlerine ek olarak işletmenin insangücü kaynaklarını daha da geliştirici, diğer işletme fonksiyonlarına insangücü katkısını azami yönde arttırıcı etkinliklere insan kaynakları yönetimi (İKY) denir (Sabuncuoğlu,1994).

Bilgi çağı ile birlikte gelen en önemli durumlardan biri de insana odaklılığın her geçen gün artmasıdır. Bunun nedeni bilginin insan ürünü olmasından kaynaklanmaktadır. Ortaya çıkan bütün yeni yaklaşımların dönüşümü öz olarak “insan” ile meydana getirilebilecek olması, insan faktörünün her geçen gün öneminin yükselmesidir (Fındıkçı, 2010: 10).

İnsan kaynakları yönetimi, son dönemlerde çalışma hayatında büyük yankıları olan bir yönetim yaklaşımıdır (Aşkın, 2002). Tarihsel olarak değerlendirildiğinde, bilimsel

yönetim kuramı ile başlayan yönetim felsefesi, bugün insan kaynakları yönetimine devinmiştir. İnsan kaynakları yönetimi modern yönetim anlayışına karşılık gelmekle birlikte, örgütlü bir yapı içerisinde çalışanların gereksinimleri, eğitilmeleri ve geliştirilme gibi hususlar üzerinde durulmuş, insanı odak noktasına koyan bir anlayışı içselleştirmektedir (Buluç, 1998).

#### **1.4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Memnuniyetine Etkisi**

Rekabetçi bir ortamda, bir örgütün başarılı olabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi örgütte çalışanların verimliliği kadar örgütün yönetiminden, ödül sisteminden, çalışma arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları tatmine de bağlanmaktadır. Örgütün etkinliği ve etkililiği iki ana kavramla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu iki kavram, kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatminidir. Günümüzde, gayelerine ulaşmaya gayret eden bütün örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Yüksel 2007).

**Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları ve Fonksiyonları**

Faaliyetler	İşlevleri	İlgili Konular
Genel Planlama	İK Planlaması İş Analizi İş Tasarımı	Stratejik İKY İnsan kaynakları ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, uygun yer ve zamanda İK'nın sağlanması Kariyer ve başarı planlarının yapılması Stratejik ücretlendirme İş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması İşlerin yeniden tasarlanması
İnsan Kaynaklarının Temini	Personel Bulma Personel Seçme Yerleştirme	İK planlamasının yapılması Yasaların izlenmesi İşlerin araştırılması İş tanımlarının ve iş gereklerinin güncellenmesi Personel bulma kaynaklarının değerlendirilmesi Etkili personel bulma çalışmalarının yapılması Personel seçme yöntemlerinin ve test ve görüşme tekniklerinin kullanılması İşe başlatma ve işe alıştırma –sosyalizasyon yapılması
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	Eğitme ve Geliştirme Ödüllandirme Ücretlendirme Güvenlik ve Sağlık Sendikal işler	İş değerlemesi yapılması Teşvikli ücret sistemlerinin ve ek olanakların sağlanması Personel şikâyetlerinin çözülmesinde ve disiplinle ilgili prosedürlerin işletilmesinde adil davranmayı sağlayacak İK programlarının hazırlanması İş güvencesi, personel güvenliği ve sağlığıyla ilgili yasal gerekliliklerin izlenmesi ve yerine getirilmesi Sendikalarla ilişkilerin sürdürülmesi Toplu pazarlıkların yapılması Tazminat ve sigorta yönetimi ile İK bilgi sistemlerinin yönetiminin gerçekleştirilmesi Gerektiğinde personel sayısının azaltılması Personelin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması

**Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları ve Fonksiyonları  
(Devamı)**

Faaliyetler	İşlevleri	İlgili Konular
Bireysel ve Örgütsel Performans	Performans Değerleme Kariyer Planlama ve Geliştirme Disiplin Etme	Personel motivasyonu Performans yönetimi Toplam kalite yönetimi Personel katılım programları Kariyer yönetimi Eğitim yönetimi Ödül ve ücret yönetimi Disiplin ve değişim yönetimi İK uygulamalarının örgütsel stratejileri destekleyecek şekilde tasarlanması Örgütü yeniden yapılandırma çalışmalarının desteklenmesi İK uygulamalarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve diğer işlemlerinin sonuçlarıyla karşılaştırılması

**Kaynak:** Benligiray vd, 2008:8-9.

#### 1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Memnuniyeti

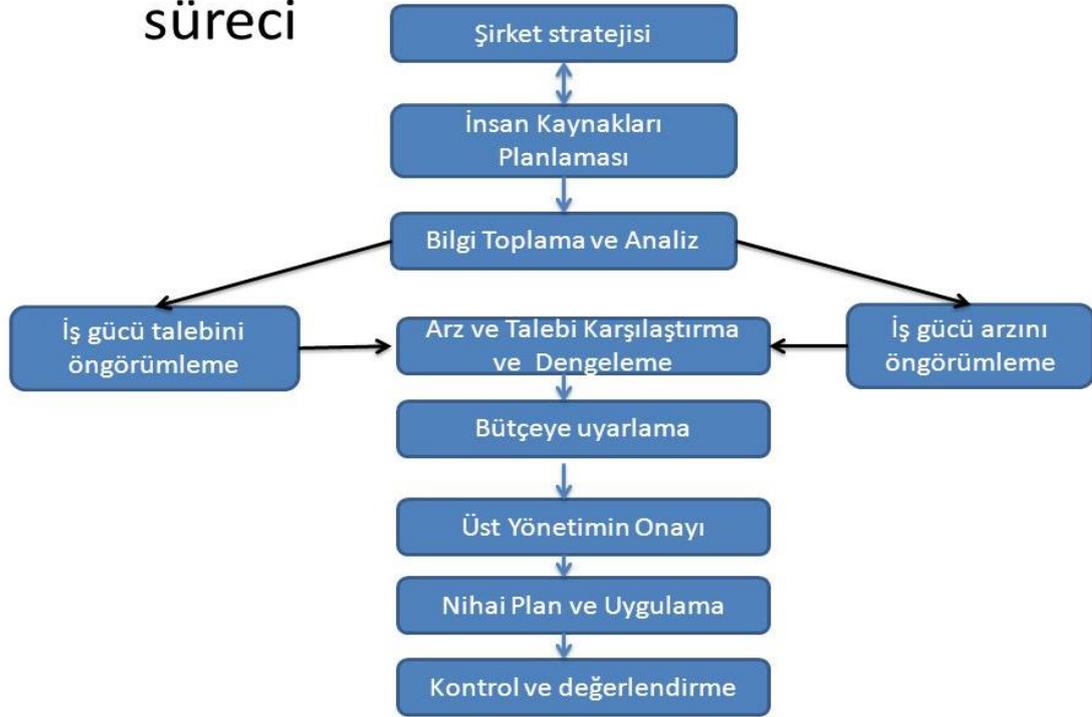
İnsan kaynakları planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür (Öznur,2000).

İnsan kaynakları planlaması örgütlerdeki personel istihdam miktarını ve ne kadar istihdam edilmesi gerektiğinin de cevabını verebilecek bir süreçtir. Dolayısıyla insan kaynakları planlamasının görevini, örgütteki insan kaynaklarının yapısal özelliklerini araştırma, bunun yanı sıra geleceğe yönelik araştırmalar yapmaya, hangi birimlere, hangi işler için, hangi niteliklere sahip olan ve ne kadar sayıda personel alınacağını örgüt misyon ve vizyonu göz önünde bulundurularak tahminlerinin yapılması şeklinde tanımlanabilir. Yani insan kaynakları planlaması örgütlerin insan kaynaklarına ilişkin uyguladıkları bir tahmin sürecidir. İnsan kaynakları planlaması tamamen sayısal verilere dayalı olmadığından yani sadece teorik açıdan yürütülebilen bir çalışma olamayacağından, temel kaynağı insan olduğundan davranışsal yargılar ön plana

çıkılmaktadır.Yani, sosyal ve psikolojik etkenler birinci dereceden etken olduğundan planlayıcıların çok daha fazla dikkatli olmaları gerekmekte ve aynı zamanda onların daha zor koşullarda kalmalarına sebep olmaktadır (Engin,2008).

Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlama Süreci

## İK Planlama süreci



**Kaynak:** <http://slideplayer.biz.tr/slide/2966746/>

En basit tanımı ile gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesine plan denir. İnsan kaynaklarında planlama: örgütlerin niceliksel yeterlilik, niteliksel geçerlilikleri temin etmesi, görev bakımından tutarlı ve ekonomik şekilde insan kaynakları sağlama sürecidir. Örgüte sağlayacağı temel yararlar şöyledir (Bayraktaroğlu,2003):

- İhtiyaç duyulan yetkin insan kaynağını kalite ve miktar yönünden sağlamak ve örgütte tutabilmek.
- Hali hazırda örgüt bünyesindeki insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmak.

- Değişen teknolojik düzeye göre oluşabilecek insan kaynağı fazlalığını tahmin ederek gerekli önlemleri almak.
- İnsan kaynakları maliyetlerinin öngörülen maliyeti aşmamasını sağlamak.
- İnsan kaynakları ile ilgili sorunların analizlerini yapmak ve çözüm modelleri geliştirmek.
- Etkili planlamalar ile yönetimin denetim iş yükünü hafifletmek.

İnsan kaynaklarında planlama, bir işletme içerisinde çalışacak olan personelin hem sayı hem de nitelik açısından ihtiyaç olduğu kadar belirlenmesi ve bu ihtiyaca yönelik kaynakların önceden tespit edilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları planlaması diğer bir deyişle, bir iş için uygun ve nitelikli personelin doğru kaynaklar yoluyla seçilerek işletmeye dahil edilmesi için yapılan ön çalışmalar olarak da ifade edilebilir. En kısa hali ile insan kaynakları planlaması bir işletmede var olacak olan işgücü arz ve talebinin önceden tahmin edilebilmesi sürecidir. Başka bir tanıma göre ise yine işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği plan ve programlar içerisinde ne kadar nitelikli işgücüne ihtiyaç olunacağı ve bu ihtiyacın ne oranda karşılanabileceğinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir. Bir işletmenin en çok istediği şey belirlediği amaçlara ulaşabilmektir. Bu amaçlara ulaşmakta işletmeye uygun, nitelikli, kalifiye ve yeterli sayıda çalışanın alınması ile mümkündür. İşletmeye alınacak olan personel sayısının ve niteliklerinin işletmenin amaçlarına göre önceden belirlenmesi, en uygun personelin alınması gibi faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlaması kapsamında yer almaktadır. İnsan kaynakları planlaması işletmeye tam kararında personel alınmasını sağlayarak işletmede bir sorun haline gelecek olan fazla ya da eksik personel sorunu olayını ortadan kaldırır. Çevresel değişimlere cevap verip uyum sağlamanın yanında, mevcut personel ile ilgili her türlü faaliyeti de planlamak ve yönetmek gibi özelliklere sahiptir (Can, vd., 1995: 40).

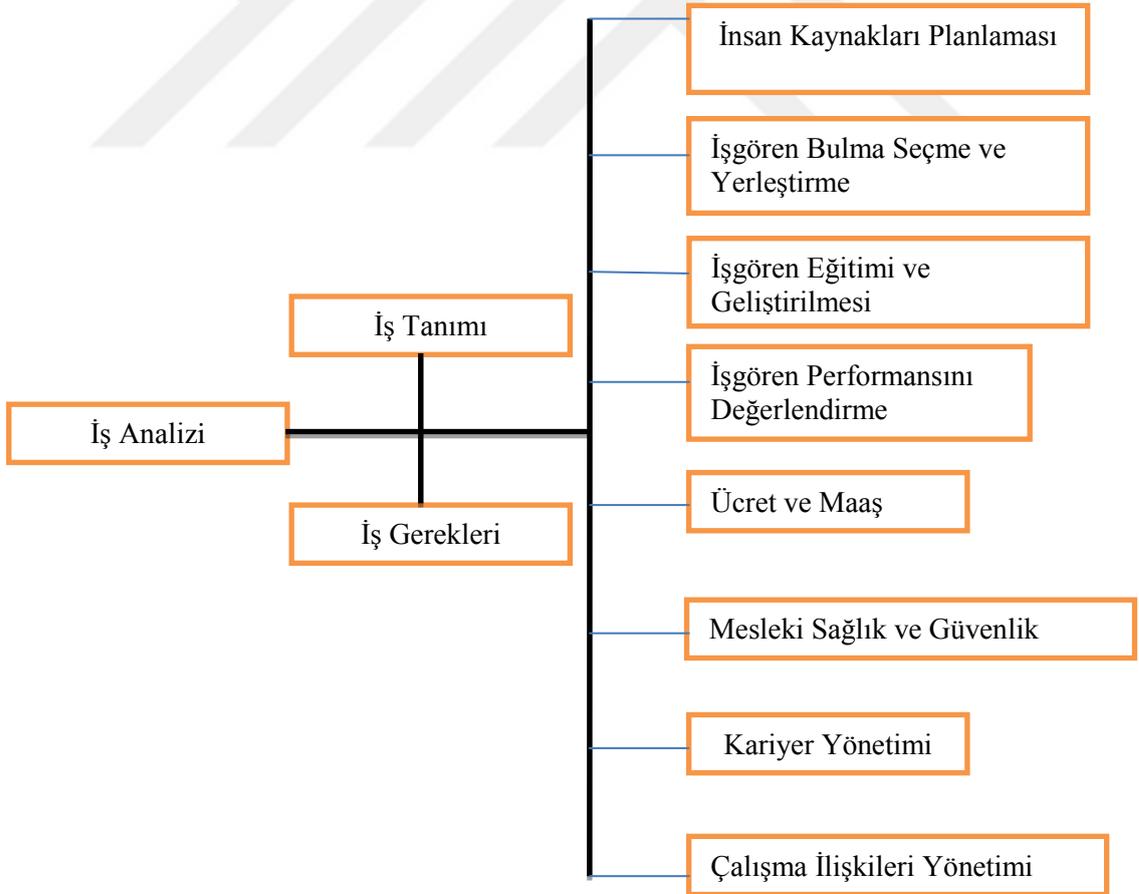
İnsan kaynakları planlamasının varlığı işletmeye hem doğru sayıda hem de doğru zamanda nitelikli personelin alınmasını sağlayarak sağlıklı bir işletme yapısının var olmasına olanak sağlar. İnsan kaynakları planlaması sayesinde uygun ve yerinde personelin alınması işlerin daha kolay ve aktif bir şekilde işletme lehine oluşmasına yön

verir. Çünkü insan kaynakları planlaması gerekli personeli önceden saptamaya çalıştığından, işletmeye düzenli ve bilinçli çalışmayı da beraberinde getirir. Doğru sayıda nitelikli personel işletmede doğru işler yaparak işletmenin verimlilik seviyesini arttırdığı gibi karlılık oranlarının artışında da pay sahibi olması mümkündür (Can, vd., 1995: 41).

#### 1.4.2. İş Analizi, İş Tanımları ve Çalışan Memnuniyeti

İş analizinin temel amacı, insan kaynaklarının temel faaliyetlerini etkin olarak yerine getirebilecek verileri toplamak ve bu verileri yazılı hale getirmektir. İş analizleri ve insan kaynakları planlaması arasındaki ilişki aşağıda olduğu gibi belirtilebilir:

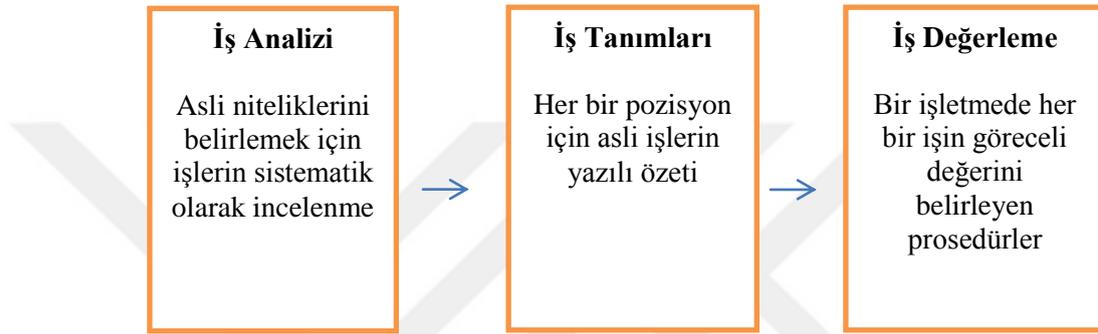
Şekil 4: İş Analizi ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkiler



**Kaynak:** Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

İş analizi; insan kaynakları planlaması yapabilmenin en önemli adımıdır. Doğru analizler ve yerinde yapılan görev tanımları gömleğin ilk düğmesi gibidir. İş analizleri, görev tanımlama, işin gerekleri gibi adımları birbirinden bağımsız düşünmek, bir sonraki aşamalarda aksaklıklara yol açacaktır.

### Şekil 5: İş Analizi, İş Tanımı ve İş Değerleme Arasındaki İlişkiler



**Kaynak:** Wendell French, Human Resources Management, 3rd Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s.368.

#### 1.4.3.İşe Alım ve Çalışan Memnuniyeti

İnsan kaynağı bulma, örgütün işletmenin ihtiyacı olan yetkinlikte kişinin ilgisinin çekilmesi faaliyetlerini kapsayan süreçtir. Bu süreci doğuran nedenler: yeni yatırımlar, şirket birleşmeleri, işlerde yapılan yeni düzenlemeler, yeniden yapılandırma çalışmaları, emeklilik, istifa, iş akdinin sona erdirilmesi ve ölümler olabilir. İnsan kaynağı örgüt içinden veya örgüt dışından olmak üzere iki ayrı şekilde temin edilebilir. Örgüt içinde insan kaynağının temin edilmesi, ilk olarak tercih edilecek yöntemdir. Çünkü (Gürbüz, 2002: 55):

- Zaman tasarrufu sağlar.
- İlan, reklam, danışmanlık şirketi gibi unsurlara ihtiyaç olmadığından bu gibi maliyet kalemlerinden tasarruf sağlar.
- Kişinin örgüt kültürüne alışık olması nedeni ile yeni işe uyum süreci kısa olur.
- Örgüt içi kariyer yükselmesi çalışanın örgüte bağlılığını artırır.

Örgüt dışı kaynaklar ise aşağıdaki durumlarda tercih edilir:

- Alt kademe ve başlangıç türü işler.
- Gerekli yetkinliğe sahip kişinin örgüt içerisinde karşılanamaması durumunda.
- Örgüt dışından gelecek kişinin örgüte değişik bir bakış açısı getirmesi gerektiği durumlarda.
- Örgütteki çalışanlarla dışarıdan getirilecek çalışanlar arasında oluşturulmak istenen ve yönetilebilecek bir rekabet ortamının oluşturulması istenilen durumlarda.

Günümüzde işletmeye yön veren, işletmenin başarı ya da başarısızlığında payı olan insanın seçilmesi ve işe alınması şüphesiz en dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Uygun iş analizi ile işletmeye en uygun, nitelikli ve işletmeye en çok fayda sağlayacak olan personelin alınması insan kaynaklarının en önemli konuları arasında değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarının yapacağı en önemli iş, işletmede var olan açıklığa uygun ve doğru personeli bulup yerleştirmektir. İşe gören seçimi ve işe alma fonksiyonu önemlidir. Çünkü bu alanda yapılan bir yanlışın düzelmesi kolay olmayacak ve beraberinde maddi ve manevi kayıplara sebep olacaktır. Yanlış personel seçimi işletmeyi nasıl olumsuz etkileyecek yapıya sahip ise doğru insan kaynağının seçilmesi de işletmeyi pozitif yönde etkileyecek ve işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

İşe alınacak olan personelde aranan nitelikleri ortaya çıkarmak için adaylara insan kaynakları bölümü tarafından belirlenmiş bir takım personel seçimi işlemleri yapılmalıdır. Bunlardan ilk sırada olanı işin niteliklerine uygun personelin alınmasını sağlayacak soruların yer aldığı başvuru formudur. Burada amaç niteliklere uygun personelin belirlenmesidir. Niteliklere uygun olmayanların elenip, seçilen bireylerin karşılaşacağı bir diğer insan kaynakları seçme aşaması görüşme, mülakat, sınav gibi seçecekleri personeli, işletmenin daha iyi tanınmasını sağlayacak olan aşamalardır. Burada işe alınacak olan bireye çalışacağı birim ile ilgili sorular sorularak işin niteliğine uygun olup olmadığı saptanmaya çalışılır. Bu aşamadan sonra insan kaynakları birimi tarafından en uygun personel seçilerek işe alma gerçekleştirilir. Sonuç olarak belli seçimler ve uygulamalardan sonra uygun personelin işe alınması ve devamında uygun eğitimin verilmesi işletme içerisinde yine verimliliği ve etkinliği artırıcı etki

gösterecektir. İnsan kaynağı seçme ve işe alma sürecinin doğru gerçekleşmesi sadece işletmeye fayda sağlamakla kalmayıp çalışan performansının da artmasına olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Akın, 2002).

#### **1.4.4.Eğitim, Geliştirme ve Çalışan Memnuniyeti**

Paradoks çağı olarak da bilinen kurumları hızlı dönüşüme tabi tutan günümüz ile başa çıkmanın en önemli yolu öğrenmeyi öğrenmektir. Çalışanların niteliklerinin artırılması, onların mesleki ve bireysel açıdan geliştirilmesi ile ilgili bir kavram olan insan kaynaklarında eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel,1997).

Örgütlerin artan eğitim çabalarından beklentileri şu şekilde sıralanabilir:

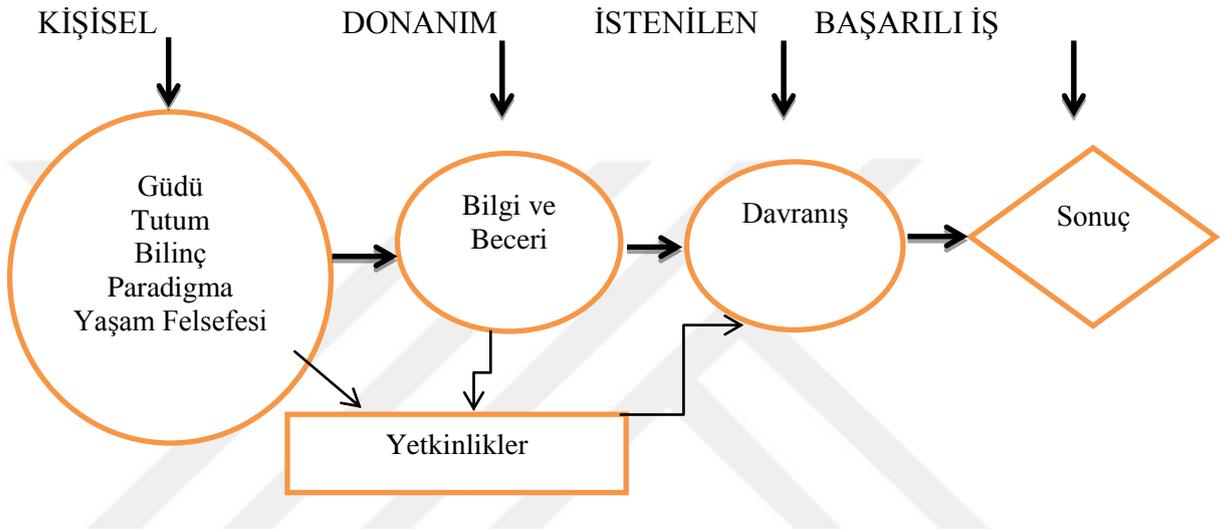
- Daha fazla verimlilik, yüksek kalite,
- Çok yönlü insan kaynağı,
- Çalışanların iş tatmini ve yüksek motivasyon,
- Gözetim için daha az gereklilik,
- Çalışanların işverenin değerlerine bağlılığı,
- Daha düşük oranda iş kazaları,
- Daha az hata,
- Özgüveni yüksek çalışanlar.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel düsturu hiç kuşkusuz kendisini geliştirmeyi alışkanlık haline getiren çalışanları işe alma ve bünyesindeki çalışanlara kendilerini geliştirmelerine fırsat veren ortamın oluşturulmasıdır.

