

KURUMSAL PERFORMANS, MOTİVASYON VE KURUMA BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: AFYON BELEDİYESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hatice ÖZUTKU*

Gülsüm Gürler HAZMAN**

Abdülkerim ÇALIŞKAN***

Hümeyra Töre BAŞAT****

Öz

Bu çalışmada belediyelerin güncel performans değerlendirme ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyeli olan “Performans Prizması” adlı performans değerlendirme modeli dikkate alınmıştır. Performans Prizması Modelindeki göstergelere belediye yönetimi tarafından verilen önem ile çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak Afyonkarahisar İl Belediyesinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak Performans Prizması modelindeki performans boyutları (paydaşların memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetkinlikler ve paydaşların katkıları), bağımlı değişkenler olarak çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılık düzeyleri dikkate alınmıştır. Elde edilen bulgular, belediye yöneticilerinin kurum performansına ilişkin boyutlara ait göstergelere verdikleri önem ile çalışanların motivasyonu ve bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Performans, Mahalli İdareler, “Performans Prizması” Ölçüm Modeli, İş Motivasyonu, Örgüte Bağlılık.

THE RELATIONSHIPS BETWEEN CORPORATE PERFORMANCE, MOTIVATION AND COMMITMENT: A STUDY ON THE MUNICIPALITY OF AFYONKARAHISAR

ABSTRACT

In this study, performance appraisal model is called “Performance Prism” taken into consideration, which have the potential to meet the needs of the current performance appraisal of municipalities. This study was done



* Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Ahmet Necdet SEZER Kampüsü, Afyonkarahisar, hozutku@aku.edu.tr

** Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, gulsumgurler@hotmail.com

*** Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, acaliskan@aku.edu.tr

**** Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon MYO, humeyratore@gmail.com

within the scope of the Municipality of Afyonkarahisar in order to examine the emphasis that belongs to the municipal government on indicators of Performance Prism Model and the levels of employees' motivation and organizational commitment. As independent variables, performance dimensions (stakeholder satisfaction, strategies, processes, competencies and contributions of stakeholders) as dependent variables, employee motivation and organizational commitment levels were taken into account. The result of this study, the findings show that there are significant relationships between the importance given by municipal managers about the indicators of dimensions that are about corporate performance and employees' motivation and commitment.

Keywords: *Organizational Performance, Local Governments, "Performance Prism" Measurement Model, Job Motivation, Organizational Commitment.*

GİRİŞ

1980'li yıllardan beri hem kamu sektöründe, hem de özel sektörde performans ölçümü önem kazanmaya başlamıştır ve özel sektörde sıkça kullanılan performans yönetimi anlayışı, kamu sektöründe de kullanılmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, mahalli idarelerin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesi ve etkinliği konularını daha fazla önemli kılmakta ve mahalli idarelerde ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması ve performans ölçümü yapılmasını ön plana çıkarmaktadır.

Genel olarak örgütsel performans kavramının, ortak bir amaca ulaşmak için örgütün beşeri, fiziksel ve sermaye kaynaklarını içeren üretim varlıklarının bilinçli bir biçimde bir araya getirilmesi düşüncesine dayandığı ifade edilebilir. Performans temelde değer yaratılması ile ilgilidir. Değer yaratma her hangi bir örgüt için genel performans göstergesinin temelini oluşturur. Örgütlerin nasıl değer yarattığını inceleyebilmek için çeşitli konuların dikkate alınması gerekmektedir. İlk olarak örgütler farklı türlerde oldukları için hangi çıktılarının değerli olduğu konusunda farklılıklar vardır, bu nedenle değer yaratma durumsaldır. İkinci olarak örgütler büyüme, kârlılık ve meşruiyet gibi çeşitli boyutlarda performans gösterirler. Üçüncü olarak performans, paydaşların

neyi değerli gördüklerine ilişkin algılarına dayanır. Son olarak, gelecekteki performansa ilişkin varsayımlar şimdiki değer algılamasından etkilenir. Performans, yaratılan değere göre ölçüldüğünde, değere ilişkin homojen kavramların esas alınması gerekir. Değer soyut ya da somut, operasyonel ya da finansal olabilir. Firmalar için değer oluşturma, finansal ve finansal olmayan hedeflerin bileşimi olabilir (Özutku, 2010; 34). Dolayısıyla örgütsel performansın oluşumu günümüzde çok boyutlu bir kavramdır. Geçmişte olduğu gibi sadece finansal/muhasebe göstergeleri esas alınarak gerçekçi bir örgütsel performans değerlendirme yapılamayacağı akademik çevrelerce kabul edilmiştir. Günümüzde hem finansal/muhasebe göstergelerini hem de çalışanlarla ve diğer paydaş gruplarıyla ilgili performans göstergelerini birlikte dikkate alan örgütsel performans ölçüm modelleri dünya çapında hem kamu, hem de özel sektör örgütleri tarafından kabul görmektedir.

Bir kurumun performansının yüksek ya da düşük olmasında kurumun çalışanları önemli bir rol oynayabilir. Her ne kadar belediyelerde bilgisayar teknolojisine geçiş, teknolojiden yararlanma düzeyini yükseltmiş olsa da hizmet sektörü kuruluşlarından olan belediyelerde halen işlerin önemli bir kısmı hizmet kullanıcılarına yüz yüze sunulmaktadır. Bu nedenle yönetimin performans göstergelerine verdiği önem çalışanları motive edebilir, kuruma bağlılıklarında etkili olabilir ve buna bağlı olarak çalışanların kurumun performans hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik istekleri ve gayretleri artabilir.

Kamu sektöründe performans konusunun ele alınmasıyla birlikte, yasal ve kurumsal hazırlık ve değişiklikler yapılmaya başlamıştır. Bir kamu sektörü örgütü olan belediyeler de bu hazırlık sürecinden etkilenmiştir. Bu çerçevede 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile belediyeler için stratejik plan hazırlama ve buna bağlı olarak performans denetimi yapma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca 5018 Sayılı Kamu Maliye Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda da stratejik yönetim ve performans yönetimi üzerinde önemle durulmaktadır.

Uluslararası ve ulusal veri tabanları kapsamında gerçekleştirilen literatür incelemesinde, örgütsel performans göstergelerine yönetim tarafından verilen önem ile çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılık düzeyleri arasındaki

ilişkilerini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmada örgütsel performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık teorisi çerçevesinde Afyon belediyesi kapsamında yönetimin kurum performansı ile ilgili göstergelere verdiği önem ile çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenerek elde edilen bulgular ilgili literatür doğrultusunda değerlendirilmiştir.

1. BELEDİYELERDE KURUMSAL PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak ele alınmaktadır (Akal, 2005; 17). Kamu örgütlerinde performans, bir kamu örgütünün başkalarına göre veya kendi geçmişine göre daha etkili ve verimli olmasını ifade etmektedir (Usta, 2010; 34-37). Kamu sektörü, kamu hizmetinin yanı sıra vatandaşlar tarafından talep edilen hizmetleri de üretmektedir (Wang, 2002; 807). Bunu gerçekleştirirken hizmetleri en etkin şekilde sunmaya gayret göstermektedir, bu açıdan performans ölçümü kamu sektörüne hizmetleri daha etkin sunmasına yardımcı olacaktır.

Politik açıdan hesap verebilirliği sağlamayı başaran bir kamu kurumunun, performansı sağlamakta da başarılı olacağı genel kabul görmektedir. Bu açıdan bakıldığında politik hesap verebilirlik, örgütsel performansın sağlanmasına yardımcı olacaktır (Jottier ve Heyndels, 2012; 732). Kurumsal kalite, performans yönetimi ve hesap verebilirliği ele alan ampirik çalışmalarda genel olarak bireylerin seçimlerde kullandıkları oylarla kötü performans sergileyen partileri yani belediyeleri cezalandırdıkları tespit edilmiştir (Jottier ve Heyndels, 2012; 742). Bu sonuç göstermektedir ki; örgütsel performans, kamu kurumunun kalitesi ve kamu kurumuna duyulan güven açısından son derece önem arz etmektedir.

Kamu idareleri açısından performans ölçümü, hizmetlerin veya programların etkinliğini ve sonuçlarını ölçmeye yardımcı olan ölçüm olarak tanımlanmaktadır (Hatry, 2006; 3). Etkinlik ve etkililiğin sayılarla ifade edilme süreci olarak tanımlanan performans ölçümü içerisinde etkililik; hedeflere ve

amaçlara ulaşma, etkinlik ise kaynakların kullanımı ile ilgili bir kavram olarak ele alınmaktadır (O'Donnel ve Duffy, 2002; 2).

Performans göstergeleri ise, bir kurumun performans hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ölçmek, değerlendirmek ve izlemek üzere kullanılan araçlardır. Ölçülebilirliğin sağlanması bakımından belediyelerin faydalanabileceği performans göstergeleri olarak, girdi, çıktı, verimlilik, sonuç, kalite, bileşik göstergeler ve başlangıç seviyesi göstergeleri önerilmektedir. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek için kullanılırlar ve performans ölçümüne temel oluştururlar (Ateş ve Köseoğlu, 2011; 36-40).

