

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi İstanbul
Büyükşehir Belediyesi Örneği**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Volkan YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY

OCAK 2019

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi İstanbul
Büyükşehir Belediyesi Örneği**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Volkan YILMAZ

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

Bu tez 19.02.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Elif YÜKSEL OKTAY

Jüri Başkanı

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Doç.Dr. Yunus TAŞ

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Dr.Mehmet GÜLER

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 104 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 14/01/ 2019 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen Ithenticate intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı %29’dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı SOYADI : **Volkan Yılmaz**

Öğrenci Numarası : 137209012

Ana Bilim Dalı :Çalışma Eko. ve End. İlişk.

Programı :İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Taramayı Yapan Arş. Gör.

Kutluğ Kağan KARAHAN

Danışman

Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 14/01/2019

VOLKAN YILMAZ

ÖNSÖZ

Performans gerek işletmeler için, gerekse bireyler açısından çok önemli bir konudur. İşletmeler hem örgüt düzeyinde hem de çalışanlar açısından her zaman performansın yüksek olmasını hedeflerler. Bu konu hem kamu kurumları hem de özel sektör için aynı öneme sahiptir. Kamu kurumları daha iyi hizmet verebilmek için bir yandan kendi kurumsal performanslarını yükseltmeye çalışırken, öte yandan bünyesindeki çalışanların performanslarını yükseltmek zorundadırlar. Çalışanların performanslarını arttırabilmek için öncelikle performanslarının ne durumda olduklarının belirlenmesi gerekir. İşte performans değerlendirme bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışmamızda İstanbul Büyük Şehir Belediyesi örneğiyle çalışanların uygulanan performans değerlendirme çalışmalarına yönelik algıları uygulanan bu çalışmaların hedeflerine ulaşp ulaşmadığını anlamak açısından önem taşımaktadır.

Çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, gerek ders aşamasında, gerekse tez çalışmalarım sırasında verdiği destekle tezimin oluşmasına katkısı olan danışmanım Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY'a, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölüm hocalarıma, anneme ve babama teşekkür ediyorum.

VOLKAN YILMAZ

Ocak/ 2019

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii.

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
----------------------------------	---

1.1. Performans Yönetimi Ve İlgili Kavramlar	3
1.1.1. Genel Olarak Performans	3
1.1.1.1. Performans Kavramı	3
1.1.1.3.1. Bireysel Performans	6
1.1.1.3.2. Takım Performansı	6
1.1.1.3.3. Kurumsal Performans.....	6
1.1.2. Performans Yönetimi Kavramı.....	7
1.1.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı	7
1.1.2.2. Performans Yönetiminin Unsurları.....	7
1.1.2.3. Performans Yönetiminin Bileşenleri.....	7
1.1.2.3.1. Stratejik Plan	8
1.1.2.3.2. Performans Programı.....	11
1.1.2.3.3. Performans Göstergesi	11
1.1.2.3.4. Performans Ölçümü ve Denetimi	15
1.1.2.2.5. Performans Raporu.....	20
1.1.2.3.6. Performans Değerlendirme	20

BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	25
--	----

2.1. Yerel Yönetimin Kavramı	25
2.2. Yerel Yönetimin Varlık Nedenleri	26
2.2.1. Siyasal Nedenler	26
2.2.2. Yönetimsel Nedenler	28
2.2.3. Ekonomik Nedenler	29
2.2.4. Tarihsel ve Sosyolojik Nedenler.....	29
2.3. Yerel Yönetim Çeşitleri	30
2.3.1. Siyasi Yerinden Yönetim.....	30

2.3.2. İdari Yerinden Yönetim	32
2.3.2.1. Coğrafi yerinden Yönetim.....	32
2.3.2.2. Hizmet Yerinden Yönetim	33
2.4. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Genel Özellikleri.....	34
2.5. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Türleri	35
2.5.1. Belediyeler	35
2.5.1.1. Belediyelerin Kurulması	37
2.5.1.2. Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları	37
2.5.1.3. Belediyenin Organları	39
2.5.1.3.1.Belediye Meclisi	39
2.5.1.3.2. Belediye Başkanı	39
2.5.1.3.3. Belediye Encümeni.....	39
2.5.2. İl Özel İdareleri	39
2.5.2.1. İl Özel İdarelerinin Kurulması	40
2.5.2.2. İl Özel İdarelerinin Görev ve Sorumlulukları	40
2.5.2.3. İl Özel İdaresinin Organları.....	41
2.5.2.3.1. İl Genel Meclisi	41
2.5.2.3.2. İl Encümeni.....	41
2.5.2.3.3. Vali	41
2.5.3. Köy Yönetimi.....	41
2.5.3.1. Köy Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları.....	42
2.5.3.2. Köy Yönetiminin Organları	43
2.5.3.2.1. Köy Muhtarı	43
2.5.3.2.2. İhtiyar Meclisi.....	43
2.5.3.2.3. Köy Derneği	43
2.6. Türkiye’de Performans Yönetimine Geçiş Süreci ve BEPER Projesi	43
2.6.1. BEPER (Belediyelerde Performans Ölçümü) PROJESİ.....	45
2.7. Belediyelerde Performans Yönetimine İlişkin Yasal Düzenlemeler	47
2.7.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	48
2.7.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu	49
2.7.3. 5272 Sayılı Belediye Kanunu	50
2.7.4. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu.....	51
2.7.5. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı	52

BÖLÜM 3: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİN'DE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEMESİNE YÖNELİK ALGILARI.....	53
3.1.Araştırmanın Metodolojisi	53
3.1.1.Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	53
3.1.2.Araştırmanın Problemi	53
3.1.3.Araştırmanın Hipotezi	53
3.1.4.Araştırmanın Yöntemi	54
3.1.4.1.Verİ Toplama Süreci	54
3.1.4.2. Verİ Analiz Süreci.....	54
3.2.Bulgular ve Yorumlar.....	54
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	98
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	106

KISALTMALAR

AB	: Avrupa birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BEPER	: Belediyelerde Performans Ölçümü
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ESHA	: Engellilerin Sosyal Hayata Adaptasyonu ya da Toplumun Engellilere Adaptasyonu
HYS	: Harcama Yönetimi Sistemi
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırması
Md	: Madde
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
Vb	: Ve Benzeri
Vd	: Ve Diğerleri

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Performans Göstergesi Türleri	13
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi	54
Tablo 3. Cinsiyetiniz	55
Tablo 4. Yaşınız	55
Tablo 5. Medeni Durumunuz	55
Tablo 6. Eğitim Durumunuz.....	56
Tablo 7. Kıdem Yılıınız.....	56
Tablo 8. Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir	56
Tablo 9. Yöneticim İşimin İçerdiği Görev ve Sorumluluklar Hakkında Bilgi Sahibidir..	57
Tablo 10. Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir	57
Tablo 11. Aynı İş Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır	58
Tablo 12. Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır	58
Tablo 13. Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş Ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir	58
Tablo 14. Performansımın Değerlendirilmesi Sırasında Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkan Verilir.....	59
Tablo 15. Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir	59
Tablo 16. Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığını Düşünüyorum	60
Tablo 17. Kurumumda Uygulanan Performans Değerleme Sisteminden Memnunum	60
Tablo 18. Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Uygulayıcılar Yeterli Bilgi Sahibi Olmalıdır.....	61
Tablo 19. Kurumumuzda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri Doğru Olarak Uygulanmalıdır	61
Tablo 20. Çalışanların Performansları Objektif Ölçütlere Göre Değerlendirilmelidir	62
Tablo 21. Performans Değerlemesini Yapan Yönetici Ve Diğer Personel Uygulanan Yöntem Hakkında Yeterli Bilgiye Sahiptir	62
Tablo 22. Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır	63
Tablo 23. Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir.....	63
Tablo 24. Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu Veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır	64
Tablo 25. Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İş Performanslarına Olumlu Katkıda Bulunmalıdır	64

Tablo 26. Çalışanların Kendilerini Değerleyebilecekleri Ve Bu Değerlemelerin Dikkate Alındığı Bir İş Ortamı Olmalıdır.....	65
Tablo 27. Performans Değerleme Sürecine Tüm Çalışanlar Katılmalıdır.....	65
Tablo 28. Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır.....	66
Tablo 29. Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi Veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır	66
Tablo 30. Cinsiyetiniz/ Performansım Değerlendirmeden Önce Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir	67
Tablo 31. Cinsiyetiniz/ Performansım Değerlendirmeden Önce Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir Pearson Chi-Square Testi	68
Tablo 32. Cinsiyetiniz/Aynı İş Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır	69
Tablo 33. Cinsiyetiniz/Aynı İş Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır Pearson Chi-Square Testi	70
Tablo 34. Cinsiyetiniz/ Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır	70
Tablo 35. Cinsiyetiniz/ Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır Pearson Chi-Square Testi	71
Tablo 36. Cinsiyetiniz/Performansımın Değerlendirilmesi Sırasında Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir	72
Tablo 37. Cinsiyetiniz/Performansımın Değerlendirilmesi Sırasında Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir Pearson Chi-Square Testi.....	72
Tablo 38. Cinsiyetiniz/Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir.....	73
Tablo 39. Cinsiyetiniz/Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir Pearson Chi-Square Testi.....	74
Tablo 40. Cinsiyetiniz/Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır	74
Tablo 41. Cinsiyetiniz/Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır Pearson Chi-Square Testi	76
Tablo 42. Cinsiyetiniz/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir	76
Tablo 43. Cinsiyetiniz/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir Pearson Chi-Square Testi	77
Tablo 44. Yaşınız/Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır.....	78
Tablo 45. Yaşınız/Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır Pearson Chi-Square Testi.....	79

Tablo 46. Yaşınız /Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır.....	80
Tablo 47. Yaşınız /Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır Pearson Chi-Square Testi.....	81
Tablo 48. Yaşınız/Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır.....	82
Tablo 49. Yaşınız/Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır Pearson Chi-Square Testi.....	83
Tablo 50. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır.....	84
Tablo 51. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır Pearson Chi-Square Testi.....	85
Tablo 52. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır Pearson Chi-Square Testi.....	86
Tablo 53. Medeni Durumunuz/Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığını Düşünüyorum Pearson Chi-Square Testi	87
Tablo 54. Eğitim Durumunuz/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir	88
Tablo 55. Eğitim Durumunuz/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir Pearson Chi-Square Testi.....	89
Tablo 56. Eğitim Durumunuz/Performansım Değerlendirmeden Önce Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir	90
Tablo 57. Eğitim Durumunuz/Performansım Değerlendirmeden Önce Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir Pearson Chi-Square Testi	91
Tablo 58. Eğitim Durumunuz/Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir.....	92
Tablo 59. Eğitim Durumunuz/Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş Ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir Pearson Chi-Square Testi	93
Tablo 60. Kıdem Yılıınız/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir ...	94
Tablo 61. Kıdem Yılıınız/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir Pearson Chi-Square Testi	95
Tablo 62. Kıdem Yılıınız/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir.....	96
Tablo 63. Kıdem Yılıınız/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir Pearson Chi-Square Testi.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Ölçüm Sistemi	16
Şekil 2. Cinsiyetiniz/ Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir	68
Şekil 3. Cinsiyetiniz/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır	69
Şekil 4. Cinsiyetiniz/ Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanagım Vardır	71
Şekil 5. Cinsiyetiniz/Performansımın Değerlendirilmesi Sırasında Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir	72
Şekil 6. Cinsiyetiniz/Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir	74
Şekil 7. Cinsiyetiniz/Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır	75
Şekil 8. Cinsiyetiniz/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir	77
Şekil 9. Yaşınız/Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır	79
Şekil 10. Yaşınız /Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır	81
Şekil 11. Yaşınız/Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır	83
Şekil 12. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır	85
Şekil 13. Medeni Durumunuz/Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığını Düşünüyorum.....	87
Şekil 14. Eğitim Durumunuz/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir89	
Şekil 15. Eğitim Durumunuz/Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir.....	91
Şekil 16. Eğitim Durumunuz/Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş Ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir	93
Şekil 17. Kıdem Yılıınız/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir	95
Şekil 18. Kıdem Yılıınız/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir	97

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

TezinBaşlığı: Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği	
TezinYazarı: Volkan Yılmaz	Danışman: Prof.Dr. Elif Yüksel Oktay
Kabul Tarihi: 14.01.2019	SayfaSayısı: vii (ön kısım) + 110 (tez) + (ekler)
AnabilimDalı: Çal. Eko. ve End. İlişk. BilimDalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
Kamu hizmetlerinin temel amacı, vatandaşların yaşam biçimini çağdaş değerlere uygun biçimde iyileştirmek ve onların refah düzeyini arttırmaktır. Bu amaca yönelmiş olan kamu yönetiminin yapısı, merkezi yönetim ve yerel yönetim olmak üzere iki idari altyapıdan oluşmaktadır. Özel sektörün kar amacı güden şirketlerinin yönetimini etkinleştirmeye yönelik olarak düşünülen modeller, kamunun kendine özgü yapılanması ve hizmet gerekleri çerçevesinde uygulama alanı bulmakla; stratejik düşünme ve stratejik planlama uygulamaları kamu yönetiminde yaygınlaşmaktadır. Stratejik planlama; önceleri daha ziyade kar amacı güden örgütler için, daha sonraları ise askeri nitelikteki kamu hizmetleri ve temel devlet idaresi için söz konusu olmuştur. Son dönemlerde kamu örgütlerinde yaşanan değişim çabaları, planlama çalışmalarının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Özellikle ihtiyaç duyulan personelin planlanması, seçilmesi ve işe başladıktan sonra performanslarının değerlendirilmesi verilen hizmetin kalitesini de ortaya koymaktadır. . Çalışmamızın temel amacı, bir kamu örgütü olan belediyelerde çalışanlara performans yönetim sisteminin nasıl uygulandığıdır. Bu amaçla çalışanlara yönelik anket uygulanmış ve performans değerlendirme çalışmalarına bakış açıları değerlendirilmiştir. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümde diğer bölümlere dayanak oluşturmak üzere, performans yönetimi ve performans yönetimine ilişkin temel kavramlar açıklanmaya çalışılmış; bu kavramların belediyeler açısından ifade ettiği anlam ortaya konulmak istenmiştir. İkinci bölümde, Türkiye’de yerel yönetimlerin neler olduğu, tanımı ve görevleri ile ilgili konulara değinilmiş, yerel yönetim birimi olan belediyelerde performans yönetimi uygulamasının hangi temellere dayandırılacağı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik bakış açıları ortaya konulmuştur.	
AnahtarKelimeler: Performans yönetimi, Personel değerlendirme, İstanbul Büyükşehir Belediyesi	

Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Performance Management Of Local Governments In Turkey: The Case Of Istanbul Metropolitan Municipality

Thesis Author: Volkan Yılmaz **Advisor:** Prof.Dr. Elif Yüksel Oktay

Date of Acceptance: 14.01.2019 **Total Number of Page:** vii (Front) + 110 (thesis) + (adds)

Department: Labour Eco. And Ind. Relations **Field of Study:** Human Resources and Labor Relations

The main objective of public services is to improve the life quality of citizens in line with modern values, while increasing their welfare level. The structure of public administration, as oriented at this purpose, comprises two administrative infrastructures: centralized administration and local administration. Models, which are projected to dynamite the management of profit oriented companies within the private sector, are designated to respective fields of application within the framework of the public-specific structuring and service requirements, thus ensuring that the strategic thinking & planning practices become widespread. Strategic planning used to be for profit oriented organizations at first, but then it has come into question for military public services and basic state administration. The recent change efforts within public organization in particular, underline the importance of planning works, once more. Planning, selecting the required personnel, along with evaluating their performance after being employed, and set forth the quality of the service provided, aswell.

With this study, our primary goal is on analysing the manner how a performance management system is applied on employees of municipalities, which is a public organization. In line with this purpose, a questionnaire study was conducted among the employees, thus analysing their perspectives on performance assessment studies. Our study comprises three parts. Within this context, the term “performance management” along with certain basic terms concerning the same, are described in the first part, while setting forth the meaning of these terms from the viewpoint of municipalities. In the second part, we mentioned the local governments in Turkey, the respective definitions and their duties, describing the building blocks of performance management in municipalities, which are recognized as a unit of local government. The third part concentrates upon the perspectives of Istanbul Metropolitan Municipality officials & employees with regards to performance assessment process.

KeyWords: Performance Management, Performance Evaluation, Istanbul Metropolitan Municipality



GİRİŞ

Performans yönetimi aslında özel sektör kaynaklı bir yönetim tekniği olmasına rağmen, son yıllarda kamu kurum ve kuruluşlarının da performansa odaklı bir biçimde yönetilebileceği ortaya çıkmıştır. Türkiye’de de kamuda yeniden yapılanma çerçevesinde yapılan yasal değişiklikler ile Türk kamu yönetiminin ve özelde de yerel yönetimlerin performans odaklı bir biçimde işleminin amaçlandığı anlaşılmaktadır. “Geleneksel Kamu yönetiminde personel rejimi; performansa ve verimliliğe dayalı olmayan, çalışma ve ücret sisteminin geçerli olduğu, kurumsal amaçlara ve hedeflere göre yönetim, toplam kalite yönetimi gibi çağdaş performans yönetim modellerinin uygulanmadığı bir sistemdir. Yeni Kamu Yönetimi Sürecinin, öncelikle stratejik yönetim anlayışı İnsan Kaynakları yönetimi (İKY), esneklik, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans değerlendirme gibi uygulama araçları ile kamu yönetimindeki performans açığını kapatabilmeyi amaçlamaktadır” (Yıldırım Timur, Bayraktar, 2017:3).

Performans yönetimi, günümüz kamu yönetiminin ve özel olarak da yerel yönetimlerin yeniden yapılanmasında uygulanması gereken, gün geçtikçe önemi daha da artan ve birçok yönetsel soruna çözüm olabilecek bir yönetim anlayışı olarak düşünüldüğü için incelenmeye değer bulunmuştur.

Türkiye’de belediyelerde performans odaklı bir anlayışın yasal olarak kabul edilmesiyle birlikte, uygulamanın nasıl gerçekleştirileceği bir soru olarak durmaktadır. Bu konuda DPT, 2003 yılında ‘Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama’ başlıklı bir klavuz hazırlamıştır. Ancak performans yönetiminin ve performansa dayalı bütçenin uygulanması konusundaki düzenlemeler henüz gerçekleştirilmemiştir. Bu noktada İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, belediyelerin performansını ölçmek ve aralarında kıyaslama yapmak için, performans ölçüm sistemi geliştirme amacı doğrultusunda, 2002 Ağustos ayında BEPER (belediyelerde performans ölçümü) projesine başlamıştır.

Proje dahilindeki belediyelerin performansı üç temel gösterge (hizmet, altyapı ve mali göstergeler) ve beş tanede ‘Anahtar Başarı Göstergesi’ (sunulan hizmetin büyüklüğü, hizmet maliyetleri, sunulan hizmetin kalitesi, yönetsel etkinlik ve çevre koruma) kullanılarak ölçülmüş ve sonuçlar yayınlanmıştır.

Belediyelerin artan önemi karşısında, hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi, verimli, etkin ve kaliteli hizmet sunmasının çalışanların performanslarıyla ilgisi büyüktür. Bunu ortaya koyabilmek için özel işletmelerde olduğu gibi belediyelerde de performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Hatta bazı belediyelerde bu konuyla alakalı yönetmelikler de kabul edilmiştir (<http://www.fatih.bel.tr/images/content/performansyonergesi31032011.pdf>).

Çalışmanın Konusu

Çalışma belediyelerde performans yönetimine ilişkindir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ndeki bazı çalışanların performanslarına yönelik değerlendirme çalışmasına ilişkin algılarının ortaya konulması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Halka hizmeti hedefleyen belediyelerde çalışan personelin performansları verilen bu hizmetlerin kalitesini de ortaya koymaktadır. Personel değerlemesine bu kişiler tarafından yüklenen anlam onların performansını da etkilemektedir. Dolayısıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ndeki bazı çalışanların performans değerlemesine ilişkin tutumları çalışmalarını da etkileyecek, bu da verilen hizmetlerin kalitesinde etkili olacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın 2 temel hipotezi vardır.

H₀: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin uyguladığı performans değerlendirme tekniklerine yönelik çalışanların algısı farklılık göstermektedir.

H₁: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin uyguladığı performans değerlendirme tekniklerine yönelik çalışanların algısı farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

Bu araştırmada klasik literatür taraması Türkçe dışında İngilizce dilinde de yapılmış olup, konu ile ilgili tüm ulaşılabilir çalışmaların incelenmesi şeklinde yapılmıştır. Ayrıca anket çalışması uygulanarak algı değerlendirilmesi yapılmıştır.

Literatür İncelemesi

Kavramsal açıklamaların incelenmesi ve ağırlıklı olarak tanımların alıntılanması kitaplar, makaleler, raporlar ve kanunlar üzerinden yapılmıştır.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Performansın, tutumluluk, verimlilik ve etkinlik gibi bazı unsurların toplamından meydana geldiği kabul edilmektedir. Ancak bu unsurlar zamana ve kullanım yerlerine göre (işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları gibi) değişiklik arz etmektedir. Bu nedenle, belediyeler için performansın ne anlama geldiği tanımlandıktan sonra, hangi performans unsurlarının belediye yönetimleri tarafından kullanılabileceğinin ortaya konulması gerekmektedir.

1.1.Performans Yönetimi Ve İlgili Kavramlar

1.1.1. Genel Olarak Performans

1.1.1.1. Performans Kavramı

Performans yönetimi kısaca ‘performans’ kavramı üzerine kurulmuş bir yönetimi ifade etmektedir. Bu nedenle öncelikle performans kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Literatürde performans kavramı çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre performans, ‘iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi’dir (Bozkurt ve diğ.,1998:203). Bu açıdan performans, bir kurumun ya da o kurumda çalışan personelin faaliyetin gerçekleştirilmesinde gösterdiği başarıyı ifade etmektedir. Nitekim, Halis ve Tetinkuş’a göre (2003:174) de performans, ‘belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi’ni ifade etmektedir.

Performans kavramı, hem çalışanlar hem de faaliyetler ve süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Benzer biçimde belediyeler açısından da performans, belediye hizmetlerinin ve belediye personelinin başarısını belirlemek amacıyla kullanılan bir kavramdır.

Genel anlamda performans, ‘amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenin nicel ya da nitel olarak belirlenmesi’ni ifade eder (Akal, 1998:1). Performansın belirlenmesi için, faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans ölçüldükten sonra kabul edilen değerler, performans göstergelerini oluşturmaktadır (Akal, 1998:1). O halde bir belediyenin, belde sınırlarında bir yıl içinde 500.000 ton katı atık toplaması nicel bir sonuç iken, belde sınırları içindeki 10 parktan 6 tanesinin aktif olarak kullanılıyor olması nedeniyle, belediyenin bu konudaki başarısının %60 olarak ölçülmesi nitel bir sonuçtur. Daha kapsamlı bir tanıma göre performans, ‘bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ya da nitel (kalite) olarak anlatımıdır’ (Baş ve Artar, 1990:13). Bu açıdan performans belirli bir amacın ya da amaçların gerçekleştirilme düzeyinin ifade etmektedir.

Performans kavramı, ‘kapasite’ kavramı ile yakın ilişkilidir. Mesela, performansın düşük olması, ya kapasite kullanımının düşük olduğu ve aslında daha yüksek bir kapasite ile çalışmanın mümkün olduğu ya da kapasitenin yetersiz olduğu anlamına gelmektedir (Şentürk2005a:22).

Gerek işletme yönetiminde ve gerekse kamu yönetiminde performans anlayışı, günümüze gelene kadar sürekli değişen ve gelişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içinde bazı unsurlar öne çıkarken, bazıları önem kaybetmiş, bazıları ise yeni ortaya çıkmıştır (Akal, 1998:5).

İşletmeler, piyasa koşullarında kar amaçlı olarak çalıştıkları için tutumluluk, öteden beri işletmeler için kabul edilmiş olan genel bir ilkedir (Songur, 1996:42). Nitekim, kaynakların

kıt olması nedeniyle, kamu kurum ve kuruluşları için de tutumluluk önemli bir unsur olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, zaman içinde verimliliğin tek başına kamu kurum ve kuruluşları için yeterli bir unsur olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine kamu kesiminde verimlilikten çok, amaçlara ne kadar ulaşıldığını belirlemeye yarayan etkinlik kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Son olarak, 1980'den sonra özel kesim kuruluşlarında müşteri memnuniyetinin sağlanması anlamında kalitenin ön plana çıktığı görülmektedir. Böylece, en düşük maliyetle en yüksek üretimi ifade eden bir performans anlayışından müşteri tatmini, kalite, yenilik gibi unsurlara ağırlık vererek yeni bir yönetim anlayışı ve örgüt yapısına geçiş yaşanmıştır (Songur, 1996:42). Bu gelişmeye paralel olarak bugün kamu hizmetlerinin tutumlu, verimli ve etkin bir biçimde sunulması yeterli görülmemekte; bu unsurların yanında kalite, yenilik, hakkaniyet gibi unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Dönem dönem verimlilik ve etkinlik kavramları, performansı da içerecek biçimde kullanılmış ve anlamları genişletilmiştir. Fakat bu durum, kavram kargaşasına yol açmanın yanında, teknik olarak bazı sorunlara neden olmaktadır. Nitekim, etkinlik denetimi veya verimlilik denetiminin bütüncül bir denetim sistemi olmadıkları ve bazı yetersizliklerinin bulunduğu anlaşılmıştır. Etkinlik denetimi, bir kurumun belirli faaliyet ya da işlemlerinin sonuçları ile bu faaliyet ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkinin, belirlenen performans kriter ya da standartlarına uyma ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Sayıştay, 1987:15).