Üretim faktörleri içinde yönetilmesi en zor olan ve karmaşık faktör entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Günümüzde, artık işletmeler bu gerçeği fark etmekte ve karlılığın, yüksek performansın insan ile gerçekleştirileceğini kabul etmektedirler. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek

yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürecektir yetenekli, eğitilmiş, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir (Gürüz ve Yaylacı,2004).

**Şekil 6: Eğitim Planlaması Süreci Neyi İfade Eder?**



**Kaynak:** Bayraktaroğlu, 2003: 14

#### **1.4.5. Performans Değerleme ve Çalışan Memnuniyeti**

Performans değerlendirmenin amacı çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bütünsel bir bakış ile çalışanın başarısını ölçmektir. Performans yönetiminin amaçları: insan kaynakları planlaması için personel envanterinin oluşmasını sağlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, terfi ve nakillerde nesnel kriterler yaratmak, ücret artışlarında yöneticiye yardımcı olmak, ödül ve ceza sistemine girdi sağlamak, çalışanın yetersiz yönlerini görmesini sağlamak, başarısız çalışanları belirlemek olarak özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 1994).

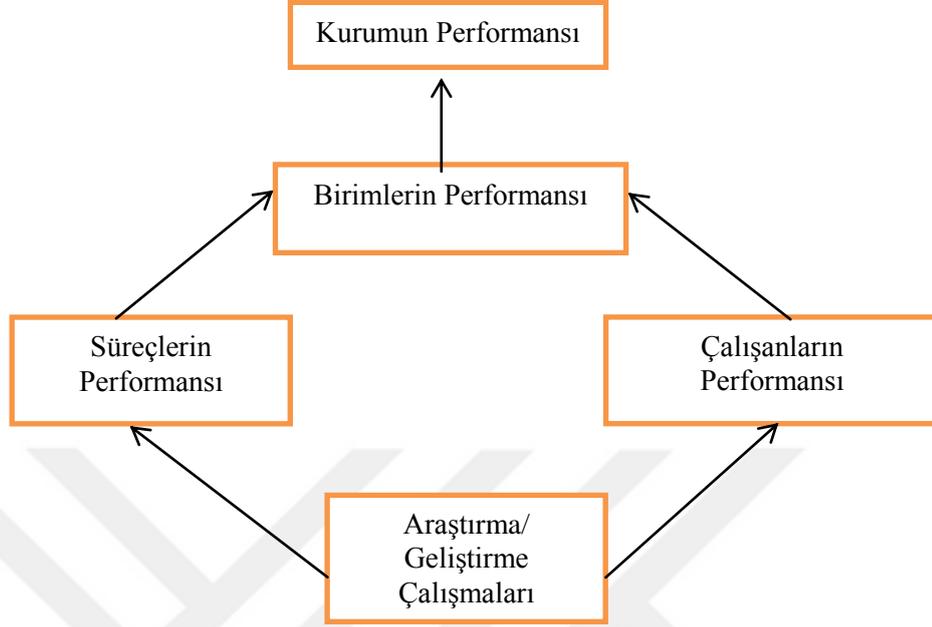
Çalışanların performanslarının yönetilmesi ve değerlendirilmesi için stratejiler ve sistemler geliştirmek insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bununla birlikte sistemin en sık gerçekleştirdiği işlemlerden birisi de önceden tespit edilmiş olan performans kriterleri baz alınarak çalışanların performanslarının

belirlenmesidir. Söz konusu performans belirleme işlemi yılda iki kez yapılır ve çalışanlar ve performans değerlendiricilerin yapacağı görüşmelerle gerçekleştirilir. Bu görüşmeler daha önceki görüşmede kararlaştırılan bütün görev ve eylemleri ihtiva etmektedir ve sonraki dönemin amaçlarını belirlemektedir. Bununla birlikte performans görüşmesinde bulunan tarafların ikisi de ilerideki dönemler için işverenin amaçlarını yerine getirmek üzere belirlenen görevleri ve faaliyetleri kabul eder (Çam ve Karaca, 2012).

Performans değerlendirme işletme çalışanları tarafından, verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesini sağlayan bir süreçtir. Performans değerlendirme, personelin işletmede gösterdiği başarı ve yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme gelecek için işletmelere fikir sahibi olmaları konusunda yol gösterirken, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine de olanak sağlar. Performans değerlendirme çalışanlara yetenekleri ve başarılarını daha da iyiye götürmek için değerlendirmeye alırken aynı zamanda yetenekli ve başarılı olduğu konulara da ağırlık vermesini sağlar. Diğer yandan işletmede görev yapmakta olan tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgilerin aktarımının sağlanmasında görevlidir. Performans değerlendirmesinde amaç, bir iş için görev ve sorumluluk verilen bireyin iş başında neyi ne kadar yapabildiğinin gösterilmesidir. İş başında iken çalışana eksikliklerinin ne olduğunu gösteren performans değerlendirme ile çalışan bu eksikliği gidermek için daha aktif çalışıp, eğitimlere ağırlık verirken, işletmede bireyin daha iyi eğitilmesini sağlar ya da bireyi yeteneklerine göre başka alanlarda değerlendirebilir.

Performans değerlendirilmesinin yapılmadığı işletmelerde çalışan personelin eksikliği görülemeyeceği için ne çalışan kendisini değiştirmek ya da eğitmek zorunda hissedecek nede işletme çalışan bireyinin eksikliklerinin farkında olup düzelterek olacaktır. Bu eksiklik bir müddet sonra hem işletme hem çalışan açısından risk arz edeceğinden, çalışanın verimliliği ve işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesi açısından performans değerlendirme işletmeler tarafından göz ardı edilemeyecek insan kaynakları fonksiyonları arasındadır (Özgen ve Yalçın, 2005).

**Şekil 7: Kurum Performans Piramidi**



**Kaynak:** Baki (2004)

#### **1.4.6.Kariyer Geliştirme ve Çalışan Memnuniyeti**

Çalışma yaşamı, bireyin çalışmak amacıyla zaman ayırdığı faaliyetlerinin tümünü kapsayan, bireyin çalışma isteği ve kapasitesi ölçüsünde bir iş bulup çalışmasıyla başlayan ve emeklilik gibi sebeplerle sona eren bir süreçtir. Çalışma yaşamında, insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve tatmin olmuş bir işgücünün oluşturulabilmesi, değişimin hızını yakalayarak çağa ayak uydurabilmenin en önemli unsurlarındandır. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut imkânların geliştirilmesi ve bireye ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. Bu durum karşımıza yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal saygınlık ve güç elde etme fikrini ifade eden “kariyer” kavramını çıkarmaktadır (Çalık ve Ereş,2006).

Kariyer planlarının başarıları üç adımdan oluşmaktadır (Gök,2006):

- Bireysel ihtiyaçlar ile işletmenin ihtiyaçlarının ortaya konularak, gerçekliklerinin

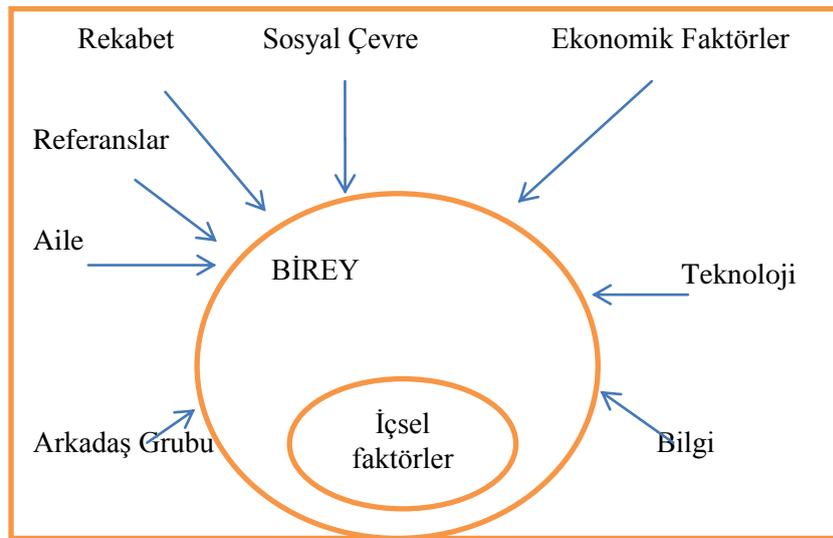
tespit edilmesi ve anlaşılması,

- Bu gerçekliklerdeki eksikliklerin ve örtüşen noktaların analiz edilmesi,
- Bu analiz üzerine kısa ve uzun dönemli aksiyon planlarını kapsayan yazılı temel planın geliştirilmesi.

Kariyer yönetimi, işyerinin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler tasarlayıp bunları yürürlüğe koyma olgusudur. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticiler, insan kaynağı uzmanları ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Asıl sorumluluk örgütlerde olmakla beraber bireylerin kendileri de bu sorumluluğu paylaşmaktadır (Klaft, Murdick, Schuster,1985).

Kariyer yönetiminin amacı çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek örgütteki tüm çalışanların memnuniyetini, tatminini sağlamak, çalışanları motive etmek ve işlerinde ilerlemeleri konusunda gerekli düzenlemeler yaparak önlerini açmaktır. Kariyer yönetimi, bireyin örgüt kültürünü benimsemesi, örgüt amacı ile bütünleşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım, çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır (Aktan,1999).

### Şekil 8: Kişinin Kariyer Tercihini Etkileyen Faktörler



**Kaynak:** Süleyman ERYİĞİT, Kariyer Yönetimi, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 6 Sayı 1, Ankara, 2000, s.14.

Kariyer yönetimi kişisel ve örgütsel olarak değerlendirilmektedir. Kişisel kariyer yönetiminde, birey iş yaşamı ile alakalı planlar yapması ve bu planları yerine getirmesi, değerlendirmesidir. Örgüt açısından kariyer yönetimi ise, bireyin ön görülen işe yerleştirilmesi, eğitimi, performansının değerlendirilmesi, emeklilik gibi kararları içermektedir. Bunun amacı boş pozisyonlara doldurulması, işe bağlılığın artırılması, eğitime ayrılan bütçe tasarrufu, kişi çalışanı motive ederek yaptığı işten daha fazla verim alabilmek ve bağlılığını arttırmaktır. Çalışan gözünden örgütün kariyer yönetiminin başarısız olması, çalışanın kendisini değersiz hissetmesi ve uygun göreve getirilmemesi iş değişikliğine neden olabilmektedir (Okakın,2008).

#### **1.4.7.Ücret Yönetimi ve Çalışan Memnuniyeti**

4857 Sayılı İş Kanununa göre ücret, bir kimseye iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen bir tutardır (Demircioğlu ve Centel,2005).

Ücret, asıl ücret ve ekleri olarak iki kısımdan oluşur. İşçiye sağlanan ikramiye, prim, sosyal yardımlar gibi yan menfaatler dışında kalan ücret asıl ücrettir. Buna göre asıl ücret, işçiye işveren tarafından kendisine yapılan işin (hizmetin) karşılığı olarak ödenen paradır (Demircioğlu,2003).

Ücretlendirme, yalnızca kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil, aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarakta düzenlenmelidir. Ücret yalnızca çalışanların işletmede tutulmasında değil, aynı zamanda nitelikli elemanların işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynamalıdır. Benzerlerine göre daha fazla ücret veren işletmelerin eleman bulmakta güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir. Aynı zamanda ücretin eşit işe eşit ücret ilkesinden hareket edilerek belirlenmesi, personelin farklı algılamalarda bulunmalarını, dolayısıyla hoşnutsuz olmalarını önleyecek ve onların güdülenmelerini de sağlayacaktır (Tanyaş,2003).

İnsan kaynakları yönetiminin ücret yönetimi fonksiyonunun amacı, işletme içerisinde ödenecek ücret düzeyinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve bu iki süreç

bağlamında işgörenlere ödenecek ücretin belirlenmesidir. Ücret yönetimi, ücretlendirmede diğer tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından faydalanmakla birlikte, hem bu fonksiyonlarla hem de işletme içi ve dışı çevrelerle en çok ilişkisi olan fonksiyondur. İhtiyaçların ve işgücü yapısının değişimine bağlı olarak sürekli geliştirilen ücret sistemleri ise, günümüz iş dünyasında sahip olduğu insan kaynağını elinde tutmak ve varolan insan kaynağı ile daha da ileriye yürümek isteyen işletmeler için gerekli ve vazgeçilmez bir süreçtir.

#### **1.4.8. İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Memnuniyeti**

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden dolayı sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Sağlık, sadece hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2000:36).

İnsan Kaynakları Yönetimi iş gücünün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını istemektedir. İş gücü verimliliği ile ilgili önemli kriterlerden biri de sağlık ve iş yeri güvenliğidir. Bu nedenle işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu İnsan Kaynakları Yönetiminin koruma işlevini oluşturmaktadır. Bu işlev çalışanların iş yeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarını korumaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi işçi sağlığı ve iş güvenliği ile; iş kazalarının, meslek hastalıklarının nedenlerini saptayıp ortadan kaldırmaya çalışarak, güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasını böylelikle kayıp iş günlerini azaltarak iş gücü verimliliğini artırmayı hedeflemektedir (Fırat, 2013).

İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası kapsamında tüm çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin teminine yönelik yapılan çalışmalar da insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına girmektedir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre, tüm çalışanlar (işçi-memur-sözleşmeli) kanun kapsamına alınmış ve kamu kurumlarına ait işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin Temmuz 2014'ten itibaren göreve başlaması planlanmıştır. Günümüzde bazı belediyeler iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunda güzel uygulamalara imza atmışlardır. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, belediye, bağlı kuruluş ve şirket çalışanlarına hizmet veren Ortak Sağlık Birimleri (OSB), iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerini tek elden yürütme/yönetme ve belediyenin bütün çalışanlarına

sunma bakımından başarılı bir uygulama olarak görülmektedir (Çöpoğlu, 2015).

## **BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE BELEDİYECİLİK VE BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU UYGULAMALARI**

### **2.1. Yerel Yönetim Kavramı**

#### **2.1.1. Tanımı ve Önemi**

Yerel yönetimler, en genel anlamda; belli bir coğrafi büyüklükte yaşayan, insan topluluğunun yerel nitelikteki bir takım ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kendileri veya seçtikleri kişiler tarafından yönetilen, tüzel kişiliğe sahip kurumlardır. Merkezî düzlemde devlet, milli sınırlar içinde yaşamakta olan topluluğun ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılar, ortak çıkarlarını temsil eder ve korur. Merkezî yönetim bu sorumluluklarını, ülkenin her yanına yayılmış ve hiyerarşik bir örgütlenmeye sahip birimleri aracılığıyla yerine getirir (Nadaroğlu, 1986: 16 -17).

Yerel yönetimler kavramı; merkezi yönetimin dışında, yerel bir topluluğun ortak ihtiyacını karşılamak amacı ile yapılandırılan, karar organlarını doğrudan halkın seçtiği, özerk bir yönetim yapısına sahip olan ve yerel örgütlenme modeli olarak tanımlanan bir yönetim biçimidir. Bu nitelikleriyle yerel yönetimler demokratik yönetim yapısının temel unsurlarından birisini oluşturmakta ve özellikle yerel kamusal hizmetlerin sunumunda etkinliği artırmak amacıyla hemen her toplumda örgütlenmiş kurumlar olarak yer almaktadırlar ([www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr), 20.12.2013). Söz konusu bu örgütlenmeler, yerel toplulukta belli amaçlara ulaşmak ve belli ihtiyaçlara cevap vermek üzere, toplumların tarihsel gelişmelerine paralel olarak ortaya çıkmışlardır (Keleş, 2012: 29).

Kamu hizmetlerinin bütünü devletlerin başkentlerinden yürütmek mümkün değildir. Çünkü hizmetlerin verimliliği ve faydası azalır. Demokratik ve siyasi değerlerin ilerleyememesi ve halkın kamuya ilgisi azalır. Mahalli şartların farklılığı, halkın bulunduğu yerden ihtiyaçlarını gidermek, halka daha iyi hizmet sunmak amacıyla yerel yönetimlere gereksinim meydana gelmiştir. Halkın yönetimde etkin ve idareyi kolay gözetleyebilmesi için en etkili birim yerel yönetimlerdir. Bu yüzden yerel yönetimlerin

varlığı önemlidir (Eryılmaz, 1994: 129-130).

### **2.1.2. Tarihsel Açıdan Yerel Yönetimler**

Çok eski çağlarda devlet yapısının mecburi nitelikte merkeziyetçi yapıda olduğu belirtilebilir. Roma İmparatorluğunun hüküm sürdüğü dönemlerde, elde edilen yerlerde yaşayanlara ilk olarak ticari faaliyetleri gerçekleştirebilme hakkı daha sonra yerinden yönetime ilişkin olarak birtakım yetkiler tanınmıştır.

Orta Çağa gelindiğinde ise devlet yapısının farklılaştığını ve imparatorların siyasal sebeplerden ötürü yetkilerini, büyük düzeyde mülk sahiplerine, feodal ve derebeleri ile paylaştığı görülmüştür. Bu durum ise devletin merkeziyetçi yapısını adem-i merkeziyetçi yapıya devinmesini beraberinde getirmiştir. İlerleyen dönemler ise burjuva toplumunun gelişimi ile kentler gelişmiş ve genişlemiştir. Tarih sahnesinde yeni bir sınıf olarak çıkan burjuva sınıfı, devlet kurumlarının yapısına etki eden en önemli iktisadi unsur olarak kendisini göstermiştir (Keleş, 1998: 29).

1900'lü yılların ilk senelerinde, yerel yönetimler altın çağını yaşamıştır. Bu süreçte yerel yönetimler gerçekleştirmek mecburiyetinde olduğu hizmetlere kaynak temin etmiş, merkezi hükümetin halka sağladığı yararlarla kıyaslandığında daha fazla hizmet sunabildiği dönem olmuştur. Hatta yerel yönetimlerin gelişimi noktasında dönemin zıt siyasi akımlarının mutabık kaldığı görülmüştür (Keleş, 1998).

1900'lü yılların sonunda ise yerel yönetimlerle ilgili olan anlayış farklılaşmaya başlamıştır. Küreselleşme, Avrupa Birliği ve bu birliğe entegrasyon süreci, kamu yönetiminin farklılaşması, yerellik ilkesi ile geleneksel yönetim tarzının yeterli olmaması bu değişime neden olan unsurların başında gelmektedir (Özgür ve Kösecik,2005).

Tanzimat'tan günümüze kadar çeşitli düzenleme ve aşamalardan geçen yerel yönetimler, batı tipi bir yerel yönetim geleneğine sahip değildir. Yerel yönetimlerin ortaya çıkışı azınlıkların istekleri ve Avrupalı devletlerin baskıları sonucu gerçekleşmiştir. Yerel yönetimlerimiz dönemin en güçlü merkeziyetçi devleti olan Fransa'dan alınmış ve merkezi yönetimin bir uzantısı olarak görülmüştür. Merkeziyetçi

yönetim anlayışı Cumhuriyet dönemine de yansımış, günümüze kadar ulaşmıştır (Eryılmaz, 2010:192).

Tarihsel perspektife baktığımızda, yerel yönetimlerin ortaya çıkması Tanzimat dönemiyle olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nda yerel yönetimler ilk belediye teşkilatının kurulmasına kadar klasik kurumlar tarafından idare ediliyordu. Çünkü devlet dışında hukuki kişiliğe sahip kurumlar kurulmamıştı. Yerel hizmetlerin ifasında kadılık kurumunun önemi büyüktü. Yerel yaşamın gözetimi ve korunması kadının başlıca görevleriydi. Kadı, sahip olduğu yetkiler sayesinde yerel yaşamı ilgilendiren faaliyetlerde etkin bir rol üstlenmiştir.

Hizmetlerin yürütülmesinde kadılık teşkilatı, kendisine ait bütçeye sahip değildi. Hizmet maliyetleri, yerel vergilerden ve vatandaşların ödediği cezalardan karşılanmaktaydı (Ortaylı,1985:26).

Kadılarının yanı sıra lonca ve vakıflar yerel teşkilatlanmanın oluşumunda önemli rol oynamışlardır. Kadılarının, 1800'lü yılların başında merkezi devlet yapısı ile padişahın koşulsuz şartsız hakimiyetinin toplum tarafından sorgulanan olgu olması nedeniyle gücünü ve statüsünü yitirmiştir. Bu durum Muhassallık Meclislerinin oluşmasını beraberinde getirerek bu meclislerin vergi işlemleri ve güvenlik problemlerini gidermeye yönelik yetkili kurum haline gelmesi sonucu doğmuştur (Çağdaş, 2011: 397).

Merkezi yapı dahilinde olan ve özerk yetkileri bulunmayan bu mecliste yer alan üyelerden bazılarının seçim ile göreve gelmesi, yerel yönetim fikrini beraberinde getirmiştir. 1841 senesinde ise beklenenleri karşılayamayan meclis kaldırılarak valilikler kurulmuştur (Koçak ve Ekşi, 2010: 297).

Geleneksel kurumlarda ortaya çıkan kapasite ve koordinasyon sorunları nedeniyle Tanzimat yöneticileri bu süreç sonunda ilk belediye teşkilatı (Şehremaneti) 16 Ağustos 1854 tarihli bir tebliğ ile İstanbul'da kuruldu (Ortaylı,1974:116). Kurulan belediyenin yapısı geniş ölçüde Fransız komün sisteminden etkilenmiştir. Bu bağlamda Sezer'in fikirleri açıklayıcı olmuştur:

“Yerel demokrasi geleneği, Fransa'da ve Avrupa'da komün geleneğinden geliyor. Yani, küçük küçük yerel grupların kendi kararlarını verme kabiliyetinden. Osmanlı İmparatorluğu bu geleneğe sahip değildi. Dolayısıyla, bir anda modern

anlamda belediyenin getirilmesi, Osmanlı'da çok karşılık bulmamıştır” (Amir,2015:1).

Şehremanetini, devlet tarafından atanan “Şehremini” unvanlı yönetici yönetmekteydi. Fakat hem ekonomik yetersizlikler hem de çalışan noksanlığı gibi problemleri Şehremaneti kurumunu, günümüz modern yerel yönetimlerin başlangıcı niteliğinde bir kurum olmaktan uzak bırakmıştır (Ünal, 2011: 243-244).