Performans ölçümü, yöneticilerin organizasyonu kontrol altında tutmasını, performans için sonuç geliştirilebilmesini sağlayacaktır. Bu sayede belediyelerde performans ölçüm süreci içinde hesap verme, planlama ve bütçeleme, kurumsal gelişim, program değerlendirme, performans izleme, kaynakların yeniden dağılımı, kalite izleme (Johnsen, 2001; 325) gibi unsurlar söz konusu olabilecektir. Ayrıca performans ölçümü ve değerlendirilmesinde hedef ve sonuç göstergelerinin oluşturulması ile kurum kaynak ihtiyacının tahmin edilmesi, kaynakların yeniden dağılımı, kurumsal gelişme stratejilerinin belirlenmesi ve çalışanların performansını geliştirmek üzere motivasyonun artırılması da sağlanabilecektir (Holzer ve Yang, 2004; 17).

Yerel yönetimler herhangi bir hizmetin daha kaliteli sunumunu sağlamak için performans ölçümünden yararlanmaktadır (Tornberg, 2012; 28). Performans ölçümü, kamu kurumlarında karar vericilere, optimal hizmet bileşiminin seçilmesi, hizmetin kalitesinin artırılması, eksik yönlerin görülmesi, hesap verilebilirliği artırma, vatandaş odaklı hizmet sunumu ve bütçe denkliliğinin sağlanması gibi konularda yardımcı olmaktadır. Performans ölçümünde kurumlar, verimlilik, etkinlik, etkililik ve kalite gibi ölçütleri kullanmakla birlikte hizmet üretiminde kendi faaliyet alanları ile ilgili bir takım kriterler belirleyerek bunları bir gösterge olarak kullanabilmektedirler (Sağbaş vd., 2011; 19-20).

Ülkemizde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kapsamında mahalli idareler kendilerine performans göstergeleri belirlemektedirler. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, belediyelerin performanslarını

ölçebilmek ve izleyebilmek amacıyla Ağustos 2002 tarihinde BEPER (Belediyelerde Performans Ölçümü) projesini başlatmıştır. BEPER ile sadece performans ölçümü değil aynı zamanda belediyeler arasında karşılaştırma imkanı oluşturulması hedeflenmiştir. Proje kapsamında, hizmet göstergeleri, altyapı göstergeleri ve mali göstergeler olmak üzere üç temel gösterge grubu oluşturularak, belediyelerin performansları ölçülmüştür. BEPER performans ölçümleme sistemlerinde gerekli geliştirmeler yapılarak belediyelerde yasal olarak zorunlu hale getirilecek performans ölçümüne temel oluşturulması hedeflenmektedir (icisleri.gov.tr, 20.12.2012).

Proje kapsamında İçişleri Bakanlığı'nın seçtiği 7 pilot belediye ve nüfusu 100000'in üzerinde olan toplam 129 belediye ile çalışılmış ve Türkiye nüfusunun %42'sini, belediye nüfusunun ise %54'ünü kapsamıştır (Ağcakaya, 2009: 37). Ancak projenin yürütülmesi aşamasında karşılaşılan problemler, projeye olan güveni azaltmıştır. Özellikle veri giriş sisteminden kaynaklanan sorunlar sonucunda İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, projenin uygulamasını durdurmuş, BEPER projesi yerine Yerel Yönetimler Bilgi Sistemi Projesine yönelmiştir.

Yerel Yönetimler Bilgi Sistemine verilen önem ile birlikte, İLEMOD (İl Envanteri Modernizasyonu), Yerel Bilgi ve Yerel Net projelerinin birbirleri ile entegrasyonunun sağlanması hedeflenmiştir. İLEMOD Projesi 2006 yılında, DPT'nin Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı'na girmeye değer bulunmuş, 2007'den ise proje ile ilgili çalışmalar Strateji Başkanlığı'ndan alınarak İçişleri Bakanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'na devredilmiştir.

BEPER Projesinin yaygınlaştırması amacıyla öncelikli olarak 2005 yılında nüfusu 50.000 ve üzerinde olan belediyeler (toplam 205) ile nüfusa bakılmaksızın 5216 sayılı kanuna göre Büyükşehir sınırları içinde kalan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin 2004 yılına ait verileri toplanarak sisteme dâhil edilmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2009: 61). Bakanlık her ne kadar BEPER'i yeniden canlandırma hedefinde olsa da, 2012 yılında Proje için 300.000,00 TL ödenek tahsis edilmiş olup, harcama yapılmadığından 300.000,00 TL iade edilmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2013: 45). Projeyi yeniden canlandırma hedefinde olan Bakanlık, 2012 Yılı Faaliyet Raporu'nda BEPER'e yeniden vurgu yaparak; "Belediyelerin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak; etkin ve

verimli bir hizmet anlayışını yerleştirmek; karar vericilere ve vatandaşlara objektif verilere dayanarak değerlendirme yapma olanağı sağlamak; demokratik katılım ve şeffaflığı güçlendirmek; yerel yönetimimizin kendi bünyeleri içinde izleme–geliştirme modelinin kurulmasına örnek teşkil etmek amacıyla belediyelerin sundukları mal ve hizmetler için temel performans kriterleri oluşturarak ulusal performans göstergelerini tespit etmek ve belediyeler arasında karşılaştırmalar yapmayı mümkün kılacak bir model geliştirmek amacıyla oluşturulmuş bir projedir.”, şeklinde tanımlama yapmıştır. Görülüyor ki; yeniden hayata geçirilmeye çalışılan Proje'nin önemi ve gerekliliği Bakanlık tarafından vurgulanmakta ve yerel yönetimlerde performans ölçüm çalışmaları devam etmektedir.

Belediyelerde performans ölçümü çalışmaları devam ederken, kavramsal açıdan da temel rollere açıklık getirilmesi açısından bazı boşlukların mevcut olduğu görülmektedir. Özellikle paydaşlar açısından doğru adımı atmak, planlamanın temel yapı taşıdır. Bu planlama süresinde aktörlerin farklı rollerinin nasıl oluşturulacağına üzerinde durulması gereklidir. Dolayısıyla yerel yöneticiler açısından stratejik planlama ve performansa dayalı yönetim anlayışı, yetki ve sorumluluk ayrımının altını çizmektedir (Tornberg, 2012; 28-30). Performans ölçümüne geçişte hangi paydaşın rol alacağı ve bu rolün önemi ve gerekliliği açıkça belirtilmelidir. Çünkü performans ölçüm sürecinde temel rollerin belirlenmesi, sadece rol ve sorumluluk çatışmasını önlemekle kalmayacak aynı zamanda sürecin daha hızlı işlenmesine de katkı sağlayacaktır.

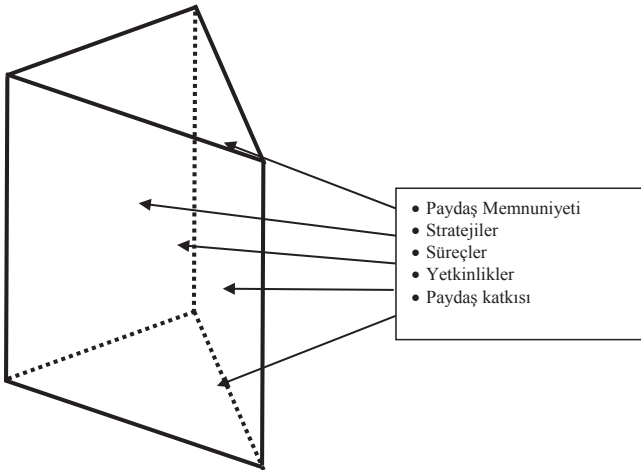
2. BİR ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜM YAKLAŞIMI OLARAK PERFORMANS PRİZMASI

Performans ölçümü ve yönetiminin tarihi gelişimine genel olarak bakıldığında yöntem olarak süreçlerin tek başlarına incelenmesinden sistem yaklaşımına, finansal ölçütlerden finansal olmayan ölçütlere doğru gelişme gösterdiği söylenebilir. 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında geleneksel ölçüm sistemlerinin sebep olduğu tatminsizlik, “dengeli” veya “çok boyutlu” performans ölçüm yapılarının geliştirilmesine sebep olmuştur. Bu yeni yapıların finansal olmayan, dış kaynaklı ve geleceğe odaklı olmasına önem verilmiştir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007; 546).

Bu çalışmada ele alınan Performans Prizması Modeli, kâr amacı güden ve gütmeyen tüm organizasyonlara uygulanabilen, organizasyonun tüm paydaşlarını dikkate alan, ölçümlere bütüncül bir bakış açısı getiren, organizasyon ve çevresiyle bağlantı kurmayı amaçlayan çok boyutlu bir ölçüm yöntemidir. Performans Prizması modeli beş boyuttan oluşan bir modeldir. Bu boyutlar paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetkinlikler ve paydaş katkısı boyutlarıdır (Nelly vd., 2002; 4-5).