Ancak bir kurumun yalnızca amaçlara ulaşma derecesinin ölçülmesi, bu amaca giderken kullanılan kaynakların ekonomik ve verimli bir biçimde kullanılıp kullanılmadığını belirlemeye yetmeyecektir. Ayrıca, bir kurumun işlem ve faaliyetlerinin sadece verimliliğinin ölçülmesi de performans kavramını tam olarak karşılayamayacaktır. Çünkü, bir faaliyet en düşük maliyetle ve verimli bir biçimde gerçekleştirilse bile, belirlenen hedeflere ulaşılmamış olabilir. Netice itibarıyla, denetim faaliyeti açısından bakıldığında günümüzde performans ölçümü, bir mal veya hizmetin sadece etkinlik bakımından değil; bunun yanında tutumluluk, verimlilik ve hatta kaliteyi de içerecek biçimde denetlenmesini gerektirmektedir. Zaman içerisinde etkinlik, verimlilik ve kalite, 'performans' kavramının çatısı altında birleşmiş ve bu kavramların performansın birer unsuru olduğu kabul edilmiştir. Bu açıdan performans; sadece hedefleri gerçekleştirmek değil, etkin ve verimli bir biçimde kaliteyi de göz önünde bulundurarak hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak anlaşılmaktadır (Şentürk2005a:22).

1.1.1.2. Performansın Unsurları

Performans, çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgudur performansın bazı boyutları, zaman zaman diğerlerine göre ön plana çıkmıştır. Örneğin yönetimler için II. Dünya Savaşından sonra tutumluluk ve verimlilik, daha sonra etkinlik ve günümüzde ise kalite unsurları gelişme göstermiştir. Performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre de değişebilmektedir. Mesela, bir belediye şikayetleri dinlemek, müşteri tatminin gibi faaliyetlerde kalite ön planda iken; hane başına ulaştırılan su hizmeti gibi faaliyetlerde kaliteden çok nicelik ön plana çıkmaktadır.

Performansın çeşitli unsurlara sahip olması, farklı grupların performansın değişik unsurları üzerinde odaklanmalarına yol açabilmektedir. Mesela yöneticiler, verimliliğe ve yıllık hedeflere ulaşmaya, siyasiler ve siyasi hedeflere ulaşmaya ve maliyetlere, hizmetten

yararlananlar ya da tüketiciler ise etkinliğe ve hizmet kalitesine ilgi duymaktadır. Bu nedenle, performans yönetimi sistemleri tasarlanırken, kurumu oluşturan paydaşların ve bunların amaçlarının birleştirilmesi önemli bir sorun olmaktadır (Coşkun, 1998:90).

Gerek işletmeler gerekse kamu kurum ve kuruluşları için performans unsurları farklılaşmaktadır. Kısacası, her bir örgüt yapısı için farklı farklı performans unsurlarının kullanılması mümkündür. Bu çalışmada, belediyeler açısından ‘tutumluluk’, ‘verimlilik’, ‘etkinlik’, ‘kalite’ ve ‘hakkaniyet’ performansın öne çıkan unsurları olarak görülmüştür. Bu unsurların seçilmesinde, genel olarak kamu hizmetlerinin ve özelde de belediyelerin sunduğu hizmetlerin niteliklerinin, özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerden farklı olması ölçüt olarak kullanılmıştır.

1.1.1.2.1. Tutumluluk

Ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk kısaca, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir (Özer, 1992:34). O halde, tutumlu faaliyetlerin maliyetlerin en aza indirildiği, gereğinden fazla harcamaların kısıldığı uygulamalar olduğu söylenebilir.

Daha geniş bir tanımlaya göre tutumluluk, örgütün amaçları da göz önünde bulundurularak, kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak, amaca ulaşmaya işlerin yapılması, bir işi yaparken gereğinden fazla çaba harcanması ve yöntem kullanılması, gereğinden fazla mali kaynak kullanılması tutumlu olmayan faaliyetler arasında gösterilebilir.

1.1.1.2.2. Verimlilik

Temel bir tanımlamaya göre verimlilik, bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Yıldırım, 2000:58). Başka bir tanıma göre verimlilik, ‘örgütün hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini’ ifade etmektedir (Sayıştay, 23.06.2004).

Verimliliğin diğer bir tanımı ise, ‘sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki’ şeklindedir. Ancak verimliliği sonuçlarla ilişkilendirmek, verimlilik ile etkinlik kavramları arasındaki çizgiyi da ha da bulanıklaştıracaktır. Bu nedenle, çalışmada verimlilik, genelde kabul edildiği biçimde, girdiler ile çıktılar arasındaki ilişki anlamında kullanılmıştır.

1.1.1.2.3. Etkinlik

Etkinlik de verimlilik gibi tanımlanması zor bir kavramdır. Geniş anlamda amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ifade eden etkinlik görüşü; kamusal girişim, program veya projelerin hedeflerinin veya sonuçlarının ölçülebilir olduğu varsayımına dayanır (Abid, 1998:117).

Etkinlik performans yönetiminin önemli unsurlarından birisidir. Çünkü kaynaklar verimli ve tutumlu kullanılmış olsalar bile kurum hedefleri gerçekleştirilmemiş olabilir (Kubalı, 1999:39). Bu bakımdan etkinlik, verimlilik ve tutumluluğu da içerecek biçimde amaçların en az maliyetle gerçekleştirilmesini ve dışallıkların da göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Güçlü, 1995:32).

1.1.1.2.4. Kalite

Kalite, verimliliği de içerecek biçimde, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu amaçlayan bir performans boyutu şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 1998:28).

1.1.1.2.5. Hakkaniyet

Hakkaniyet; performansın bir unsuru olarak tanımlanması zor olmasına rağmen, bir ilke olarak yerel yönetimler için kullanışlı bir araç olabilir. Bu bağlamda belediyeler, hizmet sunumunda hakkaniyetli ve adil omaz durumundadırlar. Mesela, yaşlılara sunulan bakımevi gibi hizmetler, toplumun belli kesimlerine yönelik olsa da, performansın bu unsuru gereğince yaşlılar arasında herhangi bir ayrıma gidilmemesi gerekmektedir (Öztürk ve Coşkun, 2000:155).

Yerel hizmetlerin sunulmasında hakkaniyet ilkesi, kent sınırları içerisindeki farklı yönetim birimlerinin, sorumluluk alanlarındaki nüfusa hizmet verirken nicelik ve nitelik açısından farklılık doğmaması ve varolan farklılıkların azaltılmasını gerektirmektedir (Beler, 1990:7). Böylece performansın unsurlarından biri olan hakkaniyetin, belediyelerin sunduğu hizmetler içinde uygulanması önerilmektedir.

1.1.1.3. Performansın Boyutları

Performansın üç temel boyutu vardır. Bunlar, bireysel performans, kurumsal performans ve takım performansıdır.

1.1.1.3.1. Bireysel Performans

Bir kurumda, orta ve üst düzey yöneticilerde dahil olmak üzere, çalışanların bir işi veya faaliyeti yerine getirmede gösterdikleri başarı bireysel performansı ifade eder. Bireysel performans ölçümlerinde, çalışanlar için belirlenen performans hedeflerine bireylerin ne kadar ulaştıkları belirli aralıklarla ölçülmektedir. Burada bireysel performans hedeflerinin kurumsal hedeflerle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Performans ölçümleri neticesinde başarılı görülen personelin ödüllendirilmesi söz konusudur.

1.1.1.3.2. Takım Performansı

Özellikle belediyeler gibi hizmet yönü öne çıkan kamu kuruluşlarında program/proje yönetimi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kapsamlı program veya projeler ise bireysel çabaların ötesinde grup veya takım çalışmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, 'takım' veya 'grup' bazlı performans yönetimi de belediyeler açısından önem taşımaktadır.

1.1.1.3.3. Kurumsal Performans

Performans kavramının üçüncü boyutu 'kurumsal performans' ya da 'örgüt performansı' dır. Bir kurumunönceden belirlenmiş amaçlarına uygun olarak yürüttüğü faaliyet, proje ve programlarda gösterdiği başarı, o kurumun performansını ifade eder. Kurumsal performans, genel olarak bir örgütün (örneğin belediye) başarısını anlatabileceği gibi örgüt içindeki birimlerin (örneğin Ulaşım Hizmetleri müdürlüğü ya da Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü gibi) başarısını da kapsamaktadır. Sonuç olarak, bir örgütteki performans yönetimi sisteminin

hem bireysel performans ve takım performansını hem de kurumsal performansı içerecek şekilde dizayn edilmesi ihtiyacı vardır.

1.1.2. Performans Yönetimi Kavramı

1.1.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, ‘Hedeflerle Yönetim’ anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil,2002).

Belediyeler açısından performans yönetimi, kurumsal, bireysel ve grup için üzerinde uzlaşmış stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, periyodik olarak bu amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının performans göstergeleri aracılığıyla ölçülmesi, çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi, performansın geliştirilmesi için gerekli önlemlerin alınarak uygulanması ve yüksek performansın ödüllendirilmesi süreçlerini içeren bütüncül bir yönetimanlayışı olarak tanımlanabilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011:26).

1.1.2.2. Performans Yönetiminin Unsurları

Strateji: Performans yönetimi bağlamında strateji, bir kurumun veya programın amaçlarını ve hedeflerini ifade eder.

Performans ölçülerinin belirlenmesi: Performans ölçüsü, belirli bir dönem içindeki faaliyetlerin sayılarla ifade edilmesidir. Kuşkusuz, performansın etkin şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerine sahip olmak gerekir.

Somut hedeflerin seçimi: Somut hedefler, yönetimce belirlenmiş, gelecekte ulaşılacak ve sayısal olarak ifade edilmiş amaçlardır. Bunlar, ya kurumun tamamı ya da bir program veya başarıyı etkileyen etmenlerle ilgili olabilir ve sorunların önceden belirlenmesine ve çözümüne esas teşkil etmesi gerekir.

Performans bilgisinin sağlanması: Bilgi, güvenilir ve tutarlı olmalı; organizasyonun amaçlarına ulaşp ulaşmadığı hakkında iyi bir fikir verebilmelidir.

Bilginin raporlanması: Performans bilgisine yönelik raporlama, kurum içi yönetimin izlenmesine ve karar almasına esas teşkil etmesinden ve dışa dönük hesap verme sorumluluğunun başarılmasında yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önem arz eder.

Performansın iyileştirilmesine yönelik önlemler: Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmelidir. Kurum, işleri doğru yapmak üzere, gerektiğinde önlemler almalıdır (Şentürk, 2004:29).

1.1.2.3. Performans Yönetiminin Bileşenleri

Performans yönetimi nerede başlayıp bittiği tam olarak kesin olmayan bir dönüşümü ve aralıksız devam eden bir süreci ifade eder. Bu süreklilik mal ve hizmet üretiminin devamlı bir faaliyet olmasının doğal bir sonucudur (Ateş ve Çetin, 2004:257).bu aralıksız ve tekrarlanan

sürecin temelinde ise performans yönetiminin bileşenleri yer almaktadır. Etkin bir performans yönetimi için;

1. Yapılması gerekenler konusunda (amaçlar, hedefler ve öncelikler) sistematik karar verme ve iletişim,
2. Bunları gerçekleştirmek üzere yapılmış bir plan,
3. Bu planda konulan hedeflere ulaşılma derecesini ölçen göstergeler ve ölçütler,
4. Doğru kişilere doğru şekilde ve doğru zamanda yapılan ve karar verme ile önlem almaya yarayan raporlama önemlidir.

Türkiye’de kamu sektöründe performans yönetimi uygulamaları göz önünde bulundurulduğunda, performans yönetiminin başlıca bileşenleri stratejik plan, performans programı, performans göstergesi, performans ölçümü ve performans raporlama olarak sıralamak mümkündür.

1.1.2.3.1. Stratejik Plan

Sağlıklı bir performans yönetimi için atılması gereken ilk adım planlamadır. Planlama ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılırken ileriye dönük olarak yapılması gerekenler de belirlenmiş olur. Son yıllarda geleneksel planlama anlayışının yerini stratejik planlama anlayışı almıştır. Stratejik plan, geleneksel planlamadan yaklaşım ve unsurlar bakımından farklıdır. Stratejik planlar ile öteden beri kamu kurumlarında yapılmakta olan planlar arasındaki farklar şunlardır:

1. Stratejik planlar uzun vadeli ve kamu kurumlarına geniş bir perspektif sağlar.
2. Stratejik plan hazırlanırken kurum içindeki zayıf ve güçlü yanlarla birlikte dış çevrede oluşabilecek fırsat ve tehditler değerlendirilir. Böylece kurumun iç ve dış çevresiyle uyumu kolaylaşır.
3. Stratejik planların hazırlanması ve yürütülmesi süreçlerine mümkün olduğu kadar çok sayıda çalışanın katılması amaçlanır.
4. Stratejik planlar kurumun bütçesi ile ilişkilendirilirken stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyi de performans ölçümleri aracılığıyla sistematik olarak takip edilebilir. Diğer bir ifadeyle, stratejik planlar, diğer yeni yönetim yaklaşımlarıyla da uyumludur.

Kamu yönetiminde geleneksel planların terk edilerek stratejik planlara geçilmesi, karşımıza stratejik planlamanın performans yönetimi ile ilişkisi sorusunu çıkarmaktadır. Bu noktada, uygulamada iki yöntemin tercih edildiği görülmektedir: (1) stratejik planlama süreciyle doğrudan bağlantılı olarak performans yönetimi çalışmalarının yürütülmesi ve (2) performans yönetiminden bağıl başına bir yönetim yaklaşımı olarak yararlanılması.

1980’lerden sonraki kamu yönetimi reformları incelendiğinde genellikle birinci yolun tercih edildiği görülmektedir. Ancak bu durum bir kamu kurum ve kuruluşunun kendi isteğiyle bireysel ve kurumsal performans yönetimine geçmesine engel teşkil etmemektedir. Birinci yöntemde stratejik plana ek olarak performans planları ile taktik ve uygulama planları bulunmaktayken, ikinci yöntemde stratejik planlar yer almamaktadır.

Stratejik planlama, ‘strateji’ ve ‘planlama’ gibi iki kavramın birleşiminden oluşmaktadır. Birbirine çok yakın gibi duran v sıkça birbirinin yerine kullanılan strateji ve plan kavramları aslında oldukça farklı anlamlara sahiptir. Strateji, bir kurumda amaçlara ulaşmak için kaynakların veya olanakların en iyi şekilde kullanılmasıyla uzun dönemli genel bir planın yapılmasını ifade etmektedir. Bu anlamda strateji önceden belirlenmiş amaçlarla, bu amaçlara ulaşmaya yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir (Eren,2002:6). Planlama ise kısaca, yapılacak işlerin örgütün amaçları ve geleceğe yönelik tahminler çerçevesinde önceden belirlenmesidir (Hatipoğlu, 1995:93).

İngilizce’den Türkçe’ye intikal eden bir kelime olan strateji, günlük dilde belirlenen hedefe ulaşmak için tutulan yol anlamında kullanılır. Kamu kurumları açısından bu kelimenin anlamı, kurumun kritik görevlerini ve fonksiyonlarını içeren, bunlara hedef ve amaç kazandıran ve çevre faktörlerince etkilenen çok boyutlu bir kavram olarak açıklanabilir (Barca ve Balcı, 2004:4). Strateji, yönetimde üç önemli role sahiptir:

1. Faaliyetlerin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamak,
2. Faaliyetlerin genişleyerek büyürken takip edeceği yolları önermek,
3. En iyi fırsatlara doğru karar vermek ve politika oluşturmak.

Stratejik planlama, ‘bir örgütün neyi, niçin yaptığına ve ne olduğuna rehberlik eden şekillendiren eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba’dır (Durna ve Eren, 2002:64). Stratejik planlama, bir kurumda dinamik ortamlarda ve değişen çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için sistematik olarak kurumun amaçlarını ve önceliklerini belirlemek ve gerekli eylemleri uygulayabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Öztemel, 2001:136). Belediyelerde stratejik planlama, belediyenin kurumsal olarak güçlü ve zayıf yönleri ile çevresindeki faktörleri dikkate alarak belirlediği stratejilere, amaç ve hedeflere göre yönetilmesini sağlamaktır.

Stratejik planlamanın temel özellikleri şunlardır:

1. Kurumun stratejik planının hazırlanması, kurumsal ve bireysel performansın ölçülmesi ve performans sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşan üç temel aşaması vardır.
2. Bir veya birkaç kez tekrarlanıp sona eren bir yönetim yaklaşımı değildir, aksine sürekli gelişmeye dönük ve dinamiktir.
3. Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.
4. Kısa vadeli ve günlük faaliyetlerle uğraşmak yerine, kuruma orta ve uzun vadeli bir perspektif kazandırır.
5. Stratejik planlamanın en önemli aşamalarından biri olan ve planlama sürecinin başlamasını sağlayan stratejik planlar, kurumların bir ürünüdür. Yani her kurum kendi stratejik planını hazırlamalıdır. Benzer kurumların stratejik planlarını aynen veya çok az değiştirerek kopyalamak, stratejik planları başarısızlığa mahkum edecektir. Çünkü her kurumun girdileri, içinde bulunduğu çevre şartları, sahip olduğu potansiyel, kurumu etkileyen faktörler gibi unsurlar birbirinden farklıdır. Bu nedenle kurumlar, stratejik planlarını hazırlarken başka kurum ve kuruluşların yöntem, model ve

tekniklerinden yararlanabilirler, ancak her kurumun stratejik planının o kuruma özgü olması, hazırlama ve uygulama aşamalarında iç ve dış paydaşların katkısının alınmış olması gerekir.

6. Stratejik planlama, aslında bütçeleme, hesap verme, denetim gibi yönetim süreçleriyle doğrudan bağlantılı olan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik planlama, amaç ve hedeflerin nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine ve ulaşılan sonuçların denetlenmesine imkân verdiği için yöneticilerin hesap verme sorumluluğunun saplanmasına yardımcı olur. Ayrıca, stratejik amaç ve hedefler ile performans göstergeleri bütçeyle ilişkilendirildiğinden daha etkili bütçelemenin gerçekleştirilmesi mümkün hale gelir. Yine, stratejik planlama sürecinde performans göstergelerinin kullanılmasıyla performans ölçümleri gerçekleştirilebilir.
7. Stratejik planlama, çalışanların katılımını sağlamayı amaçlar. Aslında uzun bir süre stratejik planlar doğrudan üst yönetimler tarafından hazırlanmıştır. Ancak bu şekilde hazırlanan planların gizli ve bürokratik bir niteliğe büründüğü ve basit bir araç olmaktan öte bir anlam ifade etmediği fark edilmiştir. Bu nedenle, çağdaş yönetim anlayışı alt grupların amaçları ile bir araya getiren sinerjik planlamayı öngörmektedir (Kubalı, 1990:47).

Osborne ve Gaebler'a göre (1992:233), stratejik planlama süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların sayısını artırmak ya da azaltmak mümkündür, ancak stratejik planlamanın anlaşılabilirliği için aşağıdaki sürecin yeterli bir çerçeve sunacağı düşünülmektedir:

1. İç ve dış durum analizi,
2. Kurumun karşılaşılabileceği temel sorunlar alanlarının tespiti ve tanımlanması,
3. Kurumun temel misyonunun tanımlanması,
4. Kurumun temel amaçlarının açıklanması,
5. Başarıyı ortaya koyan bir vizyon yaratmak,
6. Vizyon ve amaçları gerçekleştirmek için bir strateji geliştirmek,
7. Bu strateji için bir zaman çizelgesi oluşturmak,
8. Sonuçların ölçümü ve değerlendirilmesi.

Stratejik planlama süreçlerinin ayrı ayrı incelenmesi, bu çalışmanın sınırlarını ve amacını aşacaktır. Bu nedenle, yukarıdaki süreçten yola çıkarak stratejik planlamayla ilgili bazı temel noktaları vurgulamak yeterli olacaktır. Önemli konulardan birisi, kurum için vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesidir. Misyon, vizyon ve temel değerler, stratejik planlama çabalarının merkezi örgütleyici gücü olarak görülür. Temel paydaşlar arasında bu unsurlar üzerinde uzlaşma sağlanmışsa, stratejik yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi daha kolay olacaktır. Uzlaşmanın sağlanmaması durumunda ise sistem daha zayıf ve daha az entegre olacaktır.

Planlama sürecinde sıkça karşılaşılan ve kaçınılması gereken bir durum, 'planlamacıların değil, yöneticilerin plan yapması'dır. Stratejik planlama sürecinin uygulanmasını ağır

işleyen planlama birimleriyle uygulamaya çalışmak beraberinde ciddi tehlikeleri de getirmektedir. Planlama yönetsel sorumluluğa özgüdür ve alt birimlere devredilmemelidir. Yönetsel karar vereyi kolaylaştıracak dış bilginin toplanması, planlama yöntemlerinin anlaşılmasında eğitici rolünü üstlenmek gibi sürece ilişkin bazı faaliyetleri planlama birimleri üstlenebilir, ancak planlama işi sadece yöneticiler tarafından yapılmamalıdır.

Ayrıca planlamanın merkezileşmiş bir idari birime devredilmesi, bu birimin faaliyetlerinin mevcut idari sistemden izole etmesine neden olabilir. Bu durum planlamanın personel tarafından yönetilen yıllık bir ritüel haline gelmesine yol açar. Planların kitaplaştırılması alınana kararların sadece yazılı hale getirilmesi anlamına gelmez, çünkü kitaplar veya dosyalar planlama sürecinin son aşaması değildir (Hax ve Majluf, 1996:34).

Stratejik planlamanın başarısını etkileyen faktörlerden bir diğeri de liderliktir. Vizyon ve misyon sahibi, kurumunu iyi tanıyan liderlik vasıfları yüksek yöneticiler olmaksızın tek başına stratejik planlar hedef ve alt hedeflerin temel amaçlara entegre edilmesine yetmeyecektir (Özgür, 2004:235).

1.1.2.3.2. Performans Programı

Stratejik planını hazırlayan bir kamu kurumu ikinci aşamada yıllık performans programını hazırlamalıdır. Performans programı, stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişkiyi sağlamaktır. Çünkü performans programı, kurumsal bütçenin hazırlanmasına da esas teşkil etmektedir. Performans programı, iç ve dış paydaşların katılımıyla oluşturulan stratejik amaç ve hedeflerin kurum bütçesine aktarılmasına katkı sağlamaktadır. Performans programlarında, stratejik planlarda yer alan orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ilişkin yıllık hedefler, söz konusu hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen faaliyet-projeler, bunların kaynak ihtiyacı ve performans hedeflerine ne derece ulaştığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan performans göstergelerine yer verilmektedir. Performans programları, bütçe dokümanlarında mali bilgilerin yanında, performans bilgilerinin de yer almasını sağlayarak, çıktı ve sonuç odaklı bir bütçeleme anlayışını ön plana çıkarmakta, mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine işlerlik kazandırmaktadır (Performans Hazırlama Rehberi, 2008:9).

Performans göstergeleri gibi performans hedefi de performans programının temel unsurudur. Sıkça karıştırılan konulardan birisi de stratejik amaç ve hedef ile performans hedefi arasındaki ilişkidir. Çoğu kez ‘stratejik amaç’ ve ‘hedef’ ya da ‘performans hedefi’ kavramlarının birbiri yerine kullanıldığına tanık olmakla birlikte performans yönetimi sürecinde farklı anlamlara sahiptir.

1.1.2.3.3. Performans Göstergesi

Kurumsal performans göstergeleri, bir kurumun performans hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ölçmek, değerlendirmek ve izlemek üzere kullanılan araçlardır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans ölçümünde temel oluştururlar. Doğru ölçümün yapılabilmesi için, performans göstergelerinin

belirli özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler şu şekilde sırlanabilir (Halis ve Tekinkuş, 2003:176; Ateş ve Çetin, 2004:260):

1. Basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.
2. Birbiriyle uyumlu olmasına ve geri bildirim sağlamasına dikkat edilmelidir.
3. Karşılaştırma yapma imkanı vermelidir.
4. Stratejik amaçlar, hedefler ve performans hedefleriyle uyumlu olmalıdır.
5. Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun olmalıdır.
6. Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.
7. Göstergeler için kullanılan veriler, anlaşılma kolaylığı nedeniyle daha çok sayısal olmalıdır.
8. Değişen ihtiyaçlara uyarlanabilir, yani esnek olmalıdır.

Girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite kamu kurumlarında sıkça kullanılan ve DPT tarafından yayınlanan ‘Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda önerilen temel performans göstergeleridir.

Girdi Göstergeleri: Girdi, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynakların toplamıdır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar.

Çıktı Göstergeleri: Çıktı, üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine karşın, amaçlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı olmada yetersizdir.