1864 Vilayet Nizamnamesi Osmanlı yönetim sisteminin taşra örgütlenmesinde farklı bir döneme girildiğini gösterir. Nizamname ile birlikte illerin yönetimi düzenleme konusu olmuştur.Etkisini günümüze kadar sürdüren nizamname ile birlikte il yönetiminin temelleri atılmıştır(Nadaroğlu,1994:280).

Vilayet Nizamnamesinin bugünkü il özel idarelerini oluşturmada katkısı olduğu kabul edilir. 1871 yılında yapılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesinde ‘Vilayet Umum Meclisleri’nin (İl Genel Meclisi) varlığı devam etmiştir. Bugünkü il özel idarelerinde ‘İl Genel Meclisi’ adıyla varlığını sürdürmektedir (Yayınoğlu, 2007: 58-60).

Osmanlı Devletinde uygulanan yerel yönetim faaliyetleri ve kurumları, yerel yönetimlerden ziyade halkın gereksinimlerini karşılayan, hizmetleri yürüten kurumlar olmuşlardır. Merkezi devlet yapısının Osmanlı Devletinin tüm dönemlerinde hakim olması, yerel yönetim kurumları komünal nitelikleri taşıyamayan hizmet kurumları olarak kalmışlardır (Görmez, 1997: 197).

### **2.1.3. Yasal Mevzuat Açısından Türkiye’de Yerel Yönetimler**

Anayasalar, devlet organlarının yapısını,işleyişini görev ve yetkileriyle organların birbiriyle olan ilişkilerini,temel hak ve özgürlüklerin kapsamını belirleyen temel hukuki belgelerdir.Anayasalar ayrıca devlet ile yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin niteliği ve sınırlarını belirleyen düzenlemeleri içerir(Şengül,2015:39).

1876 yılında yayımlanan ve Osmanlı Devleti’nin ilk anayasası olan Kanun-i Esasi ile yasal zemine oturtulan yerel yönetimler, hukuki bir kavram niteliği taşımaktadır.

Bugüne gelinen kadar kullanılan beş anayasada da yerel yönetimlerle ilgili düzenlemelere yer verilmesi bu niteliğini desteklemektedir. Bununla birlikte halen daha yürürlükte olan 1982 Anayasasında, kendinden önceki anayasalara kıyasla yerel yönetimlere daha detaylı ve geniş şekilde değinilmiş ve düzenlenmiştir (Kırışık ve Sezer, 2006: 5).

İlk anayasa niteliğinde olan 1876 Anayasasında belediyelerle ilgili olarak, seçim ile göreve gelecek meclisce yönetilmesi, belediyelerin kurulması, görevlerinin tanımlanması ve belediye meclisinin seçimine ilişkin hususların kanun belirlenmesi yer almaktaydı. Anayasanın yayımlandığı yıl olan 1876 yılında hazırlanan “Vilayet Belediye Kanunu” nda ise ülkenin tüm vilayetleri ve kazalarında birere belediye kurulması yer almaktaydı (Aytaç, 1998: 24).

1921 Anayasası ile illere verilen özerklik Türkiye'nin zaafı olarak görülmüştür. 1924 Anayasası, illere, kent, kasaba ve köylere 93. maddesiyle tüzel kişilik vermiştir. Ayrıca, illerin yönetiminin “yetki genişliği” ve “görev ayrımı” ilkelerine göre düzenleneceğini öngörmüştür (Hamamcı, 1981: 17).

1924 Anayasası Cumhuriyet döneminin en uzun süre yürürlükte kalan ve aynı dönemdeki 1930'da kabul edilen 1580 sayılı Belediye Kanunu Osmanlı'dan günümüze tecrübelerini aktaran önemli bir kanun olarak nitelendirilebilir.

İçinde bulunduğumuz sosyo-ekonomik koşulların siyasal yaşamı yani yönetim şeklini etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur. 1950 yılından sonra, ülke çapında gerçekleştirilen sınai üretimin gerçekleştirilmesine yönelik özel teşebbüsün arttırılması, savaş yıllarından çıkılmasına müteakip nüfus artışı hızının yüksek olması, tarımda makine kullanımının arttırılması, ülke genelinde ulaşım olanaklarının iyileştirilmesi, tek partili yönetimden çok partili yönetime geçilmesi, iktisadi, toplumsal, politik ve kültürel nedenlerle süratle gelişen kentleşme dönem itibariyle Türkiye'nin gerçekleri arasında yer alan olgulardır. Bu bağlamda 1960 yılından sonra kentleşmeyle ilgili olarak yasal düzenlemelere gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Bu dönemde, 1970'lerde giderek hızlanan bir değişimle karşı karşıya kalan ekonomik, sosyal ve siyasi-idari yapı, 1980'lere gelindiğinde değişim rüzgarları diyebileceğimiz bir sürece girmiştir. Bu değişim rüzgarları, kent ve kentleşmenin niteliğinde olduğu gibi,

yerel yönetimlerin görev ve sorumluluk alanlarında da değişikliklere neden olmuştur. Belediyeler başta olmak üzere yerel yönetim kurumları, üzerlerine yüklenen görev ve sorumluluklarla baş edemez hale gelmiş ve kentsel sorunlar bir kriz niteliğine bürünmüştür. İşte bu nokta, Türkiye’de yerel yönetimler açısından katılım kavramının öne çıktığı ve merkezi yönetim- yerel yönetim ilişkilerinin tartışılmaya başladığı bir zaman dilimine tekabül etmektedir(Ökmen,Yılmaz ve Baştan,2004:23-80).

Anayasalarda temel ilkeleri ortaya konulan yerel yönetim sistemi kanunlarla somutlaşmaktadır. 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı kanunla Türkiye’nin yerel yönetim dizgesi değişikliğe uğramıştır. Osmanlı döneminde şekillenen ve Cumhuriyet döneminde yerleşen üç düzeyli yerel yönetim dizgesi büyükşehir belediyeleri kurulan illerde varlığını kaybetmiştir. Günümüzde bir örnekliliğini yitiren yerel yönetim sistemi bünyesinde iki ayrı modeli barındırmaktadır. Birinci model geleneksel model olup uygulandığı illerde il özel idaresi, belediye ve köy yönetimlerini içermektedir. İkinci model il sınırında büyükşehir modelidir. Bu modelin uygulandığı illerde il özel idareleri ve köy yönetimleri kaldırılmıştır. Mahalli müşterek hizmetler iki kademeli olarak örgütlenmiş olan büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyeleri tarafından yerine getirilmektedir (Şengül,2015:44).

#### **2.1.4. Yerel Yönetim İlkeleri**

Ülkemizde kamu hizmetleri iki esas çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu esaslar “merkezden” ve “yerinden” yönetim esaslarıdır. Merkezden yönetim, hükümet kanadının oluşturduğu bakanlıklar v bu bakanlıklara bağlı kurum ve kuruluşlardan yönetim, yerinden yönetim ise ülke çapında geniş ağa sahip kamu kurumları ile mahalli idareler tarafından gerçekleştirilen yönetim faaliyetidir.

Yönetimin bütün süreçlerinin ve karar mekanizmasının tek elde toplandığı merkezden yönetim; yerel yönetim süreçleriyle bütünleşebildiği ölçüde başarılı olabilmektedir.

Bir görüşe göre, yerinden yönetimi klasik anlamda ve modern anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlamaktadır. Klasik anlamda yerinden yönetim, merkezi yönetimden yerel yönetim kuruluşlarına yetki, görev ve kaynak aktarımını tanımlar. Modern anlamda yerinden yönetim ise, merkezi yönetimin idari yetkilerini sadece yerel yönetimlerle

değil, taşra kuruluşları, federe birimler, yarı özerk kamu kurumları, meslek kuruluşları ve gönüllü kuruluşlarla paylaşmasını ifade eder. Bu anlamıyla yerinden yönetim, merkezi yönetimin küçültülmesini içerir. Yerinden yönetimin yönetim sistemi içindeki konumu çeşitli faktörlere bağlıdır. Kimi ülkeler güçlü yerinden yönetim anlayışını benimserken kimi ülkelerde yerinden yönetim zayıf kalmıştır (Şengül,2015:5).

**Tablo 3: Klasik Yerel Yönetim ve Yerel Yönetişimin Farkları**

KLASİK YEREL YÖNETİM	YEREL YÖNETİŞİM
Devlet odaklı	Toplum odaklı
Yönetim katmanları arasında hiyerarşik ilişki	Paydaşlar arası gönüllülük esasına dayalı işbirliği
Emir kumanda zinciri	Birlikte karar oluşturma, demokratik katılım
Merkeziyetçi	Yerinden yönetimci
Bizzat kendi yapan, doğrudan üreten	Başkalarını (paydaşları) yapabilir kılan, onlara yönlendirici destek veren
Genel kuralcı / tek tipçi	Farklılıklara, yerel önceliklere duyarlı
Gizlilik eğilimli, sınırlı bilgi paylaşımı	Saydam, bilgiyi erişilebilir kılan
Genel üretim ve hizmet standartlarını katı, tepeden indirmeci belirleyen	Hizmet tüketicisinin ve yurttaşın tercih ve önceliklerine duyarlı
Şekilci ve genel denetim	Çok yönlü ve hesap verebilirlik

**Kaynak:** Göymen,K.,Yerel Kalkınma Önderi ve Paydaşı Olarak Belediyeler,s:3.

Yönetişim karşılıklı bilgi alışverişi, aktif katılım, şeffaflık, vatandaşların bilgi edinme hakkı, hukuka uygunluk gibi paydaşların getirilerinin bir toplamıdır. Ancak, bu ilkelerden herhangi birinde bir kırılma meydana geldiği an kavramın sorunsuz olarak uygulanması mümkün olmamaktadır. Türkiye gibi apolitik bir topluma sahip olan ve günden güne toplumsal sorunlardan uzaklaşan bir gençliğe sahip ülkelerde, hükümetler “karşılıklı yönetim” için gereken ortamı hazırlasa dahi sistemin akıcı bir şekilde ilerlemesi mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda yönetişimi sihirli bir değnek olarak görmekten ziyade, uygulanacak ilk adım sosyal duyarlılığa sahip aktif ve etkin bir toplum yaratmak olmalıdır ([http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/2425/yeni\\_bir\\_yonetim\\_anlayisiyonetisim](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/2425/yeni_bir_yonetim_anlayisiyonetisim), Erişim tarihi: 05.05.2017).



## 2.2. Belediye Kavramı

### 2.2.1. Tanımı

Yerel yönetimler; hukuki, ekonomik ve siyasi niteliği bulunan birimlerdir. Türkiye’de yerel yönetimler; İl Özel İdaresi, Belediye ve Köylerden oluşur(Hacıköylü, 2013:3).Belediyelerin yönetim sistemi içerisinde başat bir konuma sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

5393 sayılı Belediye Kanunu 3. maddesinde belediye’nin tanımı şöyle ifade edilmektedir:

‘Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini’ ifade etmektedir. Belediyeler yerel hizmetlerden sorumlu birimlerdir. Yerel yönetim birimleri arasında halka en yakın olanı belediyelerdir (Temel Belediye Mevzuatı, 2009: 33, 5393 sayılı kanun, 3.md.).

### 2.2.2. Yönetimi ve Kurulması

Bir bölgede belediye kurulabilmesi için orada yaşayan nüfusun 5.000 ya da üzeri olması gerekmektedir. İl ve ilçe merkezlerinde belediyelerin kurulması zorunludur.Birkaç köyün birleşerek belediye kurlmaları mümkündür. Bu durumda köy ihtiyar heyetinin ve o köylerde yaşayan halkın en az yarısından bir fazlasının bölgenin bağlı bulunduğu en büyük mülki idare amirine yazılı başvurusu gerekmektedir. Belediyenin kurulabilmesi için bir diğer yol ise bölgenin bağlı olduğu valinin belediyenin kurulmasına gerek görmesi ve bunu bildirmesidir. Valinin bu bildiri yapmasının üzerinden on beş gün içerisinde bölgede yaşayan halkın oylarının alınması ve sonucun bir tutanak ile valiye bildirilmesi gerekmektedir.İçişleri Bakanlığı’na gönderilen dosya Danıştay’ın incelemesi ile alınan müşterek kararname neticesinde belediyenin kurulması gerçekleştirilir(<http://www.makaleler.com/belediyelerin-g%C3%B6rev-ve-sorumluluklar%C4%B1>).

Belediyenin organları belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir. Belediye başkanı belediyenin yürütme organı, belediye meclisi belediyenin karar organı

ve belediye encümeni belediyenin görüş bildirme, harcamalarını denetleme ve yönetsel kararlar alma organıdır (Erkul, 2010: 39).

### 2.2.3.Görevleri

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde yer alan belediyelerin görev vesorumlulukları aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, konut, coğrafi ve kent bilgi sistemleri gibi bayındırlıkhizmetleri,
- Çevre sağlığı, temizlik ve katı atık yönetimi gibi çevre ile ilgili hizmetler,
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans, şehir içi trafik gibi önleyici ve koruyucu hizmetler,
- Kültür, sanat, turizm ve tanıtım hizmetleri,
- Gençlik ve spor, sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma, defin ve mezarlıklar gibi sosyo-kültürel hizmetler,
- Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetleridir (Oktay ve Şen, 2010:28).

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı (AYYÖŞ)'nin öngördüğü yerel yönetim anlayışına uygun olarak yeni yetki ve yükümlülükler de getirilmiştir. Bunlar:

- Kent Bilgi Sistemi ve Coğrafi Bilgi Sisteminin oluşturulması,
- Şehir içi trafiğinin düzenlenmesi,
- Büyükşehir Belediyesi ile nüfusu 50.000'i geçen belediyelerin kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açması,
- Gıda bankacılığının kurulması,
- Gerekliğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verilmesi ve gerekli desteğin sağlanması, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenlenmesi, yurt içi

ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verilebilmesi,

- Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır.
- Okul öncesi eğitim kurumları açabilir (Anayasaya aykırı olduğu için iptal edilmiştir).
- Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası belediyenin malî durumu ve ivediliğine bağlı olarak belirlenir.
- Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özür, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.
- Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.
- Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir(<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der70m4.pdf>).

### **2.3.Türkiye’de Belediyeler**

Türkiye’de yerel yönetim sisteminde belediyeler başat bir konuma sahiptir. Temel kentsel hizmetlerin belediyelerce sunulması yerel yönetim birimlerini halk tarafından bilinir hale getirmiştir. Osmanlı döneminde ortaya çıkan ve kurumsallaşan belediye sisteminin varlığı Cumhuriyet dönemiyle devam ettirilmiştir. Siyasal rejimin yenilenmesiyle beraber belediye mevzuatı da değişikliğe uğramıştır (Şengül,2015).

Cumhuriyet’in ilanıyla beraber yeni siyasal rejimin kurumsallaşması temel amaç olmuştur. Yeni devletin öncelikleri arasında kentlerin yönetimi, özellikle de başkent yönetimi ayrı bir yer tutmuştur. 1924 yılında kabul edilen 417 sayılı kanuna göre Ankara Belediyesi 24 üyeden oluşan bir belediye meclisine sahip oluyordu. Belediye meclisi (cemiyet-i umumi belediye) merkezi yönetim tarafından atanıyordu. Kanun, demokratik niteliği yönünden eleştiri konusu olmuştur. Bazı belediye hizmetlerinin polis teşkilatına bırakılması, sağlık işleri müdürü, muhasebe müdürü, hukuk işleri

müdürü gibi kimi belediye bürokratlarının İçişleri Bakanlığı tarafından atanması eleştirilen başlıca hususlardı. Merkezi yönetim yetki aşımı söz konusu olduğunda belediye meclisini feshetme hakkına sahipti (Görmez,1997).

1978 yılında Türkiye’de kurulan Yerel Yönetim Bakanlığı’nın da etkisiyle belediyeler arası işbirliğinin geliştiği ve çok sayıda belediye birliğinin kurulmasına zemin hazırlamıştır. 1980 yılı başında, Türkiye Belediyeler Birliği kurulmuştur.

Cumhuriyet döneminde belediyeler konusunda yapılan ilk genel düzenleme olan 1580 sayılı kanunla belediye yönetiminin modernizasyonu amaçlanmıştır (Hamamcı, 1990).

Modernist yaşam tarzının sağlanabilmesinde belediyelerden büyük beklentiler olmuştur. Dönemin yöneticileri belediyelerin, Batı yaşam tarzına benzer bir yaşam tarzının sağlanması sürecini hızlandıracağını düşünüyorlardı. Kanun, devlet işleri ve yerel işler ayrımını yaparak yerel işleri devletin sıkı denetimine tabi kılmıştır (Aykaç, 1990).

1580 sayılı kanun 74 yıl yürürlükte kalmış, 2004 yılında 5272 sayılı kabul edildiğinde yürürlükten kalkmıştır. 5272 sayılı kanun Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiş olup, 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu kabul edilmiştir.

#### **2.4. Bir İşletme Olarak Belediyelerin Sorumlulukları**

Belediyeler vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasında modern işletmecilik kurallarına uygun olarak, küresel neoliberal politikaların da desteklediği bir işletmecilik anlayışına uygun yönetilmektedir. Bu anlayışın uzantısı olarak yapılan çalışmalar aşağıda kısa gösterilmektedir (Kaya, 2008: 20):

- a) TKY çalışmalarının etkinleşmesi,
- b) İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) çalışmaları,
- c) Birimler arası iletişim ağının kurulması,
- d) İş tanımları, iş analizleri ve iş akış şemaları hazırlanması,
- e) Vatandaşa verilen hizmetlerin basit, hızlı ve kaliteli olarak tek noktadan verilmesi çalışmalarının yapılması,
- f) Hizmet masaları oluşturularak, vatandaş hizmet temsilcilerinin görevlendirilmesi,
- g) Standart başvuru formlarının hazırlanması,

- h) Başvuru sahibine işin izleyeceği aşamalar, süreler ve bitiş tarihi konusunda bilgi verilmesi,
- i) Kaliteyi artırmak için süreç analizi çalışmaları yapılması,
- j) Performans ölçüm sistemi oluşturulması
- k) Sivil toplum örgütleri ve vatandaşların hizmetlerin belirlenmesi, yürütülmesi ve denetimine etkin katılımının sağlanması,
- l) Vatandaşın bilgi ve belgelere ulaşım imkânının sağlanması,
- m) Vatandaşların ve sivil toplum örgütlerinin katılacağı danışma kurullarının oluşturulması,
- n) Üst yönetimin vatandaş ve personel ile daha fazla iletişim içinde olması.

## **2.5. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**

İKY, son yıllarda kamu yönetimi alanında da önemli etkilere sahip faaliyetleri yürütmektedir. Kamu personel rejiminin İKY disiplini ile iyileştirilmesi çalışmaları kamu yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır (Tortop vd., 2010: 14).

Belediyelerde geleneksel anlayıştan çağın gereklerine uygun olarak yapılanmış hemen hemen bütün il ve ilçe belediyelerde “İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlıkları” kurulmuştur. Bu yöndeki çalışmalar Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile desteklenmiş İKY’ne ilişkin reformlar personel rejiminin basit ve esnek hale getirilmesi, ödeme sistemleri (iyi performans ödüllendirici tarzda), çalışanların değerlendirme sistemi, işe alma ve seçim, eğitim, yükselme, iletişim, teşvik mekanizmaları, işin sınıflandırılması gibi alanlarda gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Tortop vd., 2010: 37).

## **2.6. Belediyelerde İnsan Kaynakları Planlaması**

Yerel yönetimlerin insan kaynakları yönetimi bilimsel yöntemlerle ele alınmalıdır. Nitelikli çalışanların uygun zamanda ve ihtiyaç duyulan yere yerleştirilmesini sağlamalıdır. Yerel yönetimlerde özellikle belediye kurumlarında personel alımlarında ön lisans ve lisans mezunlarına öncelik verilmelidir. Çünkü hizmet içi eğitim konusunda fazla zaman kaybedilmemiş olacaktır. Terfiler, liyakat ilkesine göre başarı

ve kıdeme göre yapılmalıdır. Yetki devri, güven ortamı, katılma, iş basitleştirmesi, rotasyon, eğitim ve seminerler, kararlara katılım yollarının önü açık tutulmalıdır (Fidan, 1996:191-192).

Kamu örgütlerinde çalışan kişilerin hepsi memur statüsünde değildir. Bilindiği gibi, 657 sayılı DMK'nın 4. maddesinde "istihdam şekilleri" düzenlenmiştir. Buna göre "kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür". Bu dört istihdam şekli arasında en yaygın olanı memur statüsünde gerçekleştirilen istihdamdır. Bunu takiben işçi statüsüne dayalı olarak istihdam edilenler gelir. 657 sayılı DMK'da memur; "mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen kişi" olarak tanımlanmıştır (md. 4). 4857 sayılı İş Kanununda işçi; "bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi" olarak tanımlanmıştır (md. 2). Nihayetinde sözleşmeli personel ise 657 sayılı DMK'da "... geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlisi" olarak tanımlanmıştır (md. 4).

Belediyeler, kamu hizmetlerini yerel düzeyde yerine getiren örgütler olduğuna göre; kente dönük hizmetler denildiğinde de belediyelerde ağırlıklı olarak fen işleri, itfaiye işleri, zabıta işleri ve sağlık işleri çalışanlarıyla belediye içi hizmetlere yönelik olarak da hesap işleri, personel işleri ve yazı işleri vb. çalışanları tarafından bu görevler yerine getirilmektedir. Ancak, bu hizmetlerin yürütülmesinin, belediye yönetim birimleri arasında paylaşılması, büyük ölçüde hizmetin türüne ve alan içerisinde yaşayanların tamamını ilgilendirip ilgilendirmemesine bağlıdır (Fırat,2002).

Gebze Belediyesi insan kaynakları planlamasını anket yöntemiyle çalışanların iş memnuniyetini belirledikten sonra her birimde uygulanabilecek şekilde çalışanların değerlendirme yaptığı puan skalası oluşturarak ve çalışma saatlerinin analiz edilmesiyle birimlerin insan kaynağı ihtiyacını karşılamaktadır.

### **2.6.1.MemurlarınİşeAlınması**

Memurlar hakkında sınav yönetmeliği hükümlerine göre yapılan sınavda başarılı olanların, merkezi sistemle yerleştirilmesi, 657 sayılı kanunun 59.uncu maddesinde

belirtilen memuriyet kadrolarına yapılan atama, kanun hükmü gereğince merkezi sınavın dışında farklı bir sınavla işe alınması öngörülenlerden sınavda başarılı olanların ataması (2828 sayılı kanun gereği özel sınavla işe alınacaklar) ile memuriyete giriş yapılmaktadır. KPSS yöntemi dışında itfaiye ve zabıta personeli alımında belediyeler kendi web sayfasında KPSS puanının yanında sözlü mülakat uygulanmasıyla başarılı olan adaylar memur statüsünde göreve başlatılmaktadır. Belediyeler artık zabıta memuru alımını kendi bünyesinde yapmamakta olup, hükümet merkezi sistemle yapılmasına karar vermiştir (Öksüz,2001:13).