Paydaşları kapsamlı bir biçimde dikkate alan modellerden ilki olan performans prizması, birçok performans değerlendirme yaklaşımının aksine günümüzde organizasyonlarda performans değerlemeye stratejiden değil de paydaşlardan hareketle başlamaktadır. Bu nedenle performans prizması, değerlendirme sürecini paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleriyle başlatmaktadır (Neely vd., 2002; 160-170).

Şekil 1'de görüldüğü gibi performans prizması beş yüzeye sahiptir. Prizmanın tepesinde paydaşların memnuniyeti yer alırken tabanında da paydaşların katkıları yer almaktadır. Bu iki yüzey arasında kalan diğer üç yüzeyde ise sırasıyla stratejiler, süreçler ve yetkinlikler yer almaktadır. Paydaşların organizasyona yönelik istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ile organizasyonun paydaşlara yönelik istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, performans ölçümü ve yönetimi konularının en önemli noktasıdır. Diğer bir önemli konu ise; organizasyonun strateji, süreçler ve yetkinliklerine göre performans ölçümlerini uyumlaştırabilmektir (Neely vd., 2002: 9-15).



Kaynak: Neely, A., Adams, C., Kennerley, M., (2002). The Performance Prism, Prentice Hall, Published in Great Britain, p. 161.

Şekil 1. Performans Prizması

Performans prizması, performans ölçüm göstergelerini oluşturmak için modelin içerdiği beş boyut açısından bazı kilit sorulara cevap aranmasını öngören bir modeldir (Neely, vd., 2002; 160). Modelin temel çerçevesini oluşturan bu sorular aşağıda yer almaktadır.

- Paydaş Memnuniyeti boyutu: Önemli paydaşlarımız kimlerdir ve ne isterler, neye ihtiyaçları vardır?
- Stratejiler boyutu: Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için uygulanması gereken stratejiler nelerdir?
- Süreçler boyutu: Stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulanması gereken süreçler nelerdir?
- Yetkinlikler boyutu: Süreçleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir?
- Paydaş Katkıları boyutu: Karşılıklılık temelinde paydaşlardan ne isteriz ve neye ihtiyaç duyulmaktadır?

Organizasyon bu sorulara cevap vermek suretiyle kendine özgü performans değerlendirme modelini oluşturabilmektedir.

Performans prizması modeli bir örgütün performansını etkileyen tüm performans alanlarını yansıtacak biçimde çok boyutlu olarak tasarlanmıştır. Performans Prizması modelinin güçlü yönü, strateji belirleme aşamasına geçmeden önce paydaşların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmiş olmasıdır (Başat, 2010; 220). Bu performans ölçüm yapısı ilk önceliği paydaşlarına değer yaratmak olan organizasyonlar için oldukça uygundur. Ayrıca prizmanın her bir boyutu için detaylı olarak geliştirilen ilave düzeyler dikkate alınabilir, böylece performans prizması modeli kapsamlı olmasının yanı sıra, tüm ölçümleri bir arada görmeyi ve ölçülemeyen boşlukları belirlemeyi sağlar (Najmi vd., 2012; 1125).

Yerel yönetimlerde performans yönetimi yaklaşımlarının gelişmesi ile birlikte, bu konuda deneyim kazanmış ülke yerel yönetimlerinin de artan bir oranda kendi ürettikleri göstergeleri kullandıkları görülmektedir. Birçok belediye meclisi, girdilerden çok çıktıları ve sonuçları ölçen, sadece tutumluluğa

odaklanmaktan çok kalite ve etkinliği de dikkate alan performans ölçütlerini kendileri geliştirmeye çalışmaktadırlar. 5393 sayılı Belediye Kanununun 18. ve 38. Maddelerine göre, belediye meclisi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmekle görevliyken, belediye başkanı belediye performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlidir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'ndan Türkiye'deki belediyeler açısından her belediyede uygulanması gereken standart ve bağlayıcı performans göstergelerinin olmadığı, belediyelerin kendi performans ölçütlerini hazırlayabilecekleri anlaşılmaktadır. Performans ölçümü alanında özel sektördeki gelişmeler dikkate alındığında temel görevini, paydaşlarına değer sağlamak olarak ifade edebileceğimiz belediyeler için uygulanmakta olan mevcut performans ölçüm yaklaşımlarından daha kapsamlı ve esnek bir ölçüm modeline ihtiyaç olduğu açıktır.

3. MOTİVASYON VE PERFORMANS

İş motivasyonu ile ilgili çeşitli tanımlar ileri sürülmüştür. İş motivasyonu ile ilgili en kapsamlı tanımlardan olan Pinder (1998: 11 aktaran Meyer vd., 2004; 992)'in tanımına göre iş motivasyonu, bireylerin hem içsel kökenli hem de dışsal kökenli çeşitli güçlü etkiler tarafından işle ilgili davranışa teşvik edildiği bir oluşumdur ve iş motivasyonu işle ilgili davranışın biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve devam etme süresini belirler (Meyer vd., 2004; 992).

İşgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar vardır. Bunlardan ilki, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü, motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir. Literatürde işgören motivasyonun açıklanabilmesine yönelik olarak öncelikle işin içerdiği birbiriyle ilişkili çeşitli faktörler üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu faktörler arasında işin kendisi, ücret, promosyon, denetim biçimi, çalışma gruplarının bağlılığı, iş güvencesi, ek yararlar ve çalışma

koşulları gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler çalışanlar için potansiyel ödül kaynaklarıdır. İş motivasyonuna esas oluşturan bu faktörlerin literatürde genellikle içsel ve dışsal ödüller ayrımı altında incelendiği görülmektedir (Dündar vd., 2007; 107).

Mottaz'a göre içsel motivasyon araçları işin yapılışıyla ilgilidir ve içsel motivasyon işin kendi içeriğinden kaynaklanır; ilgi çekici ve zorlayıcı bir iş, işte özerklik ve sorumluluk alma, işte çeşitlilik, yaratıcılık, beceri ve yeteneklerini kullanma olanağı, çalışanın performansına ilişkin yeterli geribildirim gibi faktörleri içerir. Dışsal motivasyon araçları ise "sosyal motivasyon araçları" ve "örgütsel motivasyon araçları" olarak iki boyut içermektedir. Sosyal motivasyon, işte diğerleriyle etkileşimden kaynaklanır ve kişilerarası iletişimin kalitesine dayanır; dostça, yardımsever ve destekleyici çalışma arkadaşları ve denetçiler gibi faktörleri içerir. Örgütsel motivasyon araçları ise iş performansını motive etmek ya da kolaylaştırmak için organizasyon tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Böylece işle ilgili ödüller kişinin işi, iş arkadaşları ve organizasyon ile etkileşiminin sonucu olarak ele alınmaktadır (Mottaz, 1985; 366).

Bazı teorisyenler içsel ve dışsal ödüllerin iş performansını artırıcı etkileri olduğunu kabul ederken bir kısım akademisyenler ise dışsal ödüllerle bağlantılı olan iş performansının içsel motivasyonu ve buna bağlı olarak performansı azaltabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu iddialarla ilgili elde edilen bulgular karmaşıktır (Wiersma, 1992; 102).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi bakımından bazı araştırmalarda özellikle batı kökenli toplumlarda içsel motivasyon araçlarının örgütün sunduğu dışsal araçlardan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanırken, diğer taraftan Çin gibi bazı kültürel ortamlarda dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon araçlarından daha etkili olduğu ortaya konulmuştur (Dündar vd., 2007; 109).

Birçok teori işgören motivasyonunu daha ileri düzeyde açıklamaya çalışmıştır. Motivasyon konusundaki en kapsamlı katkılarda bulunan kişilerden olan Locke, farklı motivasyon teorilerinin genel bir model biçiminde birleştirilebileceğini ileri sürmüştür (Meyer vd., 2004; 992). Buna göre motivasyon sürecinin merkezinde amaç belirleme yer almaktadır. Bilinçli olarak motive edilmiş tüm davranışların amaç yönelimli olduğu kabul

edilir, amaçlar ya çalışanlar tarafından belirlenir ya da diğerleri tarafından belirlenir. Amaçların belirlenmesi doğal olarak temel insan ihtiyaçlarının, kişisel değerlerin, kişilik özelliklerinin harekete geçmesinden kaynaklanır ve kişisel etki algılamaları, deneyim ve sosyalizasyon yoluyla biçimlenir. Bireyler hedefleri ya dışsal teşviklere karşılık olarak kabul eder ya da kendileri belirlerler. Bireyler zorluk ve özel olma açısından oldukça farklı amaçlar seçebilirler ve bu özellikler kendi-yarar (self-efficacy) algısı ile birleşerek davranışın yönünü, harcanacak çabanın miktarını, azim derecesini belirlemeye yardımcı olur ve bireylerin hedefleri başarmayı kolaylaştıracak stratejileri geliştirmesi olasılığı olur.