Verimlilik Göstergeleri: Verimlilik, birim çıktı başına girdi veya maliyet olup girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç Göstergeleri: Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduğunu gösterirler. Sonuç göstergeleri, stratejik amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir. Sonuç göstergeleri, hizmet kalitesiyle de doğrudan ilişkilidir ve özellikle doğru çıktının doğru yer için üretilip üretilmediğini anlamak açısından oldukça kullanışlıdır. Örneğin bir belediyenin resmi hizmet alanında yaşamayan nüfusun yüzdesini yılda %5 azaltmak istediğini, bu amaçla da yılda 3000 ev inşa etmeyi veya ettirmeyi planladığını varsayalım. Söz konusu belediye iki yıl sonra performansını ölçtüğünde yılda

3000 ev yapıldığını görür, ancak resmi evlerde yaşamayan nüfusun yılda sadece %1 azaldığını fark eder. Bu kapsamda, planlanan ev sayısı çok düşük olabilir, evlerin iş yeri veya diğer kaynaklara ulaşımına izin vermeyebilir. Sonuç göstergeleri belediyelere gelişim planları ve hizmet stratejilerinin çalışıp çalışmadığını kontrol imkanı verirler. Hedeflenen ile mevcut performans arasındaki farkın görülmesini sağlayıp, bu farkın kapatılması için gerekli siyasal ve stratejilerin belirlenmesinde yardımcı olurlar.

Kalite Göstergeleri: Kalite, mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi).

Bileşik Göstergeler: Bileşik göstergeler, farklı göstergelerden oluşan bir gruba, aralarında matematiksel bir ilişki kurmak suretiyle tek bir endekste birleştirirler. Bu göstergelerin kullanılmasıyla belediyeler gibi çok sayıda işlevi bulunan kurumların yönetimi ve iletişimi zorlaştıran çok uzun göstergeler listesiyle karşı karşıya kalması önlenmiş olur.

Belediyelerin içinde bulunduğu her sektör (ulaşım, su vatandaş katılımı ve yerel yönetim, toplu konut, kanalizasyon vs.) için veya sektörler arası olacak şekilde bileşik göstergelere başvurulabilir.

Bileşik göstergelerin başlıca dezavantajları arasında bu göstergeleri geliştirme, anlama ve izleme konusunda vatandaş ve yerel topluluk katılımını sağlamanın zor olması ve bazı özel problem alanlarının tek bir birleşik endekste toplanmaya çalışıldığı zaman yeterince görülmeyebilmesi bulunmaktadır.

Performans yönetimine geçmek isteyen belediyelerin performans yönetimi sistemi geliştirmeye oldukça basit ve anlaşılabilir göstergelerden başlanması (sınırlı sayıda öncelik belirlenmesi ve bu öncelik alanlarına ilişkin olarak mümkün olduğunca az gösterge belirlenmesi), bileşik göstergelere ise ileriki yıllarda gösterge listesi çoğaldığında ve vatandaşların katılım kapasitesi geliştiği zaman başvurması önerilir. Bileşik göstergelerin en önemli örneklerinden biri ‘İnsani Gelişim Endeksi’dir. Bu endeks, beşeri kalkınmanın 3 temel unsurunu ölçmektedir. Bu unsurlar yaşam beklentisi, eğitime katılım (ilk, orta ve meslek eğitime kayıtlarla yetişkinlerde okuryazar durumu) ve gerçek kişi başına milli gelirlerdir.

Başlangıç Seviyesi Göstergeleri: mevcut durumu ifade eden göstergelerdir. Belediyeler açısından örneğin, yoksulluk, temel hizmetler, altyapı gibi durumları açıklayan göstergeler olup, genellikle planlama aşamasında, kurumun karşılaştığı zorlukları belirlemek amacıyla kullanılırlar. Kurumlar, bu göstergeleri mevcut programların durumu ne ölçüde değiştirdiğini görmek amacıyla kullanırlar.

Tablo 1. Performans Göstergesi Türleri

Gösterge Türü	Gösterge Türü
Girdi Göstergeleri	- Bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı - Aşılama programında kullanılacak enjeksiyon sayısı

Verimlilik Göstergeleri	- Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu - Belirli bir dönemde yapılan müracaat sayısı
Çıktı Göstergeleri	- Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti - Taburcu olan hasta başına maliyet - Sağlanan turizm geliri başına tanıtım harcması
Sonuç göstergeleri	- Bakım onarımı yapılan karayollarında ulaşım hizmetlerindeki iyileşme - Ülkeye gelen ve fiilen yatırım yapan yabancı sermayedeki artış - Aşıyla önlenabilir hastalıklarda yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma
Kaynak Göstergeleri	- Taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanların oranı - Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı - Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların yüzdesi - Aşı yapılan çocuk nüfusunda hastalığa yakalanmayanların oranı

Kaynak: (DPT, 2006:35-38)'den tablolştırılmıştır.

Yerel yönetimlerde performans yönetimi yaklaşımlarının gelişmesi ile birlikte, bu konudadeneyim 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.

Performans göstregelerinin oluşturulması ve değerlendirilebilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklrin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin

edileceği, ihtiyaç duyulan veriler halihazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka kurum yöneticileri tarafından belirlenmesi gerekir. Bu analizler yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar şunlardır:

- Geçtiğimiz yıl içinde yaşanan gelişmeler mevcut performans göstergelerini nasıl etkileyecektir?
- Performansın ölçülmesi konusunda sorun yaşanan noktalar var mıdır?
- Veri toplama ve analizi safhasında değişiklik ve yeniliğe ihtiyaç var mıdır?
- Ölçüm bilgilerinden sağlanan fayda, yönetim, alışalar, uygulayıcı birimler, mali birimler, müşteriler ve ilgili taraflar açısından yeterli midir?
- Raporlar doğru birimlere mi sunulmaktadır?
- Ek göstergelere gereksinim duyulmakta mıdır?

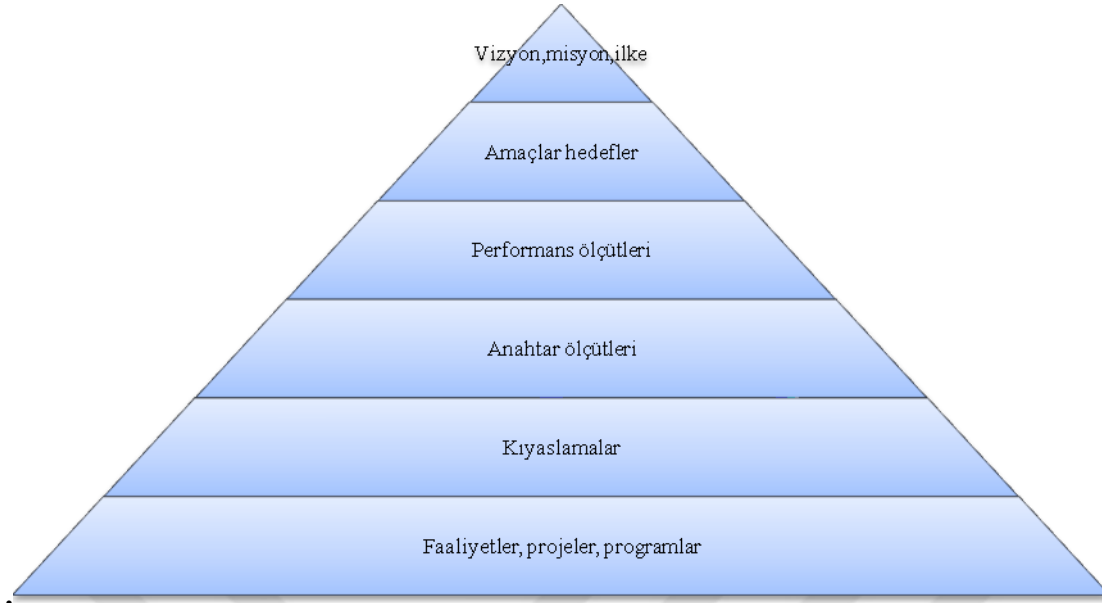
1.1.2.3.4. Performans Ölçümü ve Denetimi

Gerek literatüde gerekse günlük dilde, genellikle, ‘performans ölçümü’ (performance measurement), ‘performans denetimi’ (performance audit) ve ‘performans değerlendirme’ (performance evaluation) kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görölmektedir. Ancak bu kavramlar performans yönetimi sistemi içinde birbirinden farklı anlamalara gelmektedir.

Ölçme; nesnelerin, olguların ve sonuçların gözle görölebilen özelliklerini ifade eden simgeleri bulma sürecidir. Bu simgeler nitel ya da nicel olup uzunluk, ağırlık, büyüklük ölçüleri gibi tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir. Bu anlamda ölçme faaliyetinde veya performans ölçümünde amaç, bilgi sağlamaktır. Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak faaliyetlerin ve personelin başarısının nicel veya nitel olarak ölçülmesidir. Ölçümler neticesinde gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştü ortaya konulur.

Kısaca ifade etmek gerekirse performans ölçümü, bir programın veya bir birimin amaçlarına ne ölçüde ulaştığı veya ulaşacağı hakkında bilgi sağlar. Performans ölçümü, yapmak isteyen belediyeler, bütçe ayırdıkları her bir proje, program ve birim için amaç ve hedef belirlemelidirler. Amaçlar, doğası gereği uzun dönemlidir ve kurumun veya programın vizyonundan çıkarılır. Örneğin, yol bakım programı için ‘belediye sınırları içinde bulunan mevcut yolların düzenli yenilenmesi, bakımı ve gereğinde asfaltlanması gibi iyileştirme yöntemleriyle, vatandaşlara güvenli ve rahatça araçlarını sürebilecekleri yollar sağlamak’ gibi bir amaç belirlenebilir. Bu amaç, hizmet seviyeleri konusunda hiçbir özel hedef koymamaktadır. Sonuçta, bu hizmete ayrılan kaynağın verimli ve etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını bilmek, bu haliyle mümkün olmayacaktır. Halbuki belirlenen amaçların sonuca yönelik, ölçülebilir ve zamanla sınırlı olarak belirlenmesi gerekir. Örneğin, yukarıdaki örnekte, yol bakım hizmeti için amaç olarak şöyle bir cümle tercih edilmelidir: ‘trafik işaretleri ile yolun kullanılma durumunun iyileştirilmesi aracılığıyla 2006 yılında kaza sonucu oluşan ölüm ve yaralanma olaylarını % 30 azaltmak’. Göröldüğu gibi bu çok daha net ve ölçülebilir bir amaç olup, şimdi bu hizmetin amacına ulaşp ulaşmadığını ölçmek daha kolaydır.

Şekil 1. Performans Ölçüm Sistemi



Şekil 1’ de görüldüğü gibi, performans ölçümü ve yönetimi, planlama, denetim ve raporlama ile doğrudan, diğer yönetim fonksiyonları ile dolaylı olarak ilişkilidir.

Özel sektör kuruluşlarında elde edilen başarılar nedeniyle performans ölçümü kamu kurumlarının da ilgi alanına girmiştir. Kamu kurumlarının içerisinde bulunduğu performans düşüklüğü, farklı ve çoğu zaman birbirleriyle tutarsız amaç ve hedefler, güvenilir ölçüm metotları ve kaynak yetersizliği gibi sorunlar hükümetleri kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerine yatırım yapmaya itmektedir. Şüphesiz birçok ülkede kamu yönetimi alanına girişi oldukça yeni olan bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen kamuda performans ölçümü, ekonomik gelişmeden kamu güvenliğine, polis hizmetlerinden bayındırlık hizmetlerine, merkezi yönetimden yerel yönetimlere ve gönüllü kuruluşlara kadar geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bir başka deyişle, az kaynakla çok iş yapma isteğinin ve imkanlarının geliştiği bir çağda performans ölçütlerinin geliştirilmesi ve performans ölçümü, kamu kurum ve kuruluşlarında etkinlik, verimlilik, kalite ve sorumluluk alanlarında performans ilerlemesi ilerlemesi sağlamaya yönelik temel yönetim araçları arasına girmiştir.

Belediyelerde performans ölçme ve değerlendirmenin, kurum, birim ve çalışanlar düzeyinde pek çok fayda sağlaması beklenmektedir. Başlıca faydaları şunlardır:

1. Etkili öncelikler belirlemeye yardımcı olur. Performans ölçümü ile faaliyetler önceliklendirilebilir ve vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine göre kaynak tahsisi gerçekleştirilebilir.
2. Belediyeler için ölçülebilen hedefler verir. Tüm çalışanların hedefleri gerçekleştirmedeki başarısı ortaya konulabilir.
3. Belediyenin tüm görüş açısını değiştirebilir. Belediyeler, eskiden beri uygulamakta olan girdi ve süreç odaklılık yerine sonuç odaklılık, geçmişe dönük olma yerine geleceğe dönük olma gibi yeni bakış açıları kazanabilir.

4. Belediyeyi sürekli gelişime teşvik eder. Performans ölçümü ile yöneticilerin başlıca önceliği, işin nasıl yapıldığından çok neyin başarıldığına kaymaktadır. Bu da yöneticileri, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmesi ve denemesi için doğru yönetim ve motivasyonun sağlanması noktasında serbestleştirir.
5. Belediye meclisine ve hizmetten yararlananlara karşı hesap verme sorumluluğunu güçlendirir. Çünkü performans sonuçları, paydaşlara bir hizmet alanının başarısı hakkında kısa ve öz bilgi vermektedir.
6. Hemşerilerin yerel yönetimlere olan güvenini artırır.
7. Yerel hizmet sunumunda belediye performansının geliştirilmesine katkıda bulunur. Hizmet kalitesinin artırılmasını sağlar.
8. Etkili kaynak tahsislerine olanak verir. Bitçenin geliştirilmesine yardımcı olur.

Performans ölçümleri neticesinde elde edilen performans bilgisi, kişiler, birimler, faaliyetler ve kurumlar arası karşılaştırma yapma imkânı sunmakta, başarının içsel bir anlam ifade etmesinden çok dışa dönük ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

Performans denetimi, performansın formel biçimde ölçülmesi, değerlendirmeler yapılması ve performans konusunda gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için geri besleme sağlanmasını içeren bir sistem olup, esasen performans yönetiminin bir alt sistemidir (Baş ve Artar, 1990:14).

Bir başka tanıma göre performans denetimi, kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin belirli ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun, kuruluşun, programın ya da faaliyetin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi performans denetimi, performans ölçümü ve değerlendirmesini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır.

Performans denetimi ikiye ayrılır. Sayıştay gibi kurum dışından bir organın yaptığı performans denetimine ‘dış denetim’, kurumun kendi içinde yaptığı performans denetimine ise ‘iç denetim’ denilir. Günümüzde sayıştaylar, genellikle mali denetimin yanında performans denetimi yapmakla da yetkilendirilmiştir. 3 Aralık 2010 tarihinde kabul edilen 6085 sayılı Sayıştay Kanunu’na göre Sayıştay denetimi, düzenlilik ve performans denetimini kapsamaktadır.

Yeni Sayıştay Kanunu’nda performans denetimi, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşları tarafından belirlenen hedef ve göstergelerle ilgili faaliyet sonuçlarının ölçülmesi olarak tanımlanmıştır.

Kamu yönetiminde geleneksel denetim yöntemleri olarak hukuka uygunluk denetimi ve mali denetim bulunmaktadır. Ancak II. Dünya Savaşı’nın ardından kamu kesiminde yaşanan genişleme, kaynakların rasyonel dağılımı ihtiyacı, demokratik kurumların gelişimi ile kamuda hesap verme sorumluluğu bilincinin yerleşmesi ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim gibi olgu ve olaylar kamuda geleneksel denetimin yetersizliklerini ortaya çıkarmıştır. Bunun üzerine, kamu kurumlarında iş, işlem ve faaliyetlerin sadece hukuka ve mali düzenlemelere uygun olması yeterli görülmemiş, ayrıca kaynakların tutumlu, verimli ve etkin kullanılıp

kullanılmadığı da denetim alanına girmiştir. Böylece kamu yönetimindeki gelişme ve değişimler, denetim anlayışına da yansımış ve hukukilik ve mali denetimin yanında performans denetimi de gündeme gelmiştir.

Kamu yönetiminde performans, yeni bir denetim alanı olarak 1950’li yıllara kadar gerçek anlamda ortaya çıkmamıştır. Bu yıllardan itibaren program değerlemesinin gelişmesi, denetim fonksiyonu için bir dönüm noktası olmuştur. 1990’lı yıllarda ise performans konusunda iç denetimdeki gelişmeler önemli hale gelmiştir (Tekin, 1998:14).

Performans denetimi, hukuka uygunluk denetimi ve mali denetimin (geleneksel denetim) yapılmasına engel değildir. Bununla birlikte, performans denetimi ile geleneksel denetim arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu farklar şunlardır (Kubalı, 1999:44-45):

1. Geleneksel denetim, mali verileri sadece içerdiği bilginin tam ve uygun olduğunu doğrulamak ve kurallara uygun olduğunu onaylamak için kullanılırken; performans denetiminde kurumun başarısı üzerine değerlendirme yapmak için hem mali hem de mali olmayan veriler kullanılır.
2. Geleneksel denetim, harcamaların sadece kurallara uygunluğu ve düzenliliği bakımından incelendiği için dar kapsamlıdır, oysa performans denetimi bunların yanında, verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun gerçekleşme düzeyini belirlemek için çeşitli yönetim işlevlerini de incelediğinden geniş kapsamlıdır.
3. Geleneksel denetim, kamu kurum ve kuruluşlarının sunduğu mal ve hizmetlerden yararlananların beklentilerini karşılayıp karşılamadığını ölçemezken; performans denetimi, kamusal mal ve hizmetlerin vatandaşların taleplerini ne kadar karşıladığını da belirleyebilir.
4. Mali denetimde standartlar, süreçler ve ölçütler tamamen gelişmiştir. Performans denetiminde ise belirli ölçütler olmayıp, ölçütler kullanım yerine göre değişmektedir.
5. Mali denetim, hataları, ihmalleri, fazla ödemeleri veya zimmetleri belirterek münferit işlemler üzerinde dar bir odak oluştururken; performans denetimi, bir kuruluştaki sistemleri, usulleri ve deneyimleri kapsamlı bir bakış açısından inceler.
6. Geleneksel denetim, kurum ve kuruluşların hedef ve amaçlarına ulaşma derecesi üzerinde yorumda bulunmazken; performans denetiminin en önemli özelliklerinden birisi amaç ve hedeflerin yerine getirilme derecesini değerlendirmesidir.
7. Geleneksel denetim, işlemler tamamlandıktan sonra yapıldığından geçmişe yöneliktir. Performans denetimi ise, geleceğe yöneliktir ve geçmiş ve şimdiye gelecekteki faaliyet ve programlar açısından değerlendirilir.
8. Geleneksel denetim sadece hataları açıkladığından statik bir yapıdadır; performans denetiminde ise, sistemler, işlemler ve usullerin geliştirilmesi için çalışıldığından dinamiktir.
9. Geleneksel denetim, yönetimi sınırlayan etkenleri göz önüne almazken; performans denetimi sonucunda yönetimdeki başarı ve başarısızlıklar tarafsız olarak nedenleriyle birlikte ortaya koyulur.

Performans yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri olan performans denetimi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri bildirimin sağlanmasıdır. Denetimde döngü, geri bildirim yöntemi ile sağlanır. Denetimin amacına ulaşabilmesi için geri bildirimi müteakip yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekir. Gerekli tedbirler alınıp sonuçlardan yararlanılmazsa elde edilen bilgiler sadece raporlar halinde dosyasında kalır ve hiçbir yararı olmaz. Bu durumda performans seviyesinde hiçbir olumlu değişiklik ortaya çıkmaz.

Performans ölçümü ve denetim ancak idarenin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile beklenen sonucu verir. Performans yönetimi sürecinde denetim üç karaktere sahiptir:

1. Önleyici denetim, daha gerçekçi planlama için geri bildirimden yararlanarak örgütün hedef ve amaçlarında gereken değişiklikleri yapma esasına dayanır. İş, işlem ve faaliyetlere girilmeden yani sonuçlar alınmadan daha başta müdahale etmeyi öngörür.
2. Düzeltici denetim, performans ölçümleri gerçekleştirildikten sonra sorunların belirlenip gerekli tedbirlerin alınmasıdır.
3. Özendirici denetim, çalışanların birimlerini ve kendilerini ilgilendiren performans sonuçları hakkında bilgilendirilmesini ve başarılı sonuçların özendirilmesi ve ödüllendirilmesini içerir.

Planlamasından rapor yazımına ve raporların izlenmesine değin geçen performans denetimi süreci bir sistem dahilinde ilerler. Bu sistem sayesinde verimli, etkin ve tutumlu bir denetim gerçekleştirmede kurumun kaynakları iyi kullanılmış olur. Ayrıca bu sistematize edilmiş süreç, işlem ve usullerin geliştirilmesi için genel yorumlarda bulunduğundan dinamiklidir. Denetim raporlarına biçimini veren bu genel yorumlar başarı ve başarısızlık nedenlerini göstermede oldukça nesneldir. Bu başarı ve başarısızlıkların saptanma nedeni geçmiş ve şimdiyi ele alarak gelecekteki faaliyet ve programları şekillendirmektir. Zaten performans denetiminin başarısı, temel faaliyetlerin ve potansiyel zayıflıkların bilinmesi ve tanımlanmasını gerektirir.

Performans denetimi süresince, öncelikle denetim aşamaları planlanır, ikinci olarak denetim kriterleri (ölçütleri) belirlenir, ardından denetim yapılır. Denetim sonucunda oluşturulan rapor, performans ölçmek için kullandığımız kriterleri (yani standartları) açıkça ifade etmeli, kriterlerin temelini ve her birine ilişkin sonuçlarımızı açıklamalı ve bulgular hakkında uygun ve yeterli bilgiye yer verilmelidir. Gereğinden fazla veya gereğinden az bilgi, performansın yanlış değerlendirilmesine yol açabilir.

Denetim kriterleri, sistematik olarak kanıt toplamak ve analiz etmek için kullandığımız temellerdir. Bunlar ayrıca bulgularımızı ve sonuçlarımızı rapor etmemize de temel oluşturmaktadır. Ancak kriterlerin denetim planında ayarlanma ve düzenlenme biçimi, denetim ve sonuçlarının ilgili kurumlara ve kamuoyuna açıklanması için en iyi yapıyı sunamayabilir. Bu nedenle, rapor hedeflediği kitlenin gereksinimlerini daha iyi karşılayacak şekilde yapılandırılabilir. Örneğin her bir kriteri tek tek listelemek yerine birkaç kriteri üç veya dört başlık altında gruplamak tercih edilebilir.

Kamu sektöründe kullanılan performans denetimi uygulamaları kendi gelişim çizgisi içinde evrilmektedir. Kamu sektöründe performans denetimi teknik ve rasyonel açıdan iş prosedürleri ile verimlilik süreçlerine odaklanan hiyerarşik yaklaşımlardan uzaklaşarak, daha katılımcı, program sonuçlarına odaklanmayı içeren, performansı etkileyen faktörleri daha geniş bir bakış açısından değerlendiren çok düzeyli sistemlere doğru yol almaktadır.

21. Yüzyılda kamu sektöründe yöneticilerin faaliyetleri ile tanımlanmış örgütsel amaçlar ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı daha iyi anlamak için performans denetimi sonucunda elde edilen performans bilgisinin etkin bir biçimde kullanımı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Ayrıca son yıllarda performans ölçüm sonuçlarının kurumlar arasında karşılaştırmalı olarak incelenmesi neticesinde iyi uygulamaların geliştirilmesi de söz konusudur.

1.1.2.2.5. Performans Raporu

Performans raporu, belirli bir dönemdeki performans yönetimi döngüsünün son adımıdır. Performans raporu, bir kurumun, birimin ya da kişinin hakkındaki performans bilgisinin değerlendirildiği belgedir.

Türkiye’de kamu sektöründe performans yönetimi sisteminde performans sonuçları ‘faaliyet raporu’ aracılığıyla açıklanmaktadır. Buna göre faaliyet raporu, kamu kurumlarının stratejik plan ve performans programlarına göre yürütülen faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapordur. Birim ve idare faaliyet raporları ile genel faaliyet raporu ve mahalli idareler genel faaliyet raporundan oluşmak üzere dört çeşit faaliyet raporu bulunmaktadır.

Performans veya faaliyet raporu en az dört alanda kullanılır:

1. Faaliyet raporlarının en temel işlevi, bireysel veya kurumsal performansın değerlendirilmesidir. Performans raporundaki sonuçlar dikkate alınarak kurumun, birimin veya bireyin belirli bir periyottaki performansı değerlendirilebilir. Performans raporlarında, çalışanların, birimlerin ve genel olarak kurumun yıllık performansı açıkça görülebileceği gibi, önceki yıllardaki gerçekleştirmelerle kıyaslamalı istatistiki verilere de yer verilir. Ayrıca ulaşılamayan performans hedeflerinin niçin gerçekleşmediği de sorgulanır. Raporlardan, iç denetim sürecinde veya dış denetimde yararlanılabilir.
2. Performans raporları, performans sonuçlarını içerdiği geçmişe dönük olarak veya diğer kurum ve kuruluşlarla yapılacak kıyaslamalar için de kullanılır.
3. Performans sonuçlarının açıklanması, ilgililerin hesap verme sorumluluğunu gündeme getirir. Faaliyet raporlarının, resmi makamlar yanında kamuoyuna da açıklanması kurumun, paydaşlarına ve hatta genel olarak topluma yönelik sorumluluklarını ortaya çıkarmaktadır.