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) fıkrasında öngörülen şartlar dikkate alınır. Belediyelerde bu şekilde istihdam edilen personel kurumlarından izinli sayılırlar. Bu personelin görevlendirildikleri süre zarfındaki, görevlendirildikleri kadroya ait her türlü malî hakları ile kurumları tarafından karşılanması gereken sosyal güvenlik ve benzeri diğer hakları belediye tarafından ödenir. İzinli oldukları müddet, terfi ve emekliliklerinde hesaba katılır ve terfi haklarını kazananlar başkaca bir işleme lüzum kalmaksızın terfi ettirilirlar. Bu şekilde görevlendirilenler, görevlendirme süresinin sona ermesinden itibaren onbeş gün içerisinde yazılı olarak kurumlarına başvurmaları hâlinde en geç bir ay içerisinde kadrolarına veya müktesebine uygun başka bir kadroya atanırlar (<http://www.idarehukuku.net/baslik/Idari-Yargi/Belediye/Belediyelerde-norm-kadro-ve-personel-istihdami.html>)

### **2.6.2.Sözleşmeli Personelin İşe Alınması**

657 sayılı kanun 4/b maddesine göre 6.6.1978 tarih ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulunun kararı ile belirlenen yeni personel alımında Devlet Personel Başkanlığının olumlu yanıtı üzerine Maliye Bakanlığının izni olup, bu izin çerçevesinde ilgili bakanın onayı ile sözleşmeli personel çalıştırabilmektedir (Öksüz, 2001:16).

### **2.6.3.İşçilerin İşeAlınması**

İl Özel İdareleri ve belediyeler ve bunların kurdukları birlik ve müesseseler açıktan işçi alımı için İçişleri Bakanlığı aracılığıyla Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınarak Başbakanlıktan onay alınması gerekmektedir (Öksüz,2001:16).

Gebze Belediyesin'de memur alımı; mevzuata göre zorunlu ve ihtiyaç duyulan yerlere KPSS veya nakil yoluyla atama; işçi alımı mevzuata göre norm kadro uyarınca İŞKUR vasıtasıyla ortaklaşa alım; sözleşmeli personel alımı; belediye kanununa göre boş memur kadrosu için ihtiyaca göre; taşeron alım ise yasal personel istihdamının yetmediği durumlarda hizmet alımı vasıtasıyla personel alımı (ihale usulü) temin edilmektedir.

### **2.7. Belediyelerde Eğitim veGeliştirme**

Personele ilişkin sorunların büyük bir kısmı, kalifiye personelin bulunmamasından ya da personeli daha verimli kılacak eğitim programının uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Belediyelerin etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri, seçilmişler de dahil her düzeydeki personelin iyi eğitim almış olmasına bağlıdır. Bunun sebebi, belediyelerin değişik alanlarda uzman kadrolar barındırmasından kaynaklıdır. Sorun, bu uzman kadroların gerçekten bu kadroların gerektirdiği niteliklere sahip kişiler tarafından doldurulamamasıdır. Ülkemizde belediye hizmetlerinin etkinliğini arttıramaya yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri, geniş kapsamlı olarakTODAİE\YYAEM başta olmak üzere, İç İşleri Bakanlığı\Valilikler, Devlet Personel Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı ve Türk Belediyecilik Derneği ile çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmektedir (Negiz, 2007).

Ancak bu kuruluşların verdiği eğitimlerin ülke genelinde planlı olmamasından dolayı sınırlı kaldıklarını söylememiz gerekir.

Görevleri yerel halkla sürekli etkileşim içinde olmayı gerektiren belediye personelinin, gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak hizmet verdiği kitleyle nasıl iletişime geçeceği konusunda da mutlaka bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Bu noktada da belediye yönetimlerine sorumluluk düşmektedir. Başarılı bir belediye yönetiminin personeline

dair eğitim politikasında; tasarruf gerekçeleriyle eğitimin ertelenmemesi, insangücü planlaması kapsamında eğitim önceliklerinin belirlenmesi, her alanda ve her düzeyde eğitim faaliyetlerini yürütmesi ve en önemlisi de bu faaliyetlerde süreklilik sağlayarak eğitim sonrası değerlendirmelerin yapılmasının yer alması gerekmektedir (Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği,1987).

### **2.7.1.Hizmet Öncesi Eğitim**

Belediye personeline yönelik hizmet öncesi eğitim lise ve yüksekokul düzeyinde verilmektedir. Lise düzeyinde verilen eğitimler mahalli idareler bölümünde verilmekte olup belediye mevzuatı, belediyesi bütçe ve muhasebesi, şehircilik ve planlama derslerini içermektedir. Mahalli idareler, zabıta ve itfaiyecilik ve yangın güvenliği bölümlerini ise belediyelere personel yetiştiren hizmet öncesi eğitim veren üniversitelerin yüksekokul programlarıdır (Ayman Güler ve Yıldırım, 2001: 216-218).

### **2.7.2.Hizmet İçi Eğitim**

Belediyelerde belediyecilik mesleği ile ilgili eğitim almış personel sayısının az olması hizmet içi eğitimi ihtiyaç olarak ortaya çıkarmaktadır. Belediyecilik mesleği ile ilgili eksiklik sadece belediyelerde hizmet eden alt personelin değil, aynı zamanda yasada belediyenin karar organı olarak tanımlanan belediye meclis üyeleri de eğitim açısından düşük niteliktedir. Belediyelerde etkin bir hizmet sunumu gerçekleştirebilmek için o hizmetin o işi en iyi bilen tarafından yerine getirilmesine olanak verilmelidir (Negiz, 2007: 196).

Belediye personelinin gelişen ve değişen ortam koşullarına ve teknolojilere göre yetiştirilmesi belediyecilik faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu etkinlik için tek başına genel bilgilerin verildiği hizmete yönelik olmayan hizmet öncesi eğitim çalışmaları, yeterli olmamakla birlikte hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitim ile kazandırılabilir (Bilgin vd., 2004: 97).

Belediyeler yerel yönetim birimi olarak günümüz idari yapılanmasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü geçmişe oranla günümüzde belediye sınırları içerisinde yaşayan nüfus toplam nüfusun önemli bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bunun neticesi olarak belirli bir yerleşim bölgesinde sürdürülen ortak yaşam bazı sorunların kaynağını oluşturmuş ve belediyelere bölgesel sorunların çözümü, halkın taleplerini karşılama ve halka hizmet sunma misyonu yüklenmiştir. Yüklenilen bu misyonun yerine getirilmesi belediye çalışanlarının niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Belediyelerde personel niteliği bu denli öneme sahip olmasına rağmen mevcut düzende belediye personelinin eğitim açısından genel durumu ve personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliği ve etkinliği istenilen düzeyde değildir (Negiz, 2007: 193).

Kurumlar tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimlerin işgücü verimliliği üzerindeki anlamını ve yararlarını şöyle özetlemek mümkündür (Gürel, 2009: 27):

- Öğrenme sürecinde zaman kazandırır. Deneme yanılma yoluyla öğrenme sürecinde işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretir.
- Hataları ve başarısızlıkları gidererek maliyetleri azaltır.
- Verimliliğin artırılması ve uyum sağlanması konusunda yeni işe başlayanları olumlu etkiler.
- Bilinçli bir çalışma ortamı hazırlar ve çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlar.
- Çalışanların kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sunar, iş verimliliğini artırır.
- Çalışanların kendine olan güvenini moralini ve motivasyonunu artırır.
- Sorun çözme ve zihinsel gelişime katkı sunar.
- İletişim, güven ve ekip ruhunun oluşmasını sağlar.
- İletişim kaynaklı gerginliklerin ve stresin azalmasını sağlar.
- İşgücü devrini azaltarak kalifiye işgücünün artmasını sağlar.
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunarak kuruma rekabet üstünlüğü kazandırır.
- Ürün kalitesinin artırılmasına yardımcı olarak müşteri memnuniyetini artırır.

Gebze Belediyesi her yıl birimlerden alınan eğitim ihtiyacı talebine ve mevzuat değişikliklerine göre eğitim planı yapar, çalışanlar eğitim verilen kurumlara yönlendirilir ya da kurumda gerçekleştirilmesi için planlamalar yapılır. Eğitim sonunda

anket yapılarak memnuniyet ölçümü değerlendirilir. 2012 yılı içinde çalışanların faaliyet alanlarına göre katılım sağladığı Gebze Belediyesi tarafından düzenlenen eğitim programlarından bazıları şöyledir (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 21):

- Standart Dosya Planı,
- İhale Mevzuatı,
- Kamu İhale Kanunu,
- Beton Semineri,
- e-İmza ve Elektronik Belge,
- İşaret Dili Eğitimi,
- Elektronik Belge Yön. Sistemi,
- Resmi Yazışma Kuralları,
- Ketem (Kanser) Eğitim,
- Tarihi Kentler Birliği,
- Halkla İlişkiler ,
- Stratejik Planlamanın Önemi,
- Yönetici Eğitimi,
- Kamu İhale Kanunu,
- Motivasyon,
- 3194 Sayılı İmar Kanunu ve Mevzuatı,
- Genel Sağlık Eğitimi
- Amme Alacakları Tahakkuku, Tebliği, Tahsilâtı,
- Zabıta Yönetmeliği.

## **2.8.Belediyelerde PerformansveDeğerlendirme**

Performans değerlendirme, organizasyonda çalışanların diğer rakip organizasyonda çalışanlara göre daha fazla değer yaratması ve çalışanların sürekli kendilerini geliştirmeleri ve yenilemelerine kaynaklık etmesi açısından insan kaynakları biriminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır (Kaymaz, 2009: 83).

Öncelikle performans kriterleri tarafsız olarak tayin edilmeli, performans kriterlerinin açık, anlaşılır ve adil olduğu konusunda konsensus sağlanmalıdır (Ateş ve Köseoğlu, 2011:13-21). Belediyelerde her ne kadar mevzuatla bir takım düzenlemeler getirilmeye çalışılsa da henüz performans değerlendirme ve ölçme tam anlamıyla yapılamamaktadır. Örneğin; Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde başarıya dayalı bir ödüllendirmeden (yılda en fazla iki ikramiye) söz edilmektedir. Ancak uygulamada henüz bu ikramiyeler, kriterleri önceden saptanan ve ölçülen bir başarıdan/ performanstan sonra verilmemektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 41).

Belediyelerde performans yönetiminin uygulanması, stratejik plan ile başlamaktadır. Nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler, yerel seçimlerden itibaren 6 ay içerisinde stratejik planı hazırlamakla yükümlüdür. Stratejik planda; kurumun amaçları, vizyonu ve misyonu, temel ilke ve politikaları, performans göstergeleri, izlenecek yöntemler ve kaynak dağılımları yer almaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanununa göre; belediye meclisi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmekle görevlidir. Belediye başkanı ise; belediye performans ölçütlerini hazırlamak, uygulamak, izlemek, değerlendirmek ve bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla sorumludur(Ateş ve Köseoğlu, 2011: 83).

## **2.9.Belediyelerde Kariyer Geliştirme**

Kamu kesiminde uygulanan personel rejimi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bunun temelinde ülkenin kendine özgü şartlarının yanında, personel yönetim modelleri de yatmaktadır. Kamu personel sistemleri temelde iki modele ayrılmaktadır: “Rütbe (kariyer) sistemi” ve “kadro sistemi”. Rütbe sisteminde kariyerin anlamı “memurluğun meslek haline getirilmesi” dir. Burada işten çok kişi önemlidir. Genç yaşta kamu hizmetine giren kişi, kıdemine, eğitim düzeyine ve genel yeteneklerine göre bir “rütbe” kazanır. Hizmete giriş düzeyini kişinin öğrenim düzeyi/diploması belirler. Uzmanlık eğitiminden çok genel eğitimin önem kazandığı bu sistemde, genellikle işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin hizmet içinde kazanılacağı varsayılmıştır. Yükselmelerde kıdem en belirleyici ölçüttür. Ücret, performans ve başarıdan çok diploma ve kıdeme göre belirlenmektedir. Aynı işi yaptıkları halde, öğrenim düzeyi ve kıdemi farklı olanlar farklı ücret alabilirler. Personelin rütbesiyle (unvan ve kadro derecesi) üstlendiği görev arasında (fiili çalışma unvanı) doğrudan bir ilişki yoktur; yani kişi aynı rütbede çok değişik görevleri yerine getirmeye yeterli sayılmaktadır. Sisteminin dayandığı anlayışa göre örgüt, insanlardan oluşur. Örgütün yapısı, örgüte verilen görevlere ve bireylerin yeteneklerine göre biçimlenir. Görevle görevi yerine getirecek kişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Görevi kişiden ayrı düşünmek ve önceden ayrıntılı olarak saptamak olanaksızdır.Türkiye’de memurluk kariyer (rütbe) sistemi üzerinde yükselir. Bu, 657 sayılı yasada açıkça belirtilmiştir. Yasaya göre sistemin üç temel ilkesinden biri kariyer ilkesidir.657 sayılı DMK madde 3B’de “ Kariyer Devlet memurlarına, yaptıkları

hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır” denilmektedir. Diğer bir ifadeyle buradaki kariyer ilkesinden kasıt, memurluğa dayalı personel sisteminin temelde kariyer modelini benimsiyor olmasıdır (Özkan, 2012).

## **2.10.Belediyelerde Maaş ve Ücret Yönetimi**

Maaş ve ücret kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Ücret, kısa süreli ödemeler için kullanılırken, maaş uzun dönemli ve peşin ödenir. Ücret bedeni ve zihni emeğe, üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Yerel yönetimlerde memurlar maaşını önceden alır, işçiler ise emeğinin sonunda ücretini alır. İşçilerde ücretin yanında prim, ikramiye, kardan hisse, komisyon ve aynı ödemelerden ücretin tamamlayıcı özelliklerine yer verilirken memurlarda ücret kavramı olmadığı için bu özelliklerde mevcut değildir (Kavi, 2010).

Ücretlendirme insan kaynakları yönetiminde önemli bir süreçtir. Belediye yönetimlerinin ücretlendirme yetkisi kısıtlıdır. Ancak genel yönetimin aksine, işçiler, sözleşmeli personel ve memurların ücret tespitinde belediyeler belli sınırlar içinde yetki kullanabilmektedirler. Belediyelerde, işçi ücretleri ve diğer sosyal haklar 4857 sayılı İş Kanunu, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile belirlenebilmektedir. Sözleşmeli personelin ücretleri, Maliye Bakanlığı'nın ilan ettiği üst sınır içinde belediye meclisinde tespit edilmektedir. Belediyelerde memurlar için ücret; genel hükümler dışında, tüm kamu görevlilerini ilgilendiren genel ve hizmet koluna ilişkin yapılan toplu sözleşme ile isteğe bağlı olarak belediye bazında yapılan ve sosyal denge tazminatının miktarını belirleyen sözleşmeden oluşmaktadır. Taşeron işçilerin ücretleri ise ihale şartnamesinde tespit edilebilmektedir (Çöpoğlu, 2015).

## **2.11.Belediyelerde Sendikallilikler**

Sendikalar; işçi, memur ve işverenleri kapsayan meslek kuruluşu niteliğinde, her ülkenin hukuk sistemine göre değişiklik gösteren yapılardır. Demokratik düzenin savunucusu olan sendikalar, çalışanların statülerini, çalışma koşullarını, maddi

durumlarını iyileştirmelerine imkan sağlarken, diğer taraftan hizmetin niteliğinin artırılmasına da olumlu katkı sağlamaktadır. Sendikalar, istihdam şartlarını iyileştirmek için kurulmuş, üyeliği ve üyeler arası ilişkiyi esas almaktadır. İlk zamanlarda, sadece işçilerin haklarını korumak için işçi sendikaları kurulmuşken daha sonraları, işveren ve memur sendikaları da kurulmaya başlanmıştır. Ülkemizde işçi ve işverenlere ilk sendika kurma hakkı, 1947 yılında 5018 sayılı Kanunla tanınmıştır (Tortop ve diğ., 2007).

Günümüzde üç belediye memur sendikası vardır. Bunlar; 'Tüm-Bel-Sen, Bem-Bir-Sen ve Türk-Yerel-Hizmet-Sen' kuruluşlarıdır. Memur - işçi sendikalarına karşın belediyelerde işveren sendikaları oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde varlığını sürdüren iki sendika vardır. Birincisi ulusal düzeyde faaliyet gösteren belediye işverenleri sendikası (BİS) 'dır. İkincisi sadece İstanbul'da faaliyet gösteren mahalli-idareler işverenler sendikası (MİKSEN) 'dır (Bozoğlu, 2010). Bunların dışında bazı belediyeler ve il özel İdareleri, işveren sendikası olarak Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) üyesidir. İşveren sendikalarından YEREL-SEN bağımsız işveren sendikası olarak faaliyet göstermekte olup, diğerleri Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) üyesidir (<http://tisk.org.tr/>).

## **2.12. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler**

Belediyeler halka sunmakla yükümlü oldukları hizmetleri değişim hızının her geçen gün arttığı yenileşme ihtiyacı ve gerekliliği içinde bulunduğu grup-toplum ilişkisini de içine alan geniş bir yelpaze içinde gerçekleştirmektedir. Yenilik süreçlerde, yönetimlerde ve ilişkilerde olmaktadır (Halis, 2000).

### **2.12.1. Küreselleşme**

Küreselleşme sürecinin yarattığı “yeni kamu yönetimi” (new public management) anlayışının ortaya çıkması, öte yandan bu anlayışın uzantısı olan bir dizi kavramın geliştirilmesi söz konusudur. Devletin asli görevlerine dönmesi ve küçülmesi, hesap verebilirlik, performans ölçümü, saydamlık, yerelleşme gibi nedenler yeni kamu yönetimi anlayışını gerektirmektedir (Keleş, 2012).

### **2.12.2. Örgüt Teorilerindeki Değişimler**

“Yeni”, “girişimci”, “postmodern”, “postbürokratik” ve benzeri gibi değişik sıfat ve açılımlar, kamu yönetimi örgüt ve disiplinini yaşadığı bu krizden kurtarmak için örgütsel anlayışın değişmesi ile oluşmakta ve çözüm modelleri araştırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 3).

Örgütsel teorilerdeki ana değişiklik, kamu yönetimini etkinleştirmek ve verimlileştirmek için oluşturulmuştur. Başta yerel yönetimler olmak üzere tüm kamu kurumları bu sancılı değişim sürecinden etkilenmişlerdir (Eryılmaz, 2005: 22).

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 (Öztürk ve Coşkun, 2003).

Günümüzün işletmecilik anlayışı insan ve onun çalışma hayatı kalitesine büyük önem vermektedir. İşletmeleri de derinden etkileyen bu eğilim, önceki yılların geniş örgüt yapısına sahip, stabil ve hantal işletmelerinin artık değişmeden başarılı olamayacağı değişen şartlar sonucu anlaşılmaya başlanmıştır (Halis, 2000: 23).

### **2.12.3. Rekabet**

Belediyelerin rekabetten etkilenmemeleri mümkün değildir. Değişim ister istemez belediyeleri etkilemiş ve örgütsel yapılarının yeniden düzenlenmesi sorununu gündeme taşımıştır. Belediyelerde, hem belediye çalışanları, hem de belde halkı için kaliteli hizmeti sunmak için İKY uygulamaları kalite çalışmalarının temeli oluşturmaktadır (Öztemel, 2001: 9).

#### **2.12.4. Finansal Nedenler**

Belediyelerin en önemli sorunlarından birisi, hizmetleri üretebilmek için yeterli kaynaklarının olmaması ve bu konuda merkezi hükümet başta olmak üzere belediyelere uygulanan kısıtlamalardır. Kaynakların ve bu kaynakların, yönetiminin de belediyeler için en az hizmet yönetimi kadar önemli olduğunu ortaya konmuştur. Bir belediyede, eğer kaynaklar iyi yönetilemiyor ise o zaman hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve kaliteli insana ulaşılması zorlaşmaktadır (Öztemel, 2001: 62).

Türkiye’de farklı büyüklükteki belediyelerin sorunları genelde benzeşmektedir: İlk olarak, gereğinden fazla ve niteliksiz sürekli (kadrolu) işçi statüsündeki personelin varlığı en önemli sorundur. İkinci olarak, norm kadro ilke ve standartlarının gerektirdiği memur-işçi dengesinin sağlanamamış olmasıdır. Özellikle, kadrolu sürekli işçi sayısı memur sayısının çok üstündedir. Üçüncü olarak, daha esnek istihdam şartlarında nitelikli personel istihdamına imkan veren “sözleşmeli personel” statüsündeki çalışanların toplam personel içerisindeki oranının düşük olması önemli bir sorundur. Bu sorunlarla birlikte detaya inildiğinde, eğitilmiş personel ihtiyacı, kurumsal bağlılık, bilgisayar okuryazarlığı, takım ruhu, çalışan memnuniyeti, liyakat vb. konularda sorunların olduğu bilinmektedir. Bu sorunlar belediye personel politikasının yeniden çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir.

## **BÖLÜM 3: BELEDİYE KURUMSAL FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI : GEBZE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

### **3.1. Gebze Belediyesi Hakkında GenelBilgi**

Türkiye'nin hızla gelişen ve büyüyen bir ilçesi olan Gebze, Kocaeli ve İstanbul arasında yer alır. Zengin bir tarihi geçmişe sahip Gebze'nin ekonomisi, sanayi ve ticarete dayalıdır. Gebze, Osmanlı Dönemi'nden bu yana, ana ulaşım yolları üzerindeki konumu nedeni ile Anadolu'dan İstanbul'a göç eden Anadolu halkının, İstanbul'a ulaşmadan önceki ilk uğrak yeridir. Değişen yönetim biçimleri ve vilayet sistemine geçilmesi sonucunda 1907 yılında Gebze, belediye haline getirilir. İlk belediye başkanlığını 1911-1914 yılları arasında Sapcı Mehmet Çavuş yapar. Kimi belediye başkanları beldenin eşraf aile bireyleri arasından seçilirken, olağan üstü dönemlerde atama yoluyla görevlendirilirler. 1950 yılından itibaren de belediye başkanları, seçimle başa gelir.Gebze, 12 ekim 1922'de düşman işgalinden kurtulur. Milli mücadele yıllarından 1960'lı yıllara kadar sakin bir belde olan Gebze, Türkiye genelinde yaşanan göçe paralel olarak diğer şehirlerden nüfus almaya başlar ve sanayinin de etkisi ile hızla kentleşme yolunda ilerler. Gebze Belediyesi, 1996 yılında uluslararası ilişkilerde yol kat eder.Pek çok ülkeyle kardeş şehir olma yolunda çalışmaları olur.Kırgızistan'ın Issıkgöl eyaletinin başkenti Karakol kentinde bir caddeye Gebze ismi verilir (<http://www.gebze.bel.tr/tr/icerikdetay/64/83/belediye-hakkinda-.aspx>).