Kamu hizmeti motivasyonu teorisi ise, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarından daha fazla sosyal değere sahip olduklarını ve diğerleri için önem arz eden sosyal faydayı sağlamak için fırsatlar aradıklarını ifade etmektedir. Kamu yönetimi literatüründe, kamu personellerinin sahip oldukları motivasyonun dışsal ödülde daha fazla içsel ödüle doğru olduğu tartışılmaktadır (Drucker, 2012; 379). Kamu çalışanlarını etkileyen negatif faktörlerin tespit edilmesine yönelik yapılan bir çalışmada; çalışanların etkin bir şekilde denetimlerinin yapılamaması, standardın altında performansa sahip yöneticiler ve kaynak yetersizlikleri gibi faktörler en temel negatif faktörler olarak belirlenmiştir (Drucker, 2012; 382).

Motivasyon teorisinde ifade edildiği üzere, motivasyon kişinin tavır ve davranışlarını etkilemektedir. Kamusal hizmetin motivasyon sonuçları olarak tanımlanan bazı değişkenler mevcuttur. Bu değişkenler arasında kişisel performans, iş tatmini, kuruma bağlılıktır (Xiaohua, 2008; 19). Genel olarak yapılan çalışmalarda iş tatmini ile kamusal hizmet motivasyonu arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu, kuruma bağlılık seviyesinin yüksek olması ile kamu hizmeti motivasyonunun arttığı, motivasyon düzeyinin kuruma bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Naff ve Crum, 1999). Başka çalışmalarda da kurumsal açıdan performans ile kuruma bağlılık, kamu hizmeti motivasyonu ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda yüksek kişisel performansın kurumsal performansı arttırdığı önemle vurgulanmaktadır (Kim, 2004; Xiaohua, 2008).

İş motivasyonu ve performansa ilişkin önceki çalışmalardan elde edilen bulgular, kamu kesiminde çalışanların motivasyon düzeyleri ile kuruma bağlılık

düzeyleri arasında ilişki olduğunu ve kurum performansının yükselmesinde çalışanların bireysel performanslarının etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, kurum performansını oluşturan bileşenlerden biri olarak çalışanların dikkate alınması gerektiğine dikkati çekmektedir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS

Örgütsel bağlılık kavramı, farklı biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Bu konuda çalışan başlıca teorisyen ve araştırmacılar olarak Becker, Etzioni, Kanter, Mowday, Steers ve Porter, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer'in sınıflandırmaları yapılan birçok araştırmaya temel oluşturmuştur.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve belirleyicilerinin saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişler ve örgütsel bağlılığın üç türü olduğunu ileri sürerek bunları duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır.

Duygusal bağlılık, kişinin duygusal olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını, örgütün üyesi olmaktan hoşlanmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmaya ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; 1-2).

Çalışanların örgütsel performansa katkıda bulunmak yönünde istekli olmalarının onların bağlılık deneyimlerinin niteliği tarafından etkileneceği varsayılmaktadır. Örgüte ait olmak (duygusal bağlılık) isteyen çalışanlar, örgüte ait olmayı gereklilik olarak gören (devamlılık bağlılığı) ya da örgüte ait olmayı zorunluluk olarak hisseden (normatif bağlılık) çalışanlara göre örgüt adına daha fazla gayret sarf edeceklerdir (Meyer ve Allen, 1991; 73). Bunun dışında bağlılıkla ilgili çalışmalarda performansla bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğu ifade edilen çalışmaların çoğunda duygusal bağlılıkla ilgili ölçümlerin yapılmış olduğu dikkati çekmektedir (Özutku, 2008; 85), ancak çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi çok yönlü olarak ortaya koyabilmek için örgütsel bağlılığı oluşturan tüm boyutların (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık) dikkate alınması

gerektiği açıktır.

5. MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Kamu hizmeti motivasyonunun, iş tatmini, kuruma bağlılık ve bireysel performansı olumlu etkilediği hakkında genel görüş birliği mevcuttur (Xiaohua, 2008; 20). Xiaohua, tarafından yapılan bir çalışmada, kamu hizmet motivasyonu ve iş tatmininin, performansı doğrudan etkilediği ancak kuruma bağlılığın performansı dolaylı etkilediği saptanmıştır (Xiaohua, 2008; 24-25).

Bağlılığın istenen sonuçları verebilmesi için çalışanların yetenekli ve işbirliği içinde olması, en etkin davranışa ilişkin rehberlik ve geri bildirim alması, işle ilgili ihtiyaçlarının iyi bir biçimde giderilmiş olması, görevlerinin net bir biçimde tanımlanmış olması ve uygun bir yöntem kullanıyor olmaları gerekir (Benkhoff, 1997; 703).

Günümüzde çoğu yerel yönetim açısından performansı sağlama konusunda ciddi sıkıntılar mevcut olup, daha iyi sonuçlar almak için önemli bir faktör olan motivasyonun yetersiz olduğu ifade edilmektedir. 2009 yılında Marcinkeviciute ve Petrauskiene tarafından Litvanya'nın Kaunas bölgesinde yapılan bir çalışmada, yerel yönetim personelinin motive eden faktörler ve personelin demoralize olma nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle güvensizlik faktörünün temel değerlerin azalmasını ve yok olmasını hızlandırdığı saptanmıştır. Bu durum ise motivasyonun azalmasına neden olmaktadır. Personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasının nedenleri olarak ise; düşük performans, iş değiştirme konusundaki isteksizlik, sorumlulukların farkında olmama gibi faktörler sıralanmaktadır. Yapılan işin anlamlı ve ilginç olması ile çalışanların bunu tam olarak idrak etmelerini sağlamak, işyerinde kendilerini geliştirmelerine de büyük katkılar sağlamaktadır. *İşgörenin* mesleki yeterlilik seviyesinde istenilenlere cevap verebilmesi ve yeni bilgi edinme yoluyla değişikliklere uyum sağlaması gereklidir. Bu açıdan kurum içindeki çalışanların yetkinlik, dinamizm, yenilikçilik ve motivasyon gibi kurumsal kalite için gerekli olan öncelikleri taşıması önemlidir (Marcinkeviciute ve Petrauskiene, 2009; 84-85). Dolayısıyla çalışanların motivasyonunda etkili olan faktörlerin belediye yönetimleri tarafından belirlenmesi ve insan kaynakları uygulamalarında bu faktörlerin dikkate alınması, çalışanlar vasıtasıyla daha

yüksek kurum performansına ulaşmada etkili olabilir.

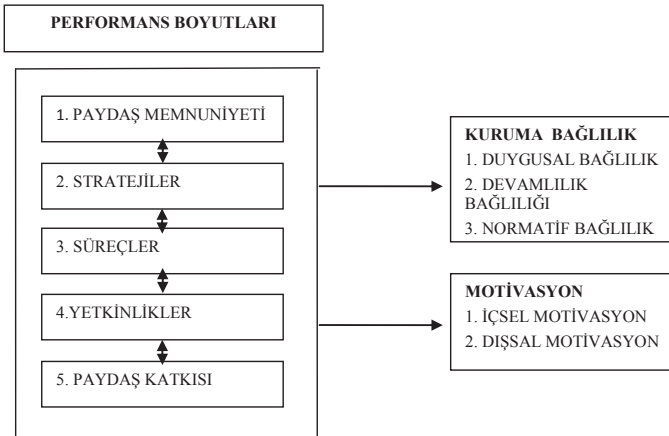
6. YÖNETİMİN PERFORMANS GÖSTERGELERİNE VERDİĞİ ÖNEM İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE KURUMA BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE AFYON BELEDİYESİNDE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmada, kamu kurumu olarak yerel düzeyde kamusal hizmet sunan belediyeler üzerinde durulmakta ve araştırma Afyonkarahisar Belediyesi'ni kapsamaktadır. Bu çalışmada, Performans Prizması modeli kapsamında belirlenen performans göstergelerine belediye yönetimi tarafından verilen önem ile belediye çalışanlarının motivasyon ve örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada korelasyonel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu araştırma deseni, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2012; 15-16). Şekil 2'de yer alan araştırma modelinden de görüleceği gibi araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak belediye yönetimi tarafından kurumsal performans boyutlarına verilen önem, bağımlı değişkenler olarak ise belediye çalışanlarının kuruma bağlılık ve motivasyon düzeyleri ele alınmıştır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Çalışmanın bağımsız değişkeni ile ilgili ölçümler için Nelly vd., (2002) tarafından geliştirilen Performans Prizması modelinde yer alan aşağıdaki performans alanları esas alınmıştır. Ölçekte yer alan sorular hiç önemli değil (1)' den, çok önemli (5)'e doğru sıralanan bir ölçek kullanılarak sorulmuştur. Ölçekte yer alan başlıca boyutlar ve güvenilirlik düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

1. Paydaş Memnuniyeti (alfa=0.925)
 - 1.1. Büyük Ölçekli Belediyeler İçin Yerel Halk Memnuniyeti,
 - 1.2. Büyük Ölçekli Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti,
 - 1.3. BİT (Belediye İktisadi Teşebbüsleri) Ortaklarının Memnuniyeti,
 - 1.4. Büyük Ölçekli Belediyeler İçin Düzenleyici ve Denetleyicilerin Memnuniyeti,
 - 1.5. Büyük Ölçekli Belediyeler İçin Tedarikçilerin Memnuniyeti.
2. Stratejiler (alfa=0.939)
3. Süreçler (Belediye Birimlerinin Uygulamaları) (alfa=0.857)
4. Belediyelerin İş Görme Yeteneği (Hizmet Kabiliyeti/Yetkinlikler) (alfa=0.764)
5. Paydaş Katkısı (alfa=0.650)

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan belediye çalışanlarının kuruma bağlılık düzeylerini değerlemeye yönelik olarak daha önce Türkçe'ye çevrilen, geçerlilik ve güvenilirliği test edilen (Wasti, 2000; 401; Çetin, 2006; 82) Meyer vd'nin (2002) üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan boyutların güvenilirlik katsayıları şöyledir: duygusal bağlılık için alfa 0.73, devamlılık bağlılığı için alfa 0.75, normatif bağlılık için alfa 0.71. Ölçeğin genel olarak güvenilirlik katsayısı ise alfa 0.75 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan sorular kesinlikle katılmıyorum (1)' den, kesinlikle katılıyorum (5)'e doğru sıralanan bir ölçek kullanılarak sorulmuştur.