1.1.2.3.6. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi, örgütte belirlenen hedeflere yönelik, işgörenin performansının incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan yönetim alanıdır.

İşgören çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. Performans yönetimi ile yapılmak istenen; kısaca kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi, çalışanların hedeflere katkılarının net olarak belirlenerek, bireysel ve şirket performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır (Helvacı,2002:168).

Performans değerlendirme, yukarıda bahsedilen sürecin en önemli parçalarından birisidir. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun belirli bir alan veya konudaki etkinliğini önceden saptanmış özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar bütünü olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme, değerlendirme bilgi ve becerisine sahip olan kişilerin önceden saptanmış standartlarla, işgörenlerin işteki performansını karşılaştırma ve ölçme yöntemleri ile değerlendirmesi sürecidir. Performans değerlendirme ile maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır (Helvacı, 2002: 159).

Performans ölçümü diğer bir ifadeyle performans değerlendirme, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans değerlendirmesi, yürütülen faaliyet ve projelerin etkinliğinin araştırıldığı geri bildirim mekanizması olarak da tanımlanabilir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşmesi muhtemel olan sonuçların önceden saptanan stratejik amaç ve hedeflerin ne derecede sağlandığını göstermektedir (Ateş ve Çetin, 2004: 257). Fakat performans değerlendirmesi ile performans ölçümünün farklı araçlar olduğunu bilmek gerekmektedir. Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilebilmesi üzerinde çalışırken değerlendirme ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceler. Performans ölçümü kurumun durumunu anlık olarak yansıtırken performans değerlemesi sonucunda kurumun başarılı olup olmadığı ve ortaya çıkan sonucun neden kaynaklandığını hakkında bilgi vermektedir (Tunçer, 2011:258).

Performans değerlendirme, işgörenin etkinliğini değerlendirme yöntemidir. Performans değerlendirmeler iş performansının nicel ve nitel yönlerini kapsamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin sonucu olarak işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini koyar. Temel amaç, çalışanların ne derecede başarılı bir şekilde yaptıklarını ortaya koymak ve iyileştirmeler yapmaktır. Performans değerlemeler profesyonelce yapılan planlar doğrultusunda periyodik bir şekilde yapılmaktadır. (Rao, 2008:132).

Performans değerlendirmede amaç, işgörenin emeği sonucunda ortaya çıkardığı ürün veya hizmetlerin, örgütün hedefleri çerçevesinde değerinin belirlenmesidir. Yapılan işlemler esnasında işgörenin kişiliğini zarar uğratmadan performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilmelidir. Şirketlerin veya kurumlar rekabet ortamında kazandıkları üstünlüklerini sadece teknoloji veya kaliteli ürünlerle sağladığını düşünmek doğru olmayacaktır. Üretim faktörlerinden biri olan emeğin kendinden beklenenleri yerine getirmeleri ve bunu ne derece getirdikleri rekabet ortamında şirketlere veya kurumlara avantajlar sağlayacaktır. Sonuç olarak rekabet avantajı sağlayabilmek için uygulanan yöntemlerden bir olan performans değerlendirme ile şunlar amaçlanır (Fındıklı, 2008:300):

1. Çalışanların kurum düzeyinde motivasyonlarını arttırmak.

2. Çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirerek kişinin ve kurumun gelişmesine katkıda bulunmak.
3. Çalışanların kariyer yönetimine katkıda bulunmak.
4. Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamak
5. Çalışanların kendilerini tanıyarak eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmak.
6. Kurum içi gerekli olan eğitim programlarını çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlemek.
7. Çalışan ve kurum düzeyinde kontrol sağlamak
8. Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlamak.
9. Çalışanların üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki kendilerinden beklenenleri öğrenerek doğabilecek belirsizlikleri azaltmak.
10. İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamak.
11. Bir bütün olarak kurumun etkinliğini belirlemek.
12. Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak verileri sağlamak, ödüllendirme kriterlerini saptamak ve başarılı performansı bu yolla özendirmek.

Performans değerlendirmeye yönelik kurumda gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Personel planlama: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak kimlerin performansının değerlendirileceği saptanmaktadır.

Ücret-maaş yönetimi: Performans değerlemenin sonucu çalışanların ücret-maaşına yansıdığı gibi aynı zaman da yükseltilmelerinde de önemli bir kıstastır. İşletmelerin büyük bir kısmında “doğrudan veya dolaylı olarak terfiler yolu ile” çalışanların performansı aldıkları ücretlere yansımaktadır. Bu durumun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından “benimsenmesi”, bir başka deyişle performanslarının alacakları ücrete yansıtacağını bilmeleri ile mümkün olur (Bakan, Kelleroğlu, 2003:108).

Kariyer yönetimi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi: Performans değerlendirmesi çalışanların kariyerine ilişkin önemli kararların verilmesini sağlar. Kariyer yönetimi kişinin kurum içindeki statüsü itibarıyla yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirmesi sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. (Demir, 2006:80).

Yöneticiler eğitim odaklı performans değerlendirme sistemiyle birlikte, işgörenlerin veya kurumunun eğitime olan ihtiyacını belirleyebilir. Belirlenen eğitimler uzun dönemli kariyer planlama ve eğitimler sonucunda performansın artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca değerlendirmeleri yapan kişileri eğitim öncesi ve sonrasında değerlendirmeler yaparak eğitim programlarının etkilerini ölçebilir ve eğitim programlarının başarısına göre eğitim politikalarını yeniden düzenleyebilirler (Helvacı, 2002:168-169).

İşten ayrılmasına karar verilmesi : Örgütlerde yapılan performans değerlendirme çalışmaları her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz. Bir başka deyişle çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sadece terfiyle sonuçlanmaz, bazen de işten çıkarılma

kararıyla da sonuçlanabilir. Gerçekten de çalışanın performansı sürekli düşük çıkıyorsa ve performans arttırma çalışmalarına rağmen bu durum değişmiyorsa çalışanın işten ayrılmasına karar verilmesi kurum açısından çok daha iyi sonuçlar doğurabilecektir.

Ayrıca performans değerlendirmeler, örgüte eleman alındıktan sonra seçilen süre içerisinde işgörenin performansının değerlendirilmesi işgören seçim sisteminin etkinliğini de ölçme fırsatı sağlar (Helvacı, 2002:169).

Performans değerlendirmesi çalışanlar, yöneticiler ve kurum bakımından bir çok faydası vardır. Performans değerlemenin faydalarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1. Çalışanlar için faydaları:** Performans değerlemenin çalışanlar için birçok faydası vardır. Performans değerlendirme ile çalışanlar kendi performansı hakkında bilgi edinir ve yöneticilerin kendilerinden beklentilerini öğrenerek performanslarını yükseltirler. Çalışanların değerlendirme sonuçlarının yüksek çıkması onların motivasyonunu ve moralini yükseltir. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde rol ve sorumluluklarını öğrenmelerinin yanı sıra iş konusunda güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler (Güney, 2014: 191).
- 2. Yöneticiler için faydaları:** Birçok yönetici performans değerlendirme sayesinde işletmelerin geleceği hakkında sağlıklı kararlar verirler. Performans değerlendirme yöneticilere; çalışanların ve işletmenin hakkında bilgi, yöneticilerin zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi vermesinin yanı sıra farklı beceri ve yeteneklerinin farkına varmasını sağlar. Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler sağlıklı ilişkilerin kurulması geliştirme ve iyileştirmede sağlıklı kararlar verilmesini ve verimlilikle ilgili sorunların anlaşılmasını sağlar. Ayrıca yöneticiler çalışanları objektif değerlendirebilir, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleyebilir ve yapılan eğitim ve geliştirmelere rağmen performansında yükselme olmayan çalışanların işlerine son verme noktasında yardımcı olur. Kısacası performans değerlendirme sayesinde yöneticiler kendilerini ve çalışanlarını tanımanın yanı sıra işletmelerin geleceği ile ilgili sağlıklı karar verme sürecine de yardımcı olmaktadır (Güney, 2014: 191).
- 3. İşletmeler için faydaları:** performans değerlemenin çalışanlar ve yöneticilere sağladığı fayda kadar işletmelere de fayda sağlar. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için yüksek performansla sahip olmalıdırlar. Performans değerlendirme işletmelere verimlilikleri hakkında bilgi sağlamanın yanı sıra etkinliğinin ve karlılığının artmasına fayda sağlar. Ayrıca insan gücünün planlanması yapılırken sağlıklı bilgiler ve ürün ve hizmetlerde gelişmeler yapılmasını sağlar. Performans değerlemenin işletmelere sağlayacağı en önemli faydalardan birisi ise başarıya dayalı, adil ve kişisel gayretlere bağlı bir kurum kültürünün oluşmasını sağlar (Güney, 2014: 192).

Yukarıda anlatılan amaçları işlevleri ve faydaları gerçekleştirebilmek için işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemin seçilmesi gerekmektedir. İşgörenin iş performansını değerlendirmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız olma performans değerlendirmesinde göz önünde bulundurulması gereken

en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yönetimi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir (Sabuncuoğlu, 2013: 200).

Performans değerlemesine ilişkin yöntemler örgütün yapısına, yönetimin amacına, işgörenderin beklentisine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Performans değerlemede kullanılan birçok yöntem vardır. Bunların içinde en çok ilgi çeken performans değerlendirme yöntemleri aşağıda sıralanmıştır (Tunçer, 2011:266-273):

1. Grafiksel dereceleme yöntemi
2. Zorunlu seçim yöntemi
3. Karşılaştırma yöntemi
4. Zorunlu dağılım yöntemi
5. Kritik olay yöntemi
6. Kontrol listesi yöntemi
7. Sonuçlara dayalı sistem
8. 360 derece değerlendirme yöntemi
9. Takıma dayalı performans değerlendirme
10. Davranışa dayalı performans değerlendirme yöntemi
11. Yerinde inceleme ve gözden geçirme yöntemi

BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Yerel Yönetimin Kavramı

Çok farklı anlamlarda kullanılan yönetim (idare) kavramı, geniş bir içeriğe sahiptir. Yönetim bazen teşkilat anlamında, bazen yönetsel etkinlik anlamında, bazen yönetme, sevk ve idare etme anlamında bazen de bunların birkaçını bir arada taşıyacak şekilde kullanılmaktadır (Gözübüyük, 2004:1; Koçak, 2008:13).

1982 Anayasası’nın bazı maddelerinde de yönetim kavramı farklı anlamlarda kullanılmıştır. Şöyle ki, Anayasanın 125. Maddesinde; ‘idarenin her türlü işlem ve eyleminde karşı yargı yolu açıktır’ ifadesiyle ‘idare’ örgüt anlamında, 126. Maddesinde; ‘illerin idaresi yetki genişliği esasına göre yürütülür’ ifadesiyle de ‘idare’ kavramı yönetsel etkinlik anlamında kullanılmıştır. Anayasanın 123. Maddesinde ise; ‘idare kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir’ ifadesindeki ‘idare’ kavramı hem örgüt hem de etkinlik anlamında kullanılmıştır (Gözübüyük, 2004:1). Anayasanın farklı birçok maddesinde de yine ‘idare’ (yönetim) kavramının farklı anlamlarda kullanıldığını görmek mümkündür.

Yönetim, genel anlamda belli bir amacın gerçekleştirilmesi için işbirliği yapmak anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamıyla yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetimi de içine almaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetim, kamu yönetimi ve özel yönetimi kapsayacak şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür. Kamu kesimini özel kesimden ayırmak için genellikle Kara Avrupası’nda kamu kesimi için idare (yönetim) kavramı kullanılırken, Anglosakson ülkelerinde ise kamu kesimi için kamu yönetimi kavramı tercih edilmektedir.

Yönetim kavramı; özel girişim için kullanıldığı gibi kamu kuruluşları için de kullanılmaktadır. Ayrıca kamu kuruluşları için merkezi yönetim ve yerel yönetimler anlamına da gelmektedir.

Başka bir çalışmada yerel yönetim; genel olarak belirli bir coğrafi alanda yaşayan topluluğun ortak gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan, karar organları yerel halk tarafından belirlenen, yasalarla belirlenmiş birtakım yetki ve görevleri olan, kendilerine ait özel bütçeye, mala ve personele sahip olan kamu tüzel kişileri olarak tanımlanmaktadır (Tortop, vd., 2006:16). Bu tanım, Anayasanın 127. Maddesinde de şu ifadelerle yer almaktadır: ‘Mahalli idareler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirlenen ve karar organları, gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.’ Anayasanın bu maddesindeki ifadeler incelendiğinde yukarıda yapılmış olan yerel yönetim tanımlarıyla bir paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Günümüzde yerel yönetim denince; devlet tüzel kişiliğinin dışında kendilerine ait tüzel kişilikleri olan kamu kurumları anlaşılmaktadır. Bu kurumların kendilerine has gelirlerinin, mallarının ve personelinin olması, merkezden bağımsız bütçelerinin olması, yasal sınırlar içerisinde bütçelerini istedikleri yerel hizmetlere istedikleri gibi harcayabilme yetkilerinin bulunması bunların merkezi yönetime karşı özerkliğinin olduğunu göstermektedir. Ancak burada bahsi geçen özerkliğin, merkezden bağımsız olarak değil, yine merkezin koymuş olduğu kuralları kendi karar organlarının isteği doğrultusunda kullanabilme şeklinde anlamak

gerekir. Yani Türkiye’de yerel yönetimler siyasi özerkliğe değil, yönetsel özerkliğe sahiptirler.

Türkiye’de yerel yönetim, bir anayasa kurumudur. Anayasamıza göre, idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerel yönetim esaslarına dayanır. Bugünkü durumda Türkiye’de üç ayrı türde yerel yönetim kuruluşu vardır. Bunlar; kentsel yörelere hizmet eden belediyeler, kırsal topluluklar yerel yönetimi olan köyler, il sınırları içindeki yerel topluluğa hizmet yapan il özel yönetimleridir. 1984 yılında büyükşehir niteliğinde olan beldeler için yeni bir belediye modeli oluşturulmuştur. Öte yandan, belediye modeli içinde yer alan mahalle yönetimi birçok yönlerden yerel yönetim kuruluşuna benzetmekle birlikte, tüzel kişiliğe sahip değildir ve yönetim sisteminde bir yerel yönetim kuruluşu olarak kabul edilmemektedir.

2.2. Yerel Yönetimin Varlık Nedenleri

Yerel yönetimin varlık nedenlerini tek bir başlık altında incelemek yerine siyasal, yönetsel, ekonomik, tarihsel ve sosyolojik nedenler şeklinde ayrı ayrı başlıklar halinde incelemek konunun daha iyi anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Her ne kadar konunun daha iyi anlaşılması bakımından böyle bir sınıflandırma yapılsa da, bu nedenlerin bazen birinin diğerinin sebebi, bazen sonucu olduğu bazen de sayılan bu nedenlerin iç içe girdiği ve bunları birbirinden ayırmanın olanaksız olduğu görülmektedir. Ancak konunun daha iyi açıklanabilmesi için burada yerel yönetimlerin varlık nedenleri dört alt başlıkta ele alınmıştır.

2.2.1. Siyasal Nedenler

Halka en yakın yönetim birimi olmaları nedeniyle yerel yönetimler adeta bir demokrasi okulu olarak kabul edilebilir. Bireylerin kendi kendilerini yönettikleri ve kendilerine yönelik hizmet sunumunda karar sürecine katılmaları ve alınan kararların uygulanmasının takibi gibi konularda halkın denetimi en iyi şekilde ancak yerel yönetimlerde mümkündür. Hizmet alanının coğrafi olarak küçük olması ve yönetime katılmada merkezi yönetime göre bürokratik engellerin daha az olması, yerel yönetimlerin demokrasinin uygulama alanı olması özelliğinin bir kata daha artırmaktadır. Ayrıca bireylerin kendilerinin ifade etmeleri bakımından da yerel yönetimler en uygun yönetim birimleridir. Yerel halkın yönetime katılması da, alınan kararların başarıya ulaşmasında olumlu bir etken olarak değerlendirilebilir (keleş, 2000:25; Öncel, 1992:18).

Demokratik bilincin geliştiği gelişmiş ülkelere bakıldığında, sağlam bir yerel yönetim geleneklerinin olduğu anlaşılmaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde ve henüz uluslaşma sürecini tamamlamamış ülkelerde yerel yönetim yapılanmalarının zayıf olduğunu, aksine merkezi yönetimlerin güçlendirilmeye çalışıldığını söylemek mümkündür (Tortop, vd., 2006:20).

Yerel yönetimler öncelikli olarak yerel hizmetlerin sunulduğu yönetim birimleridirler. Gelişmiş ülkelerde yerel hizmetler büyük çoğunlukla yerel yönetimlere bırakılmış durumdadır. Bu ülkelerde yerel yönetimlerin üzerindeki merkezi yönetimin vesayet denetimi sadece yargı denetimi şeklinde olup, yerel yönetimler yasal sınırlar içerisinde vergi toplamaktan yerel nitelikli hizmetlerin gerçekleştirilmesi için her türlü kararın alınmasına kadar birçok alanda merkezi yönetimden bağımsız hareket edebilmektedirler (Ulusoy ve Akdemir, 2006:29). Diğer bir ifadeyle yerel yönetimlerin özerklikleri söz konusudur.

Yerel yönetimlerin varlıklarıyla ilgili olarak birtakım farklı görüşlerin olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Toulmin Smith'e göre, yerel yönetimlerin demokratik seçim ilkesi ile bağdaşmadığı belirtilmektedir. Bu kurum, gücünü demokratik bilinçten değil geleneklerden almaktadır. Langrod ve Maulin' e göre de, demokrasinin çoğulculuk, eşitlik gibi ilkelerinden yerel yönetimlerde uygulanmadığı ileri sürülmektedir. Yine bu bilim adamlarına göre, yerel yönetimleri demokrasi okulu olarak saymak doğru değildir. Tarihsel süreç içerisinde siyasetçilerin siyasi kimliklerine bakıldığında bunların pek az kısmının ancak yerel yönetimlerden geldiği (daha önce seçim yoluyla yerel yönetimlerde görev yaptığı) görülmektedir. Bu bilim insanlarına göre yerel yönetimlerin, demokrasiyi güçlü kılan (güçlendiren) merkezler olmamalarının aksine birtakım dar çıkarların söz konusu olduğu merkezler konumunda olmaları daha olasıdır. Yine Rousseau ve Condorcet'in de aynı görüşü benimsedikleri, yerel yönetimlerde demokrasinin gelişmesinin aksine birtakım çıkar gruplarının çıkarlarının korunduğunu ileri sürdükleri belirtilmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2006:29).

J.S. Mill ise yerel yönetimleri yukarıdaki görüşlerin aksine demokrasiyle ilişkilendirmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2006:30). Vergi yükümlülerine karar alma süreçlerinde söz hakkı verilmelidir. Yerel halk kendilerine yönelik sunulacak hizmetlerin her aşamasında söz sahibi olmalıdır. Bu durum onların daha özgür olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca yerel yönetimler birer demokrasi okuludur. Bu bağlamda ülke siyasetine talip olan hemen herkes bir şekilde yerel siyasetle ilgilenmiş kişilerdir. Ülkenin genel siyaseti ile ilgilenmeden önce yerel nitelikli daha küçük sorunlarla uğraşmanın, daha büyük sorumlulukların çözümünü üstlenmede adeta bir eğitim fonksiyonu gördüğünü söylemek mümkündür.

Toplumsal gereksinimlerin tamamını tek bir merkezden yürütmek rasyonel bir davranış olarak kabul edilemez çünkü merkezden alınan kararlarda, toplumsal gereksinimlerde isabet oldukça az olabilir. Şunu kabul etmek gerekir ki, hizmet üretmede ilgili birimlerin hizmet alanı ne kadar küçülürse, yerel halkın tercihlerini daha iyi belirtmeleri söz konusu olur ve yönetimdeki etkinliklerin artırılması sağlanır. Bu durum aynı zamanda katılımcı demokrasinin bir sonucudur (Nadaroğlu, 2001:27-29). Yalnız bahsi geçen bu küçülme, hizmetlerin daha etkin ve verimli olduğu coğrafi alanın altına inme şeklinde anlaşılmamalıdır. Günümüzde büyükşehir belediyelerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasındaki temel gerçeklerden biri de; hizmetlerin daha etkin ve verimli sunulması için gerekli coğrafi sınırlar içerisinde, ilgili hizmetin tek elden yürütülmesi anlayışından kaynaklanmaktadır. Nitekim 2012 tarih ve 6360 sayılı Kanunla Türkiye'deki büyükşehir belediye sınırlarının il mülki sınırlarıyla eş sayılmasında da (6360 Sayılı Kanun, md. 1) aslında hizmetlerin etkin ve verimliliği amacının yattığı söylenebilir.

Dünyadaki farklı yönetim sistemleri göz önüne alınca, aşırı merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip devletlerde bile, yerel yönetimler bir şekilde var olmuşlardır. Geçmişten günümüze genel bir değerlendirme yapılmış, tarihsel seyir içerisinde devlet yönetiminde zaman zaman merkeziyetçiliğe zaman zaman da adem-i merkeziyetçiliğe ağırlık verildiği söylenebilir. Günümüz yönetim anlayışındaki eğilim, yerel yönetimlerin her geçen gün geliştiği, yetki alanlarının ve konularının genişlediği şeklindedir.

Günümüzde toplumların uygarlığı ve saygınlığı hemen hemen yerel yönetimlerin varlıkları ve ülke yönetimindeki pozisyonlarıyla eşdeğer görülmektedir. Bugün batı ülkelerinin doğu

Ülkelerini demokrasi geleneği olmayan bir dünya parçası olarak değerlendirmelerinde en nde tuttıkları ölçütlerden biri, yerel yönetim geleneğidir (Ortaylı, 2000:4). Her ne kadar demokrasiyi sadece yerel yönetimlerin varlığına ve ülke içerisindeki konumuna bağlamak doğru değilse de bu kurumların önemini vurgulama bakımından böyle bir değerlendirme doğru bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

2.2.2. Yönetimsel Nedenler

Yerel yönetimlerin varlık nedenlerinden biri de yönetimsel (idari) nedenlerdir. Yukarıda da ifade edildiği gibi hangi sistemle yönetilirse yönetilsin her ülkede değişik yetkilere sahip yerel yönetimler söz konusudur. Tarihsel süreç içerisinde yerel yönetimlerin devletlerle birlikte ortaya çıktığı, bunların zaman zaman merkezin bir uzantısı gibi hareket ettikleri bilinen bir gerçektir. Günümüz modern dünyasında da yerel yönetimler artık birer anayasal kuruluşlardır. Bunların merkezden ayrı tüzel kişiliklerinin, bağımsız bütçelerinin, özerkliklerinin olması, kendilerine ait mal ve personele sahip olmaları gibi özellikleri ile her geçen gün idari teşkilat içerisindeki önemlerini artırmaktadır. Burada söz konusu olan yerel yönetimin olup olmamasından ziyade, yerel yönetimlerin etkinliğinin arttırılmasında izlenmesi gereken yolun ne olacağıdır.

Yerel yönetimlerin etkinliğinin arttırılması için üç farklı açıdan değerlendirme yapılabileceği belirtilmektedir. İlk olarak, herhangi bir yerel hizmetin etkin olabilmesi için hizmet alanının büyüklüğünün yani yerel yönetimin coğrafı olarak en uygun sınırlarının belirlenmesi gerekir. İkinci olarak, yerel yönetimlerin sayılarının hizmetlerin etkin biçimde yürütülebilecek sayıda olması gerekir. Kaynakların hizmet gereksinimi doğrultusunda etkin biçimde kullanılabilmesi, israf ve savurganlığın olmaması için bu durum ayrıca önem arz etmektedir. nc olarak da, hangi hizmetin yerel yönetimlere bırakılmasının hizmetin etkinlik ve verimliliği bakımından yararlı olacağı tespit edilmelidir (Keleş, 2000:22).

Yerel yönetimlerde etkinlik ve verimliliğin saplanabilmesi için açıklanan bu üç durum birlikte değerlendirilerek yerel yönetim birimleri kurulmalıdır. Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki, bütün yerel hizmetler için bu üç durumu aynı zamanda ortak bir zeminde buluşturma imkânı yoktur. Bunun içindir ki, öncelikle yerel yönetimlerin büyüklüklerinin ne olacağı, hangi hizmetlerin yerel yönetimlere hangilerinin merkezi yönetime, hangilerinin yerel yönetim birliklerine ve belki de hangilerinin uluslararası birliklere bırakılacağını farklı açılardan en iyi şekilde değerlendirilmek gerekir.