#### **A-Misyon**

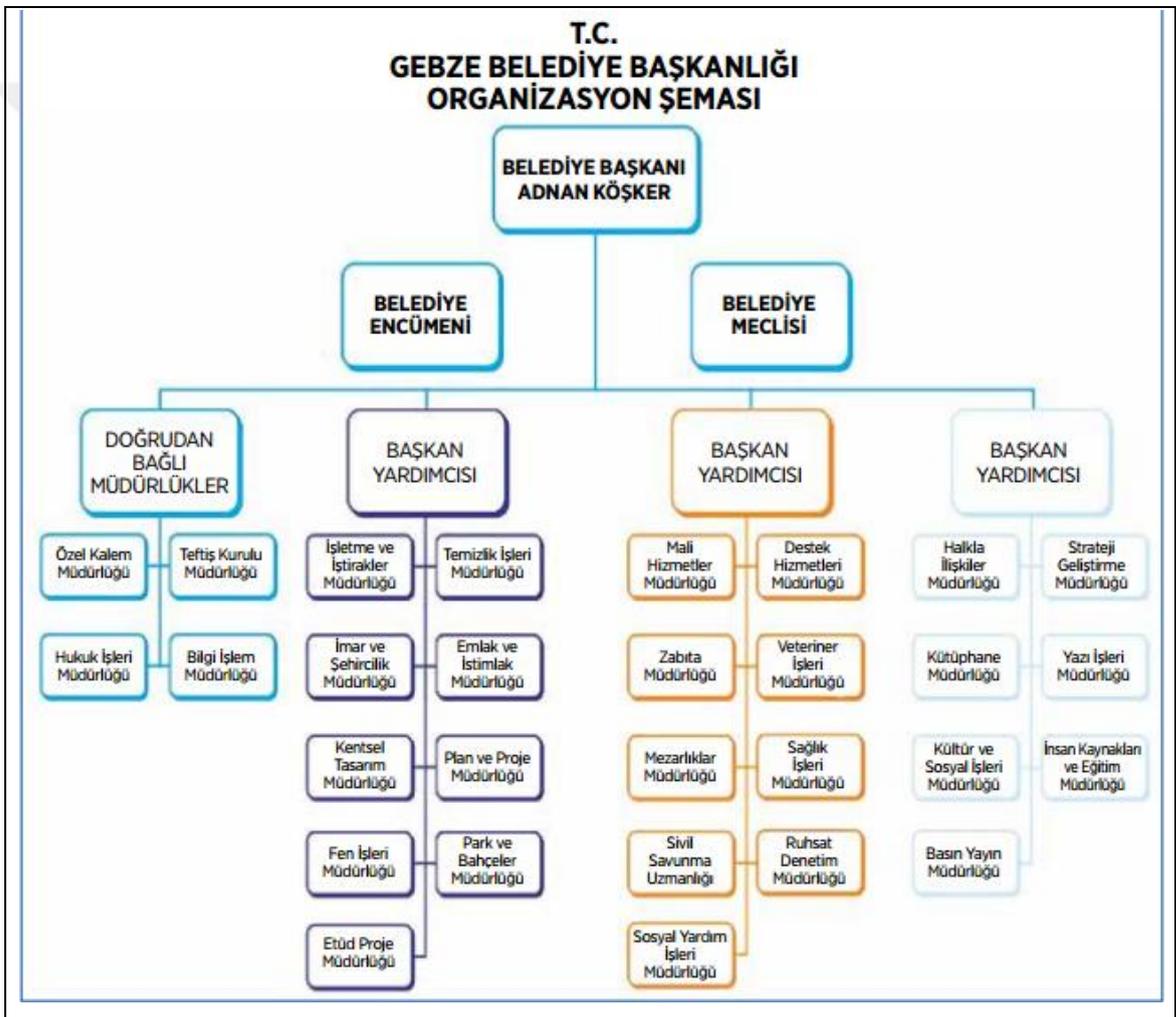
Gebze Belediyesi'nin misyonu 'Gebze'de yaşam kalitesini arttırmak için yerel hizmetleri adil, etkin ve sürekli biçimde sunmak' (<http://www.gebze.bel.tr/tr/icerikdetay/112/390/vizyon-misyon-temel-ilkeler-.aspx>).

#### **B- Vizyon**

Vizyon, öngörülen gelecektir ve kuruluşun geleceğini sembolize eder. Bir belediyenin öngörebileceği geleceğin kendi misyonunu tamamlayıcı olması gerekmektedir. Bu sebeple

Gebze Belediyesi olarak vizyonumuzu “Kenti Yaşanan, Kenti Yaşatan Bir Belediye” olarak belirlenmiştir. Bir belediyenin başarısı, hizmet verdiği kentin yaşanabilir olması ile söz konusu olabilir. Belediye kentsel gelişimi sağlayarak kenti yaşanabilir kılarken aynı zamanda hizmette sürekliliği sağlayarak kenti yaşatabilmelidir(<http://www.gebze.bel.tr/upload/tr/dosya/dokumanyonetimi/56/25112015154123-1.pdf>).

Şekil 9: Gebze Belediyesi Organizasyon Şeması



**Kaynak:**

<http://www.gebze.bel.tr/upload/tr/dosya/dokumanyonetimi/164/20042017115246-1.pdf>

Gebze Belediyesi marka mimarisini yerel yönetimlere entegre etme yolunda kararlı

adımlarını şu ilkelerle birlikte sürdürmektedir (<http://www.gebze.bel.tr/tr/icerikdetay/112/390/vizyon-misyon-temel-ilkeler-.aspx>):

- ✓ Belediye hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimlilik sağlamak görevimizdir,
- ✓ Belediye karar ve uygulamalarında şeffaflık ve hesap verebilirlik esastır,
- ✓ Belediye hizmetlerinde insan ve vatandaş odaklılık esastır,
- ✓ Gebze'yi katılımcı anlayışla yönetmek esastır,
- ✓ Belediye hizmetlerinin üretim ve sunumunda bilgi teknolojilerinden azami derecede yararlanmak esastır,
- ✓ Belediye karar ve uygulamalarında yasalara uymak zorunluluktur,
- ✓ Belediye hizmetlerinin ihtiyaçlara ve önceliklere göre adil dağıtımını esastır,
- ✓ Çalışanlarımızın memnuniyeti temel önceliklerimizdendir,
- ✓ Kurum kültürünün oluşturulması için çaba sarf ederiz,
- ✓ Sorunları oluşmadan önlemeye çalışırız.

Belediye; başta 5393 sayılı Belediye Kanunu olmak üzere, diğer kanunlar ve ikincil mevzuatları ile tevdi edilen sosyal, ekonomik, sağlık, kültürel, çevre ve çevre sağlığı, eğitim, sosyal ve ekonomik dayanışma, temizlik, zabıta, kontrol ve denetim, turizm, trafik, imar ve kentleşme, bilgi sistemleri, sanat, gençlik ve spor ile evlendirme ve cenaze hizmetleri başta olmak üzere ilçenin mahalli müşterek nitelikte olup diğer kanunlarla yasaklanmamış tüm ihtiyaç ve istekleriyle ilgili olarak hizmet sunmaktadır. Bu hizmetlerin sunumunda başta ulusal kalkınma planı olmak üzere belediye stratejik planı ve bütçe hedef ve imkânları esas alınmaktadır. Bu hizmetler ana başlıklar olarak aşağıya sıralanmıştır (Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013: 23-26):

- Üstyapı, Yol, Yapı ve Donatı Hizmetleri,
- İmar ve Şehircilik Hizmetleri,
- Emlak ve İstimlâk Hizmetleri,
- Çevre Koruma ve Temizlik Hizmetleri,

- Zabıta Hizmetleri,
- Yeşil Alan-Park, Peyzaj Tasarımı Hizmetleri,
- Sağlık ve Sosyal Hizmetler,
- Kültür Sanat ve Spor Hizmetleri,
- Cenaze ve Mezarlık Hizmetleri.

### **3.2. Gebze Belediyesi'nde İnsan Kaynakları ve Çalışan Memnuniyeti**

Gebze Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü; 657 DMK.' nu, 4857 sayılı İş Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve bu kanunlara dayalı tüzük ve yönetmeliklere göre kurulmuştur. Bu yönetmelikte, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünün statüsü, görev ve yetkileri, çalışma usul ve esasları belirtilmektedir. Bu çerçevede İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün yetki, görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekildedir (Ulutaş,2013):

- Terfi ve intibak işlemleri yapmak,
- Kurum içi ve kurumlar arası nakil ve açıktan atama işlemlerini yapmak,
- Yıllık yan ödeme ve özel hizmet cetvellerini hazırlamak ve onaylatmak,
- Kadro iptal- ihdası için talep işlemlerini yapmak,
- Memurların ve meclis üyelerinin mal bildirimini almak ve saklamak,
- Memurun eski hizmetlerini birleştirmek ve hizmet cetveline işlemek,
- Görevde yükselme ve unvan değişikliği eğitimlerine katılması gereken personelin tespitini sağlamak, ilgili personele bildirmek ve sonuçlarını uygulamak,
- Askerlik borçlanma evraklarını hazırlayıp sonuçlandırmak,
- Toplu Sözleşme sürecini düzenlemek, görüşme tutanaklarını hazırlamak,
- İşçi ve geçici işçi alımı ile ilgili işlemleri yapmak,
- İş akdi fesih işlemlerini sonuçlandırmak,
- İş Kurumu Gebze Şube Müdürlüğüne aylık işçi personel çizelgesi göndermek,
- Sendika üyelik formlarını muhafaza etmek,
- Sözleşmeli personelin sözleşmelerini yenilemek,

- Birimlerin talepleri doğrultusunda iş gücü planlamasını ve organizasyonunu yapmak, gereken eğitim ve geliştirme çalışmalarını yürütmek,
- Kurum personeline yönelik kurum içi ve kurum dışı eğitim yapılmasını, ilgili personelin katılımını sağlamak, motivasyon artırıcı etkinlikler düzenlemek,
- Kurum personelinin emeklilik, istifa, kayıt kapama işlemlerini yapmak ve özlük dosyalarını muhafaza etmek,
- Disiplin cezalarının verilmesi, takibi ve sonuçlandırılmasını sağlamak,
- Her üç ayda bir memur ve işçi personelin dolu ve boş kadroları gösterir formları doldurarak ilgili makama göndermek,
- Personel izinlerinin takibini yapmak,
- Müdürlüğe ait ihale ve ayniyat işlemlerini yapmak,
- Mesleki konularda birim içi ve birim dışı eğitim çalışmalarını yapmak,
- Mahkeme tebligatlarının ilgililere tebliğini yapmak,
- Kurum içi-dışı personel görevlendirilmesini yapmak ve gerektiğinde avans verilmesini sağlamak,
- Belediyemiz web sitesinde personel ile ilgili duyuruları güncelleştirmek,
- Lise ve üniversite öğrencilerinin stajyer ve çırak olarak alınması ile ilgili işlemleri yapmak, ücretlerini hazırlayıp ödenmesini sağlamak,
- Personelin maaş ve ücretlerini hazırlayıp, harcama yetkilileri tarafından imzalanmasını sağlayıp, ödenmek üzere Mali Hizmetler Müdürlüğüne teslim etmek,
- İşçilerle ilgili SGK Primlerini hazırlayıp ilgili birimlere ve kurumlara göndermek,
- Yurtdışına çıkacak personeller için pasaport işlemlerini gerçekleştirmek.

Gebze Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü düzenlediği ve gelenekselleştirdiği tarih, kültür ve doğa gezileriyle çalışanlarının kurumsal bağlılığını güçlendirmeyi ve çalışanlarda içsel motivasyonu arttırmayı hedeflemektedir. Kültürel programların yanı sıra çalışanların motivasyonu eğitim programlarıyla desteklenmektedir. Kurumda çalışan stajyerlere yönelik oryantasyon ve destekleyici eğitim programları yapılmaktadır. Kurum çalışanı emekliliği ya da stajyerlerin eğitim sonu geldiğinde ödüllendirici organizasyonlar yapılmaktadır.

E-belediye projesiyle kurumda çalışan personelin bordro, izin gibi kişisel verilere erişiminde kolaylık sağlanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Sonuçları**

#### **3.3.1. Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmanın konusu yerel yönetimlerin halka en çok yakınlığı ile bilinen kurumu olarak belediyelerde insan kaynakları yönetiminin ne derecede etkin olduğu ve çalışan personelin yani iç müşteri olarak nitelendirdiğimiz kişilerin memnuniyet derecesinin ölçülmeye çalışılmasıdır.

#### **3.3.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı Gebze Belediyesinde insan kaynakları fonksiyonlarının değişen günümüz koşullarına ne derece uyumlu olduğunun araştırılması, çalışanların memnuniyet düzeylerinin ne derecede olduğu ve kurumun eksikliklerinin ortaya konması, bu eksikliklerin ne şekilde düzeltilebileceği amaçlanmıştır.

#### **3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini (ana kütlesi) Kocaeli ilinde bulunan Gebze Belediyesinde çalışan 225 memur, 38 sözleşmeli memur, 229 işçi ve 1177 şirket çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında 1500 anket dağıtılmıştır. Anketi uygulama süresi yaklaşık 15 dk sürmüştür. Anket geri dönüş sayısı 998 adet olmuştur. Anket uygulaması 2 ay içerisinde tamamlanmıştır.

#### **3.3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada sorular Gebze Belediyesi'nin faydalandığı ISO 9001 kalite yönetim sistemi göz önünde bulundurularak araştırmacı tarafından hazırlanmış olup veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket formlarının çalışan kişilere ulaştırılması ve geri dönüş konusunda İnsan Kaynakları birimi son derece hassas davranmış, diğer birim

yöneticilerine gerekli görülen detay bilgi verilmiştir.

Anket formunda demografik sorular hariç toplam 33 soru bulunmaktadır. Çalışanların; aidiyet duygusu, iş ve çalışma ortamı kanaatleri, birim yöneticisine olan kanaatleri, belediyenin yaptığı hizmetlerin değerlendirmesi ve son olarak çalışanların İnsan Kaynakları Birimi'ni değerlendirmek amacıyla 5 bölümden oluşan anket çalışması 5'li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır.

İstatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 22 programından destek sağlandı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (minimum, maksimum, ortalama, standart sapma, frekans, oran) kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen nicel verilerin iki grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U Test, üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis Test ve yine ikili değerlendirmelerinde Mann Whitney U Test kullanıldı. Anlamlılık %95 güven aralığında,  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirildi.

### 3.3.5. Araştırmanın Hipotezleri

**Tablo 4 : Araştırmanın Hipotezleri**

<b>Hipotez 1 (H1)</b>	Belediye çalışanlarının arasındaki statü farklılığı işe aidiyet duygusunu etkilemektedir.
<b>Hipotez 2 (H2)</b>	Belediye çalışanlarının kurumda çalışma süresinin artması İ.K hizmetlerine olan kanaatlerini olumlu yönde etkilemektedir.
<b>Hipotez 3 (H3)</b>	Belediye çalışanlarının eğitim düzeyi bakımından çalışma ortamına olan kanaatleri farklılık göstermektedir.
<b>Hipotez 4 (H4)</b>	Belediye çalışanlarının cinsiyet açısından farklılığı yapılan hizmetleri sahiplenme konusunda değişiklik gösterir.

### 3.3.6. Araştırmanın Önemi ve Kısıtları

Çalışmanın temel sınırlılığı belediyenin çok farklı alanlarda faaliyette bulunmasına bağlı olarak farklı meslek gruplarından çalışanların olması ve yoğun bir iş yükü olan çalışanların anket doldururken yeteri kadar vakit ayıramamalarıdır.

Bu çalışma yapılırken kuruma bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşarak tüm çalışanlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonrasında taşeron olarak nitelendirdiğimiz şirket çalışanlarının ve diğer çalışanların (memur,işçi) çalışma şartları farklılığı açısından grupsal bir ayırım yapılarak farklı anket ölçekleriyle değerlendirilebileceği öngörülmüştür.

### 3.3.7.Araştırmaya İlişkin Değerlendirmeler

Anket Katılımcıları Hakkındaki Verilerin Sayısı ve Yüzde Dağılımları

**Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı**

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>	806	80,8
	<b>Kadın</b>	192	19,2

Çalışmaya katılanların %80.8'i (n=806) erkek, %19.2'si (n=192) kadındır.

**Tablo 6: Yaş Dağılımı**

		n	%
<b>Yaş (yıl)</b>	<b>18-30 yaş</b>	212	21,2
	<b>31-40 yaş</b>	378	37,9
	<b>41-50 yaş</b>	290	29,1
	<b>≥ 51 yaş</b>	118	11,8

Çalışmaya katılanların yaşları incelendiğinde; %21.2'sinin (n=212) 18-30 yaş, %37.9'unun (n=378) 31-40 yaş, %29.1'inin (n=290) 41-50 yaş aralığında, %11.8'inin (n=118) ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Eğitim Düzeyi Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim düzeyi</b>	<b>İlkokul/ Ortaokul</b>	426	42,7
	<b>Lise/ Meslek Lisesi</b>	270	27,0
	<b>Ön lisans/ Lisans</b>	275	27,6
	<b>Lisansüstü</b>	27	2,7

Çalışanların %42.7'si (n=426) ilkokul/ ortaokul, %27.0'si (n=270) lise/ meslek lisesi, %27.6'sı (n=275) ön lisans/ lisans ve %2.7'si (n=27) lisansüstü mezunudur.

**Tablo 8: Statü Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Statü</b>	<b>Memur</b>	190	19,0
	<b>İşçi</b>	276	27,7
	<b>Şirket Çalışanı</b>	532	53,3

Çalışmaya katılanların %19.0'u (n=190) memur, %27.7'si (n=276) işçi ve %53.3'ü (n=532) şirket çalışanıdır.

**Tablo 9: Sendika Üyeliği Varlığının Dağılımı**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Sendika üyeliği</b>	<b>Var</b>	393	39,4
	<b>Yok</b>	605	60,6

Çalışmaya katılanların %39.4'ünün (n=393) sendika üyeliği varken, %60.6'sının (n=605) üyeliği bulunmamaktadır.

**Tablo 10: Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı**

	n	%
<b>Kurumda çalışma süresi (yıl)</b>		
< 1 yıl	138	13,8
1-5 yıl	363	36,4
6-10 yıl	250	25,1
11-15 yıl	96	9,6
≥ 16 yıl	151	15,1

Katılanların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; %13.8'inin (n=138) bir yılın altında, %36.4'ünün (n=363) 1-5 yıl, %25.1'inin (n=250) 6-10 yıl, %9.6'sının (n=96) 11-15 yıl, %15.1'inin (n=151) 16 yıl ve üzeridir.

**Tablo 11: Çalışan Memnuniyeti Anket Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsız		Katlıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Bölüm 1. Gebze Belediyesi'nde çalışanların 'aidiyet duygusu' ilgili genel kanaatleri</b>										
1.Kendimi Gebze Belediyesi'nin bir ferdi olarak görüyorum.	82	8,2	62	6,2	104	10,4	394	39,5	356	35,7
2.Tekrar işe başlasam Gebze Belediyesini tercih ederim.	52	5,2	48	4,8	144	14,4	373	37,4	381	38,2
<b>Bölüm 2. Yaptığımız iş, davranışlar ve çalışma ortamınızla ilgili kanaatleriniz</b>										
1.Yapmakta olduğum işi seviyorum.	34	3,4	38	3,8	72	7,2	381	38,2	473	47,4
2.Kurumda huzur ve güven ortamında çalışıyorum.	60	6	59	5,9	127	12,7	428	42,9	324	32,5
3.Özlük haklarım takip ediliyor, eksiksiz olarak veriliyor.	132	13,2	95	9,5	150	15	334	33,5	287	28,8
4.Yaptığım işle aldığım ücretin orantılı olduğunu düşünüyorum.	142	14,2	110	11	196	19,6	331	33,2	219	21,9
5.Çalışma ortamım rahat ve ergonomiye uygundur.	59	5,9	108	10,8	143	14,3	404	40,5	284	28,5
6.İş arkadaşlarımla ilişkilerimiz sorunsuzdur.	39	3,9	24	2,4	72	7,2	400	40,1	463	46,4
7.Mesleki bilgi ve deneyiminim yapmakta olduğum görev için yeterli olduğunu düşünüyorum.	37	3,7	21	2,1	46	4,6	421	42,2	473	47,4
8.Terfi ve yükselmelerde liyakata önem verilmektedir.	121	12,1	103	10,3	271	27,2	330	33,1	173	17,3
9.Çalışırken kendimi baskı altında hissediyorum.	304	30,5	319	32	129	12,9	143	14,3	103	10,3
10.Birimler arası personel dağılımı dengeli yapılmıştır.	117	11,7	115	11,5	359	36	278	27,9	129	12,9
11.Kurum tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel etkinliklerin kişisel gelişimim açısından faydalı olduğu kanaatindeyim.	171	17,1	142	14,2	246	24,6	310	31,1	129	12,9

**Tablo 11: Çalışan Memnuniyeti Anket Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı  
(Devamı)**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsız		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Bölüm 3. Çalıştığımız birimin yöneticisi ile ilgili kanaatleriniz</b>										
1.Yöneticimiz işlerini düzenli ve sistematik takip eder.	55	5,5	43	4,3	112	11,2	422	42,3	366	36,7
2.Yöneticimiz bir sorunla karşılaştığında, personeli doğru ve hızlı bir şekilde yönlendirir.	58	5,8	41	4,1	100	10	449	45	350	35,1
3.Yöneticimiz, çalışmalarımızdaki başarılarımızı takdir eder.	61	6,1	71	7,1	155	15,5	401	40,2	310	31,1
4.Yöneticimiz iş kapsamındaki fikirlerimizi ve önerilerimizi önemser.	79	7,9	58	5,8	140	14	410	41,1	311	31,2
5.İşle alakalı olumsuz giden konularda yöneticimize şikâyetlerimizi rahatlıkla dile getirebiliriz.	66	6,6	46	4,6	90	9	414	41,5	382	38,3
6.Yöneticimizin iş kapsamındaki bilgi ve becerilerini yeterli buluyorum.	62	6,2	38	3,8	101	10,1	429	43	368	36,9
7.Yöneticimiz personeline karşı davranışlarında nezaket kurallarına dikkat eder.	67	6,7	44	4,4	99	9,9	424	42,5	363	36,4
8.Yöneticimiz Gebze Belediyesi'ni doğru temsil edecek niteliktedir.	61	6,1	33	3,3	111	11,1	413	41,4	380	38,1
<b>Bölüm 4. Belediyemizin çalışanlarına sağladığı hizmetleri ve belediyemizce yapılan hizmetleri sahiplenme konusundaki fikirleri</b>										
1.Gebze Belediyesi'nin teknolojik yapısı ve donanımı işimizi yapmamızda yeterlidir.	64	6,4	59	5,9	174	17,4	438	43,9	263	26,4
2. Destek Hizmetleri Müdürlüğüne personele sunulan hizmetlerdeki ürün (Çay, Su, temizlik maddeleri vb.) ve hizmet kalitesi yeterlidir.	123	12,3	119	11,9	171	17,1	382	38,3	203	20,3
3.Sağlık İşleri Müdürlüğü'nün sunduğu hizmetler yeterlidir.	84	8,4	99	9,9	251	25,2	384	38,5	180	18
4. Belediyemize bağlı Marmara uzmanlar Şirketimizce sunulan hizmetlerden memnunum.	147	14,7	125	12,5	325	32,6	246	24,6	155	15,5
5.Kurum yöneticileri ve çalışanları İş Sağlığı ve Güvenliği konularında hassastır.	73	7,3	59	5,9	209	20,9	434	43,5	223	22,3
6.Kurum kalite belgesi belediyemizin hizmetlerine olumlu katkı sağlamaktadır.	51	5,1	43	4,3	219	21,9	448	44,9	237	23,7
<b>Bölüm 5.Belediyemizin İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi</b>										
1.İnsan Kaynakları Müdürlüğü görev tanımlarını ve iş analizlerini titizlikle yapmaktadır.	96	9,6	66	6,6	290	29,1	351	35,2	195	19,5
2.İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne sağlanan eğitim faaliyetleri yeterlidir.	96	9,6	105	10,5	267	26,8	357	35,8	173	17,3
3.Bir görev verileceğinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından doğru işe doğru insan politikası uygulanır.	103	10,3	97	9,7	298	29,9	342	34,3	158	15,8
4.Kurum çalışanlarına performans değerlendirme bilgilendirmesi düzenli yapılmaktadır.	102	10,2	107	10,7	299	30	317	31,8	173	17,3

5.İnsan Kaynakları birimi diğer birimlerle koordinasyonlu bir şekilde çalışmaktadır	86	8,6	69	6,9	281	28,2	380	38,1	182	18,2
6.İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının iletişim ve davranışları olumludur.	72	7,2	58	5,8	203	20,3	436	43,7	229	22,9

Çalışan Memnuniyeti anket sorularına verilen yanıtların dağılımı Tablo 11’de görülmektedir.