Belediye çalışanlarının motivasyon düzeylerini değerlemek için Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından, Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel

alınarak oluşturdukları ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan içsel ve dışsal motivasyon araçlarına ilişkin ölçeğin Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.91 ve 0.90 olarak hesaplanmıştır. Genel motivasyon ölçeğinin alfa değeri ise 0.93 olarak hesaplanmıştır.

Kullanılan ölçeklere ilişkin hesaplanan alfa değerleri ölçeklerin güvenilir (Özdamar, 2004; 633) olduğunu göstermektedir.

6.3. Araştırma Hipotezleri

Meyer vd.'nin (2002) üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeğinde örgüte bağlılık; devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere 3 grupta ele alınmıştır. Bu açıdan belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile örgüte ya da kuruma bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler de 3 kategoride oluşturulmuştur. Bunlar;

H1: Belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile örgüte devamlılık bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile örgüte normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Motivasyon değişkeni için ise; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 kategori söz konusudur. Hipotezler de bu çerçevede ifade edilmiştir. Bunlar;

H4: Belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

6.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada yöneticilere ve çalışanlara olmak üzere iki farklı gruba anket uygulaması yapılmıştır. Kurum performansını yansıtan göstergelere belediye yönetimi tarafından verilen öneme ilişkin soruların yer aldığı anket formları belediye başkanı ve çeşitli düzeylerdeki belediye yöneticilerinden oluşan

toplam 12 kişiye uygulanmıştır. Yöneticilere yönelik anket formu, Performans Prizması modelinin İngilizce madde havuzundan araştırmannın yazarları tarafından belediyelere uygunluk kriterine göre seçilen soruların Türkçeye çevrilerek belediyelere uyarlanması sonucu elde edilmiştir. Orijinal madde havuzundan çeviri işlemleri yaklaşık bir yıl sürmüştür. Bu çalışmalar sonucu elde edilen 150 maddenin belediyeler için uygunluğu ve anlaşılabilirliği sağlanana kadar toplam 3 kez farklı zamanlarda (1.12.2012-1.2.2013 tarihleri arasında) yöneticilere uygulanmıştır ve sonuçta 98 sorudan oluşan anket formu elde edilmiştir. Çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı anket formları önceki çalışmalarda araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanıp güvenilirlikleri test edildiği için tekrar ölçek uyarlama çalışması yapılmamıştır ve tek seferde toplam 230 belediye çalışanına uygulanmıştır.

Kurum performansını ortaya koymaya yönelik göstergelere ilişkin yöneticilere uygulanan anket formunda Nelly vd., (2002) tarafından ileri sürülen Performans Prizması modeli doğrultusunda Türkiye’de yer alan büyük ölçekli belediyelere çalışmanın yazarları tarafından uyarlanan 98 soru yer almaktadır. Sorulardan bazıları şöyledir: Belediyelerin performansı açısından, “Daha önce çözümlenmiş şikayetlerin tekrarlanması sizce ne kadar önemlidir?”, “Belediye çalışanlarının maruz kaldıkları meslek hastalığı ve iş kazası sizce ne kadar önemlidir?”, “Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların memnuniyetinin ölçülmesi sizce ne kadar önemlidir?”, “Altyapı olanaklarının yaşı ve kullanım durumu sizce ne kadar önemlidir?”, “Belediye hizmetlerinin standartlaştırılmış olması sizce ne kadar önemlidir?”, “Belediyenize yeni teknolojilerin hızlı bir biçimde aktarılması sizce ne kadar önemlidir?”, “Çalışanların kendi işlerini geliştirmeye ilgili önerileri sizce ne kadar önemlidir?”.

Çalışanların kuruma bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik olarak belediye çalışanlarına uygulanan anket formunda motivasyon ile ilgili 42 soru ve örgüte bağlılık ile ilgili 18 soru olmak üzere toplam 60 soru yer almaktadır.

Ankete verilen cevaplar SPSS 15.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan normallik ve homojenlik testleri sonucunda, analiz tekniği olarak parametrik olmayan test tekniklerinden Ki-Kare Bağımsızlık Testi kullanılmıştır

6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece bir belediye ile sınırlıdır. Çok sayıda performans göstergesine yöneticilerin objektif olarak cevap verdikleri varsayılmıştır. Ancak kişilerin o anki ruhsal durumları öznel davranmalarına ve yanlı tutum sergilemelerine sebep olabilir.

6.6. Bulgular ve Değerlendirme

6.6.1. Araştırma Birimine İlişkin Bilgiler¹

Afyonkarahisar belediyesi merkez nüfusu 163.207 kişi olan orta büyüklükte bir İl Merkezi belediyesidir. 5393 Sayılı Belediye Kanunun öngördüğü Belediyenin görev ve sorumlulukları çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Kurumun Vizyonu

Araştırma biriminin vizyonu şöyle ifade edilmiştir: “Afyonkarahisarlı hemşerilerimizin kaliteli belediye hizmetlerine kavuşmasını sağlamak, kabuğunu kırma aşamasındaki şehrimizin yaşadığı geçiş dönemi sorunlarını en aza indirmek, şehrimizin yüksek büyüme potansiyelini harekete geçirecek faaliyetlere bütün toplum kesimleri ile karar vererek uygulamak ve Afyonkarahisar’ı Ege’nin yıldızı haline getirmektir”.

Kurumun Misyonu

Kurumun misyonu şu şekilde ifade edilmiştir: “İmar ve kentleşme ile ilgili temel sorunları çözmek, şehrin altyapısını iyileştirmek, her türlü kirlilik türüyle etkin mücadele etmek, termal turizm, kültür turizmi ve gıda sektörünün gelişimini desteklemek, önündeki engelleri kaldırmak, sosyal projelerle dezavantajlı gruplarla toplumun diğer kesimlerini kaynaştırmak, kurulacak platformlarla katılımcı belediyeçiliği geliştirmek ve bütün bunların bileşkesi olarak hemşerilerimiz için yaşanılabilir bir kente, bölgemiz açısından da cazibe merkezine dönüştürmektir”.

Kurumun Paydaşları

Afyonkarahisar Belediyesi’nin 2010-2014 yılları arası Stratejik Plan Çalışmaları kapsamında fikir ve düşüncelerine başvurduğu 55 adet dış paydaşı bulunmaktadır.



¹ Afyonkarahisar Belediyesine ilişkin bilgiler <http://www.afyon-bld.gov.tr/tr/Default.aspx> adresinden alınmıştır.

Çalışan Profili

Afyonkarahisar Belediyesi'nde toplam 239 memur, 27 sözleşmeli personel, 182 daimi işçi, 49 geçici işçi olmak üzere toplam 491 kişi istihdam edilmektedir.

6.6.2. Örgütsel Performansa İlişkin Soruların Analizi

Tablo 1'de görüldüğü gibi kurumsal performansı oluşturan beş boyutun her birine belediye yönetimi tarafından yüksek düzeyde önem verildiği anlaşılmaktadır. Performans boyutları tek tek ele alındığında en fazla önem verilen alanların “paydaş memnuniyeti” ve “süreçler” olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Performansa Verilen Önem Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	(\bar{X})	St. Sapma
Paydaşların Memnuniyeti	12	4,5313	,33763
Stratejiler	12	4,1032	,40804
Süreçler	12	4,4015	,56767
Yetkinlikler	12	4,2042	,37273
Paydaşların Katkıları	12	4,2738	,39692

“ \bar{X} =0.00-1.00, Çok Düşük”; “ \bar{X} =1.01-2.00, Düşük”; “ \bar{X} =2.01-3.00, Orta”; “ \bar{X} =3.01-4.00, Yüksek”; “ \bar{X} =4.01-5.00, Çok Yüksek”.