Bir hizmetin yerel yönetimlere mi yoksa merkezi yönetime mi bırakılması konusu hizmetin içeriğine ve toplumsal içeriğe göre tespit edilmelidir. Eğer hizmet ulusun tamamını ilgilendiriyorsa; adalet, güvenlik uluslararası ilişkiler gerekir. Eğer hizmet ulusun tamamına yönelik değil de sadece herhangi bir yörede yaşayan halkın gereksinimi şeklindeyse bu tür hizmetlerin de yerel yönetimlere bırakılması daha uygun olur. plerin toplatılması, şehir içi yolların yapımı örneklerinde olduğu gibi. Ancak zaman zaman bazı hizmetler yerel olmakla birlikte bir kentin sorunu olmaktan çıkıp birkaç kenti ilgilendirir. Bu tür hizmetlerin sunumunun ise yerel yönetimler birliğine ya da bölge kuruluşlarına bırakılması daha uygundur. Hava, evre gürültüsü, su, vb. kirliliklerin önlenmesi, çöplerin imhası, su ihtiyaının giderilmesi örneklerinde olduğu gibi.

Yerel yönetimler yerel gereksinimleri daha çok dikkate alırlar. Yerel yönetimlerde hizmet talebi ve arzında bürokrasi ve kırtasiyecilik merkezi yönetime kıyasla çok daha az olabilir (Odyakmaz, 2006:253). Sayılan bu ve benzeri özellikler yerel yönetimlerin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Çünkü yerel yöneticiler yöre halkının ihtiyaçlarını daha iyi tespit edebilir ve daha etkin çözüm önerileri getirebilirler. Aslında yerel yönetimlerin etkin ve verimli çalışması aynı zamanda merkezi yönetimden beklenen birçok görevin de yerine getirilmesini sağlayacağından merkezi yönetimin yükü ve sorumluluğu da hafiflemiş olur. Kısaca, yerel yönetimlerin varlı nedenleri arasında yönetsel nitelik taşıyanların payı oldukça büyüktür.

2.2.3. Ekonomik Nedenler

Yerel yönetimlerin varlık nedenlerinin bir kısmı da ekonomik nedenlerdir. Ekonomi; kıt kaynakların en çok fayda sağlanacak şekilde kullanılması olarak düşünülecek olursa, yerel hizmetlerin sunumu açısından da kaynakların en etkin biçimde kullanılması önem arz etmektedir. Merkezi bütçeden ayrılan paylar ve yerel yönetimlerin öz kaynakları birlikte düşünüldüğünde, ekonomik kaynakların yerel halkın bütün gereksinmelerini karşılayacak miktarda olduğunu söylemek mümkün değildir. Dolayısıyla yerel yönetimler sınırlı bütçelerini halkın en çok faydasına yönelik kullanmak zorundadırlar.

Herhangi bir hizmet, belirli bir coğrafyada yaşayanların gereksinim duyduğu türden bir hizmetse bu tür hizmetlerin yerel yönetimlere bırakılması kaynakların etkin biçimde kullanılması bakımından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ayrıca hizmetlerin ihtiyaçlara göre arzı da etkin bir biçimde ancak o coğrafyada kurulmuş bir birim tarafından sunulabilir. Bu noktadan hareketle hizmetin yayıldığı alan ile hizmet üstlenecek idari birimin sorumluluk alanlarının örtüşmesi ekonomik açıdan hizmette etkinlik sağlar. Diğer bir ifadeyle kaynaklar kıttır ve alternatif kullanım yerleri söz konusudur. Buna karşılık ihtiyaçlar ise sonsuzdur. Yerel hizmetler bakımından kıt kaynakların sonsuz ihtiyaçlara en uygun dağılımının yapıldığı birimler hiç şüphesiz yerel yönetimlerdir (Nadaroğlu, 2001:31).

Yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yerine getirilmesindeki etkinlikleri nedeniyle sahip oldukları teşebbüs gücünü kullanarak yerel kalkınmaya katkıda bulunabilirler. Yapacakları yatırımlarla yerel halka istihdam imkânları sağlayabilir, yörenin kalınmasında önemli bir rol üstlenebilirler. Ayrıca yerel kaynakları ve yerel müteşebbisleri harekete geçirme hususunda da öncülük edebilirler. Yine ulusal ve uluslararası müteşebbisler farklı imkânlar tanıyarak (arazi temini, işçi temini, bürokratik engellerin aşılmasında yardım ve kolaylıklar vb.) onları bölgelerine çekip halk için yeni istihdam kapıları, bölge için de kalkınma sağlayabilirler. Kent merkezlerinde oluşacak bu tür olanaklar yörenin çekiciliğini artırabilir ve yöre, hem nüfus açısından hem de yatırımcı açısından bir çekim merkezi haline gelebilir. Bütün bu gelişmeler gerçekleştirildiği takdirde aynı zamanda yöre halkının yaşam kalitesi de yükselebilir.

2.2.4. Tarihsel ve Sosyolojik Nedenler

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri ve gelişme düzeyleri ile toplumların gelişimi aslında iç içe kavramlardır. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, kentlik düzeyi anı zamanda yerel yönetimlerin gelişimine de katkı saplayacaktır. Çünkü toplumsal gelişimi sadece tek bir nedene bağlamak mümkün değildir. Toplumdaki okuryazar oranı, demokratik düşüncenin halk tarafından benimsenmesi, nüfus yoğunluğu, ekonomik kalkınmışlık gibi nedenler

toplumların gelişimi açısından önemlidir. Aslında bütün bunlar yerel yönetimlere olan ihtiyacı ve yerel yönetimlerin gelişim sürecini etkilemektedir (Keleş, 2000:25). Örneğin İstanbul'da ilk belediyenin (Altıncı daire) Galata'da kurulmuş olmasını, o bölgede yaşayan topluluğun okuma yazma bakımından, ekonomik açıdan, demokratik bilinç talebi bakımından diğer kesimlerden daha ileri olduğu gerçeğine dayandırmak mümkündür.

Yerel yönetimler niçin ve ne zamandan beri mevcuttur? Bu sorunun cevabını vermek oldukça güçtür. Çünkü yerel yönetimlerin aslında devletlerle birlikte var oldukları bilinmektedir. Tarihsel bir olgu olarak ortaya çıkmış olsa bile ortaya çıkan bu birimlerin bugünkü anlamda; tüzel kişiliğe sahip olmaları, merkezden bağımsız mal, personel ve bütçeye sahip olmaları, karar organlarının yerel halk tarafından göreve getirilmesi ve özerklik gibi özelliklere sahip olduğunu söylemek imkânsızdır.

Tarihi gelişim içerisinde yerel yönetimlerin ilk örnekleri, aslında merkezin bir uzantısı gibi sadece bazı görevleri yerine getirmişleridir. Yerel yönetimlere ait yukarıda sayılan özelliklerin hiç olmazsa bir kısmına sahip olan yerel yönetimlere ilk olarak Fransa'da 1789 Devrimi sonrasında gelen yıllarda rastlandığı söylenebilir. İngiltere'de ise yerel yönetimlerin ortaya çıkması 1835'lerden sonraki yıllara denk gelmektedir (Nadaroğlu, 2001:17).

Yukarıda sayılan özellikleri taşımasa da, tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan gerçek anlamdaki yerel yönetimlere Türkiye'deki köy idarelerini örnek göstermek mümkündür. Klasik anlamda yerel yönetim olarak adlandırılabilen bu yerleşim birimlerine belli insan toplulukları komşuluk ilişkisi içerisinde yaşamış, tolu yaşamaktan dolayı ortaya çıkan ihtiyaçları kendileri veya seçtikleri kişi veya organlar aracılığıyla gidermişlerdir (Nadaroğlu, 2001:17-18). Türkiye'deki köy örneklerinin benzerlerine başka ülkelerde de rastlamak mümkündür. Fransa gibi bazı ülkelerde ise bu tür yerleşim yerleri ayrı bir yönetim birimi olarak değil belediye birimi olarak kabul edilmektedirler.

2.3. Yerel Yönetim Çeşitleri

Yerinden yönetim geleneksel olarak siyasi yerinden yönetim ve idari yerinden yönetim şekline ikili ayrıma tabi tutulur.

2.3.1. Siyasi Yerinden Yönetim

Siyasi yerinden yönetim, siyasi gücün merkezi ve yerinden yönetim kuruluşları arasında paylaşılan ve federalizm olarak da bilinen bu yönetim şekli, 'bir toplumsal veya siyasal yapıda bu yapıyı oluşturan çeşitli birimlerin varlıklarını ve kimliklerini kaybetmeksizin bir araya getirilmesini öngören bir örgütlenme ilkesi' (Canatan, 2001:16) olarak tanımlanmaktadır.

Bu yönetim şeklinde yetkiler tek elde (merkezde) toplamak yerine merkezin dışında birtakım yönetim birimleri tarafından paylaşılmaktadır. Aynı zamanda bu birimlerin tıpkı bir devlet gibi yasama, yürütme ve yargı yetkileri söz konusudur (Yıldırım, 2003:24). Ancak bunlar, yetkilerinde bağımsız değildirler. Bunların anayasa ve yargılarının üstünde federal anayasa ve yargı vardır ki, ne eyalet anayasası ne de yargısı bu üst oluşuma aykırı hareket edemez. Federal devletleri oluşturan federe devletlerde (eyaletlerde) ayrıca yerel hizmetleri yürütmek için yerel yönetimler de mevcuttur. Ancak bunların (yerel yönetimler) merkezi (federal)

devletle bağlantıları yoktur. Federe devletlerde yerel yönetimlerin kurulmaları, hizmet sunma alanları ve kapatılmaları her yönüyle eyaletlerin yetkisi içindedir.

Aslında federalizmin örgütsel ifadesi çok merkezliktir. Eyaletle de merkezi yönetimler gibi otoritelerini doğrudan halktan alırlar. Her ne kadar fonksiyonel anlamda eyaletler birçok hizmeti federal hükümetle birlikte yürütse de yapısal anlamda federal hükümetin bunlara karşı müdahale yetkisi yoktur. Ayrıca eyaletler, merkezi hükümetten bağımsız olarak politika yapma ve karar alma kabiliyetine de sahiptirler (Eryılmaz, 2008:78).

Federal devler şekli daha çok geniş topraklara sahip, kültürel bakımdan homojen olmayan, sosyo-ekonomik farklılıkların olduğu ülkelerde uygulanan bir yönetim şeklidir. ancak şunu da ifade etmek gerekir ki, federal bir yapının oluşumunda coğrafi alanın büyüklüğü; dil, din ve etnik farklılıklar kadar etkili değildir. Nitekim Amerika Birleşik Devletleri ve Rusya büyük coğrafi alana sahip federal bir devlet örneği iken İsviçre çok küçük bir toprağa sahip Federal bir devlet örneğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla federal yapıyı sadece coğrafi yapıya dayandırmak doğru bir yaklaşım olmaz.

Federal devletlerde halkın iradesinin belirlenmesi üniter devletten farklıdır. Üniter devlette bütün halkın iradesi dikkate alınmaktayken, federal devlette yetki alanı ayrıştırması yapılır. Yetkinin kullanılacağı alan sadece federe devleti ilgilendiriyorsa o federe devlette yaşayan halkın iradesini açıklaması yeterli görülmüştür. Yetkinin kullanılacağı alan tüm ülkeyi ilgilendiriyorsa bu alanın federal devletin yetkisinde olduğu kabul edilmekle beraber halkın bütününün iradesi ile federe devletlerdeki halkın iradeleri ayrı değerlendirilir. Federal devlet düzeyinde ortaya çıkan irade ile federe devletlerde ortaya çıkan iradenin uyuşması gerekir. Düzeyler arasında iradeler uyuşmadığı sürece ilgili yetki alanında işlem yapılamamaktadır.

Üniter devlette merkezi yönetim yanında özerkliğe sahip yerel ve bölgesel yönetimler bulunur. Yönetimler arası faaliyetlerin paylaşılması yürütme alanına ilişkindir. Yasama ve yargı alanında yetki paylaşımı yapılmaz. Üniter devlette merkezi yönetim, özerklik tanınan diğer yönetimlerle eşit konumda değil, onlardan üstün konumdadır. Federal devlette ise ulusal ve ulusaltı yönetimler hukuki bakımdan eşit kabul edilmiştir. Yetkiler bir merkezden diğerine aktarılmaz. Ulusaltı yönetimler daha üstün olan bir merkezin yetki aktarımıyla oluşmuş yönetimler değildir.

Federal devlette kamusal yetkilerin federal ve federe devletler arasında paylaşımında değişik seçenekler olmakla beraber başlıca iki sistem uygulanmaktadır. Birinci sistemde, federal devletin yetkili olduğu alanlar tek tek sayılarak diğer alanlarda federe devletin yetkili olduğu belirtilir. İkinci sistemde ise federe devletlerin yetki alanları sayma yoluyla belirtildikten sonra geriye kalan alanlarda federal devletin yetkili olduğu kabul edilir. Diğer yandan uygulamada orta yetki alanlarının olduğu görülmektedir. Federal anayasalarda federal devlet ve federe devletlerin aynı anda yetkili olduğu alanlar anayasalarda düzenlenmektedir.

Varlıklarını federal devlete borçlu olmamasıyla beraber federe devletler yerel yönetimlerden ayrılırlar. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin istenciyle kurulmuşlardır. Oysaki federe devletlerin kurulması, federal devletlerin iradesine bağlı olmamıştır.

Federal devletlerde federal devlet yönetim alanı ve federe devlet yönetim alanı yanında yerel yönetimlerin yönetim alanının kabulüyle üçlü bir yönetim alanı oluşmuştur. Yerel yönetimler federe devletlerin yönetim alanında bulunurlar. Federal sistemde üç düzeyli yapılanmanın

varlığı yönetimler arası ilişkileri üniter devletlerden daha karmaşık hale getirir. Üniter devletlerde yönetim yapısı merkezden yönetim kuruluşları ve yerinden yönetim kuruluşları olamk üzere ikili yapıya sahiptir. Federal devletlerde yerel yönetimler federe devlete bağımlı şekilde faaliyetlerini sürdürürler. Egemenlik hakkı tanınmayan yerel yönetimler kendi sınırları içerisinde yaşayan halka hizmet sunan alt coğrafi birimlerdir.

2.3.2. İdari Yerinden Yönetim

İdari yerinden yönetimde devlet dışında egemenlik kullanan başka yönetsel birimler bulunmaz. Devlet ile yerel yönetimler arası güç ve sorumluluk paylaşımı kanunlarla yapılır. Dolayısıyla yönetimler arası ilişkinin sınırları ve içeriğini belirleme konusunda merkezi yönetim asli yetkilidir. Yasama organının çıkaracağı kanunlarla yerel yönetimlerin yürütmeye ilişkin yetki ve sorumlulukları genişletilip daraltılabilir.

Kanunların belirlediği çerçeve içinde kalmak şartıyla yerel yönetimler hareket serbestliğine kavuşur. Yönetimin bütünlüğünü sağlamak üzere merkezi yönetim yerel yönetimler üzerinde anayasa ve kanunlardan kaynaklanan denetim yetkisine sahiptir. Vesayet denetimi, yargı denetimi gibi mekanizmalar, yerel yönetim karar ve uygulamalarıyla yasal sınır arasındaki ilişkiyi tespiti yöneliktir. Kanuna uymayan ve ulusal çıkarlarla çatışan yerel yönetim faaliyetleri engellenir, yerel organların yaptığı işlemler iptal edilir.

İdari yerel yönetimle merkezden yönetimin ortaya çıkardığı sorunlar aşılmaya çalışılır. Yerinden yönetim, yerel toplulukların yönetim sürecine katılmasını kolaylaştırdığı için halkı daha aktif konuma getirir. Yerinden yönetim kuruluşları, idari ve mali özerkliğe sahip, kendi organları tarafından yönetilen kuruluşlardır.

İdari yerinden yönetim, güçlerin merkezde toplanması ve yerel hizmetlerin gereğince karşılanamaması sonucu, hizmetlerin bu hizmetlere gereksinim duyanlara en yakın birimler tarafından yerine getirilmesi anlayışı çerçevesinde kurulan kamu tüzel kişilikleri aracılığıyla yürütülmesi ihtiyacından kaynaklanmıştır. Bu yönetim anlayışında, federal devletlerin aksine yerel yönetimlerin ne yasama ne de yargı yetkisi vardır.

Dünyada bir istisna olarak İngiltere’de sulh mahkemeleri belediyelere bırakılmıştır. Yerel yönetimler sadece merkezi yönetim tarafından kendilerine verilen görevleri yine merkezin doğrudan aktardığı ya da toplamasına izin verdiği bazı yerel gelirlerle yerine getirirler. Aslında bu sistemde yerel yönetimlerin kendi kendilerine kural koymaları da söz konusu değildir. Çünkü merkezi yönetimlerde idare edilen ülkelerde kural koymak sadece parlamentonun görevidir.

2.3.2.1. Coğrafi yerinden Yönetim

Yerinden yönetim, farklı tüzel kişiliğe sahip devlet ile yerel yönetimler arasındaki ilişki modelini açıklamakta kullanılır. Bu kapsamda devlet ile yerel yönetimler arasında güç paylaşımına gidilir. Paylaşımın dayanağını anayasa ve kanunlar oluşturur. Hukuki yapı değişmediği sürece yerel yönetimler, sorumlu oldukları bölgelerde kendilerine tanınan yetkileri organlarının tercihlerine göre kullanırlar. Yerinden yönetim sürecinde merkezi yönetim, yerel ihtiyaçların karşılanmasında doğrudan görev almaz.

Toplumsal ihtiyaçlar ayrıma tabi tutulmuştur. Toplumun tümünün aynı anda gereksinim duyduğu ihtiyaçları üzerine alan devlet, ülke topraklarının çeşitli kesimlerinde farklılaşan

ihtiyaçların karşılanması o yörede ortaya çıkan yönetimlere bırakır. Yerinden yönetimde yerel otoritelerin yetkileri coğrafi anlamda sınırlandırılmıştır. Yetkiler bütün ülkede geçerli değildir. Yerel yönetimlerin coğrafi sınırları kanunla belirlendiğinden bu alanlarda yaşayanlar yetkilerin muhatabı olur.

Coğrafi yerinden yönetim, yer yönünden yönetim, mahalli adem-i merkeziyet, yerel yerinden yönetim olarak da bilinmektedir. Coğrafi yerinden yönetimde bölge, il, belediye, köy gibi çeşitli adlar altında kurulmuş ve sınırlı belli bir yerleşim biriminde yaşayanların ortak çıkarlarının varlığı söz konusudur. Yerel topluluğun kimi ihtiyaçlarının ulusal sorunlardan farklı olduğu kabul edilir. Yerel topluluğun ihtiyaçlarını görmek üzere ayrı bir tüzel kişilik oluşturur. Yerel nitelikteki hizmetlerin görülmesi yerel topluluğun seçimiyle işbaşına gelen yerel karar organları vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bu organların yaptığı işlemler kendi malvarlığı, bütçesi, personeli olan yerel yönetim adınadır.

Yer yönünden yerinden yönetim kuruluşlarının karar organlarının seçimle işbaşına gelmiş olması, yerel halkın yönetime ve dolayısıyla yerel konularda alınan karar sürecine katılımını sağlamaktadır. Yerel halkın yönetime katılması aslında bir diğer açıdan demokrasinin de gereğidir. Dünyada ve Türkiye’de yerel yönetimler bunun en çok örneklerini oluşturmaktadır. Uygulamalara bakıldığında, gerek Türkiye’de gerekse dünyanın diğer ülkelerinde yerel ölçekte siyaset yapanların daha sonra ülke siyasetine soyundukları sıkça rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla biraz genelleme yapılacak olursa, yerel yönetimlerin bir bakıma birer demokrasi okulu olarak değerlendirilmeleri mümkündür.

Coğrafi yerinden yönetimde özerklik yerel topluluğa tanınmışken hizmet yerinden yönetimde özerklik hizmetin kendisine tanınmıştır. Coğrafi yerinden yönetimin sonucu olarak ortaya çıkan temel yönetimler yerel ve ortak olmak kaydıyla çok çeşitli hizmetler görür. Hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının görevlerinde çeşitlenme yerine tek türdeşlik hakimdir.

Chapus, coğrafi yerinden yönetim kuruluşlarını hizmet yerinden yönetim kuruluşlarından ayırmak üzere onların siyasi niteliğini ön plana çıkarır. Coğrafi anlamda yerinden yönetim, basit bir yönetim tekniği olmanın ötesinde iki nedenle siyasi nitelik içermektedir. Birincisi, yerel yönetim türü kadar yerel demokrasinin varoluşudur. Yerel yönetimlerde yaşayanlar ortak ihtiyaçlarını yönetmek üzere kendi temsilcilerini seçmektedirler. İkincisi siyasal anlamda demokrasi için yerel düzeyde uygulanan yönetsel demokrasiler gereklidir. Doğal bir bağ ikisini birleştirmektedir.

1982 Anayasasındaki yerel yönetimlerle ilgili düzenlemeden hareketle coğrafi yerinden yönetim ‘belli bir yörede oturanlara, salt orada oturmaları dolayısıyla ortaya çıkan ortak gereksinimleri karşılamak amacı ile tanınan özerkliği ifade etmektedir’ şeklinde tanımlanmıştır. Bu yörelerde ortaya çıkan ve özerkliğe sahip kamu tüzel kişileri ise yerel yönetimler olarak isimlendirilmiştir.

2.3.2.2. Hizmet Yerinden Yönetim

Belli bir hizmetin görülmesinin devlet dışında oluşturulan ayrı kamu tüzel kişilerince yerine getirilmesi hizmet yerinden yönetim veya teknik/fonksiyonel yerinden yönetim olarak isimlendirilir. Hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının varlığı ilgili hizmetin etkin sunumunu içindir. Coğrafi yerinden yönetim politik beklentileri karşılamaya yönelik iken hizmet

yerinden yönetim etkili hizmet anlayışına yöneliktir. Bu nedenle coğrafi yerinden yönetimde kendi kendini yönetme isteği daha güçlü ve önceliklidir.

Mahiyeti gereği, merkezi yönetim içinde yerine getirilmesi uygun görülmeyen kimi hizmetlerin devlet dışında oluşturulan ayrı kamu tüzel kişilerin yerine getirilmesine hizmet yönünden yerinden yönetim denir. Hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları daha çok belli bir hizmetin ülke geneline yönelik sunulması amacıyla kurulurlar.

Hizmet yerinden yönetimde kimi hizmetlerin mahiyeti gereği merkezi yönetim örgütlenmesi içinde yerine getirilmesi uygun görülmemiştir. Bu hizmetler teknik bilgi, uzmanlık gerektiren, verimli ve etkin sunulması istenen ve siyasilerin etkisinden uzak kalması gereken hizmetler olarak görülmüştür. Söz konusu hizmetleri yürütmek üzere kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar oluşturulmuştur. Bu kurumlar idari ve mali özerkliğe kavuşturularak hizmet amaçlarına ulaşması konusunda kendilerine inisiyatif tanınmıştır.

Yerel yönetimler taşıması gereken özellikler bakımından değerlendirildiğinde bunların da yer yönünden yerinden yönetim kuruluşları gibi devlet tüzel kişiliğinden ayrı kamu tüzel kişilikleri, bütçeleri, personeli vardır ancak karar organlarının seçiminde doğrudan halkın katılımı söz konusu değildir. Ayrıca bunların denetiminde, yer yönünden yerel yönetimlere kıyasla daha sıkı zaman zaman hiyerarşik denetim olarak algılanabilecek bir denetim anlayışı ve yapılması söz konusudur. Öyle ki bazen bu kuruluşların bir bakanlığın hiyerarşik yapılanmasında mı yoksa yerel yönetim mi olduğunu anlamak için ilgili yasaların dışında başka bir emare yok gibidir.

Hizmet yerinden yönetim kuruluşları, Birinci Dünya Savaşı ertesinde devletin görevinden meydana gelen değişimlere paralel olarak yaygınlaşmıştır. Bu nitelikteki kurumların gelişmesi teknik, siyasi ve idari sebeplerle açıklanmaktadır. Hizmet yerinden yönetim kuruluşları yükseköğrenim hizmetleri, ekonomik hizmetler, radyo-televizyon yayıncılığı gibi çok çeşitli alanlarda örgütlenmişlerdir. TRT, KİT, üniversiteler hizmet yerinden yönetim kuruluşlarına örnek teşkil eder.

2.4. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Genel Özellikleri

Kendi toplumsal koşullarımızın yarattığı bir kurum olmamakla birlikte, ülkemizde yüzyılı aşkın bir yönetim geleneğinin varlığından söz edilebilir. Bugünkü belediyelerin temeli, XIX. Yüzyılın ortalarında İstanbul’un Beyoğlu ve Galata yöresinde, deneme niteliğinde bir belediye şubesi olarak atılmıştır. Cumhuriyet döneminde, Osmanlı İmparatorluğu’ndan devralınan belediye sayısı 389’dur. Bugünkü belediyelerin temel yasası da 1930 yılında kabul edilmiştir. Geleneksel bir kurum olan köye, temel niteliği 442 sayılı yasa ile 1924’te verilmiştir. İl özel yönetimlerinin günümüzde de kimi maddeleri yürürlükte olan kuruluş yasası, 1913 yılında kabul edilmiştir.

Türkiye’de yerel yönetim, bir Anayasa kurumudur. Anayasamıza göre, idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır (Md. 123) ve Mahalli İdareler, İl belediye veya köy halkının mahalli, müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir (Md. 126).