Çalışan Memnuniyeti anketinin beş bölümü bulunmakta olup, toplam 33 sorudan oluşmaktadır. Sorulara verilen cevaplar likert tipi ölçeklenmiş olup,

Madde puanları,

Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kararsızım	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	1

olarak kodlanmıştır.

Her bir alt boyuttaki soru sayıları eşit olmadığından elde edilen puanlar o boyuttaki soru sayısına bölünerek ortalama puan elde edilmiştir. Toplam 33 soruya verilen yanıtlar ise toplam puan olarak değerlendirilmiştir. Ölçek puanları hesaplanırken ölçeğin iki bölümündeki 9.soru (Çalışırken kendimi baskı altında hissediyorum) tersçevrilerle değerlendirilmeye alınmıştır. Ölçeğimizin alt boyut puanlarının ortalamaları ve Cronbach’s alpha katsayıları Tablo 12’de görülmektedir.

#### **Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa yöntemi):**

Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı

açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

$0.0 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 12:Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Puanlarının Dağılımı**

	Soru sayısı	Min-Mak	Ort±Ss	Cronbach's Alpha
<b>Aidiyet duygusu</b>	2	1-5 (4)	3,93±1,04	<b>0,792</b>
<b>İş ortamı kanaat</b>	11	1,36-5 (3,8)	3,68±0,74	<b>0,849</b>
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>	8	1-5 (4)	3,95±0,97	<b>0,958</b>
<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	6	1-5 (3,6)	3,54±0,91	<b>0,877</b>
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	6	1-5 (3,6)	3,47±1,01	<b>0,943</b>
<b>Toplam memnuniyet</b>	33	1,12-5 (3,8)	3,70±0,76	<b>0,961</b>

Çalışan Memnuniyeti ölçeği Aidiyet duygusu 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.93±1.04; İş ortamı kanaat puanları 1.36 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.68±0.74;Birim yöneticisi kanaat puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.95±0.97;Yapılan hizmetleri sahiplenme puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.54±0.91ve İ.K hizmetleri kanat puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.47±1.01'dür. Çalışan memnuniyeti ölçeği toplam puanı ise 1.12 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.70±0.76'dir.

Çalışan Memnuniyeti ölçeği alt boyutlarını iç tutarlıkları incelendiğinde; en düşük0.792 ve en yüksek 0.958 olduğu ve toplam puanın da 0.961 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğimizin yüksek derece güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 13: Yaşlara Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Çalışan memnuniyeti ölçek puanları		Yaş (yıl)				P
		18-30 yaş (n=212)	31-40 yaş (n=378)	41-50 yaş (n=290)	≥ 51 yaş (n=118)	
<b>Aidiyet duygusu</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4,5)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,89±0,89	3,79±1,07	4,06±1,08	4,16±1,03	
<b>İş ortamı kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,36-5 (3,8)	1,36-5 (3,8)	1,36-5 (3,8)	1,64-5 (3,9)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,71±0,72	3,59±0,75	3,71±0,73	3,85±0,73	
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4,1)	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4,1)	<b>0,266</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,02±0,95	3,91±0,98	3,94±0,98	4,04±0,94	
<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,7)	1-5 (3,5)	1-5 (3,8)	1-5 (3,8)	<b>0,055</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,54±0,86	3,50±0,91	3,54±0,93	3,72±0,88	
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,5)	1-5 (3,5)	1-5 (3,7)	1-5 (3,8)	<b>0,237</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,48±0,93	3,41±1,04	3,48±1,07	3,58±0,97	
<b>Toplam memnuniyet</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,3-5 (3,9)	1,24-5 (3,8)	1,12-5 (3,9)	1,39-5 (4)	<b>0,008**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,72±0,72	3,63±0,80	3,71±0,76	3,84±0,75	

*Kruskal Wallis Test*

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

Çalışmaya katılan belediye personelinin yaşlarına göre “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0.001; p<0.01). Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre; 41-50 yaş aralığındaki personelin “Aidiyet duygusu” puanları, 18-30 yaş (p=0.001) ve 31-40 yaş (p=0.001) aralığındaki personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.01). Yaşı 51 ve üzerinde olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları da, 18-30 yaş (p=0.001) ve 31-40 yaş (p=0.001) aralığındaki personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.01). Diğer yaş gruplarının “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0.05).

Çalışmaya katılan belediye personelinin yaşlarına göre “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre; 18-30 yaş ( $p=0.032$ ), 41-50 yaş ( $p=0.023$ ), 51 ve üzeri yaş ( $p=0.001$ ) aralığındaki personelin “İş ortamı kanaat” puanları, 31-40 yaş aralığındaki personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Yaşı 51 ve üzerine olan personelin “İş ortamı kanaat” puanları da, 18-30 yaş ( $p=0.049$ ) ve 41-50 yaş ( $p=0.046$ ) aralığındaki personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer yaş gruplarının “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin “Birim yöneticisi kanaat” ve “İ.K hizmetleri kanaat” puanları yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin yaşlarına göre “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte anlamlılığa yakın farklılık saptanmıştır ( $p=0.055$ ;  $p>0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; 51 yaş ve üzerine olan personelin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanlarının, 18-30 yaş ve 31-40 yaş aralığındaki personellerin puanından yüksek olması dikkat çekici düzeydedir.

Çalışmaya katılan belediye personelinin yaşlarına göre “Toplam Çalışan memnuniyeti” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.008$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; 51 yaş ve üzerine olan personelin “Toplam Çalışan memnuniyeti” puanları, 18-30 yaş ( $p=0.048$ ) 31-40 yaş ( $p=0.001$ ) ve 41-50 yaş ( $p=0.047$ ) aralığındaki personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer yaş gruplarının “Toplam Çalışan memnuniyeti” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 14: Cinsiyete Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Çalışan memnuniyeti ölçek puanları	Cinsiyet		<i>p</i>
	Erkek (n=806)	Kadın (n=192)	
<b>Aidiyet duygusu</b>			
<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	
<i>Ort±Ss</i>	3,95±1,03	3,88±1,09	<b>0,550</b>
<b>İş ortamı kanaat</b>			
<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,36-5 (3,8)	1,36-5 (3,9)	
<i>Ort±Ss</i>	3,66±0,75	3,75±0,71	<b>0,076</b>
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>			
<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	
<i>Ort±Ss</i>	3,94±0,97	4,01±0,97	<b>0,378</b>

<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,7)	1-5 (3,7)	<b>0,282</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,53±0,91	3,59±0,88	
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,7)	1-5 (3,5)	<b>0,800</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,46±1,04	3,50±0,93	
<b>Toplam memnuniyet</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,12-5 (3,8)	1,12-5 (3,9)	<b>0,178</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,69±0,77	3,75±0,75	

*Mann Whitney U Test*

Çalışmaya katılan belediye personelinin “Aidiyet duygusu”, “Birim yöneticisi kanaat”, “Yapılan hizmetleri sahiplenme”, “İ.K hizmetleri kanat” ve “Toplam Çalışan Memnuniyeti” puanları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ). Çalışmaya katılan belediye personelinin “İş ortamı kanaat” puanları da cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ( $p>0.05$ ); kadınların “İş ortamı kanaat” puanlarının, erkeklerden yüksek olması dikkat çekici düzeydedir.

**Tablo 15: Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Çalışan memnuniyeti ölçek puanları		Eğitim düzeyi				<i>p</i>
		İlkokul/ortaokul (n=476)	Lise/meslek lisesi (n=270)	Önlisans/lisans(n=275)	Lisansüstü (n=27)	
<b>Aidiyet duygusu</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4)	1,5-5 (4)	<b>0,049*</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,90±1,12	3,81±1,09	4,11±0,83	3,87±1,07	
<b>İş ortamı kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,36-5 (3,8)	1,36-5 (3,7)	1,82-5 (3,8)	1,64-4,64 (4)	<b>0,017*</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,67±0,80	3,58±0,77	3,80±0,59	3,72±0,78	
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4,1)	1,63-5 (4)	<b>0,129</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,93±1,03	3,86±1,01	4,09±0,82	4,05±0,98	
<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,8)	1-5 (3,7)	1-5 (3,7)	2,17-5 (3,5)	<b>0,040*</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,62±0,98	3,47±0,92	3,52±0,79	3,41±0,68	
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,8)	1-5 (3,3)	1-5 (3,5)	1,33-5 (3,2)	<b>0,001*</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,60±1,08	3,33±1,03	3,41±0,88	3,17±0,95	
<b>Toplam memnuniyet</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,12-5 (3,9)	1,12-5 (3,7)	1,88-5 (3,8)	1,67-4,88 (3,9)	<b>0,133</b>

<i>Ort±Ss</i>	3,72±0,84	3,60±0,79	3,77±0,61	3,65±0,77
<i>Kruskal Wallis Test</i>		** <i>p</i> <0,01	* <i>p</i> <0,05	

Çalışmaya katılan belediye personelinin eğitim düzeylerine göre “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.049$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; ön lisans/lisans mezunu personelin “Aidiyet duygusu” puanları, lise/ meslek lisesi mezunu personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p=0.004$ ;  $p<0.01$ ). Diğer eğitim düzeylerinin “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin eğitim düzeylerine göre “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.017$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; ön lisans/lisans mezunu personelin “İş ortamı kanaat” puanları, lise/ meslek lisesi mezunu personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Diğer eğitim düzeylerinin “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin eğitim düzeylerine göre “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.040$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; ilkokul/ortaokul mezunu personelin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları, ön lisans/lisans ( $p=0.027$ ) ve lise/ meslek lisesi ( $p=0.030$ ) mezunu personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer eğitim düzeylerinin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin eğitim düzeylerine göre “İ.K hizmetleri kanat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; ilkokul/ortaokul mezunu personelin “İ.K hizmetleri kanat” puanları, ön lisans/lisans ( $p=0.001$ ), lise/ meslek lisesi ( $p=0.001$ ) ve lisansüstü ( $p=0.024$ ) mezunu personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer eğitim düzeylerinin “İ.K hizmetleri kanat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin “Birim yöneticisi kanaat” ve “Toplam Çalışan Memnuniyeti” puanları eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık

göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 16: Statülerine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Çalışan memnuniyeti ölçek puanları	Statü			<i>p</i>	
	Memur (n=190)	İşçi (n=276)	Şirket çalışanı (n=532)		
<b>Aidiyet duygusu</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,07±0,93	3,96±1,21	3,87±0,98	
<b>İş ortamı kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,45-5 (3,9)	1,36-5 (3,8)	1,36-5 (3,8)	<b>0,136</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,78±0,65	3,65±0,82	3,66±0,72	
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4,1)	1-5 (4)	1-5 (4)	<b>0,420</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,06±0,86	3,86±1,12	3,97±0,92	
<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,5)	1-5 (3,8)	1-5 (3,8)	<b>0,027*</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,46±0,86	3,63±1,00	3,53±0,87	
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,5)	1-5 (3,7)	1-5 (3,7)	<b>0,045*</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,31±1,00	3,49±1,16	3,51±0,94	
<b>Toplam memnuniyet</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,48-5 (3,8)	1,12-5 (3,8)	1,3-5 (3,9)	<b>0,793</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,72±0,67	3,69±0,9	3,70±0,72	

*Kruskal Wallis Test*                      \*\* $p<0,01$                       \* $p<0,05$

Çalışmaya katılan belediye personelinin statülerine göre “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; memur ( $p=0.004$ ) ve işçi ( $p=0.002$ ) olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları, şirket çalışanlarının puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.01$ ). Memur ve işçilerin “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p=0.722$ ;  $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin “İş ortamı kanaat” ve “Birim yöneticisi kanaat” puanları statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin statülerine göre “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.027$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; işçilerin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları, memurların puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p=0.013$ ;  $p<0.05$ ). Diğer personellerin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin statülerine göre “İ.K hizmetleri kanat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.045$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; işçi ( $p=0.044$ ) ve şirket çalışanlarının ( $p=0.015$ ) “İ.K hizmetleri kanat” puanları, memurların puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). İşçi ve şirket çalışanlarının “İ.K hizmetleri kanat” puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0.767$ ;  $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin “Toplam Çalışan Memnuniyeti” puanları statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 17: Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Çalışan memnuniyeti ölçek puanları		Kurum çalışma süresi					p
		< 1 yıl	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	≥ 16 yıl	
<b>Aidiyet duygusu</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4,5)	1-5 (4,5)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,12±0,78	3,67±1,13	3,96±0,98	4,20±1,06	4,20±0,97	
<b>İş ortamı kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,36-5 (4)	1,36-5(3,6)	1,36-5(3,8)	1,36-5 (3,8)	1,45-4,91(3,9)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,88±0,71	3,54±0,77	3,70±0,73	3,72±0,75	3,79±0,62	
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4,4)	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4,1)	1,5-5 (4)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,22±0,94	3,81±1,04	3,96±0,98	3,98±0,91	4,06±0,81	
<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,33-5(3,8)	1-5 (3,5)	1-5 (3,8)	1-5 (3,8)	1,5-5 (3,7)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,66±0,84	3,40±0,93	3,68±0,94	3,57±0,92	3,54±0,79	
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (3,3)	1-5 (3,8)	1-5 (3,5)	1-5 (3,7)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,72±0,95	3,33±1,03	3,60±1,04	3,34±1,03	3,44±0,94	
<b>Toplam</b>	<i>Min-Mak</i>	1,45-5 (4)	1,12-5(3,7)	1,3-5 (3,9)	1,12-5(3,8)	2,03-4,88(3,9)	<b>0,001**</b>

<b>memnuniyet</b>	(Medyan)					
	Ort±Ss	3,90±0,73	3,55±0,80	3,76±0,80	3,72±0,76	3,77±0,59

*Kruskal Wallis Test*

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

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0.001; p<0.01). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; 16 yıl ve üzerinde kurumda çalışan personelin “Aidiyet duygusu” puanları, 1-5 yıl (p=0.001) ve 6-10 yıl (p=0.003) çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.01). Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları, bir yılın altında (p=0.044), 1-5 yıl (p=0.001) ve 6-10 yıl (p=0.003) çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.05). Kurumda çalışma süresi bir yılın altına (p=0.001) ve 6-10 yıl (p=0.001) olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları da, 1-5 yıl çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.01). Diğer kurumda çalışma sürelerinin “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0.05).

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0.001; p<0.01). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; bir yılın altında kurumda çalışan personelin “İş ortamı kanaat” puanları, 1-5 yıl (p=0.001) ve 6-10 yıl (p=0.013) çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.05). Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl (p=0.003), 11-15 yıl (p=0.018), 16 yıl ve üzeri (p=0.001) olan personelin “İş ortamı kanaat” puanları, 1-5 yıl çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.05). Diğer kurumda çalışma sürelerinin “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0.05).

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “Birim yöneticisi kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0.001; p<0.01). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; bir yılın altında kurumda çalışan personelin “Birim yöneticisi kanaat” puanları, 1-5 yıl (p=0.001), 6-10 yıl (p=0.001), 11-15 yıl (p=0.005), 16 yıl ve üzeri (p=0.007) çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.05). Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl (p=0.045), 16 yıl ve üzeri

( $p=0.017$ ) olan personelin “Birim yöneticisi kanaat” puanları, 1-5 yıl çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer kurumda çalışma sürelerinin “Birim yöneticisi kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; bir yılın altında ( $p=0.004$ ), 6-10 yıl ( $p=0.001$ ) ve 11-15 yıl ( $p=0.049$ ) kurumda çalışan personelin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları, 1-5 yıl çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer kurumda çalışma sürelerinin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “İ.K hizmetleri kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; bir yılın altında kurumda çalışan personelin “İ.K hizmetleri kanaat” puanları, 1-5 yıl ( $p=0.004$ ), 11-15 yıl ( $p=0.012$ ), 16 yıl ve üzeri ( $p=0.013$ ) personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışması 6-10 yıl olan personelin puanları da, 1-5 yıl olan personelden anlamlı düzeyde yüksektir ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Diğer kurumda çalışma sürelerinin “İ.K hizmetleri kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “Toplam çalışan memnuniyeti” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; bir yılın altında kurumda çalışan personelin “Toplam çalışan memnuniyeti” puanları, 1-5 yıl ( $p=0.001$ ), 6-10 yıl ( $p=0.048$ ), 11-15 yıl ( $p=0.042$ ), 16 yıl ve üzeri ( $p=0.028$ ) çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ( $p=0.001$ ), 11-15 yıl ( $p=0.042$ ), 16 yıl ve üzeri ( $p=0.002$ ) olan personelin “Toplam çalışan memnuniyeti” puanları da, 1-5 yıl çalışan personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir ( $p<0.05$ ). Diğer kurumda çalışma sürelerinin “Toplam çalışan memnuniyeti” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır

( $p>0.05$ ).

**Tablo 18: Sendika Üyeliği Varlığına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Çalışan memnuniyeti ölçek puanları		Sendikalı üyeliği		<i>p</i>
		Var (n=393)	Yok(n=605)	
<b>Aidiyet duygusu</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4)	1-5 (4)	<b>0,001**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,15±0,93	3,79±1,09	
<b>İş ortamı kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,45-5 (3,8)	1,36-5 (3,8)	<b>0,004**</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,78±0,66	3,61±0,78	
<b>Birim yöneticisi kanaat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (4,1)	1-5 (4)	<b>0,083</b>
	<i>Ort±Ss</i>	4,05±0,85	3,89±1,04	
<b>Yapılan hizmetleri sahiplenme</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,7)	1-5 (3,8)	<b>0,087</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,51±0,82	3,57±0,96	
<b>İ.K hizmetleri kanat</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-5 (3,5)	1-5 (3,7)	<b>0,056</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,40±0,96	3,51±1,05	
<b>Toplam memnuniyet</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1,45-5 (3,9)	1,12-5 (3,8)	<b>0,324</b>
	<i>Ort±Ss</i>	3,75±0,65	3,67±0,83	

*Mann Whitney U Test*

**\*\* $p<0,01$**

Çalışmaya katılan belediye personelinin sendika üyeliği varlığına göre “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ); sendika üyeliği olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları, üyeliği olmayanlardan anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışmaya katılan belediye personelinin sendika üyeliği varlığına göre “İş ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ); sendika üyeliği olan personelin “İş ortamı kanaat” puanları, üyeliği olmayanlardan anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışmaya katılan belediye personelinin sendika üyeliği varlığına göre “Birim yöneticisi

kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ( $p=0.083$ ;  $p>0.05$ ); sendika üyeliği olan personelin “Birim yöneticisi kanaat” puanlarının, üyeliği olmayanlardan yüksek olması dikkat çekici düzeydedir.

Çalışmaya katılan belediye personelinin sendika üyeliği varlığına göre “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ( $p=0.087$ ;  $p>0.05$ ); sendika üyeliği olan personelin “Yapılan hizmetleri sahiplenme” puanlarının, üyeliği olmayanlardan düşük olması dikkat çekici düzeydedir.

Çalışmaya katılan belediye personelinin sendika üyeliği varlığına göre “İ.K hizmetleri kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ( $p=0.056$ ;  $p>0.05$ ); sendika üyeliği olan personelin “İ.K hizmetleri kanaat” puanlarının, üyeliği olmayanlardan düşük olması dikkat çekici düzeydedir.

Çalışmaya katılan belediye personelinin “Toplam çalışan memnuniyeti” puanları sendika üyeliği varlığına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

### Hipotezlerin Değerlendirilmesi

**H1:** Belediye çalışanlarının arasındaki statü farklılığı işe aidiyet duygusunu etkilemektedir.

**Tablo 19: Statü \* Aidiyet Crosstabulation 1**

	Kendimi Gebze Belediyesi'nin bir ferdi olarak görüyorum					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Memur	6 7,3%	8 12,9%	15 14,4%	79 20,1%	82 23,0%	190 19,0%
İşçi	32 39,0%	19 30,6%	14 13,5%	85 21,6%	126 35,4%	276 27,7%
Şirket Çalışanı	44 53,7%	35 56,5%	75 72,1%	230 58,4%	148 41,6%	532 53,3%
Total	82 100,0%	62 100,0%	104 100,0%	394 100,0%	356 100,0%	998 100,0%

**Tablo 20: Statü \* Aidiyet Crosstabulation 2**

	Tekrar işe başlasam Gebze Belediyesi'ni tercih ederim					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Memur	8 15,4%	10 20,8%	30 20,8%	73 19,6%	69 18,1%	190 19,0%
Statü İşçi	21 40,4%	19 39,6%	32 22,2%	69 18,5%	135 35,4%	276 27,7%
Şirket Çalışanı	23 44,2%	19 39,6%	82 56,9%	231 61,9%	177 46,5%	532 53,3%
Total	52 100,0%	48 100,0%	144 100,0%	373 100,0%	381 100,0%	998 100,0%

Çalışmaya katılan belediye personelinin statülerine göre “Aidiyet duygusu” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; memur ve işçi olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları, şirket çalışanlarının puanından anlamlı düzeyde yüksektir. Tablo 19 ve Tablo 20 bilgilerini de değerlendirerek H1 hipotezinin doğruluğunu ifade etmek mümkündür.