6.6.3. Çalışanların Motivasyonuna İlişkin Soruların Analizi

Tablo 2'de çalışanların motivasyon düzeyine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 2. Motivasyon Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapmaları

	İfadeler	N	\bar{X}	St. Sapma
İçsel motivasyon araçları	1. Yaptığım işte başarılı olmam beni motive eder	228	4,71	0,647
	2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi beni motive eder	228	4,46	0,872
	3. İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder	228	4,43	0,943
	4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam beni motive eder	228	4,57	0,715
	5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam beni motive eder	228	4,50	0,821

	İfadeler	N	\bar{x}	St. Sapma
İçsel motivasyon araçları	6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam beni motive eder	227	4,52	0,800
	7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem beni motive eder	229	4,34	1,020
	8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar veremem beni motive eder	228	4,38	0,807
	9. Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder	227	4,44	0,945
Dışsal motivasyon araçları	1. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi beni motive eder	226	4,34	0,977
	2. Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu beni motive eder	222	4,47	0,753
	3. Yemek, çay - kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması beni motive eder	227	3,89	1,297
	4. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması beni motive eder	229	4,42	0,800
	5. Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması beni motive eder	226	4,58	0,643
	6. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması beni motive eder	228	4,34	0,884
	7. Çalışmakta olduğum işletmenin il-eriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam beni motive eder	229	4,47	0,830
	8. Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması beni motive eder	228	4,56	0,745
	9. İşimde terfi imkanı olması beni motive eder	224	4,34	0,943
	10. Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması beni motive eder	228	4,45	0,775
	11. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi beni motive eder	227	4,43	0,866
	12. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni motive eder	225	4,49	0,856
	13. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması beni motive eder	225	3,85	1,240
	14. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam beni motive eder	227	4,31	1,015
	15. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni motive eder	226	4,28	1,024

Motivasyon değişkenine ait 24 ifade mevcut olup, en yüksek ortalama 4,71 ile “Yaptığım işte başarılı olmam” değişkenine ait çıkmıştır. En düşük ortalama ise 3,85 ile “Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardım alması” değişkenine aittir.

6.6.4. Örgüte Bağlılıkla İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Çalışanların örgüte bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 3'te görülmektedir. Çalışanların örgüte bağlılık puanları incelendiğinde; duygusal bağlılığın ($\bar{X} = 3.83$) ilk sırada, devamlılık bağlılığının ($\bar{X} = 3.69$) ikinci sırada ve normatif bağlılığının ($\bar{X} = 3.48$) ise üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre her üç bağlılık türünün yüksek ve bir birlerine oldukça yakın düzeyde olduğu, genel olarak çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin ($\bar{X} = 3.24$) ortanın üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık

	N	(\bar{X})	St Sapma
Duygusal Bağlılık			
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder	229	4,01	1,198
2.Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	201	3,46	1,473
3.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	226	3,93	1,200
4.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	198	3,30	1,574
5.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	223	3,81	1,095
6.Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	181	3,49	1,356
TOPLAM	209	3,8333	,75059
Devamlılık Bağlılığı			
7.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	212	3,61	1,441
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum	229	3,67	1,342
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim	228	3,25	1,330
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	227	3,81	1,174
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	226	3,97	2,955
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum	228	3,88	1,221
TOPLAM	202	3,6964	,83322

Normatif Bağlılık			
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	226	3,07	1,398
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	223	3,42	1,350
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	225	3,35	1,361
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	224	3,16	1,395
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	219	3,24	1,212
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	226	3,10	1,336
ORTALAMA	205	3,2447	,90200

" \bar{X} =0.00-1.00, Çok Düşük"; " \bar{X} =1.01-2.00, Düşük"; " \bar{X} =2.01-3.00, Orta"; " \bar{X} =3.01-4.00, Yüksek"; " \bar{X} =4.01-5.00, Çok Yüksek".

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırma biriminde örgütsel bağlılığı oluşturan üç boyut değerlendirildiğinde duygusal bağlılık birinci sırada yer almaktadır. Bu durum belediye çalışanlarının hissi olarak örgüte bağlanması, kurumla özdeşleşmesi ve kendi istek ve tercihleriyle kurumda kalması ile ilgili bağlılıklarının diğer bağlılık türleri olan devamlılık ve normatif bağlılığa göre daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Arzu edilen işgören davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın etkili olduğu (Meyer vd., 2002) dikkate alındığında araştırma biriminde yer alan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması kurumun performans hedeflerini ve kriterlerini benimsemeleri ve bu yönde çaba sarfetmeye istekli olmaları yönünde kuruma avantaj sağlayacaktır.

Devamlılık bağlılığının ikinci sırada yer alması, araştırma biriminde yer alan çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırım miktarının fazla olduğunun ya da örgütten elde ettikleri getirilerin örgütten ayrılmaları durumunda kaybedebileceği endişesi ile ilişkili olabilir. Bunun dışında alternatif iş olanaklarının az olması ya da olmaması da belediye çalışanlarının dikkate değer bir düzeyde devamlılık bağlılığı geliştirmelerinin bir başka nedeni olabilir.

Araştırma biriminde yer alan çalışanların normatif bağlılık düzeyinin diğer bağlılık düzeylerine yakın olmakla birlikte üçüncü sırada yer alması çalışanların kurumun kabulünü elde etmek istemelerinin bir sonucu olarak örgütten elde ettikleri getiriler için kendilerini işlerine karşı sorumlu hissetme düzeylerinin ya da işverene karşı kişisel sadakat hissini oldukça yüksek düzeyde olduğu biçiminde değerlendirilebilir (Çetin, 2006; 86).

6.6.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotez Testleri: Ki-Kare Bağımsızlık Testi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve hipotezlerin test edilebilmesi için non-parametrik test yöntemlerinden birisi olan Ki-Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ki-kare testinde, Null hipotezi H_0 olarak değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımı yapılmaktadır. Ki-Kare Bağımsızlık Testi, iki veya daha fazla değişken grubunun arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010; 217).

Tablo 4. Ki-Kare Bağımsızlık Testi (Performansa Verilen Önem, Motivasyon ve Bağlılık Değişkenleri)

		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Paydaşların Memnuniyeti	χ^2	100,00	329,00	468,00	336,00	232,22
	P	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
Stratejiler	χ^2	75,00	217,12	329,33	264,92	181,14
	P	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
Süreçler	χ^2	100,00	295,05	429,00	308,00	192,29
	P	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
Yetkinlikler	χ^2	100,00	246,75	291,57	162,00	150,50
	P	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
Paydaşların Katkıları	χ^2	58,33	189,95	240,50	191,56	172,72
	P	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*

* $p < 0.05$ (ilişki anlamlı) ve H_0 : red

χ^2 : Pearson Kikare değeri, p: olasılık değeri

Tablo 4'te yer alan analiz sonuçlarına göre, kurum performansını oluşturan boyutların tamamına (paydaşların memnuniyeti, stratejiler, süreçler,

yetkinlikler ve paydaşların katkıları) belediye yönetimi tarafından verilen önem ile çalışanların “kuruma bağlılığı (duygusal, devamlılık, normatif)” ve çalışanların “motivasyonu (içsel-dışsal)” arasında, pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Böylece belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile kuruma bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmıştır. Benzer biçimde belediye yönetiminin performans göstergelerine verdiği önem ile çalışanların motivasyonu ve bağlılığı arasındaki ilişkiler ile ilgili H4 ve H5 hipotezleri de doğrulanmıştır.

7. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaşlara değer sağlamaya yönelik sürekli baskılarla birlikte kamu kuruluşlarının performansını ölçmek gittikçe artan bir biçimde akademik çevrelerin ve uygulayıcıların ilgisini çekmektedir. Ancak kamu kuruluşlarının performansını ölçmek için kullanılması gereken göstergelerin neler olması gerektiği net değildir ve paydaşların ihtiyaç duydukları performans bilgisinin sağlanması konusuna fazla dikkat edilmemektedir (Wisniewski ve Stewart, 2004; 223).

İnsan kaynakları yönetimi alanında yer alan akademisyenler ve uzmanlar uzun yıllardır bireysel ve örgütsel performansın nasıl artırılacağı ile ilgili teoriler geliştirmektedirler. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansla pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak, halen insan kaynakları yönetimi-örgütsel performans ilişkisine yol açan süreçler ve mekanizmalar yeterince netlik kazanmamıştır. Bununla birlikte teorik ve ampirik çalışmalarda çalışanlar aracılığı ile örgütsel performansa katkıda bulunan üç bağımsız mekanizma önerilmektedir: (Harney ve Jordan, 2008; 276, Aktaran, Özutku, 2010: 108). (1) Çalışanların uygun becerilere ve yeteneklere sahip olmasını sağlayan mekanizmalar; (2) Çalışanları istenen davranışlara motive eden, güç veren, yaratıcı davranışı uygulatan ve koruyan mekanizmalar; (3) Çalışanları, bireysel ve grup çabalarıyla örgütsel çıktılara katkıda bulunmaları yönünde güçlendiren çalışma sistemleri. Kurumun performans değerlendirme sisteminde yukarıda yer alan bu mekanizmalarla ilgili performans göstergelerine yer

verilmesinin çalışanların kuruma bağlılığının ve motivasyonun artmasına olumlu katkısının olacağı yönünde bir çıkarımda bulunmak mümkündür.