Bugünkü durumda Türkiye’de üç ayrı türde yerel yönetim kuruluşu vardır. Bunlar; kentsel yörelere hizmet eden belediyeler, kırsal topluluklar yerel yönetim kuruluşu olan köyler, il sınırları içindeki yerel topluluğa hizmet yapan il özel yönetimleridir. 1984 yılında büyükşehir niteliğinde olan beldeler için yeni bir belediye modeli oluşturulmuştur. Öte yandan, belediye modeli içinde yer alan mahalle yönetimi birçok yönlerden yerel yönetim kuruluşuna benzetmekle birlikte, tüzel kişiliğe sahip değildir ve yönetim sisteminde bir yerel yönetim kuruluşu olarak kabul edilmemektedir.

Yerel yönetim kuruluşlarının, halkın beklediği oranda etkili ve verimli hizmet üretmedikleri görülmektedir. Bununla birlikte Türkiye’de yerel yönetimler konusunun yalnız yönetsel etkililik ve verimlilik gibi örgütsel ve yönetsel bir boyutta ele alınmaması da gerekmektedir. Çünkü yerel yönetim kurumu, demokrasinin kökleşmesi ve aksaksız işlemesi bakımında önemi olan demokratik değerler ve uygulamalarla yakın ilişkisi olan bir kurumdur. Türkiye gibi demokrasiyi yaşam tarzı olarak seçmiş ve aynı değerlere sahip Avrupa Topluluklarının üyesi olmayı amaçlayan bir toplum için demokrasinin aşağıdan yukarıya yönelen bir süreç içerisinde kökleşmesi ve pekişerek, aksaksız işlemesi açılarından yerel yönetim kurumunun nerede ise olmazsa olmaz ölçüsünde önemi vardır.

Öte yandan Türk yerel yönetim kurumunun sorunlarının yalnız bugünkü yerel yönetim birimleri çerçevesinde ele alınması da yetersiz olacaktır. Çünkü günümüz Türkiye’sinde kamu hizmetlerinin yerel topluluklara götürülmesi bakımından ortaya çıkmış olan etkililik ve verimlilik sorunu, hem yerel yönetim birimlerini hem de merkezin taşra kuruluşlarını ilgilendirmektedir. Bu nedenle kamuya bütüncül biçimde yaklaşmak ve bugünkü modelin yerine taşrada gerek merkezin kimi kuruluşlarını, gerekse yerel yönetimleri kapsayacak nitelikte, Türkiye koşullarına ve gereksinimlerine uygun yeni bir model oluşturulması; bir başka deyişle, yerel düzeyde kamu yönetim sisteminin yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

2.5. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Türleri

Türk yerel yönetim sisteminde üç ayrı türde yerel yönetim birimi yer almaktadır. Bunlar; belediyeler, il özel yönetimleri ve köylerdir. Belediye kesiminde, 1982 Anayasasının verdiği olanaklardan yararlanılarak metropol alanlar için, 1983’ten bu yana büyük şehir adı altında yeni bir belediye türü oluşturulmuştur.

2.5.1. Belediyeler

Osmanlı İmparatorluğu’nda bugünkü anlamda çağdaş bir belediye kurma çabası ve eğilimi Tanzimat Fermanı’ndan sonra ortaya çıkmıştır. Fakat bu durum, Osmanlı İmparatorluğu’nda beledi hizmetlerin görülmediği anlamına gelmemektedir. Osmanlı İmparatorluğu’nda da belirli kurum ve müesseseler aracılığıyla mahalli ve beledi hizmetler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

19. yüzyıla kadar Osmanlı İmparatorluğu’nun Anadolu ve daha doğudaki şehirlerinde geleneksel idari yapı yaşamını devam ettirmiş, dolayısıyla Osmanlı şehirleri hükümdar adına onun memurları tarafından yönetilmiş beledi ve mülki fonksiyonlar birbirinin içine geçmiş ve beledi hizmetler şehrin sakinleri ve resmi görevlilerin işbirliğiyle yerine getirilmiştir. Temel felsefe, şehirlerin başında bulunan kadı aracılığıyla beledi hizmetleri göstermekten ziyade, hizmetleri halka yaptırmak ve onları söz konusu hizmetler için örgütlemektir.

Tanzimat Fermanı'ndan önce, belediyeler 'kadı' tarafından temsil edilmekte ve yönetilmekte idi. Kadı idari, adli ve beledi yetkilere sahipti ve atamayla işbaşına gelmekteydi. Kadı hem şehrin yargıcı hem vakıfların denetçisi hem de asayiş, beledi hizmet ve zabıta hizmetlerinin amiriydi. Kadının oturduğu konak hem mahkeme hem de şehrin yönetim merkezi olarak kullanılırdı.

Osmanlı'da modern belediyelerin doğuşu Tanzimat'ı izleyen yıllara dayanmaktadır. Kırım savaşı (1854-1856) nedeniyle İstanbul'a yabancıların gelmesiyle birlikte daha önce vakıf, lonca gibi kuruluşlar aracılığıyla ve kadıların denetiminde sürdürülmekte olan yerel hizmetler hususunda büyük aksamalar meydana gelmiş, yabancıların da bu yöndeki taleplerinin neticesi olarak genelde Batı ama özelde ise Fransa örneğine benzer bir belediye teşkilat yapılanmasının kurulması öngörülmüştür.

Böylece Osmanlı'da 16 Ağustos 1854 tarihinde, başkanı ve on iki üyesi padişah tarafından atanan bir Şehremaneti kurulmuştur. Belediye ve belediyecilik anlamında bilgi ve tecrübeye sahip olmayan bu komisyon üyeleri belediye hizmetlerini sürdürmekte yetersiz kalmıştır.

İstanbul'da yabancıların da etkisiyle kurulan Altıncı Daire-i Belediye doğrudan doğruya Babiali'ye bağlı olmuştur. Bu belediyenin Beyoğlu-Galata bölgesinde kurulmasının sebepleri arasında, orada daha çok gayrimüslimlerin ve yabancı ülkeleri gören kimselerin oturuyor olması; bunların belediye ve belediye hizmetleri konusunda tecrübelerinin olması etkili olmuştur.

Tanzimat Fermanı'ndan sonra, Osmanlı İmparatorluğu'nun Batı'lı ülkeler ile temasları ve diyalogu artmış ve bu ülkelerde bulunan aydınlar yurda döndüklerinde, Batı'lı ülkelerdeki beledi hizmetlerin bulundukları kentlerde de gerçekleştirilmesini ve belediye örgütlenmesinin İstanbul'da da kurulmasını talep etmişlerdir.

Cumhuriyet döneminde belediyecilikle ilgili ilk yasal düzenleme, 1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanunu'dur. Buna ilaveten, 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha, 2290 sayılı Belediyeler Yapı ve Yollar Kanunları, konuya ilişkin diğer yasal düzenlemeler arasında sayılabilir.

Belediye mevzuatının bütün belediyeleri kapsayacak şekilde yenilenmesi 3 Nisan 1930 tarihli 1580 sayılı kanunla gerçekleşmiştir. 1580 sayılı kanunun kabul edilmesinde yeni şartlara uyum sağlayacak bir yapı oluşturmak ve siyasi rejim değişikliği iki temel faktördü.

1580 sayılı kanun tek partili dönemde kabul edilmiştir. Belediye yönetimi konusunda Ankara ve İstanbul'a özel statü tanınmıştır. Bu şehirlerin belediye başkanlığı ve valilik görevleri birleştirilmiş ve merkezi yönetimin inisiyatifi belirleyici hale getirilmiştir. Mevcut düzenlemeyle merkezi yönetim, Ankara ve İstanbul'un yönetiminde hakim pozisyona sahip olmuştur. Diğer belediyelerin yönetiminde merkezi yönetimin sıkı kontrolüne dayanan bir yapı benimsenmişti.

Modernist yaşam tarzını sağlayabilmesinde belediyelerden büyük beklentiler olmuştur. Dönemin yöneticileri belediyelerin, Batı yaşam tarzına benzer bir yaşam tarzının sağlanması sürecini hızlandıracağını düşünüyorlardı. Belediye kanununda sinema, tiyatro kurulması gibi etkinlikler belediyeye görev olarak verilmiştir. Kanunla şekillenen belediye modelinde yerel işlerin görülmesi merkezi yönetimin gözetimi altında gerçekleşecekti. Kanun, devlet işleri ve yerel işler ayrımını yaparak yerel işleri devletin sıkı denetimine tabi kılmıştır.

2.5.1.1. Belediyelerin Kurulması

Belediye Kanununa göre bir yerleşim yerinin belediye statüsüne kavuşması belli şartlar altında olur (Md.4). nüfusu 5000 ve üzeri yerlerde belediye kurulabilmektedir. 1580 Sayılı kanun döneminde belediye olmak için asgari nüfus şartı 2000'di. İl ve ilçe merkezlerinde nüfus şartı aranmaksızın belediye kurulması zorunludur. Köylerin veya köy bölümlerinin birleşerek belediye haline gelmeleri belirli şartlar altında mümkündür. Birleşecek olan köy ve köy bölümlerinin birleşerek belediye haline gelmeleri belirli şartlar altında mümkündür. Birleşecek olan köy veya köy bölümlerinin meskûn sahasının, merkez kabul edilecek yerleşim yerinin meskûn sahasına azami 5000 metre mesafede bulunması ve nüfusları toplamının 5000 ve üzerinde olması gerekir.

Kanun, belediye kurulamayacak yerleri de düzenlemektedir. İçme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve meskûn sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5000 metreden daha yakını olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz.

Köylerin belediyeye dönüşmesi süreci çeşitli makamların ortak kararlarıyla tamamlanır. Süreç, köy ihtiyar meclisi veya seçmenlerin yarısından bir fazlasının yazılı olarak mülki idare amirine başvurusuyla başlar. Valinin resen süreci başlatması da mümkündür. Her iki durumda valinin bildirimi üzerine yetkili il veya ilçe seçim kurulu 15 gün içinde belediye olmak isteyen köy veya köy bölümlerinde halk oylaması yapar. Seçmenlerin iradesi doğrudan sonuç doğurmaz. Halk oylaması sonucunda valilik görüşü eklenir ve İçişleri Bakanlığı'na gönderilir. Danıştayın görüşü alınarak müşterek kararname ile halkoylaması yapılan yerde belediye kurulmaktadır.

Yeni yerleşim yeri haline getirmiş olan yerlerde daha farklı belediyeleşme süreci yaşanır. Nüfusu 5000 ve üzeri olmak şartıyla bu şekilde oluşturulan yerleşim yerlerinde belediye kurulması İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine kararname ile gerçekleşir.

2.5.1.2. Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda, 1580 sayılı Kanun'da benimsenen, belediyelerin görev ve sorumluluklarını teker teker belirten ve sınırlandıran liste usulü terk edilmiştir. Yaşanan ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin karşısında, belediyelere verilen görev ve yetkilerin bugün için anlamını yitirmesi liste usulünden vazgeçilmesinin önemli bir nedeni olarak belirtilebilir. 5393 sayılı Kanun'a göre belediyelerin görev ve sorumluluklarının detayları, Anayasa Mahkemesi'nin 24.01.2007 tarihli ve E.: 2005/95, K.: 2007/5 sayılı Kararı'nın öncesindeki durum ve sonrasındaki durum şeklinde iki dönemle açıklanmalıdır.

Bunun temel nedeni, söz konusu Anayasa Mahkemesi Kararı'nın 5393 sayılı Kanun'un ilk halinde yer alan önemli bir hükmü iptal ederek, belediyelerin görev ve sorumluluklarına dair önemli bir değişikliği gündeme getirmesidir. 5393 sayılı Kanun ilk kez kabul edildiğinde, belediyelerin görev ve sorumluluklarına ilişkin karma usulü benimsenmişti. Bu çerçevede, bu Kanun, hem belediyelerin hizmet alanlarını saymakta hem de 'belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşlarına verilmeyen mahalli müşterek niteliklerdeki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır.' İfadesine yer vererek, belediyeleri çağdaş yaklaşımlarla uyumlu bir şekilde mahalli nitelikteki hizmetlerde genel yetkili olarak kabul etmekteydi.

Böylece, 5393 sayılı Kanun'un ilk halinde, belediyelerin hizmet alanlarına girebilecek konularda geniş bir takdir hakkına sahip olmasına yol açacak önemli bir adım atmıştı. Ancak, söz konusu Anayasa Mahkemesi Kararı, belediyeleri yerel nitelikteki hizmetlerde genel yetkili birim olarak gören ikinci fıkrayı iptal etmiştir. Ayrıca, aynı Anayasa Mahkemesi Kararı, 'okul öncesi eğitim kurumları açabilmeyi' belediyelerin görev ve sorumlulukları arasından çıkarmıştır. 5393 sayılı Kanun'un 14. Maddesinin son haline göre, belediyelerin görev ve sorumlulukları şöyledir:

‘ Belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla;

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; Konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
- Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerin korunmasını sağlayabilir, bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurtiçi ve yurtdışı müsabakalarda üstün başarı gösteren ve derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.’ Belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliğine göre sunulacak hizmetlerin öncelik sırasını belirleyen belediyeler, hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler kullanmalıdır.

Yukarıda yer alan belediyelere ait yetki ve görevler değerlendirildiğinde, bu yetki ve görevlerden bir kısmının il özel idarelerinin, bir kısmının ise merkezi yönetimin yetki ve görevleriyle çakıştığı söylenebilir. Örneğin, ambulans hizmetleri Sağlık Bakanlığı'nın, devlet okullarına ait binaların yapımı il özel idarelerinin yetki ve görev alanına girmektedir. Bu örneklerde de görüldüğü gibi, Kanun'da belirtilen hizmetlerin bir kısmının başka kurum ve kuruluşların görev alanına giren konular olduğu söylenebilir. Bu durum ilk başta diğer kuruma destek niteliğinde, hizmetin daha iyi sunulması şeklinde görülse bile, bir hizmetin birden fazla kurumun görev alanına girmesi zaman zaman kurumlar arasında yetki ve görev karmaşasına neden olmakta ve hizmetten yararlananlar hizmetin daha iyi sunulmasının aksine zaman zaman kendilerine muhatap bile bulamayabilmektedirler.

Kanun koyucunun, kurumlar arasında herhangi bir karmaşanın çıkmaması adına yetki ve görev dağılımında daha fazla özen göstermesi gerekir. Bir hizmetin aynı anda iki kurumun yetki ve görev alanına sokulmasının aksine çöplerin toplanmasında aksama olması durumunda valiliğin olaya müdahalesini öngören düzenlemede olduğu gibi, bir hizmete ilişkin görevin aksamaması durumunda hizmetin başka bir kurumun görev alanına girmesi şeklindeki düzenlemelerin daha yerinde olduğu söylenebilir.

Kanunda, hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırasının, belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirleneceğine yer verilmiştir. Bu düzenlemenin, belediyeleri büyük ölçüde rahatlattığı söylenebilir. Çünkü yasal olarak belediyeye verilen bir görevin yerine getirilmemesi bir suç olarak bile nitelendirilebilir. Ancak Kanundaki ‘mali imkânlar ve aciliyete’ göre ifadesi belediye yöneticilerinin kendi hizmet anlayışlarına göre aciliyet durumunu ve hizmet sıralamasını yapmalarına imkan tanımaktadır. Ayrıca aksayan birçok hizmet de, mali yetersizlik sebep gösterilerek yerine getirilmemekte, diğer bir ifade ile Kanundaki bu ifade yöneticiler için zaman zaman bir suiistimal konusu olabilmektedir (Koçak, 2013:189-190).

2.5.1.3. Belediyenin Organları

Belediye kanununa göre belediye yönetimi üç organdan oluşmaktadır: Belediye meclisi, belediye başkanı ve belediye encümeni.

2.5.1.3.1. Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediyenin karar organı olup üyeleri doğrudan seçmenlerce seçilir. Kanunla belirtilen görev alanındaki konuları müzakere ederek sonuçlandırır ve karar verir. Karar organı, yerel yönetimlere meşruiyet sağlayan en önemli organ kabul edilmekte ve temsil, karar alma ve denetim olmak üzere üç temel işlevinin olduğu belirtilmektedir.

2.5.1.3.2. Belediye Başkanı

Türkiye’de belediye modelinde belediye başkanı yürütme organıdır. Beldede yaşayan seçmenler tarafından doğrudan seçilmektedir. Doğrudan yerel halk tarafından seçilmesi ve kanunla verilen görev ve yetkileri birlikte düşünüldüğünde belediye başkanı, belediye yönetiminde etkisini hissettiren önemli siyasi bir kişiliktir (Şengül, 2011:101).

2.5.1.3.3. Belediye Encümeni

Belediye encümeni belediyenin bir diğer organıdır. Belediye encümeninin niteliği tartışma konusu olmuştur. Encümen, bazen karar organı olarak nitelendirilmekte, bazen danışma organı o, bazen yürütme organı olarak kabul edilmektedir. Niteliğinin belirlenmesi encümenin yapısını doğrudan etkileyecek bir faktördür.

2.5.2. İl Özel İdareleri

İl özel idareleri, 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi’ne dayanmaktadır. Bu nizamname ile Osmanlı’daki eyalet sistemine son verilerek vilayet sistemine geçilmiştir. Vilayet yapılanmasını düzenleyen bu Nizamnamede, ikili bir yapı söz konusudur. Bunlar, merkezin taşra örgütü olan il ile il özel idareleridir. Bu düzenleme ile illerde tüzel kişilikleri olmayan meclisler oluşturulmuştur. Bu dönemde, Osmanlı teşkilat yapısında gerçekleştirilmek istenen değişikliklerle zor durumda olan devlet yapısının kurtarılması hedeflenmiştir. Fransa’nın merkeziyetçi teşkilat yapısı örnek alınarak devletin kurtarılmasının amaçlandığı söylenebilir.

1870’te İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi çıkarılmış, buna bağlı olarak 1864 Nizamnamesi hükümsüz kılınmıştır. Bu Nizamname ile temel olarak vergilerin toplanması ve çıkacak muhtemel sorunların çözümü yetkisi il genel meclislerine verilmiştir. Aslında bu Nizamname ile Osmanlı Devleti’nin gerek vergi toplama hususunda gerekse çıkacak muhtemel birçok sorunun çözümünde yerel güçlerden yararlanmayı amaçladığı söylenebilir.

Çünkü yerel meclisler yörenin ileri gelenlerinden oluşmaktadır. Böylece Osmanlı Devleti, aslında daha önce çok da etkin olmadığı yörelere ulaşarak devletin oralardaki varlığını güçlendirmeye çalışmıştır.

İl özel idareleri ile ilgili bir diğer düzenleme, 1913 tarihli, İllerin Genel Yönetimine İlişkin Geçici Yasa'dır. Bu yasa ile iller, taşınır ve taşınmaz mallara sahip olan ve bu yasa ile sınırlandırılmış görev ve yetkileri olan kamu tüzel kişilikleri olarak belirtilmiştir.

Bu kanun irdelendiğinde, Kanun'la il özel idarelerine kapasitelerinin çok üzerinden görevler verildiği (sağlık, eğitim, sosyal yardım, tarım, ekonomi, ticaret) bu görevlerin il özel idarelerinin kapasitesini aşması nedeniyle de

Arzu edildiği gibi çalışmadıkları söylenebilir. İl özel yönetimleri, 1961 Anayasası döneminde yönetimin bütünlüğü ilkesi çerçevesinde varlığını sürdürmüş, yine 1982 Anayasası döneminde de aynı anayasal durum değişmemiştir.

2.5.2.1. İl Özel İdarelerinin Kurulması

İl halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır (Koçak, 2013:145). Kanuni tanımından il özel idarelerine ilişkin şu özellikler ortaya çıkmaktadır:

- İl özel idareleri, il mülki sınırları içinde yaşayanların yerel ve ortak nitelikteki gereksinimlerini karşılamakla görevlidirler.
- İl özel idarelerinin karar organları seçimle oluşmaktadır.
- İl özel idareleri, idari ve mali özerkliğe sahip kuruluşlardır.
- İl özel idareleri, kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlardır.

2.5.2.2. İl Özel İdarelerinin Görev ve Sorumlulukları

5302 sayılı Kanun'un 6. Maddesinde görevler sayma yöntemi ile mülki ve beledi sınırlar baz alınarak şu şekilde düzenlenmiştir:

1. Sağlık, gençlik ve spor, tarım, sanayi, ticaret, belediye sınırları il sınırı olan büyükşehir belediyeleri hariç ilin çevre düzeni planı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları, ilk ve ortaöğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarım ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde yapar.
2. İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında yapar. Kanunun ilk şeklinde kültür, turizm, gençlik ve spora ilişkin hizmetler bu grupta düzenlenmişken daha sonra 5393 sayılı kanunla yapılan değişiklikle bu alandaki görevler kanun kapsamından çıkarılmıştır.

İl özel idaresi görevlerini yerine getirirken kimi ölçütleri esas alacaktır. Hizmetler yerine getirilirken önceliklerin tespitinde il özel idaresinin mali durumu, hizmetin ivediliği ve verildiği yerin gelişmişlik düzeyi belirleyici unsurlardır. İl özel idareleri hizmet sunma

yöntemleri konusunda inisiyatif sahibi kılınmıştır. Hizmetin niteliğine uygun yöntemi belirleme il özel idarelerine bırakılmıştır. Yardım ve desteğe muhtaç kişiler olarak özür, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilere yönelik hizmetlerde uygun yöntemlerin geliştirilmesinden il özel idareleri sorumludur.

2.5.2.3. İl Özel İdaresinin Organları

İl özel idaresinin organları, il genel meclisi, il encümeni ve validir.

2.5.2.3.1. İl Genel Meclisi

İl genel meclisi, il özel idaresinin karar organıdır. Meclis üyelerinin seçimi 1984 tarih ve 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun hükümlerine göre yapılır. Bu kanuna göre her ilçe bir seçim çevresi olarak kabul edilir. Borçlanmaya karar vermek, bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, şartlı bağışları kabul etmek, encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek, il özel idaresi tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek gibi görevleri vardır.

2.5.2.3.2. İl Encümeni

İl encümeni, il genel meclisinin diğer bir organıdır. Önceki kanun döneminde il daimi encümeni olan ismi il encümeni olarak değiştirilmiştir. İl encümeni valinin başkanlığında çalışır. Encümen, karma bir nitelik göstermektedir. İl genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri mali hizmetler birim miri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üye il encümenini oluşturur. Valinin katılmadığı encümen toplantısına genel sekreter başkanlık eder. İlgili birim amirleri gündemdeki konularla ilgili olarak, vali tarafından encümen toplantılarına görüş bildirmek üzere çağrılabilir. Birim amirlerine oy hakkı tanınmamıştır. Strateji plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek, kanunlarda öngörülen cezaları vermek, belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek, kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak görevleri arasındadır.

2.5.2.3.3. Vali

Vali, konumu açısından ikili görev yapısına tabidir. Vali, ilin genel yönetiminden en üst düzeyde sorumlu kişisi olduğu gibi aynı zamanda bir yerel yönetim birimi olan il özel idaresinin organlarından birisidir. Vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. İl özel idaresi teşkilatının en üst amiri olarak il özel idaresi teşkilatını sevk ve idare etmek, hak ve menfaatlerini korumak, il encümenine başkanlık etmek, il özel idaresinin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek, il özel idaresinin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek, il genel meclisi ve encümen kararlarını uygulamak görevleri arasındadır.

2.5.3. Köy Yönetimi

Esasında, muhtarlık örgütünün ortaya çıkması ve gelişimi köylerin hukuki nitelik kazanması yakından ilişkilidir. Ülkemizde, muhtarlık adı altında ilk örgüt, 1829 yılında İstanbul'da kurulmuş ve Müslüman mahallelerde 'evvel' (birinci) ve 'sam' (ikinci) olmak üzere iki muhtar seçilmiştir. Muhtarlar, mahallede kadıların temsilcisi olan imamların görevlerinin bir kısmını üstlenmiş ve halkla hükümet arasındaki ilişkileri yürütmekle görevlendirilmiştir.

İstanbul dışında muhtarlık örügüt ise, ilk olarak 1833 yılında Kastamonu sancağında ortaya çıkmış ve kastamonu'da her mahallede halkın takdirini kazanmış kişilerden 'muhtar-ı evvel' (birinci muhtar) ve 'muhtar-ı sani' (ikinci muhtar) adıyla iki muhtar seçilmiştir. Önce Kastamonu sancağında uygulanan muhtarlık modeli, daha sonra diğer vilayet, kaza ve köylere yayılmıştır. Bu yerleşim yerlerinde muhtarlar, imamların idari görevlerinden sorumlu kılınmıştır.

Köylere ilişkin hükümlerin ilk kez yer aldığı ve köyün bir yerel yönetim birimine dönüşeceğine yönelik emareleri bünyesinde barındıran ilk yasal metin 1864 Vilayet Nizamnamesi'dir.

Köyler Osmanlı yönetiminden devralınan geleneksel yönetim birimleridir. Bunlar, Cumhuriyet'in ilk yıllarında yasal dayanağı olmadan varlıklarını sürdürmüşler, 18.03.1924 tarihli ve 442 sayılı yasa ile de yasal zemine kavuşturulmuşlardır. Köy Kanunu'nda köy, birkaç bakımdan tanımlanmıştır.