**H2:** Belediye çalışanlarının kurumda çalışma süresinin artması İ.K hizmetlerine olan kanaatlerini olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 21: Kurum çalışma süresi \* İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 1**

	İnsan Kaynakları Müdürlüğü görev tanımlarını ve iş analizlerini titizlikle yapmaktadır					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kurum çalışma süresi < 1 yıl	6 6,3%	6 9,1%	32 11,0%	60 17,1%	34 17,4%	138 13,8%

	1-5 yıl	41 42,7%	30 45,5%	129 44,5%	105 29,9%	58 29,7%	363 36,4%
	6-10 yıl	23 24,0%	15 22,7%	72 24,8%	81 23,1%	59 30,3%	250 25,1%
	11-15 yıl	12 12,5%	5 7,6%	25 8,6%	35 10,0%	19 9,7%	96 9,6%
	>= 16 yıl	14 14,6%	10 15,2%	32 11,0%	70 19,9%	25 12,8%	151 15,1%
Total		96 100,0%	66 100,0%	290 100,0%	351 100,0%	195 100,0%	998 100,0%

**Tablo 22: Kurum çalışma süresi \* İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 2**

		İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünce sağlanan eğitim faaliyetleri yeterlidir					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kurum çalışma süresi	< 1 yıl	8 8,3%	9 8,6%	43 16,1%	49 13,7%	29 16,8%	138 13,8%
	1-5 yıl	42 43,8%	40 38,1%	118 44,2%	108 30,3%	55 31,8%	363 36,4%
	6-10 yıl	20 20,8%	26 24,8%	52 19,5%	98 27,5%	54 31,2%	250 25,1%
	11-15 yıl	11 11,5%	13 12,4%	23 8,6%	37 10,4%	12 6,9%	96 9,6%
	>= 16 yıl	15 15,6%	17 16,2%	31 11,6%	65 18,2%	23 13,3%	151 15,1%
	Total	96 100,0%	105 100,0%	267 100,0%	357 100,0%	173 100,0%	998 100,0%

**Tablo 23: Kurum çalışma süresi \* İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 3**

		Bir görev verileceğinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından doğru işe doğru insan politikası uygulanır					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kurum çalışma süresi	< 1 yıl	5 4,9%	8 8,2%	40 13,4%	54 15,8%	31 19,6%	138 13,8%
	1-5 yıl	36 35,0%	34 35,1%	126 42,3%	115 33,6%	52 32,9%	363 36,4%
	6-10 yıl	26 25,2%	25 25,8%	58 19,5%	92 26,9%	49 31,0%	250 25,1%
	11-15 yıl	17 16,5%	14 14,4%	28 9,4%	25 7,3%	12 7,6%	96 9,6%
	>= 16 yıl	19 18,4%	16 16,5%	46 15,4%	56 16,4%	14 8,9%	151 15,1%
	Total	103 100,0%	97 100,0%	298 100,0%	342 100,0%	158 100,0%	998 100,0%

**Tablo 24: Kurum çalışma süresi \* İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 4**

	Kurum çalışanlarına performans değerlendirme bilgilendirmesi düzenli yapılmaktadır					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kurum çalışma süresi < 1 yıl	9 8,8%	5 4,7%	45 15,1%	45 14,2%	34 19,7%	138 13,8%
1-5 yıl	43 42,2%	41 38,3%	122 40,8%	101 31,9%	56 32,4%	363 36,4%
6-10 yıl	26 25,5%	25 23,4%	58 19,4%	85 26,8%	56 32,4%	250 25,1%
11-15 yıl	11 10,8%	17 15,9%	25 8,4%	29 9,1%	14 8,1%	96 9,6%
>= 16 yıl	13 12,7%	19 17,8%	49 16,4%	57 18,0%	13 7,5%	151 15,1%
Total	102 100,0%	107 100,0%	299 100,0%	317 100,0%	173 100,0%	998 100,0%

**Tablo 25: Kurum çalışma süresi \* İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 5**

	İnsan Kaynakları birimi diğer birimlerle koordinasyonlu bir şekilde çalışmaktadır					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kurum çalışma süresi < 1 yıl	9 10,5%	9 13,0%	36 12,8%	48 12,6%	36 19,8%	138 13,8%
1-5 yıl	34 39,5%	26 37,7%	122 43,4%	128 33,7%	53 29,1%	363 36,4%
6-10 yıl	20 23,3%	15 21,7%	52 18,5%	103 27,1%	60 33,0%	250 25,1%
11-15 yıl	10 11,6%	7 10,4%	32 11,4%	35 9,2%	12 6,6%	96 9,6%

	>= 16 yıl	13 15,1%	12 17,4%	39 13,9%	66 17,4%	21 11,5%	151 15,1%
Total		86 100,0%	69 100,0%	281 100,0%	380 100,0%	182 100,0%	998 100,0%

**Tablo 26: Kurum çalışma süresi \* İ.K Müdürlüğü Crosstabulation 6**

		İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının iletişim ve davranışları olumludur					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kurum çalışma süresi	< 1 yıl	10 13,9%	2 3,4%	25 12,3%	60 13,8%	41 17,9%	138 13,8%
	1-5 yıl	32 44,4%	29 50,0%	103 50,7%	135 31,0%	64 27,9%	363 36,3%
	6-10 yıl	18 25,0%	6 10,3%	36 17,7%	123 28,2%	67 29,3%	250 25,1%
	11-15 yıl	4 5,6%	10 17,2%	14 6,9%	43 9,9%	25 10,9%	96 9,6%
	>= 16 yıl	8 11,1%	11 19,0%	25 12,3%	75 17,2%	32 14,0%	151 15,1%
Total		72 100,0%	58 100,0%	203 100,0%	436 100,0%	229 100,0%	998 100,0%

Çalışmaya katılan belediye personelinin kurumda çalışma sürelerine göre “İ.K hizmetleri kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; bir yılın altında kurumda çalışan personelin “İ.K hizmetleri kanaat” puanları, 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir. Kurumda çalışması 6-10 yıl olan personelin puanları da, 1-5 yıl olan personelden anlamlı düzeyde yüksektir. Diğer kurumda çalışma sürelerinin “İ.K hizmetleri kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Tablo 21-26 arası sayısal veriler dikkate alındığında 1-5 yıl arası çalışanlar bandında yoğunluk olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında H2 hipotezi reddedilmektedir.

**H3:** Belediye çalışanlarının eğitim düzeyi bakımından çalışma ortamına olan kanaatleri farklılık göstermektedir.

**Tablo 27: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 1**

	Yapmakta olduğum işi seviyorum					Total	
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum		
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	23 67,6%	18 47,4%	25 34,7%	177 46,5%	183 38,7%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	4 11,8%	6 15,8%	25 34,7%	98 25,7%	137 29,0%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	5 14,7%	13 34,2%	20 27,8%	95 24,9%	142 30,0%	275 27,6%
	Lisansüstü	2 5,9%	1 2,6%	2 2,8%	11 2,9%	11 2,3%	27 2,7%
Total	34 100,0%	38 100,0%	72 100,0%	381 100,0%	473 100,0%	998 100,0%	

**Tablo 28: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 2**

	Kurumda huzur ve güven ortamında çalışıyorum					Total	
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum		
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	28 46,7%	19 32,2%	50 39,4%	184 43,0%	145 44,8%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	23 38,3%	17 28,8%	38 29,9%	111 25,9%	81 25,0%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	8 13,3%	20 33,9%	36 28,3%	121 28,3%	90 27,8%	275 27,5%
	Lisansüstü	1 1,7%	3 5,1%	3 2,4%	12 2,8%	8 2,5%	27 2,7%
Total	60	59	127	428	324	998	

	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Tablo 29: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 3**

		Özlük haklarım takip ediliyor, eksiksiz olarak veriliyor				Total	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	75 56,8%	36 37,9%	62 41,3%	137 41,0%	116 40,4%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	45 34,1%	36 37,9%	50 33,3%	79 23,7%	60 20,9%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	10 7,6%	22 23,2%	35 23,3%	108 32,3%	100 34,8%	275 27,6%
	Lisansüstü	2 1,5%	1 1,1%	3 2,0%	10 3,0%	11 3,8%	27 2,7%
	Total	132 100,0%	95 100,0%	150 100,0%	334 100,0%	287 100,0%	998 100,0%

**Tablo 30: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 4**

		Yaptığım işle aldığım ücretin orantılı olduğunu düşünüyorum				Total	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	73 51,4%	38 34,5%	112 57,1%	121 36,6%	82 37,4%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	57 40,1%	40 36,4%	39 19,9%	84 25,4%	50 22,8%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	11 7,7%	29 26,4%	42 21,4%	114 34,4%	79 36,1%	275 27,6%
	Lisansüstü	1 0,7%	3 2,7%	3 1,5%	12 3,6%	8 3,7%	27 2,7%
	Total	142 100,0%	110 100,0%	196 100,0%	331 100,0%	219 100,0%	998 100,0%

**Tablo 31: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 5**

	Çalışma ortamım rahat ve ergonomiye uygundur	Total
--	--	-------

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	25 42,4%	47 43,5%	55 38,5%	162 40,1%	137 48,2%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	21 35,6%	33 30,6%	32 22,4%	117 29,0%	67 23,6%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	11 18,6%	25 23,1%	52 36,4%	113 28,0%	74 26,1%	275 27,5%
	Lisansüstü	2 3,4%	3 2,8%	4 2,8%	12 3,0%	6 2,1%	27 2,7%
Total		59 100,0%	108 100,0%	143 100,0%	404 100,0%	284 100,0%	998 100,0%

**Tablo 32: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 6**

		İş arkadaşlarımla ilişkilerimiz sorunsuzdur				Total	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	23 59,0%	12 50,0%	39 54,2%	175 43,8%	177 38,2%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	13 33,3%	6 25,0%	18 25,0%	104 26,0%	129 27,9%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	3 7,7%	5 20,8%	15 20,8%	108 27,0%	144 31,1%	275 27,5%
	Lisansüstü	0 0,0%	1 4,2%	0 0,0%	13 3,3%	13 2,8%	27 2,7%
Total		39 100,0%	24 100,0%	72 100,0%	400 100,0%	463 100,0%	998 100,0%

**Tablo 33: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 7**

		Mesleki bilgi ve deneyiminin yapmakta olduğum görev için yeterli olduğunu düşünüyorum				Total	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	27 73,0%	8 38,1%	20 43,5%	195 46,3%	176 37,2%	426 42,7%
	Lise/Meslek lisesi	9 24,3%	5 23,8%	17 37,0%	99 23,5%	140 29,6%	270 27,1%
	Ön lisans/Lisans	1 2,7%	7 33,3%	9 19,6%	115 27,3%	143 30,2%	275 27,5%
	Lisansüstü	0 0,0%	1 4,8%	0 0,0%	12 2,9%	14 3,0%	27 2,7%
Total		37 100,0%	21 100,0%	46 100,0%	421 100,0%	473 100,0%	998 100,0%

**Tablo 34: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 8**

	Terfi ve yükselmelerde liyakata önem verilmektedir					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İlkokul/Ortaokul	43 35,5%	40 38,8%	111 41,0%	156 47,3%	76 43,9%	426
Eğitim düzeyi Lise/Meslek lisesi	42 34,7%	33 32,0%	66 24,4%	84 25,5%	45 26,0%	270
Ön lisans/Lisans	32 26,4%	26 25,2%	88 32,5%	81 24,5%	48 27,7%	275
Lisansüstü	4 3,3%	4 3,9%	6 2,2%	9 2,7%	4 2,3%	27
Total	121 100,0%	103 100,0%	271 100,0%	330 100,0%	173 100,0%	998 100,0%

**Tablo 35: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 9**

	Çalışırken kendimi baskı altında hissediyorum					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İlkokul/Ortaokul	133 43,8%	127 39,8%	55 42,6%	58 40,6%	53 51,5%	426
Eğitim düzeyi Lise/Meslek lisesi	87 28,6%	82 25,7%	33 25,6%	40 28,0%	28 27,2%	270
Ön lisans/Lisans	77 25,3%	103 32,3%	37 28,7%	39 27,3%	19 18,4%	275
Lisansüstü	7 2,3%	7 2,2%	4 3,1%	6 4,2%	3 2,9%	27
Total	304 100,0%	319 100,0%	129 100,0%	143 100,0%	103 100,0%	998

**Tablo 36: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 10**

	Birimler arası personel dağılımı dengeli yapılmıştır					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
İlkokul/Ortaokul	45 38,5%	40 34,8%	164 45,7%	105 37,8%	72 55,8%	426
Eğitim düzeyi Lise/Meslek lisesi	44 37,6%	30 26,1%	86 24,0%	81 29,1%	29 22,5%	270
Ön lisans/Lisans	25 21,4%	43 37,4%	99 27,6%	82 29,5%	26 20,2%	275
Lisansüstü	3 2,6%	2 1,7%	10 2,8%	10 3,6%	2 1,6%	27
Total	117 100,0%	115 100,0%	359 100,0%	278 100,0%	129 100,0%	998 100,0%

**Tablo 37: Eğitim düzeyi \* Çalışma Ortamı kanaatleri Crosstabulation 11**

		Kurum tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel etkinliklerin kişisel gelişimim açısından faydalı olduğu kanaatindeyim					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Eğitim düzeyi	İlkokul/Ortaokul	67 39,2%	40 28,2%	88 35,8%	154 49,7%	77 59,7%	426
	Lise/Meslek lisesi	68 39,8%	47 33,1%	61 24,8%	65 21,0%	29 22,5%	270
	Ön lisans/Lisans	33 19,3%	50 35,2%	86 35,0%	84 27,1%	22 17,1%	275
	Lisansüstü	3 1,8%	5 3,5%	11 4,5%	7 2,3%	1 0,8%	27
Total		171 100,0%	142 100,0%	246 100,0%	310 100,0%	129 100,0%	998 100,0%

Çalışmaya katılan belediye personelinin eğitim düzeylerine göre “Çalışma ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan ikili karşılaştırmalara göre; ön lisans/lisans mezunu personelin “Çalışma ortamı kanaat” puanları, lise/ meslek lisesi mezunu personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksektir. Diğer eğitim düzeylerinin “Çalışma ortamı kanaat” puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu bilgilere dayanarak H3 hipotezinin de doğruluğunu ifade etmek mümkündür,

**H4:** Belediye çalışanlarının cinsiyet açısından farklılığı yapılan hizmetleri sahiplenme konusunda değişiklik gösterir.

**Tablo 38: Cinsiyet \* Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 1**

		Gebze Belediyesi'nin teknolojik yapısı ve donanımı işimizi yapmamızda yeterlidir					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	51 79,7%	44 74,6%	148 85,1%	346 79,0%	217 82,5%	806 80,7%
	Kadın	13 20,3%	15 25,4%	26 14,9%	92 21,0%	46 17,5%	192 19,2%
Total		64 100,0%	59 100,0%	174 100,0%	438 100,0%	263 100,0%	998 100,0%

**Tablo 39: Cinsiyet \* Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 2**

		Destek Hizmetleri Müdürlüğünce personele sunulan hizmetlerdeki ürün (Çay, Su, temizlik maddeleri vb.) ve hizmet kalitesi yeterlidir					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	104	94	148	296	164	806

	Kadın	84,6%	79,0%	86,5%	77,5%	80,8%	
		19	25	23	86	39	192
		15,4%	21,0%	13,5%	22,5%	19,2%	
Total		123	119	171	382	203	998
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tablo 40: Cinsiyet \* Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 3**

		Sağlık İşleri Müdürlüğünün sunduğu hizmetler yeterlidir					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	72 85,7%	79 79,8%	197 78,5%	315 82,0%	143 79,4%	806
	Kadın	12 14,3%	20 20,2%	54 21,5%	69 18,0%	37 20,6%	192
Total		84 100,0%	99 100,0%	251 100,0%	384 100,0%	180 100,0%	998

**Tablo 41: Cinsiyet \* Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 4**

		Belediyemize bağlı Marmara uzmanlar Şirketimizce sunulan hizmetlerden memnunum					Total
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	127 86,4%	94 75,2%	275 84,6%	187 76,0%	123 79,4%	806
	Kadın	20 13,6%	31 24,8%	50 15,4%	59 24,0%	32 20,6%	192
Total		147	125	325	246	155	998

	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Tablo 42: Cinsiyet \* Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 5**

	Kurum yöneticileri ve çalışanları İş Sağlığı ve Güvenliği konularında hassastır					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Erkek	64 87,7%	47 79,7%	167 79,9%	345 79,5%	183 82,1%	806
Kadın	9 12,3%	12 20,3%	42 20,1%	89 20,5%	40 17,9%	192
Total	73 100,0%	59 100,0%	209 100,0%	434 100,0%	223 100,0%	998 100,0%

**Tablo 43: Cinsiyet \* Hizmetleri Sahiplenme Crosstabulation 6**

	Kurum kalite belgesi belediyemizin hizmetlerine olumlu katkı sağlamaktadır					Total
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Erkek	40 78,4%	37 86,0%	174 79,5%	364 81,3%	191 80,6%	806
Kadın	11 21,6%	6 14,0%	45 20,5%	84 18,8%	46 19,4%	192

Total	51 100,0%	43 100,0%	219 100,0%	448 100,0%	237 100,0%	998 100,0%
-------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Çalışmaya katılan belediye personelinin “Yapılan hizmetleri sahiplenme”, puanları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Son hipotez olan H4 bu bigiler göz önüne alındığında kabul edilmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İş doyumunu olarak da bilinen çalışan memnuniyeti; çalışanın işten beklentileri ile aslında elde ettikleri arasındaki boşluğa bağlıdır. Kurum amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde “çalışan memnuniyeti” konusunun öneminden yola çıkarak belirlenen kamu kurumu olan Gebze Belediyesi’nin durumunu ortaya koymayı amaç edinmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl ülkemizde ve dünyada yaşanan dönüşümün etkisiyle yeni kamu yönetimi anlayışı olarak ifade edilen bir değişim süreciyle karşı karşıyadır. Bu amaçla özel sektör kuruluşlarında uygulanan ve başarılı olan yönetim tekniklerinin kamu yönetimi alanında da uygulanması gündeme gelmiştir. Bu yönetim araçlarından biri araştırma konusunu oluşturan çalışan memnuniyetini sağlamak amaçlı stratejik İKY politikası olmuştur. Yapılan araştırmada çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler aidiyet duygusu, çalışma ortamı, birim yöneticisi-çalışan ilişkisi, belediyede yapılan hizmetlerinin çalışanlarca sahiplenilmesi ve İ.K biriminin değerlendirilmesi şeklinde oluşturulmuştur.

Frekans analizlerine göre anket çalışmasına katılan çalışanların çoğunluğu (%53,3) şirket çalışanıdır. Belediyelerin üstlendikleri görev alanlarının genişliğinden dolayı şirket çalışanları grubu daha fazladır. Yapılan değerlendirmeler kurumdaki memur (%19,0) ve işçi (%27,7) olarak çalışanların da görüşlerini yansıtmaktadır. Ayrıca kurumda çalışma sürelerinin değerlendirilmesinde 1-5 yıl arasında çalışan personel sayısının (%36,4) fazla olduğu görülmüştür. Kurumda çalışanların yaş aralığı da 31-40

yaş arasında (%37,9) en yüksek oranda tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi İlköğretim/ Ortaöğretim düzeyinde (%42,7) yüksek bir seviyede olmasına karşın çalışanların %27.6'sı ön lisans/ lisans ve %2.7'si lisansüstü mezunu olarak saptanması kurumda eğitilmiş personel açığı olduğunun göstergesidir.

Çalışma bulgularından elde edilen sonuçlara göre araştırma hipotezlerimizden;

**Hipotez 1** Belediye çalışanlarının arasındaki statü farklılığı işe aidiyet duygusunu etkilemektedir.  
**(H1)**

Buna göre tüm çalışanların genel olarak değerlendirildiği katılımcıların arasındaki statü farklılığının işe aidiyet duygusunu etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Memur ve işçi olan personelin “Aidiyet duygusu” puanları, şirket çalışanlarının puanından anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Kurumda şirket çalışanlarının doğrudan İnsan Kaynakları Birimine bağlı olması yerine kendilerine özgü bir birime bağlanması ve biriminde İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile sürekli işbirliği halinde çalışması sağlanmalıdır. Böylece İnsan Kaynakları Birimi çalışmalarına da kolaylık sağlanarak İ.K süreçlerine olumlu katkı sunulacaktır.

**Hipotez 2** Belediye çalışanlarının kurumda çalışma süresinin artması İ.K hizmetlerine olan kanaatlerini olumlu yönde etkilemektedir.  
**(H2)**

Hipotez 2’de çalışanların kurumda çalışma süresinin artması İ.K hizmetlerine olan kanaatlerini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmesine karşın bir yılın altında kurumda çalışan personelin “İ.K hizmetleri kanaat” puanları, 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanlar özellikle kamu çalışanları günümüzde monoton çalışma hayatı sürdürmektedir. Bu yüzden geçen zaman; çalışan için tecrübe oluşturmak yerine çalışanın iş hayatında yerinden saydıran, ilerletmeyen bir döngü haline gelmiştir. İnsan kaynakları, çalışan memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi alanlarda çalışma yapacak olan araştırmacılar iş hayatında geçen zamana karşın çalışanların tecrübe edinmemesi konusu üzerine eğilebilir.

**Hipotez 3** Belediye çalışanlarının eğitim düzeyi bakımından çalışma ortamına olan kanaatleri farklılık göstermektedir.  
**(H3)**

Belediye çalışanlarının çalışma ortamına olan tutumlarını ölçmek için ankette 11 soruya yer verilerek Hipotez 3'te çalışanların iş ortamına yönelik tutumlarının eğitim durumlarına göre değişkenlik gösterip göstermediği araştırılmıştır. ön lisans/lisans mezunu personelin "Çalışma ortamı kanaat" puanları, lise/ meslek lisesi mezunu personellerin puanından anlamlı düzeyde yüksek tespit edilmiştir. Bireyin çalışma ortamına olan tutumundan çalışan memnuniyeti hakkında yorum yapmak mümkündür. Çalışma ortamını benimseyen çalışan için kurumun tamamına büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Hizmet öncesi, hizmet içi eğitimler, motivasyon etkinlikleri, birim yöneticisi-çalışan uyumunun sağlanması özetle doğru yapılan insan kaynakları planlaması gerekmektedir. Araştırmamıza konu Gebze Belediyesi'nde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün bulunması kurumun bu konudaki hassasiyetini göstermektedir.

**Hipotez 4** Belediye çalışanlarının cinsiyet açısından farklılığı yapılan hizmetleri sahiplenme konusunda değişiklik gösterir.  
**(H4)**

Hipotez 4 ise belediye tarafından çalışanlara sağlanan hizmetlerin sahiplenilmesinin cinsiyet açısından farklılık göstermediği görülmüştür.

Çalışma anket verileri kapsamında değerlendirildiğinde; belediyelerde kadın ve genç nüfus istihdamının desteklenmesine yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır. Belediye çalışanları üniversite işbirlikleri sağlanarak lisansüstü eğitime teşvik edilebilirler. Kurum çalışanlarına sendika bilinçlendirilmesi yapılmalıdır.

Çağdaş yönetim düşüncesinin getirdiği organik bürokrasiyle birlikte bütün kamu kurumlarının sahip olması gereken en önemli ilkeler çözüm odaklılık, esneklik ve şeffaflıktır. Öte yandan kamu kurumlarındaki hiyerarşik yapının daha hızlı çalışabilmesini sağlamak, süreçleri sadeleştirmek günümüzün başlıca meselesidir. Hem süreçleri sadeleştiren hem de hızlandırabilen kuruluşlar küreselleşme yarışında kalabilmişlerdir. Ne tür kuruluş olursa olsun süreklilik sağlayabilmesi ve kâr elde edebilmesi için işletmenin amaç ve hedeflerini çalışanlarıyla bütünleştirmesi gerekir.

Kurumsal bir yapıya ulaşmak için örgütler, çalışan tatminini sağlamak ve sürekli hale getirmelidir.