Motive edici yapının karmaşıklığı ve bu yapının tüm boyutlarını gerçek dünyada etkin bir biçimde uygulamanın güçlüğü nedeniyle kamu yöneticilerinin dışsal ve içsel motivasyon arasındaki sinerjistik etkiyi sağlayacak bir yaklaşıma sahip olmaları yararlı olacaktır. Ancak dışsal ve içsel motivasyonun nasıl uygulanacağı hakkında kamu yöneticilerinin yeni bir kavramsallaştırmaya ihtiyacı vardır. Eğer yöneticiler basit “bilimsel yönetim” kavramı üzerine uygulamalarını yürüteceklerse dışsal motivasyon her zaman gereklidir. Ancak çalışanlar daha çok içsel olarak motive oldukları ölçüde sadece dışsal ödüllerle muhtemelen düşük kalitede çalışır ve fırsat verilirse organizasyondan ayrılırlar. Kamu çalışanlarını neyin motive ettiğini anlamaya yönelik başarısızlıkları ve çelişkileri incelemek için kısa dönemdeki düşük iş performansı tek başına yol gösterici olmayabilir, aynı zamanda uzun dönemde bir kamu sektörü etliğinin yerleşmesi yol gösterici olabilir (Manolopoulos, 2008; 79)

Yerel yönetimlerde çalışanların motivasyon *düzeylerini artırmak için* Marcinkeviute ve Petrauskiene, (2009; 87) tarafından yerel yönetim personeli açısından geliştirilen performans motivasyon modelindeki süreç dikkate alınabilir. Buna göre öncelikle personelin ihtiyaçlarının tanımlanması gerekir, bunu takiben ekonomik siyasi ve sosyal olanakların ve kurumun perspektiflerinin belirlenmesi daha sonra faaliyet planının hazırlanması ve son olarak farklı araçlardan oluşan motivasyon bileşimlerinin uygulanması ile çalışanların motivasyon düzeyleri artırılabilir.

Bazı yazarlar çalışanların bağlılık düzeyinin yükselmesinin sadece daha fazla sadakatle sonuçlanmayacağını bunun yanı sıra örgüt için daha iyi performansla sonuçlanabileceğini ileri sürmektedirler. Bu konuyla ilgili olarak yapılan çok sayıda çalışmada yüksek bağlılık düzeyi ile çalışanların işten ayrılma niyeti ve çalışan devri arasında negatif ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca bireylerin bağlılığının ve iş tutumlarının çalışanların devamsızlığının önemli bir öngörücüsü olduğu ileri sürülmektedir. Bu konuyla ilgili teorik çalışmalarda işinden ya da çalışma koşullarından memnun olmayan kişilerin işe gelmekten kaçınmalarının beklenebileceği belirtilmektedir (Harney ve Jordan, 2008; 280, Aktaran, Özutku, 2010; 108).

Son zamanlardaki çalışmalarda işe bağlılık, örgüte bağlılık ya da iş tatmini gibi duygularla ilgili değişkenlerle örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel performansın sonuç değişkeni mi yoksa neden değişkeni mi olduğuyla ilgili tartışmalar dikkati çekmektedir. Bu konuda yapılan ampirik çalışmalarda iki görüş sorgulanmaktadır. İlk görüş çalışanların memnuniyetinin performansına neden olduğu yönündeyken, ikinci görüş performansın çalışanların memnuniyetine neden olduğu yönündedir. Bu görüşleri sorgulayan ampirik çalışmalardan tatmin edici sonuçlar elde edilememiştir (Ryan vd., 1996; 853).

Bu çalışmada elde edilen “örgütsel performans göstergelerine verilen önem, çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılık düzeyleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içindedir” bulgusu, yukarıdaki tartışmadaki ilişkilerin varlığını desteklemekle birlikte nedensellik konusundaki belirsizlik halen devam etmektedir.

Motivasyon ve örgüte bağlılığın artırılması için çalışanların kurumun stratejileri, süreçleri, paydaşların katkıları ile ilgili konularda yeterince bilgi sahibi olmaları, öneri sistemleri, kurum içi iletişimin artırılarak stratejilerin yayılımı, süreçlerin iyileştirilmesi, çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Elde edilen bulgular performans prizması modelinin tüm boyutlarına belediye yönetimi tarafından verilen önemin çalışanlar tarafından farkında olunması ve bu durumun onların motivasyon ve kuruma bağlılık düzeyleri ile olumlu ilişkide olması Performans Prizması modelinin belediyelerde uygulanabilirliğinin önemli bir işareti olarak kabul edilebilir. Yetkinlikler ise stratejileri ve süreçleri uygulamak için kurumun sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve deneyimdir. Yetkinliklerin önemli bir kısmı ise çalışanların geliştirilmesi ile ilgilidir. Kurumun önemli performans alanlarından biri olarak yetkinliklerle ilgili göstergelere yönetim tarafından önem verilmesi bu konuda yatırım yapılması, çalışanların eğitilmesi, geri bildirim vb. gibi unsurları içerir. Yönetimin kurum performansını oluşturan boyutlardan yetkinliklere verdiği önem ile çalışanların içsel ve dışsal motivasyonu ve kuruma bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle belediye yönetimlerinin önem verdikleri performans alanlarını çalışanları ile paylaşmaları çalışanların motivasyonlarını ve kuruma olan bağlılıklarını arttırmaya katkıda bulunarak belediyenin idari ve mali nitelikteki performansını olumlu etkileyecektir.

SONUÇ

Türkiye’de Belediyeler 5393 Sayılı Kanun’la faaliyetlerini geniş bir alanda yürüten, verdikleri temel hizmetler benzer olmakla birlikte belediye büyüklüğüne bağlı olarak hizmet çeşidi ve kapsamı farklılaşan kamu kuruluşlarıdır. Söz konusu bu kuruluşların hizmetleri verimli ve etkin sunmaları, hesap verebilir olmaları, günümüzde bir zorunluluk halini almaya başlamıştır. Kamu sektöründe saydamlık ve hesap verme sorumluluğuna verilen önemin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla veri toplama ve depolamanın yaygınlaşması, kamuoyunun performansa olan ilgisinin artması ile kaliteli ve güvenilir bilgiye sahip olmak mümkün olmuştur. Bu gelişmeler yerel yöneticilerin kurumlarının performansını sağlıklı olarak değerlendirmelerine yönelik uygun ortam sağlamaya başlamıştır. Ancak yerel yönetimlerin performans değerlendirmesinin yapılacağı genel ve kesin bir performans değerlendirme indeksi henüz mevcut olmadığından, söz konusu süreç halen devam etmektedir (Hazman, 2009; 7). Belediyelerde performans ölçüm sisteminin fonksiyonelliğini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan araştırmalarla yöneticilerin hesap verme sorumluluğu, idari hedeflere personelin uyumu ve hizmet kalitesinin artırılması aşamalarında performans ölçümünün etkili olduğu belirlenmiştir (Poister and Streib, 1999; 114).

Performans kriterleri belediye yönetimi tarafından belirlenen ve kurumun ulaşmak istediği nihai hedeflerle ilgilidir. Kurumun belirlediği performans hedeflerine ulaşması büyük ölçüde çalışanların bu performans hedeflerini benimsemeleri ile gerçekleşebilir. Çalışanların kurumun hedeflerini içselleştirmeleri için çeşitli stratejiler önerilebilir. Yöneticiler, kurum vizyonunu çalışanlara etkin bir biçimde iletebilirler, çalışanlarla ilgili hedef belirleme sürecine çalışanları dahil edebilirler, bu durum daha yüksek iş performansına yol açarak çalışanların hedefe olan bağlılığını artıracaktır. Performans hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlara hedefleri anlatma ve onların kabulünü alma stratejisinin kullanılması devamlılık bağlılığını telkin edecektir. Çalışanların bağlılığı da davranışlarını etkileyecektir. Organizasyonların, ilk önce hem standart davranışlar hem de değer ekleyici davranışlar açısından çalışanlarından ne istediklerini oldukça dikkatli bir biçimde belirlemeleri gerekir daha sonra bu davranışları yerine getirmeyi kolaylaştırması olası bağlılık biçimlerini belirlemeleri gerekir (Meyer vd., 2004; 1004).

Akademisyenler örgütsel bağlılığın, örgütsel ve bireysel performansın biçimlendirilmesinde rol oynadığını uzun süredir kabul etmektedirler. Bu alanda yapılan araştırmaların çoğu kuruma bağlı çalışanlara sahip organizasyonların sadece yüksek performans ve moral elde etmekle kalmayacaklarını aynı zamanda çalışanlarının kurumda daha uzun süre kalacaklarını ileri sürmektedir. Ancak kamu yönetimi akademisyenleri, kamu organizasyonları ile ilgili özel faktörleri dikkate alan bir örgütsel bağlılık teorisi geliştirmede yavaş kalmıştır (Stazyk vd., 2011; 618).