Kanunun birinci maddesinde, nüfusu iki binden aşağı olan yurtlar (köy), nüfusu iki bin ile yirmi bin arasında olanlar (kasaba), yirmi binden çok nüfuslu olanlar (şehir) olarak adlandırılmıştır. Kanunda nüfusu iki binden aşağı olsa dahi belediye teşkilatı mevcut olan nahiye, kaza ve vilayet il merkezleri kasaba itibar olunarak bu gibi yerleşim yerlerinin Belediye Kanunu'na tabi olduğu belirtilmiştir.

2.5.3.1. Köy Yönetiminin Görev ve Sorumlulukları

Kanun, köy yönetimine bırakılan görevleri mecburi ve isteğe bağlı olmak üzere ikiye ayırmıştır. İsteğe bağlı işin mecburi hale getirilmesine köy derneği karar vermektedir. Köyün mecburi görevleri kanunun 13. Maddesinde şu şekilde sayılmıştır:

- Köydeki su birikintilerini kurutmak
- Köye kapalı yoldan su getirmek ve çeşme yapmak
- Evlerde odalarla ahırları bir duvarla birbirinden ayırmak
- Her köyün bir başından öbür başına kadar çaprazlama iki yol yapmak
- Köyde bir mescit yapmak
- Köy korusunu muhafaza etmek
- Köyün büyüklüğüne göre orta yerinde ve mümkün olmazsa kenarında bir meydan açmak
- Köy, yol üzerinde uğrak ve konuk ise köy odası yanında ocaklı ve ahırlı bir konuk odası yapmak
- Köye elektrik tesisatı yapmak
- Köyde güreş, cirit, nişan talimleri gibi köy oyunlarını yaptırmak
- Köy korusu olmayan yerlerde köy korusu yetiştirmek köy yönetiminin görev ve sorumluluklarındandır.

2.5.3.2. Köy Yönetiminin Organları

Köyün organları muhtar, ihtiyar meclisi ve köy derneğidir. Organların seçimlerinde 2972 sayılı kanun hükümleri uygulanır.

2.5.3.2.1. Köy Muhtarı

Muhtar, köy yönetiminin başıdır. Kanun kapsamında muhtar, devletin memuru olarak kabul edilmiştir. Göreviyle ilgili suçlarda memur gibi yargılama tabi tutulmaktadır. Muhtar, köylü seçmenler tarafından doğrudan 5 yıl için seçilir. İhtiyar meclisinin kararlarını yürütür.

Hükümet tarafından bildirilecek kanunları, nizamları köy içinde ilan etmek ve halka anlatmak, köyün sınırı içinde dirlik ve düzeni korumak, salgın ve bulaşıcı hastalıkları günü gününe hükümete haber vermek, köylünün çiçek ve bulaşıcı hastalıklara karşı aşılانıp hatalıktan kurtulmasına çalışmak, her ay içinde köyde doğan, ölen, nikâhlanan ve boşananların kaydını yapıp ertesi ayın onuncu gününden evvel nüfus memuruna vermek, asker toplamak ve bakaya ile kaçakları hükümete haber vermek, köylünün ırzına, canına ve malına el uzatan ve hükümet kanunlarını dinlemeyen kimseleri köy korucuları ve gönüllü korucularla yakalattırarak hükümete göndermek köy muhtarının görevleri arasındadır.

2.5.3.2.2. İhtiyar Meclisi

Köyün karar organı olan ihtiyar meclisi köylü seçmeler tarafından doğrudan 5 yıl için seçilen üyelerden oluşur. Kanuna göre ayrıca köyün imamı ve öğretmen/başöğretmeni ihtiyar meclisinin doğal üyesidirler. Karı, koca, ana, baba, kız, oğul, gelin, güvey ve kardeşler aynı anda ihtiyar meclisinde üye olarak bulunamazlar. İhtiyar meclisi köylüye ait işleri konuşur ve hangi işlerin köylü tarafından kendileri çalışarak doğrudan doğruya ve hangi işlerin para ile veya ırgat ile görülebileceğine karar verir. Tarlası olmayan veya yetişmeyen köylüye köyün sınırı içinden boz halinden bir parça ayırıp vermek ve tasarrufu mal sandığına veya sair dairelere geçmiş olan araziye köy namına satın alıp arazisi olmayanlara vermek ve bedelini taksitle köy sandığına ödetmek mecburidir. İhtiyar meclisi köylünün kaçar gün çalışacağını tespit eder. Köy için köylüden alınacak paranın miktarını tespit eder.

2.5.3.2.3. Köy Derneği

18 Mart 1924'te bul edilip, 18 Nisan 1924'te Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren Köy Kanunu'na göre köy muhtarı ve ihtiyar meclisi üyelerini seçmek üzere biraraya gelen, erkek ve kadın seçmenlerden oluşan topluluğa köy derneği denilmektedir. Köy derneği bu kilerin seçiminin yanı sıra köyün işleriyle de ilgilenir (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.442.pdf>). Bununla birlikte köy derneğinin toplanma, karar alma şekil ve usulleri hakkında kanunda açık düzenlemeler bulunmamaktadır. Değişik zamanlarda yapılan hukuki düzenlemeler sonucunda köy derneği fonksiyonel etkinliğini kaybetmiştir. Günümüzde köy derneği seçim çevresi niteliği ve köyün diğer organları olan köy muhtarı ve ihtiyar meclisi üzerinde uyguladığı denetimle ön plana çıkmaktadır.

2.6. Türkiye'de Performans Yönetimine Geçiş Süreci ve BEPER Projesi

Türkiye'de performans yönetimi özel sektörde uzun yıllardır kullanılmakla birlikte kamu sektöründe uygulanması ancak son yıllarda söz konusu olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren

kamu performans yönetimine ilişkin kurumsal ve akademik çalışmaların sayısında giderek artık yaşanmıştır.

Türk kamu yönetiminde performans denetimine ilişkin ilk çalışmalar arasında 1989'da DPT tarafından yayınlanan 'Merkezi Hükümette Çıktı ve Performans Ölçülmesi' başlıklı klavuz yer almaktadır. 1990-1994 yıllarını kapsayan 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı (BYKP)'nda kamu yönetiminde verimlilik ve etkinlik ilkelerine bağlı kalınacağı, performansın artırılması çalışmalarına hız verileceği ifade edilmiştir. 1990'lı yılların başında kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecine ilişkin en önemli çalışmalardan biri olan KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması) Raporu'na göre, denetimin geliştirilmesi için klasik denetim anlayışının değiştirilerek denetimin rehberlik etme fonksiyonuna işlerlik kazandırılmalı, performans denetimine temel oluşturan etkililik denetimi bir iç denetim yöntemi olarak kullanılmalı ve etkin bir hesap verebilme mekanizması sağlanmalıdır (KAYA, 1991).

BYKP'nda (1996-2000) ise 'verimsiz ve pahalı devlet yapılanması ve işleyişinin tasarruf ve etkinlik ilkeleri çerçevesinde yeniden düzenleneceği, denetleme kurumları ile kurum ve kuruluşların denetim birimlerinin fonksiyonlarının yeniden değerlendirilmesinin yapılarak, performansın ölçülmesine yönelik denetim sistemine geçileceği' belirtilmektedir. Plana göre, performans ölçülmesine ilişkin denetim sistemine geçilebilmesi amacıyla 832 sayılı Sayıştay Kanunu, Kesin Hesap Kanuna ilişkin düzenlemeler, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların TBMM'ce Denetlenmesi Hakkında 3346 sayılı kanun ve kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat kanunlarında yer alan denetim birimleriyle ilgili hükümleri gözden geçirilecektir. Nitekim bu kapsamda 1996 yılında yapılan yasa değişikliği ile Sayıştay'a kamu kurumlarını kaynaklarını verimli, etkin ve tutumlu kullanılması bakımından denetleme yetkisi verilmiştir.

BYKP'na göre, yönetici sınıfta yer alacak devler memurlarına verilecek eğitimlerle yönetici fonksiyonu sağlanacak ve bu memurlardan görevlerinde gerekli performans hedeflerine ulaşmayanların öğrenim ve niteliklerine uygun diğer kamu görevlerine nakledilebilmeleri düzenlenecektir. Ancak üst düzey kamu görevlilerinin eğitimi konusunda günümüze kadar gerekli çaba gösterilmemiş, bu görevlilerin performans hedeflerine bağlı olarak performans sorumluluklarının sağlanmasına ilişkin gerekli düzenlemeler ise ancak 2003 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır.

BYKP'nında (2001-2005) kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin gerçekleştirilmesinin temel ilkeler olacağı ifade edilmiştir.

Türkiye'de performans esaslı bütçeleme ve performans programlarının hazırlanması çalışmalarına 2002 yılında DPT tarafından yürütülen ve altı kuruluşu kapsayan pilot proje ile başlanmıştır. 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte Türkiye'de kamu kesiminde performans yönetimi ve performansla dayalı bütçelemeye geçilmiştir. 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu ile birlikte belediyelerde de performans yönetimi uygulaması başlatılmıştır. Uygulamalardan lde edilen

tecrübelere bağlı olarak 2008 yılında Maliye Bakanlığı tarafından ‘Performans Programı Hazırlama Rehberi’ yayınlanmıştır.

2007-2013 yıllarını kapsayan 9. BYKP’nda ise kamu idarelerinde performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçlerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

2.6.1. BEPER (Belediyelerde Performans Ölçümü) PROJESİ

Son yirmi yıldır gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimi alanında hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Özellikle yurttaşların demokratik bilinç düzeyinin yükselmesi, yönetime katılım mekanizmalarını zorlamaları ve en önemlisi de artık ‘kendilerini yönetenlerini sorgulamaları’ sonucu kamu yönetiminde köklü değişimler kaçınılmaz olmuştur. Toplumsal baskılar, kamu yönetimlerinde etkinlik ve verimlilik artışına yönelik arayışlara yol açmıştır. Bu değişim talepleri ve toplumsal baskılar, vatandaşlara, yani kamu hizmetlerinin müşterilerine merkezi yönetim birimlerine göre daha yakın birimler olan yerel yönetimler üzerinde daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. 2000’li yılların başından itibaren yerel yönetimler, daha önce hiç olmadığı kadar etkin çalışma talebi ile karşı karşıyadır. ‘insanlara en yakın’ yönetim şekli olarak yerel yönetim, yerel seviyede vatandaşların yaşam kalitelerinde önemli farklılıklar yapabilecek büyük bir kapasiteye sahip bir idare şekli olarak tanınmıştır. Bununla beraber bunu gerçekleştirebilmek için yerel yönetimler, bu amaçları gerçekleştirme yolunda başarıyı, başarısızlığı ve bu süreci ölçecek bir yöntemle mutlaka sahip olmalıdırlar.

Performans ölçümü ve yönetimi, yerel yönetimin faaliyetlerinin ölçülmesinde ve bu ölçümlerin sonuçlarının planlama sürecine dahil edilerek gelecekteki performansın geliştirilmesi için çok önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığı, hizmetlerin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği hususlarının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı işlevi görür. Performans ölçümünden elde edilen bilgi; ‘Hedefimiz nedir?’, ‘Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?’, ‘Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?’, ‘Bu başarıları verimli, etkin ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?’ ve ‘Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimiz ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?’ gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlayacaktır.

Performans yönetiminin son 20-25 yılda tüm dünyada kamu yönetimlerinin temel unsurlarından birisi olmasına paralel olarak Türkiye’de performansa dayalı yönetim anlayışı; kalkınma planlarına, hükümet programlarına, acil eylem planına ve daha sonra da, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa, 5393 sayılı Belediye Kanununa, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu girmiş ve ‘stratejik Planlama, Performans Ölçümü, performans Denetimi, Faaliyet Raporları’ gibi kavramlar artık kamu yönetimlerimizde de kullanılmaya başlanmıştır.

Belediyelerin şeffaf, etkin katılımcı ve çağdaş özelliklere kavuşturulmasını amaçlayan proje Dünya Bankası Desteğiyle İç İşleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne 2002 yılında uygulamaya konulmuştur. Bu proje ile yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak, kamu hizmetlerini yerine getirmede ‘Bürokratik kültürden vatandaş odaklı kamu kültürüne

geçiş'in (hiyerarşik yöntemden rekabetçi yöntemle doğru bir geçiş) sağlanması, süreçler değil sonuca önem veren bir anlayışın hakim kılınması amaçlanmaktadır. Beper'in temel amacı;

1. Belediyelerin sunduğu temel iş ve işlemler için temel performans kriterlerini tespit etmek,
2. Belediyeler arasında karşılaştırmayı yapabilmeyi mümkün kılan bir model geliştirmek,
3. Demokratik katılımı, şeffaflığı, hesap sorma verme mekanizmalarını güçlendirmek için Belediyeleri büyüklük, gelişme gibi özellikleri açısından sınıflandırarak ulusal performans göstergelerini tespit etmek,
4. Etkin ve verimli, ayrıca kaynakların rasyonel kullanıldığı bu manada tutumlu bir hizmet anlayışı yerleştirmek,
5. Belediyelerin arz ettiği iş ve işlem kalitesini arttırmak, hizmet kalitesini sonuç merkezli olarak ölçmek değerlendirmek, Belediyeler arasında karşılaştırmalar yapmak,
6. Karar vericilere ve vatandaşlara objektif verilere dayalı değerlendirme yapma imkânı tanımak,
7. Yerel yönetimlerin kendi bünyeleri içinde izleme-sürekli standart geliştirme modelinin kurulmasına örnek teşkil etmek,
8. Belediyelerin hizmet kalitesini AB normları ile uyumlu hale getirmek.

Nüfusun %80'i kentlerde ve belediye hizmet bölgelerinde yaşayan Türkiye'de hızlı bir kentleşme sürecinden geçilmektedir. Bu nedenle belediyelerden beklene çağdaş kentsel altyapı beklentileri ile ilgili talep ve ihtiyaçta artmaktadır. Kentsel altyapının yeterli ve kaliteli olması sadece vatandaş ihtiyaçlarının giderilmesi için değil yaşam standartları ve ekonomik fırsatların geliştirilmesi açısından da çok önemlidir. Bu proje ile; yerel yönetimlerin hesap verme işleminin gerçekleşmesine ve hükümetin kamu harcamalarının planlanmasına destek sağlanacaktır. Belediye faaliyetlerinin ölçülebilecek kadar şeffaflaşması, her işin herkes tarafından öğrenilip biliniyor olması bir anlamda geniş katılımı teşvik edecektir. Performans denetiminde esas amaç belediye hizmetlerinde verimlilik ve kalite artışı ile vatandaş memnuniyetini çoğaltmaktır. BEPER ile tespit edilen performans göstergeleri hizmet, altyapı ve mali göstergeler olarak üç temel konu ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca;

- Hizmet Kalitesi (Vatandaş memnuniyeti-kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi)
- Hizmet Maliyetleri (Mali yapının güçlendirilmesi)
- Hizmet sunum Sonuçları (kurumsal yapının güçlendirilmesi)
- Yönetimsel Etkinlik (Vatandaş değerlendirmesi)
- Çevre Koruma-ARGE (öğrenme gelişim)

Gibi beş adet anahtar başarı göstergesi tespit edilmiştir. Ancak proje durağan olmayıp aksine dinamik bir yapıya sahip bulunduğu için gerektiğinde yeni göstergeler eklemek, çıkarmak veya bu göstergeleri ihtiyaca göre değiştirmek mümkündür. Uygulanmakta olan haliyle

BEPER, Türkiye’de kamu yönetiminde performans ölçümüne yönelik öncü projelerden biridir.

BEPER, belediye ve il özel idarelerini, araç ve iş makinelerini, kadro ve istihdamını, bütçe ve kesin hesabını, imar planlarını, su ve kanalizasyon hizmetlerini, katı atık ve ulaştırma hizmetlerini, taşınmaz mal varlıklarını, belediyelere bağlı kuruluşları ve işletmeleri mercek altına alacak.

Proje, yerel yönetimlerin personel politikalarını da sıkı takibe alacak. Özellikle seçim dönemlerinde ve sonrasında, belediyelere ihtiyaç fazlası personel alımı yapılması da engellenecek. Ayrıca, personelin daha etkin ve verimli çalışması için öneriler sunulacak. Belediyeler ise yıllık hedeflerini belirleyerek hem kamuoyuna açıklayacak hem de İçişleri Bakanlığı’na bildirecek. İçişleri Bakanlığı belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını takip ederek belediyelere performans karnesi verecek. Belediyelerin karnesine kaynakların etkili, verimli ve vatandaşa karşı sorumlu kullanılıp kullanılmadığı, kullanılan bütçenin işe bağlı olarak yerinde olup olmadığı gibi kriterler yer alacak. Hükümet bu projeye belediyelerin hizmet kalitesini artırmayı hedefliyor. Proje ile değişime açık, yurttaşla saygılı, hesap verebilen, şeffaf, ulusal ve uluslararası standartlara uyum sağlayan, yerel ve ulusal demokrasinin gelişmesine katkıda bulunan, verimli, uyumlu ve paylaşımcı bir yerel yönetim yapısının ortaya çıkmasını amaçlanıyor.

2.7. Belediyelerde Performans Yönetimine İlişkin Yasal Düzenlemeler

Özel sektörde öteden beri uygulanmakta olan performans yönetiminin kamu kurum ve kuruluşlarında ve özelde de belediyelerde uygulanmasına başlanması yeni bir gelişmedir. Türkiye’de kamu kurumlarında performansın ölçülmesine ilişkin çalışmalar 1980’li yıllara dayanmaktadır. Bu çalışmalar arasında DPT tarafından yayınlanan ‘Merkezi Hükümette Çıktı ve Performans Ölçülmesi’ isimli kılavuz örnek gösterilebilir (DPT, 1989). Ancak son zamanlarda konunun yasal olarak da kamu kesimi açısından kabul edilmesi neticesinde, gerek akademik düzeyde gerekse uygulama açısından çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2005 yılı programı incelendiğinde, verimlilik ve etkinliğin sağlanması ve hesap verme sorumluluğunun gerçekleştirilmesi temel amaçlar arasında sayılmıştır (DPT, 2005 yılı programı:252). Performans yönetimi, stratejik planlama gibi yeni yönetim anlayışının belediyelerde uygulanması, planda ifade edilen hedeflere paralel olarak kanunlarda düzenlenmiştir.

Yeni kamu yönetimi reformlarıyla birlikte performans denetiminin kamu kurum ve kuruluşlarına aktarılması, yıllık programların ve bütçeleme performans ile ilişkilendirme çalışmaları başta ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada ve Fransa gibi ülkeler olmak üzere diğer OECD üyesi ülkelerde de uygulanmaya başlanmıştır (Tekin, 1998). Yerel yönetimler açısından bakıldığında, belediyelerde performans yönetiminin uygulanması konusunda özellikler gelişmiş ülkelerde önemli bir yol kat edilmiş ve tecrübe kazanılmıştır. Performans yönetiminin, yönetimi geliştirmeye yönelik yeni açılımları diğer ülke yerel yönetimleri tarafından da kabul edilmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak, Türkiye ‘de de çeşitli yasal değişiklikler yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir.

Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılanması uzun bir geçmişe sahiptir. Ancak 1980’lerden sonra kamu yönetiminde yaşanan değişim ve kamu yönetiminin ihtiyaçları

karşılamaktan uzak kalması kamu kurum ve kuruluşlarının yapı ve işleyişlerinin yeniden reforma tabi tutulmasını gerektirmiştir. Böylece bir yandan yasal düzenlemeler devam ederken, diğer yandan da uygulamalara geçilmiştir. Bu çerçevede, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5272 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu kabul edilmiş ve yürürlüğe girmiş; 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı ise 15.07.2004 tarihinde kabul edilmiş, ancak Cumhurbaşkanının yasayı bir kez daha görüşülmek üzere TBMM'e göndermesi nedeniyle, henüz yürürlüğe girmemiştir. Türkiye'de performans yönetiminin belediyelerde uygulanışına yasallık kazandırılması olumlu bir gelişmedir. Henüz belediyeler uygulamanın başında bulunmaktadır.

Tüm bu kanunlar incelendiğinde, Türk kamu yönetimi sisteminde hesap verme sorumluluğuna dayanan, stratejik planlama ve performans yönetimine uygun olarak çalışan bir yapı kurulmasının amaçlandığı görülmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak, Türkiye'de belediyelerin de performans odaklı bir biçimde çalışması için gerekli önlemleri almaları beklenmektedir.

2.7.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümleri yerel yönetimleri, dolayısıyla belediyeleri de kapsamaktadır. Hesap verme sorumluluğu, stratejik plan, performans denetimi gibi kavramlar ilk kez 10.12.2003 tarihinde çıkarılan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda yer bulmuştur. Kanunun bazı maddelerinde performans ve unsurları açıkça tanımlanmış ve bu unsurlar 1 Ocak 2006 tarihinden itibaren uygulamaya geçirilmiştir.

Kanunda stratejik plan, kamu kurum ve kuruluşlarının 'orta v uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmıştır. Diğer yandan, hesap verme sorumluluğu Kanunun 8. Maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır:

Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.'

Hesap verme sorumluluğu, performans yönetiminin gereklerinden birisidir. Çünkü performans ölçüm sonuçları, kaynakların ne kadar ekonomik, verimli ve etkin kullanıldığını göstermekte ve ilgililerin sorumluluğunu ortaya çıkarmaktadır. O halde, hesap verme sorumluluğunun olmadığı bir yönetim anlayışında performans denetimi de anlamsız kalacaktır.

Kanunun 9. Maddesi, kamu kurumlarının kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamasını zorunlu kılmaktadır. Yine 9. Maddenin 2. Fıkrasında, kamu kurumlarının bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine

dayandırmak zorunda olduğu kabul edilmiştir. Aynı maddede kamu kurumlarının bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları öngörülmektedir (md.9/4).

Bu madde ile Türk kamu yönetiminde performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanması kabul edilmiştir. Performans esaslı bütçelemeye ilişkin düzenlemeleri ise Maliye Bakanlığı belirlemeye yetkili kılınmıştır. Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu kurumu tarafından birlikte belirlenen performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alacak ve performans denetimleri bu göstergeler kullanılarak gerçekleştirilecektir (md. 9/5). Stratejik plan ve performans esaslı bütçeleme uygulamalarıyla hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması öngörülmektedir.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun 11. Maddesinde, yerel yönetimlerin üst yöneticilerinin (il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı), idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden dolayı meclislerine (il genel meclisi ve belediye meclisi) karşı sorumlu oldukları kabul edilmiştir.

Kanunun 41. Maddesine göre, üst yöneticilerin her yıl düzenlemekle yetkili kılındığı faaliyet raporlarının stratejik plan ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. Kanunun 68. Maddesinde Türk kamu yönetimi sisteminde dış denetim birimi olarak Sayıştay belirlenmiştir. Sayıştay'ın gerçekleştireceği dış denetim genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları dikkate alınarak; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesini de kapsayacaktır (md.68/2).

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu yönetiminin işleyişini, stratejik planlama ve performans yönetimine dayalı yeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmayı amaçlamaktadır.

2.7.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu

10.07.2004 tarihinde yürürlüğe giren 5216 sayılı yeni Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun ilk maddesinde Belediyenin amaçları arasında hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlanması da sayılmıştır. Öte yandan büyükşehir belediyesinin görevleri arasında ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlama görevi verilmiştir (md. 7/a).

Kanunun 18. Maddesinde büyükşehir belediye başkanı, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye iradesinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlendirilmiştir.

2011 yılında sicil notlarının kaldırılmasını düzenleyen 6111 sayılı Kanun'un 110. Maddesinde "Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir" cümlesinden bazı belediyelerin çalışanlarının performanslarını ölçebilecekleri vurgulanmıştır. (Tiyek, 2013:94).

Görüldüğü gibi performans değerlendirme görev ve yetkisi bu Kanun'un 18. Maddesiyle Belediye Başkanı'nın görev ve yetkileri arasında sayılmakla beraber, bu değerlendirmenin hangi yöntemle yapılacağı belirtilmemiştir. "Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında ilk defa İETT Genel Müdürlüğü'nce 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Değerlendirmeyi yapan çalışanın verdiği puanlar gizlilik esası ile korunmaktadır. Sadece değerlendirme sonuçları yöneticilerle paylaşılmaktadır" (Yıldırım Timur, Bayraktar, 2017:5).

2.7.3. 5272 Sayılı Belediye Kanunu

5018 sayılı Kanunla, belediyelerde performans denetimi yapılması yasal dayanağa kavuşmuştu. 07.12.2004 tarihinde kabul edilen 5272 sayılı Belediye Kanunu da stratejik plan ve performans denetimine ilişkin hükümler içermektedir.

Kanunda belediye meclisi, stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmekle (md. 17); belediye encümeni ise, stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmekle (md. 34) görevlendirilmiştir. Kanunun 38. Maddesinde belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek bunlarla ilgili raporları meclise sunmak belediye başkanının görevleri arasında sayılmıştır.