Günümüzde çalışan tatmini sağlamak kadar mühim bir diğer mesele çalışanların kurumda işbirliği oluşturabilmeleridir. Bu gün ne yazık ki çoğu kamu kurumunda ‘öğretirsem yerime geçer’ mantığıyla hareket eden yöneticiler, çalışanlar mevcuttur. Gerekli eğitimler verilerek, çalışanların lisansüstü eğitimleri desteklenerek bu bakış açısı değiştirilebilir.

Genel geçer bir kanı olarak kabul edilen ‘kamu kuruluşları hantal yapılanmalardır’ fikrini değiştirecek olan ancak çalışanlarıdır. Bu yüzden gerektiği takdirde kanunları bile sığılayan, yeni fikirleriyle çözüm odaklı düşünebilen, yenilikçi ve örgütün marka mimarisine katkısı olabilecek bireylerle çalışılmalıdır.

Son yıllarda özelleştirme ve taşeronlaşma ile birlikte belediyeler belediye dışı işçi ya da personel istihdamını da tercih etmektedir. Özellikle inşaat, temizlik, park ve bahçeler ile kültür işleri dışı kaynak kullanımı yoluyla yapılabilmektedir. Bu anlamda belediye personel yapıları daralmakta, şirketler ve taşeron gruplarla ilişkiler ise gelişmektedir. Belediye hizmetlerinin belediye dışı insan kaynakları ile yönetilmesi başlı başına bir uzmanlık alanıdır. Bu yöntem ile belediye hizmetlerinin kalitesi ve verimliliği düşmektedir.

Belediyelerde insan kaynakları alanında çözüme kavuşturulması gereken önemli sorunlardan biri de nitelikli personel ve yönetici temininde kendini göstermektedir. Belediyelerin insan kaynağını temininde, kullanacağı “yerel yönetim uzmanı” gibi bir kariyer mesleği olmadığından; hem nitelikli personel hem de yönetici temininde sıkıntılar yaşanmaktadır. Belediyelerde çalışma, bir kariyer mesleği olarak tanımlanıp, özendirilmelidir.

Belediyecilik bugün evrensel olarak düşünebileceğimiz bir konuma sahiptir. Bu yüzden kıyaslama noktasında diğer ülkelerin belediye yönetimleri incelenip, ülkemizin koşulları ve sahip olduğu teknolojik alt yapılar göz önünde bulundurularak faydalı projeler üretilebilir.

Belediyelerde koordinasyonsuzluk, iletişimsizlik ve takım oluşturmama sorunlarına öncelikli olarak çözümler bulunmalıdır. Özellikle yeni yönetim yaklaşımları ile çalışanlara bakış açısı değişmiştir. Gelecek dönemlerde birer “paydaş” olarak çalışanların rolü de değişecektir. Bu konuyla ilişkili olarak toplam kalite yönetimi düşüncesi çerçevesinde “iç müşteri” olarak görülen personelin “memnuniyeti” önem kazanmıştır. Belediyeler, ödüllendirme sistemleri ile çalışanlarının moral ve motivasyonunu yükseltme amacını benimsemelidir. Çalışanın moral ve motivasyonu konusunda farkındalığın oluşması oldukça önemli bir gelişmedir. Belediyeler, stratejik planlarında bu konuyla ilgili ilke ve hedeflere mutlaka yer vermelidir.

#### **KAYNAKLAR**

AKBAL, Bilge; (2010), *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

AKSU, Mualla Bilgin; (2002), “Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetim,” Anı Yayıncılık.

AKIN A; (2002), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik) Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.*

AKTAN, C. Can; (2003), *Değişim Çağında Devlet*, Çizgi Kitabevi, Konya.

AKTAN, Can; (1999), *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, 1. Baskı. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

AKYILDIZ, H.:(2001), *Ücret Yapısının Oluşumu*, 1. Basım, Isparta: Süleyman Demirel Üniv. Yayınları.

AMİR, E.; (2015), *Osmanlı’dan Günümüze Yerel Yönetimler Üzerine*, <http://akademikperspektif.com/2015/02/19/osmanlidan-gunumuze-yerel-yonetimler-uzerine/>,19.02.2015.

ANAMUR, Z.; (2005), *Kariyer Yolunda Eğitim*, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/312712.asp>.

- ATEŞ, Hamza ve KÖSEOĞLU, Özer; (2011), *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, İlke Yayıncılık, No:134, İstanbul.
- AYKAÇ, F., ‘*Belediye Kanunu Oluşumu, Uygulaması ve Değişiklikler*’, Uluslararası Sempozyum, Ankara, 23-24 Kasım 1990, Bildiri ve Tartışmalar, Ankara Büyükşehir Belediyesi ve IULA-EMME Yayını.
- AYMAN GÜLER, Birgül ve Yasemin YILDIRIM; (2001), *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- AYTAÇ, Fethi; (1998), *Açıklamalı Belediye Kanunu*, 6.Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara 1998.
- BARUTÇUGİL, İ.; (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAŞTEMUR, Y.; (2006), *İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- BAYRAKTAROĞLU, S., “*İnsan Kaynakları Yönetimi*,” İstanbul, Sakarya Kitabevi, 2003.
- BENLİGİRAY, S., *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983- 2008 Dönemi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2009, 4(1), 167-197.
- BİLGİN, K. U., A. AKAY, H.E. KOYUNCU ve E. Ç. HAŞAR; (2007), *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, TEPAV Yayınları, İstanbul.
- BOZKURT, Ö., BOZKURT İ.; (2008), “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1.
- BOZOĞLU, Gülnihal; (2010), *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yayımlanmamış Makale, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BRATTON John; (1999), “*Reward Management*,” BRATTON, John / GOLD, Jeffrey (eds.), *Human Resource Management* (London: MacMillan Business, Second Edition): 237-272.
- BULUÇ, B.; (1998), *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri*, Yeni Türkiye Dergisi. Ankara: Yıl, 4, Sayı19.
- CAN, H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI, Ş.; (1995), “*Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*,” 2.b. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- ÇAĞDAŞ, Tülin; (2011), “*Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İdari Özerklik*”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt XXX, Sayı 2, ss. 391-416.
- ÇAKIR, Ö.; (2007): “*İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği*”, Çalışma ve Toplum, 2007/1, s. 117–140.

- ÇALIK, Temel ve EREŞ, Figen; (2006), *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitapevi.
- ÇAM, S, ve KARACA, B.; *İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2012.
- ÇETİN, F., ve BASIM, H.N., (2011), ‘*Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü*’, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(3).
- ÇÖPOĞLU, M.; (2015), *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkileri*, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi / 2015 Cilt: X Sayı: I.
- DEMİRCİOĞLU, A. Murat, CENTEL, Tankut; (2005) *İş Hukuku*, 10. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- DEMİRCİOĞLU, Murat; (2003), *Sorularla Yeni İş Yasası*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2003-42.
- DAVİS, K.; (1998), *İşletmelerde İnsan Davranışı* (K.Tosun, Çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- ENGİN, Hülya; (2008), *Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- ERKUL, Hüseyin; (2010), *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, DetayYayıncılık, Ankara.
- ERYILMAZ, Bilal; (1994), *Kamu Yönetimi*, Üniversite Kitabevi, İzmir.
- ERYILMAZ, Bilal; (2005), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası.
- ERYİĞİT, Süleyman, *Kariyer Yönetimi*, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 6 Sayı 1, Ankara, 2000, s.13.
- FINDIKÇI, İ.; (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Alfa Basım Yayım dağıtım Ltd. Şti..
- FIRAT, S.; (2002), *Belediyelerde Norm Kadro Çalışmaları*, Yerel Yönetim ve Denetim, VII, 5 Mayıs:23-29.
- FIRAT, Z.; (2013), “*İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı*,” Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyeleri Yazıları.
- FİDAN, Ahmet; (1996), *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar, Sorunlar ve Çözüm Yolları*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- FRENCH, W., *Human Resources Management*, 3rd Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1994.
- Gebze Belediyesi 2012 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu, 2013.
- GEYLAN, Ramazan; (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ekim, Eskişehir.

GÖK, S.; (2006): *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

GÖRMEZ, K.; (1997), *Yerel Demokrasi ve Türkiye*, 2.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 208s.

GÖYMEN, K., *Yerel Kalkınma Önderi Ve Paydaşı Olarak Belediyeler*, s:3<http://research.sabanciuniv.edu/1427/1/KorelGoymen.pdf>.

GÜRBÜZ, Ö, G; *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.

GÜREL, Tuğçe; (2009), “*Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 3,Erzurum, s. 19-34.

GÜRÜZ D., ve ÖZDEMİR YAYLACI G., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004.

HACIKÖYLÜ, Canatay (Ed.); (2013), *Yerel Yönetimler*, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

HAMAMCI, C.; (1981), *Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim Ekseninde Belediyelerimizin Yapısı ve Demokratikleşme Eğilimi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

HAMAMCI, C., ‘1930-1946: Tek Parti Dönemi Belediyeciliği; Genel Bakış’, Türk Belediyeciliğinde 60.Yıl, Uluslararası Sempozyum, Ankara, 23-24 Kasım 1990, Bildiri ve Tartışmalar, Ankara Büyükşehir Belediyesi ve IULA-EMME Yayını.

HALİS, Muhsin ve Mehmet, Tekintuş; (2003), *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Edisyon Yayıncılık, Ankara.

HALİS, M., (2000), *Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Güvence Sistemleri*, Kırklareli: Beta Basım A.Ş.

<http://slideplayer.biz.tr/slide/2966746/>.

<http://tisk.org.tr/>.

<http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm>, Erişim: 25.09.16.

<http://www.gebze.bel.tr/tr/icerikdetay/64/83/belediye-hakkinda-.aspx>.

<http://www.gebze.bel.tr/tr/icerikdetay/112/390/vizyon-misyon-temel-ilkeler-.aspx>.

<http://www.gebze.bel.tr/upload/tr/dosya/dokumanyonetimi/56/25112015154123-1.pdf>.

<http://www.idarehukuku.net/baslik/Idari-Yargi/Belediye/Belediyelerde-norm-kadro-ve-personel-istihdami.html>.

<http://www.makaleler.com/belediyelerin-g%C3%B6rev-ve-sorumluluklar%C4%B1>.

<http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/105-motivasyon-yonetimi/239-motivasyon-yonetimi>

[http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/2425/yeni\\_bir\\_yonetim\\_anlayisiyonetisim](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/2425/yeni_bir_yonetim_anlayisiyonetisim), Erişim tarihi: 05.05.2017.

İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi ve Süreci Belirleyen Temel Kriterler, HR Dergi, <http://www.hrdergi.com/>.

KARKIN, N.; (2004), “*Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*”, Türk İdare Dergisi, 3.

KAVİ, Ersin; (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, Yalova Üniversitesi, Basılmış, Yalova.

KAYA, E.; (2008), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*, 10 Ekim 2012.

KAYA Pir Ali, “*Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi*”.

KAYMAZ, Kurtuluş; (2009), *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Bursa: Dora Yayınları.

KAYNAK, Tuğray ve diğerleri; (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde*, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.

KAYNAK, T.; (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, İSTANBUL.

KELEŞ, R.; (2012), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, İstanbul, 605s.

KELEŞ, R.; (1998), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul.

KESER, A., (2002), “*Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1.

KESKİN, Bilge; (2008), *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

KIRIŞIK, Fatih ve SEZER, Özcan; (2006),” *Türk Anayasalarında Yerel Yönetimler*”, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 12, Sayı 15, ss. 5-30.

KLAFT, Lawrance A., MURDİCK, G. R., ve SCHUSTER, E. F., *Human Resource Management*. Florida: Charles E, MerrillPubl. Comp. AllBell&HowellComp, 1985.

KOÇAK, Süleyman Yaman ve EKŞİ Ali, (2010), “*Katılımcılık ve Demokrasi Perspektifinden Türkiye’de Yerel Yönetimler*”, SDÜ Fen Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:21, ss. 295-307.

KOÇEL, Tamer; (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.B., İstanbul, Arıkan Basım Yayım,.

KÖSECİK, Muhammet ve Hüseyin ÖZGÜR, “Yerel Yönetimlerde Reform: Geleneksel Modelin Değişim Süreci”, *Yerel Yönetimler Üzerine*,(ed.) Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik, Ankara: Nobel Yayınları, 2005, s. 1-20.

KÜMBÜL, B.; (2001): “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı: 1.

KÜMBÜL, B., ve KESKİN, A., (2016): “Çalışma Psikolojisi”, 1.Baskı, Umuttepe Yayınları, KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ.

LOCKE, E.A. & LATHAM, G.P (2004), ‘What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century’ *Academy of Management Review*, Vol:29, Issue:3,388-403.

LUTHANS, F; (1995), *Organizational Behavior*, Usa: Hill.

LUTHANS, F; (1973), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill.

MAHONEY, T.A.; (1989),*Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation*, *Human Resource Management* 28(3), 337-347.

Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği, *Belediye Nedir?*, Birlik Yayınları, Yayın No: 87, İstanbul 1987.

NADAROĞLU, H., *Mahalli İdareler*, Üçüncü Baskı,1986, İstanbul.

NADAROĞLU,H., *Mahalli İdareler*, 5.Baskı, Beta,1994.

NEGİZ, N.; (2007), *Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma Ve Model Önerisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.12, S.3 s.193-214.

NEGİZ, Nilüfer; (2007), *Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerde Hizmet Etkinliği ve Eğitim İlişkisi: Alan Araştırması ve Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

OKAKIN, Neslihan; (2008), *Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8 Sayı 30, İstanbul.

OKTAY, Tarkan ve Mustafa Lütfi ŞEN; (2010), *Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi*.

OKPARA, J.O. (2006) “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry”, *The Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 10, No.1, P.50.

ORTAYLI, İ., *Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Yerel Yönetim Geleneği*, Hil Yayını,1985.

ORTAYLI, İ., *Tanzimat’tan Sonra Mahalli İdareler (1840-1878)*, TODAİE Yayını, Sevinç Matbaası,1974.

ÖKMEN, M., YILMAZ, A., BAŞTAN, S.; (2004), “*Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler*” Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetimi,(Edit: M.Ökmen, A.Yılmaz), Gazi Kitapevi, Ankara, ss.23-80.

ÖKSÜZ, Mehmet; (2001), *Kamu Personeline İlişkin Mevzuat Denetçi Yardımcıları Eğitim Ders Notları*, Seçkin Yayınları, İstanbul.

ÖZCAN, Y.; (2006), *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZGEN, H., ve YALÇIN, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi, 2005.

ÖZKALP E., ve KIREL Ç., (2011), *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

ÖZKAN, Y., (2012), *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZMEN, T.Ö, ÖZER, P.S, ve SAATÇIOĞLU, Ö.Y.; (2005), ‘*Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma*’, Dokuz Eylül Üniversitesi Fakültesi Dergisi, 6(2).

ÖZNUR, Y., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

ÖZTEMEL, E., (2001), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları.

ÖZTÜRK, N. Kemal ve COŞKUN, Bayram; “*Yeni Devlet Anlayışı Ve Türkiye’de Devletin Kalite Ve Etkinlik İle Buluşması*”, Türk İdare Dergisi, S.439, Haziran, 2003.

RENAUD, S.; (2002), *Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada*, International Journal of Manpower, Vol. 23 No. 2, pp. 137-150.

SABUNCUOĞLU, Z. ve SEÇİM H., *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:831, 1994.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M.; (2008), *Örgüt Psikolojisi*, Bursa: Alfa Aktüel.

SEYHAN Merve; (2014), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Edirne.

SONNENFELD, J.A; (1984), *Managing Career Systems*, RichardD, Irwin, Inc., Homewood, Illinois.

SÖZER, Z., *Örgüt Kültürünün İş gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

SWEİNS, C., KALMİ, P. & NYMAN, K. H.; (2009), “*Personnel Knowledge Of Pay System, Pay Satisfaction and Pay Effectiveness: Evidence From Finnish Personnel Funds*”, The International Journal of Human Resource Management, 20 : 457-477.

ŞENGÜL, R., *Yerel Yönetimler, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş* 5.Baskı,2015,Kocaeli.

TKY UZMANLIK GRUBU: *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*, İstanbul, KalDer Yayınları, 2002.

TOBB, *Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılandırılması*, Aydoğdu Ofset,1996.

TORTOP, N., AYKAÇ B., YAYMAN H. H. ve ÖZER, A.; (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Kitabevi.

TORTOP, N.; (1999), *Personel Yönetimi* (Ankara: Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı).

Türkiye Belediyeler Birliği Temel Belediye Mevzuatı; (2009), Ümit Ofset Matbaacılık,2. Baskı, Ekim, Ankara.

ULUTAŞ, Kadir; (2013), *Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

URHAN, F. V., “*Yerel Hizmet Sunumu Ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri*”, Alıntı <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der70m4.pdf>.

ÜNAL, F.; (2011), “*Tanzimat'tan Cumhuriyete Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yasal ve Yapısal Dönüşümü*”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 30, 241- 248ss.

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr) ,“5393 Sayılı Belediye Kanunu”.

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr) , “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu”.

YAYINOĞLU, E., Pınar; (2007), *Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler: Belediyeler Yönünden Değerlendirme*, Birsen Yayınevi, 2. Basım, İstanbul.

YÜKSEL, Ö.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Volkan Matbaacılık, Ankara, Mart 1997.

YÜKSEL, Ö.; (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayını, ANKARA.

YÜKSEL, Ö.; (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.



## **EKLER**

### **GEBZE BELEDİYESİ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ**

Değerli Çalışan,

Bu anket, Gebze Belediyesi ve Yalova Üniversitesitarafından belediye çalışanlarının yaptıkları iş, çalışma koşulları ve iş ortamı, yönetim ve insan kaynakları ile ilgili kanaatlerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle soruları kanaatinizi en doğru yansıtacak biçimde cevaplandırmanız, değerlendirmelerin sağlıklı olmasında büyük önem taşımaktadır. Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

**GEBZE BELEDİYESİ**  
**İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü**

**YALOVA ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

### **KATILIMCIYA İLİŞKİN BİLGİLER**

#### **1. Cinsiyetiniz?**

Erkek  Kadın

#### **2. Yaşınız?**

18-30 arası  31-40 arası  41-50 arası  51 ve üzeri

#### **3. Eğitimdurumunuz?**

İlkokul/Ortaokul  Lise/Mesleklisesi  Önlisans/Lisans  Lisansüstü

#### **4. Statünüz?**

Memur  İşçi  ŞirketÇalışanı

#### **5. Sendikalısınız?**

Evet  Hayır

#### **6. Kaç yıldır kurumunuzda çalışmaktasınız?**

Bir yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

S.1. Gebze Belediyesi'nde çalışanların 'aidiyet duygusu' ilgili genel kanaatlerinizi aşağıdaki ifadeleri değerlendirmek suretiyle lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kendimi Gebze Belediyesi'nin bir ferdi olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
2. Tekrar işe başlasam Gebze Belediyesini tercih ederim.	1	2	3	4	5

S.2. Yaptığınız iş, davranışlar ve çalışma ortamınızla ilgili kanaatlerinizi aşağıda sıralanan ifadeleri değerlendirmek suretiyle lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yapmakta olduğum işi seviyorum.	1	2	3	4	5
2. Kurumda huzur ve güven ortamında çalışıyorum.	1	2	3	4	5
3. Özlük haklarım takip ediliyor, eksiksiz olarak veriliyor.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işle aldığım ücretin orantılı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Çalışma ortamım rahat ve ergonomiye uygundur.	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarımla ilişkilerimiz sorunsuzdur.	1	2	3	4	5
7. Mesleki bilgi ve deneyiminim yapmakta olduğum görev için yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. Terfi ve yükselmelerde liyakata önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışırken kendimi baskı altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. Birimler arası personel dağılımı dengeli yapılmıştır.	1	2	3	4	5
11. Kurum tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel etkinliklerin kişisel gelişimim açısından faydalı olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5

S.3. Çalıştığınız birimin yöneticisi ile ilgili kanaatlerinizi aşağıda sıralanan ifadeleri değerlendirmek suretiyle lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticimiz işlerini düzenli ve sistematik takip eder.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimiz bir sorunla karşılaştığında, personeli doğru ve hızlı bir şekilde yönlendirir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimiz, çalışmalarımızdaki başarılarımızı takdir eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticimiz iş kapsamındaki fikirlerimizi ve önerilerimizi önemser.	1	2	3	4	5
5. İşle alakalı olumsuz giden konularda yöneticimize şikâyetlerimizi rahatlıkla dile getirebiliriz.	1	2	3	4	5

6. Yöneticimizin iş kapsamındaki bilgi ve becerilerini yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimiz personeline karşı davranışlarında nezaket kurallarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimiz Gebze Belediyesi'ni doğru temsil edecek niteliktedir.	1	2	3	4	5

S.4. Belediyemizin çalışanlarına sağladığı hizmetleri ve belediyemizce yapılan hizmetleri sahiplenme konusundaki fikirlerinizi lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Gebze Belediyesi'nin teknolojik yapısı ve donanımı işimizi yapmamızda yeterlidir.	1	2	3	4	5
2. Destek Hizmetleri Müdürlüğünce personele sunulan hizmetlerdeki ürün (Çay, Su, temizlik maddeleri vb.) ve hizmet kalitesi yeterlidir.	1	2	3	4	5
3. Sağlık İşleri Müdürlüğünün sunduğu hizmetler yeterlidir.	1	2	3	4	5
4. Belediyeye bağlı Marmara uzmanlar Şirketi tarafından sunulan hizmetlerden memnunum.	1	2	3	4	5
5. Kurum yöneticileri ve çalışanları İş Sağlığı ve Güvenliği konularında hassastır.	1	2	3	4	5
6. Kurum kalite belgesi belediyemizin hizmetlerine olumlu katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

S.5.Belediyenin İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün sunduğu hizmetleri değerlendirmek suretiyle düşüncelerinizi lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.İnsan Kaynakları Müdürlüğü görev tanımlarını ve iş analizlerini titizlikle yapmaktadır.	1	2	3	4	5
2.İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünce sağlanan eğitim faaliyetleri yeterlidir.	1	2	3	4	5
3.Bir görev verileceğinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından doğru işe doğru insan politikası uygulanır.	1	2	3	4	5
5.Kurum çalışanlarına performans değerlendirme bilgilendirmesi düzenli yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
6.İnsan Kaynakları birimi diğer birimlerle koordinasyonlu bir şekilde çalışmaktadır	1	2	3	4	5
7.İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının iletişim ve davranışları olumludur.	1	2	3	4	5

---

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünce yapılan motivasyon programlarına (Doğa, Tarih gezisi vb.) katılıyor musunuz. EVET  HAYIR  (cevabınız hayır ise sebebini yazınız).....

Belediye tarafından yapılan kültür ve sosyal içerikli faaliyetlere katılıyormusunuz.? EVET  HAYIR  (cevabınız hayır ise sebebini yazınız)



## ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında Fatih’te doğdu. İlköğretimi Nevşehir’de orta ve lise eğitimini Kocaeli’de tamamladı. 2009 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü kazanıp 2014 yılında mezun oldu.2013/2014 eğitim öğretim döneminde Litvanya Kaunas Technology of University’de öğrenimine devam etti. Aynı zamanda Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Uluslararası İlişkiler bölümünden 2015 yılında mezun oldu. 2014 yılında başladığı Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalının, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Programında tezli yüksek lisans programına devam etmektedir.