Günümüzde mahalli idareler alanında önemli bir kesim olan belediyelerde kurumsal performansa verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında yasal gereklilikler ve paydaşların değişen beklentileri ön sıralarda yer almaktadır. Yerel yönetim birimlerinden olan belediyelerde yasal gereklere uygun performans göstergelerinin belirlenmesinde ilgili yasalar yol gösterici olurken paydaşların beklentilerini dikkate alan performans değerlendirme sisteminin oluşturulması oldukça karmaşık ve çok boyutludur. Günümüzün değişen ihtiyaçlarını karşılamaya elverişli bir performans değerlendirme modeli olan “Performans Prizması” modeli, kurumsal performans değerlendirme konusunda paydaşları ön plana alarak dikkati çekmektedir. Ancak bir kurumun genel performansının biçimlenmesinde çalışanların ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Kurumun uygulayacağı performans değerlendirme modelindeki performans göstergelerine kurum yönetimi tarafından verilen önem ve ilginin artması ile çalışanların performans hedeflerini içselleştirerek daha fazla çaba sarfetmeleri ve çalışanların bu çabaları sonucu kuruma bağlılık düzeylerinin artması arasında anlamlı ilişkiler olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmada temel alınan Performans Prizması modeli çerçevesinde kurum performansının ölçülmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak belediye yöneticileri için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Kuruma ilişkin stratejilerin ve performans hedeflerinin belirlenmesinde paydaşların istek ve beklentilerinin dikkate alınması başlangıç noktası olabilir. Bu kapsamda başlıca paydaş grupları olarak; yerel halk memnuniyeti ölçümü, belediye hizmetlerinin halkın beklentilerine uygunluk düzeyi ile ilgili ölçüm, aksayan hizmetlerin belirlenerek telafi edilmesi, çalışanların memnuniyet düzeyi ile ilgili ölçüm, belediye iktisadi teşebbüsleri ortaklarının memnuniyet

düzeyle ilgili ölçüm, düzenleyici ve denetleyici kuruluşların memnuniyeti ve önerileri, girdi sağlayanların memnuniyeti ile ilgili ölçümler yapılabilir.

- Başlıca paydaş gruplarıyla ilgili ölçümler ve analizler yapıldıktan sonra kurumun stratejik hedefleri sağlıklı bir biçimde belirlenebilir. Bu kapsamda strateji belirleme ile ilgili olarak kurumun stratejik hedeflerine ulaşma düzeyi, projeler, bütçe gibi unsurları kapsayan kurum içi değerlendirmeler yapılabilir.

- Yukarıdaki çalışmalarla kurumun stratejik hedefleri belirlendikten sonra bu hedeflerin yerine getirilmesinde uygulanması gereken süreçlerin belirlenmesi ve incelenmesi gerekir. Bunun için belediye birimlerinin uygulamalarının değerlendirilmesi yapılabilir. Bu kapsamda hizmet standartları ve ulaşma düzeyleri, hizmetlerin iyileştirilmesi için paydaşların önerileri ve şikayetleri, maddi ve duran varlıkların durumları, insan kaynakları ile ilgili konular dikkate alınabilir.

- Belirlenen stratejik hedeflere ulaşabilmek için belediye birimlerinin hizmet kabiliyetinin (yetkinlikler) çok yönlü olarak değerlendirilmesi gerekir.

- Son olarak kurumun paydaşlarının katkılarının değerlendirilmesi için tüm paydaş gruplarından gelen öneriler, paydaş gruplarının eklediği değer düzeyi ve özellikle en önemli paydaşlardan biri olan insan kaynakları ile ilgili performans, motivasyon ve örgüte bağlılık ile ilgili ölçümler yapılabilir.

Kurum performansı ile ilgili göstergelere yönetim tarafından verilen önem ile çalışanların kuruma bağlılığı ve motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyan bu öncü çalışmanın ışığında bundan sonraki çalışmalarda daha geniş bir örneklem ile belediyelerde ve başka kamu kurumlarında kuruma bağlılığı ve motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin kamu sektörüne özgü kurumsal bağlamda derinlemesine incelemeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağcakaya, S. (2009).** Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları, *Sosyo Ekonomi*, 1, Ocak- Haziran, 27-46.
- Akal, Z. (2005).** *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara.
- Allen, N. J., Meyer, J.P. (1990).** The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010).** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Ateş, H., Köseoğlu, Ö. (2011).** *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Başat, H. T. (2010).** *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Benkhoff, B. (1997).** Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance, *Human Relations*, 50 (6), 701-726.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R. (2005).** Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 87-103.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Demirel, F., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. (2012).** *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çetin Ö. M. (2006).** The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 78-88.
- Drucker, P. F.** Pozitive and Negative Motivating Factors, *A Publication of the Defense Acquisition University*: 369-387, www.dau.mill (erişim tarihi 17 Temmuz 2012).
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007).** İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 2, 105-119.
- Harney, B.ve Jordan, C. (2008).** Unlocking the Black Box: Line Managers and HRM-Performance in a Call Centre Context, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (4), 275-296.
- Hatry, H. (2006).** *Performance Measurement: Getting Result*, 2nd Edition, The Urban Institutes Press.
- Hazman, G. G. (2009).** Küçük ve Orta Ölçekli Belediyelerde Performansı Etkileyen Unsurların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 18 (4), 53-66.
- Holzer, M. ve Kaifeng, Y. (2004).** Performance Measurement and Improvement: An Assessment of the State of the Art., *International Review of Administrative Sciences*, 70 (1), 15-31. <http://www.afyon-bld.gov.tr/tr/Default.aspx> (erişim tarihi 14 Ocak2013) <http://www.icisleri.gov.tr> (erişim tarihi 20 Aralık 2012) <http://www.mevzuat.gov.tr> (erişim tarihi 20 Aralık 2012)
- İçişleri Bakanlığı, (2009).** 2008 Yılı Faaliyet Raporu.
- İçişleri Bakanlığı, (2013).** 2012 Yılı Faaliyet Raporu.
- Johnsen, A. (2001).** Balanced Scorecard: Theoretical Perspective and Public Management Implications, *Managerial Auditing Journal*, 16 (6), 319-330.

- Jottier, D.ve Heyndels, B. (2012).** Does Social Capital Increase Political Accountability? An Empirical Test for Flemish Municipalities, *Public Choice*, Vol.150, 731–744.
- Kim, S. (2004).** Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Mahaney C. R. ve Lederer A. L. (2006).** The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, 37 (4), 42-54.
- Manolopoulos, D. (2008).** An evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece, *Employee Relations*, 30 (1), 63-85.
- Marcinkeviciute, L., Petrauskiene, R. (2009).** Staff Motivation at Kaunas County Local Authorities: Practical Aspects, *Rural Development*, 84-89.
- Meyer, J.P. - Allen, N. J. (1991).** A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004).** Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002).** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.
- Mottaz, J. C. (1985).** The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Naff, K. C., Crum, J. (1999).** Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?, *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), 5-17.
- Najmi, M., Etebari, M., Emami, S. (2012).** A framework to review Performance Prism”, *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (10), 1124-1146.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002).** *The Performance Prism*, Prentice Hall, Published in Great Britain.
- O’Donnel, F. J. - Duffy, A.H.B. (2002).** Modelling Design Development Performance, *International Journal of Oparetions & Production Management*, 22 (11), 1198-1221.
- Özdamar, K. (2004).** *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özutku, H. (2008).** Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Istanbul University, Journal of the School of Business Administration*, 37 (2), 9-97.
- Özutku, H. (2010).** Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınevi, Ankara.
- Pinder, C. C. (1998).** *Motivation in Work Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Poister, T. H., Gregory S. (1999).** Assesing the Validity Legitimacy and Functionality of Performance Measurement Systems in Municipal Governments, *American Review of Public Administration*, 29 (2), 107-123.

- Ryan, A. M., Schmit, M. J., Johnson, R. (1996).** Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level, *Personnel Psychology*, Vol.49, 853-882.
- Sağbaşı, İ., Hazman, G. G., Çalışkan, A., Erin, M. Z. (2011).** *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Teori ve Türkiye Uygulaması*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Stazyk, E. C., Sanjay K. P., Bradley E. W. (2011).** Understanding Affective Organizational Commitment, *The American Review of Public Administration*, 41 (6), 603-624.
- Tornberg, P. (2012).** Committed to Coordination? How Different Forms of Commitment Complicate the Coordination of National and Urban Planning, *Planning Theory & Practice*, 13 (1), 27-45.
- Usta, A. (2010).** Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 78, 34-37.
- Wang, X. (2002).** Perception and Reality in Developing an Outcome Performance Measurement System, *International Journal of Public Administration*, 25 (6), 805-829.
- Wasti, A. (2000).** Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1. Basım, Ankara.
- Wiersma, J. U. (1992).** The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65, 101-114.
- Wisniewski, M., Stewart, D. (2004).** Performance Measurement for Stakeholders, *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), 222-233.
- Xiaohua, L. (2008).** An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China, *Canadian Social Science*, 4 (2), 18-28.
- Yüreğir, O. H., Nakıboğlu, G. (2007).** Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 545-562.