Kanuna göre belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans planı hazırlayıp belediye meclisine sunacaktır. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanıp belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girecektir (md. 41/2). Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmemiştir (md. 41/3). Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edecek ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilecektir (md. 41/4). Ayrıca belediye başkanına, kamu mali yönetimi ve mali kontrol kanununun 41 inci maddesinde ifade edilen biçimde faaliyet raporunu hazırlama görevi verilmiştir.

Belediye kanunun 54. Maddesinde belediyelerde denetimin amacı şu şekilde açıklanmıştır:

'Belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilatının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek,

karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.’

Böylece belediyelerde denetim, iş ve işlemleri hukuka uygunluğu, mali ve performans denetiminden oluşmakta ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanununa göre yapılması öngörülmektedir. Kanunun 55. Maddesinde denetim sonuçlarının kamuoyuna açıklanması ve meclisin bilgisine sunulması hüküm altına alınmıştır.

Özetle 5272 sayılı Belediye Kanunu, stratejik plan ve performans planına uygun olarak belediyenin yönetilmesini kabul etmiştir. Performans denetiminin belediyelerde, hukuka uygunluk ve mali denetimin yanında yeni bir denetim türü olarak uygulanması öngörülmüştür. Kanunda performans denetim sonuçlarının, hem faaliyet raporlarında yer alması hem de halka duyurulması zorunluluğu ile belediye başkanlarının iki yönlü hesap vermesi gerekmektedir.

2.7.4. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

22.02.2005 tarihinde kabul edilen 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nda Türkiye’de yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması çerçevesinde yürürlüğe girmiştir.

Kanunun 10. Maddesinde stratejik plan ile il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek üzere ve karar bağlamak, il genel meclisinin görevleri arasında sayılmıştır. İl encümeni ise, stratejik plan ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmekle görevlendirilmiştir (md. 26/a). İl özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi,, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak il özel idaresinin başı olan valinin görevleri arasında bulunmaktadır (md. 30/b).

Kanunun 31. Maddesine göre vali, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans pşanı hazırlayıp il genel meclisine sunacaktır. Katılımcı bir yöntemle hazırlanacak olan stratejik plan, il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girecektir. Kabul edilen stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına teşkil etmektedir.

İl Özel İdaresi Kanunun 37. Maddesine göre, il özel idarelerinin denetimi kısaca; faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmayı, hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz edilmesini, karşılaştırılmasını, ölçülmesini ve elde edilen sonuçların raporlanarak ilgililere duyurulmasını amaçlamaktadır. Kanunun 38. Maddesine göre il özel idarelerinin denetimi, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, mali ve performans denetiminden oluşmaktadır. Denetim sonuçlarının kamuoyuna duyurulması da bu maddede hüküm altına alınmıştır.

Son olarak, Kanunun 39. Maddesinde, il özel idaresi faaliyet raporunda stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetlerin, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerinin açıklanması kabul edilmiştir.

2.7.5. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun

15.07.2004 tarihinde Meclis Genel Kurulu'nda kabul edilen 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve batıda hayata geçirilen yeni bir kamu yönetimi anlayışını ortaya koymaktadır. Kanun'la geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmıştır. Kanun'a göre, "kamu kesimi tarafından sunulan hizmetler yeniden tanımlanmalı; devlet, bürokrasi tarafından yerine getirilen denetimi topluma aktararak vatandaşını yetkilendirmeli; kamusal hizmetler sadece tekel olarak kamu tarafından değil alternatif yöntemlerle piyasa ortamında da gördürülmeli; kamuda tasarruf, etkinlik, verimlilik, kalite ve performans konusundaki eksiklikler giderilmeli; kamu yönetimi adem-i merkezileşmeli; saydam, hesap verebilir, öngörülebilir, esnek ve süratli olmalıdır" (Şencan, 2006:103).



BÖLÜM 3: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİN'DE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEMESİNE YÖNELİK ALGILARI

3.1.Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1.Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Küreselleşen dünyada verimlilik artışı büyük bir önem kazanmıştır. Yerel yönetimlerde küreselleşme sürecinden etkilenmiş ve daha iyi hizmet sağlayabilmek amacıyla verimli ve etkin bir şekilde çalışan personellere ihtiyaç duymaktadırlar. Yerel yönetimlerin ilgili birimleri çeşitli uygulamalar ve yöntemlerle çalışanların performanslarını değerlendirerek iyileştirmeler yaparak verimlilik artışını sağlamaya çalışmaktadırlar. Fakat yapılan performans değerlendirme yöntemleri çalışanlar üzerinde her zaman başarılı olmamaktadır ve çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarını da etkileyebilmektedirler.

Yukarıda da açıklandığı gibi yapılan performans değerlendirme çalışmaları kurum içerisinde çalışanları motive ederek başarılı olabileceği gibi başarısız uygulamalar ile çalışanların performans sistemine olan algılarını değiştirebilir ve çalışanların motivasyonunu azaltarak verimliliği düşürebilir. Bu noktada yapılan çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Yapılan bu çalışma ile seçilen rassal örneklem ile çalışanların performans değerlendirme algıları ölçülerek uygulanan performans değerlendirme sistemi veya sistemlerinin işlevselliği kontrol edilebilir ve gerekli iyileştirmeler yapılarak motivasyon ve verimlilik artırılabilir.

Çalışmamızın amacı, yerel yönetim olan belediyenin(İstanbul Büyük Şehir Belediyesi)ulaşım birimindeki çalışan ve yöneticilerin “performans değerlendirme” algı düzeylerinin belirlenmesidir. Bir başka ifade ile İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin ulaşım birimindeki performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve algılarının ölçülerek performans değerlendirme sistemlerindeki hata, eksikliklerin ortaya çıkarılması ve çalışanların algılarının belirlenmesidir. Bu çalışma yerel yönetimlerde var olan personel değerlendirme sistemlerinin çalışan algısına etkilerini saptamak açısından önemli bir çalışmadır. Ayrıca bu çalışma bu alanda daha sonra yapılacak olan benzer çalışmalara veri teşkil edeceğinden önem arz etmektedir.

3.1.2.Araştırmanın Problemi

Araştırmanın başlıca sorusu, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi ulaşım biriminin performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve algılarının ölçülerek performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkileridir. Bu çalışmada ortaya çıkacak olan algıların ölçümü ve etkileri performans değerlendirme sistemlerinin gözden geçirilerek ve kullandıkları performans ölçme tekniklerinin kurum üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu araştırmanın asıl sorusunu oluşturmaktadır.

3.1.3.Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın temel anlamda 2 adet hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezlerin alternatif hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₀: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin uyguladığı performans değerlendirme tekniklerinin çalışanlar üzerindeki algısı farklılık göstermektedir.

H₁: İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin uyguladığı performans değerlendirme tekniklerinin çalışanlar üzerindeki algısı farklılık göstermemektedir.

3.1.4.Araştırmanın Yöntemi

3.1.4.1.Veri Toplama Süreci

Öncelikle konuyla ilgili proje, rapor, doküman ve bilimsel çalışmalar incelenerek teorik alan taranmış ve literatür analizi yapılmıştır. Ayrıca alan araştırması için de katılımcı gözlem ve anket uygulaması öngörülmüştür.

Evren ve Örneklem:

Uygulama evreni olarak İstanbul Büyük Şehir Belediyesi ulaşım birimine ve belediyeye bağlı diğer ulaşım birimlerinden seçilmiştir. Çalışmada İstanbul Büyük Şehir Belediyesine bağlı ulaşım birimlerindeki 99 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışanlara tesadüfî örnekleme yöntemine göre seçilmiş; seçilen örneklemin rassal olmasına önem gösterilmiştir. Örneklem seçiminde belediye çalışan sayısı da dikkate alınmıştır.

3.1.4.2. Veri Analiz Süreci

Anket soruları için güvenilirlik analizi sonuçları Cronbach-Alpha katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Anket çalışmaları için bu katsayının 0,65 (%65) değerinden büyük olması yeterlidir. Çalışmamızda Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı 0,735 (%73)'dir. Bu değer ile ölçeğimiz için genel güvenilirliğin üst düzeyde olduğu söylenir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,735 (%73)	22

Alan araştırmasından elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 25 programında her bir soruya verilen cevapların yüzdesel dağılımı tablolar haline getirilmiştir.

Güvenilirlik analizi yapılmış, güvenilirliği olan değişkenler değerlendirmeye alınmıştır. Değişkenleri arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi ulaşım birimide çalışanlarına yönelik yerel yönetimlerdeki performans değerlemeye yönelik çalışanların algısına ilişkin sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak performans yönetimi ile ilgili öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

3.2.Bulgular ve Yorumlar

Yapılan anket çalışmasına ilişkin tanımlayıcı ve karşılaştırmalı analizler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3. Cinsiyetiniz

Cinsiyetiniz	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif
			%	%
Kadın	19	19,2	19,2	19,2
Erkek	80	80,8	80,8	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda verildiği üzere cinsiyet dağılımına baktığımız zaman örneklem grubumuzun %80,8'inin erkek ve %19,2'sinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. Yaşınız

Yaşınız	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif
			%	%
20 Yaş Altı	0	0	0	0
20-25	7	7,1	7,1	7,1
26-30	14	14,1	14,1	21,2
31-35	23	23,2	23,2	44,4
36-40	26	26,3	26,3	70,7
41-50	21	21,2	21,2	91,9
50 Yaş Üstü	8	8,1	8,1	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Yapılan anket çalışmasına katılanların %7,1'i 20-25 yaş aralığında, %14,1'i 26-30 yaş aralığında, %23,2'si 31-35 yaş aralığında, %26,3'ü 36-40 yaş aralığında, %21,2'si 41-50 yaş aralığında, %8,1'i 50 yaş ve üzerindeki kişilerden oluşmaktadır. 20 yaş altı anket çalışmasına katılan kimse yoktur.

Tablo 5. Medeni Durumunuz

Medeni Durumunuz	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif
			%	%
Evli	81	81,8	81,8	81,8
Bekar	18	18,2	18,2	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Yapılan anket çalışmasına katılanların %81,1'inin medeni durumu evli iken %18,2'sinin medeni durumu bekarıdır.

Tablo 6. Eğitim Durumunuz

Eğitim Durumunuz	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif
			%	%
İlköğretim	0	0	0	0
Lise	13	13,1	13,1	13,1
Ön Lisans	36	36,4	36,4	49,5
Lisans	43	43,4	43,4	92,9
Lisans Üstü	7	7,1	7,1	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Katılanların %13,1'i lise eğitimini tamamlamış, %36,4'ü ön lisans eğitimini tamamlamış, %43,4'ü lisans eğitimini tamamlamış ve %7,1'i lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Yapılan anket çalışmasında ilköğretim mezunu bulunmamaktadır.

Tablo 7. Kıdem Yılınız

Kıdem Yılınız	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif %
			%	
0-5	21	21,2	21,2	21,2
6-10	22	22,2	22,2	43,4
11-15	29	29,3	29,3	72,7
16-20	19	19,2	19,2	91,9
20 Üstü	8	8,1	8,1	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Katılanların % 21,2'si 0-5 yıl kıdeme sahip, %22,2'si 6-10 yıl kıdeme sahip, %29,3'ü 11-15 yıl kıdeme sahip, %19,2'si 16-20 yıl kıdeme sahipken % 8,1'i ise 20 yıl üstünde kıdeme sahiptir.

Tablo 8. Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir

Performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif
			%	%
Kesinlikle Katılıyorum	12	12,1	12,1	12,1
Katılıyorum	62	62,6	62,6	74,7
Kararsızım	13	13,1	13,1	87,9
Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,1	9,1	97,0
Katılmıyorum	3	3,0	3,0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir sorusuna, katılımcıların %12,1'i kesinlikle katılıyorum, %62,6'sı katılıyorum, %13,1'i kararsızım, %9,1'i kesinlikle katılmıyorum ve %3'ü katılmıyorum cevabını vermiştir. Çalışmaya katılanların %74,7'si

performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir sorusuna kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 9. Yöneticim İşimin İçerdiği Görev ve Sorumluluklar Hakkında Bilgi Sahibidir

Yöneticim işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	19	19,2	19,2	19,2
Katılıyorum	62	62,6	62,6	81,8
Kararsızım	14	14,1	14,1	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Yöneticim işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir sorusuna, katılımcıların %19,2'si kesinlikle katılıyorum, %62,6'sı katılıyorum, %14,1'i kararsızım, %4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Çalışmaya katılanların hiçbirisi bu soruya katılmıyorum cevabını vermemiştir. Çalışmaya katılanların %81,8'i yöneltilen yöneticim işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir sorusuna kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 10. Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir

Performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0	2,0	2,0
Katılıyorum	18	18,2	18,2	20,2
Kararsızım	27	27,3	27,3	47,5
Kesinlikle Katılmıyorum	24	24,2	24,2	71,7
Katılmıyorum	28	28,3	28,3	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir sorusuna, katılımcıların %2'si kesinlikle katılıyorum, %18,2'si katılıyorum, %27,3'ü kararsızım, %24,2'si kesinlikle katılmıyorum ve %28,3'ü katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 11. Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır

Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	15	15,2	15,2	15,2
Katılıyorum	36	36,4	36,4	51,5
Kararsızım	26	26,3	26,3	77,8
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,1	7,1	84,8
Katılmıyorum	15	15,2	15,2	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır sorusuna, katılımcıların %15,2'si kesinlikle katılıyorum, %36,4'ü katılıyorum, %26,3'ü kararsızım, %7,1'i kesinlikle katılmıyorum ve %15,2'si katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 12. Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır

Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	13	13,1	13,1	13,1
Katılıyorum	24	24,2	24,2	37,4
Kararsızım	25	25,3	25,3	62,6
Kesinlikle Katılmıyorum	22	22,2	22,2	84,8
Katılmıyorum	15	15,2	15,2	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır sorusuna, katılımcıların %13,1'i kesinlikle katılıyorum, %24,2'si katılıyorum, %25,3'ü kararsızım, %22,2'si kesinlikle katılmıyorum ve %15,2'si katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 13. Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş Ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir

Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0	4,0	4,0
Katılıyorum	27	27,3	27,3	31,3
Kararsızım	36	36,4	36,4	67,7
Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,1	12,1	79,8
Katılmıyorum	20	20,2	20,2	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir sorusuna, katılımcıların %4'ü kesinlikle katılıyorum, %27,3'ü katılıyorum, %36,4'ü kararsızım, %12,1'i kesinlikle katılmıyorum ve %20,2'si katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 14. Performansımın Değerlendirilmesi Sırasında Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir

Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkân verilir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki	Kümülatif
			%	%
Kesinlikle Katılıyorum	13	13,1	13,1	13,1
Katılıyorum	23	23,2	23,2	36,4
Kararsızım	20	20,2	20,2	56,6
Kesinlikle Katılmıyorum	23	23,2	23,2	79,8
Katılmıyorum	20	20,2	20,2	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkân verilir sorusuna, katılımcıların %13,1'i kesinlikle katılıyorum, %23,2'si katılıyorum, %20,2'si kararsızım, %23,2'si kesinlikle katılmıyorum ve %20,2'si katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 15. Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir

Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif
			%	%
Kesinlikle Katılıyorum	9	9,1	9,1	9,1
Katılıyorum	40	40,4	40,4	49,5
Kararsızım	46	46,5	46,5	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	97,0
Katılmıyorum	3	3,0	3,0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir sorusuna, katılımcıların %9,1'i kesinlikle katılıyorum, %40,4'ü katılıyorum, %46,5'i kararsızım, %1'i kesinlikle katılmıyorum ve %3'ü katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 16. Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığını Düşünüyorum

Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	18	18,2	18,2	18,2
Katılıyorum	28	28,3	28,3	46,5
Kararsızım	12	12,1	12,1	58,6
Kesinlikle Katılmıyorum	28	28,3	28,3	86,9
Katılmıyorum	13	13,1	13,1	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum sorusuna, katılımcıların %18,2'si kesinlikle katılıyorum, %28,3'ü katılıyorum, %12,1'i kararsızım, %28,3'ü kesinlikle katılmıyorum ve %13,1'i katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 17. Kurumumda Uygulanan Performans Değerleme Sisteminden Memnunum

Kurumumda uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnunum				
Kurumumda uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnunum	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	9	9,1	9,1	9,1
Katılıyorum	30	30,3	30,3	39,4
Kararsızım	55	55,6	55,6	94,9
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0	99,0
Katılmıyorum	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Kurumumda uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnunum sorusuna, katılımcıların %9,1'i kesinlikle katılıyorum, %30,3'ü katılıyorum, %55,6'sı kararsızım, %4'ü kesinlikle katılmıyorum ve %1'i katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 18. Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Uygulayıcılar Yeterli Bilgi Sahibi Olmalıdır

Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Uygulayıcılar yeterli Bilgi sahibi olmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	68	68,7	68,7	68,7
Katılıyorum	26	26,3	26,3	94,9
Kararsızım	5	5,1	5,1	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında uygulayıcılar yeterli bilgi sahibi olmalıdır sorusuna, katılımcıların %68,7'si kesinlikle katılıyorum, %26,3'ü katılıyorum, %5,1'i kararsızım cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında uygulayıcılar yeterli bilgi sahibi olmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 19. Kurumumuzda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri Doğru Olarak Uygulanmalıdır

Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	81	81,8	81,8	81,8
Katılıyorum	16	16,2	16,2	98,0
Kararsızım	2	2,0	2,0	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır sorusuna, katılımcıların %81,8'i kesinlikle katılıyorum, %16,2'si katılıyorum, %2'si kararsızım cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 20. Çalışanların Performansları Objektif Ölçütlere Göre Değerlendirilmelidir

Çalışanların performansları objektif ölçütlere göre değerlendirilmelidir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	79	79,8	79,8	79,8
Katılıyorum	18	18,2	18,2	98,0
Kararsızım	1	1,0	1,0	99,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Çalışanların performansları objektif ölçütlere göre değerlendirilmelidir sorusuna, katılımcıların %79,8'i kesinlikle katılıyorum, %18,2'i katılıyorum, %1'i kararsızım, %1'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen çalışanların performansları objektif ölçütlere göre değerlendirilmelidir sorusuna hiçbir çalışan katılmıyorum seçeneğinin işaretlememiştir.

Tablo 21. Performans Değerlemesini Yapan Yönetici Ve Diğer Personel Uygulanan Yöntem Hakkında Yeterli Bilgiye Sahiptir

Performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	48	48,5	48,5	48,5
Katılıyorum	38	38,4	38,4	86,9
Kararsızım	12	12,1	12,1	99,0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir sorusuna, katılımcıların %48,5'i kesinlikle katılıyorum, %38,4'ü katılıyorum, %12,1'i kararsızım, %1'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir sorusuna hiçbir çalışan katılmıyorum seçeneğinin işaretlememiştir.

Tablo 22. Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır

Kurumumuzda değerleme yapılmaktadır	performans düzenli olarak	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum		54	54,5	54,5	54,5
Katılıyorum		24	24,2	24,2	78,8
Kararsızım		17	17,2	17,2	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum		3	3,0	3,0	99,0
Katılmıyorum		1	1,0	1,0	100,0
Toplam		99	100,0	100,0	

Kurumumuzda performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır sorusuna, katılımcıların %54,5'i kesinlikle katılıyorum, %24,2'si katılıyorum, %17,2'si kararsızım, %3'ü kesinlikle katılmıyorum ve %1'i katılmıyorum cevabını vermiştir. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu(%78,8) kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabını işaretlemiştir.

Tablo 23. Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir

Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	23	23,2	23,2	23,2
Katılıyorum	16	16,2	16,2	39,4
Kararsızım	11	11,1	11,1	50,5
Kesinlikle Katılmıyorum	37	37,4	37,4	87,9
Katılmıyorum	12	12,1	12,1	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorusuna, katılımcıların %23,2'si kesinlikle katılıyorum, %16,2'si katılıyorum, %11,1'i kararsızım, %37,4'ü kesinlikle katılmıyorum ve %12,1'i katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 24. Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu Veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır

Performans değerlendirme sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	52	52,5	52,5	52,5
Katılıyorum	41	41,4	41,4	93,9
Kararsızım	6	6,1	6,1	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlendirme sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır sorusuna, katılımcıların %52,5'i kesinlikle katılıyorum, %41,4'ü katılıyorum, %6,1'i kararsızım cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen performans değerlendirme sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 25. Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İş Performanslarına Olumlu Katkıda Bulunmalıdır

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	66	66,7	66,7	66,7
Katılıyorum	26	26,3	26,3	92,9
Kararsızım	7	7,1	7,1	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır sorusuna, katılımcıların %66,7'si kesinlikle katılıyorum, %26,3'ü katılıyorum, %7,1'i kararsızım cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 26. Çalışanların Kendilerini Değerleyebilecekleri Ve Bu Değerlemelerin Dikkate Alındığı Bir İş Ortamı Olmalıdır

Çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır				
Çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	49	49,5	49,5	49,5
Katılıyorum	48	48,5	48,5	98,0
Kararsızım	2	2,0	2,0	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır sorusuna, katılımcıların %49,5'i kesinlikle katılıyorum, %48,5'i katılıyorum, %2'si kararsızım cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 27. Performans Değerleme Sürecine Tüm Çalışanlar Katılmalıdır

Performans değerlendirme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	66	66,7	66,7	66,7
Katılıyorum	23	23,2	23,2	89,9
Kararsızım	9	9,1	9,1	99,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	99,0
Katılmıyorum	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlendirme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır sorusuna, katılımcıların %66,7'si kesinlikle katılıyorum, %23,2'si katılıyorum, %9,1'i kararsızım, %1'i katılmıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen performans değerlendirme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 28. Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır

Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	65	65,7	65,7	65,7
Katılıyorum	29	29,3	29,3	94,9
Kararsızım	5	5,1	5,1	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır sorusuna, katılımcıların %15,7'si kesinlikle katılıyorum, %29,3'ü katılıyorum, %5,1'i kararsızım cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

Tablo 29. Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi Veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır

Uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır	Dağılım	%	Geçerli Cevaplar İçindeki %	Kümülatif %
Kesinlikle Katılıyorum	60	60,6	60,6	60,6
Katılıyorum	17	17,2	17,2	77,8
Kararsızım	18	18,2	18,2	96,0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	100,0
Katılmıyorum	4	4,0	4,0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Yapılan anket çalışmasına katılanlara yöneltilen uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır sorusuna, katılımcıların %60,6'sı kesinlikle katılıyorum, %17,2'si katılıyorum, %18,2'si kararsızım, %4'ü katılmıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu çalışmaya katılanlara yöneltilen uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını hiçbir çalışan işaretlememiştir.

HİPOTEZ 1

H₀: Cinsiyet ile performans değerlemeden önce kişilerin performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerine verilen fırsat birbirinden bağımsızdır.

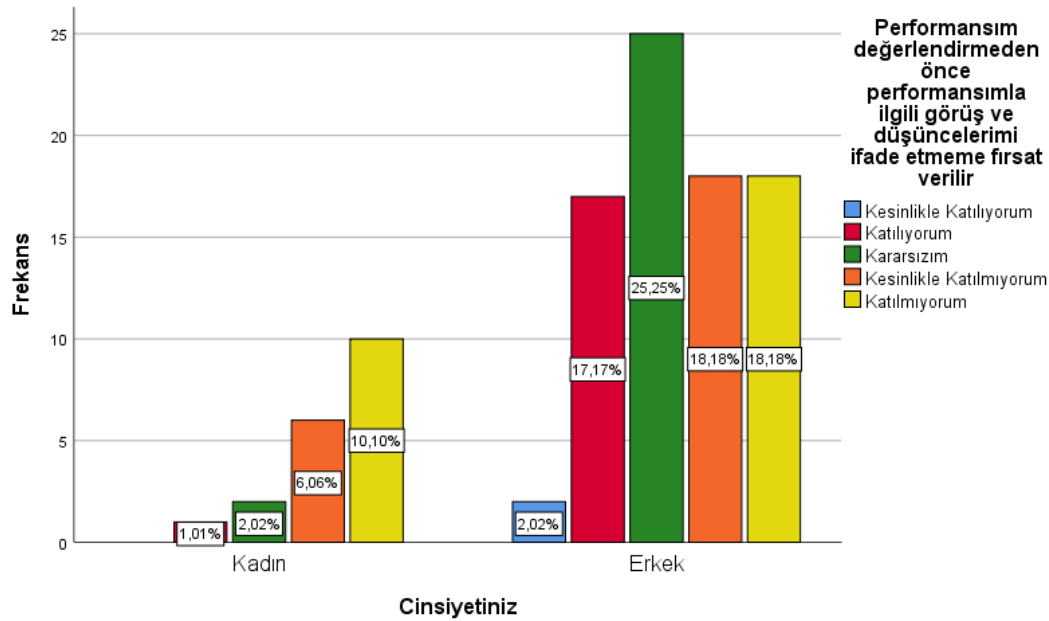
H₁: Cinsiyet ile performans değerlemeden önce kişilerin performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerine verilen fırsat birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 30. Cinsiyetiniz/ Performansım Değerlendirmeden Önce Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir

			Performansım değerlendirmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir					
			Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			
			Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyetiniz	Kadın	Kişi	0	1	2	6	10	19
		%	0,0%	5,3%	10,5%	31,6%	52,6%	100,0%
	Erkek	Kişi	2	17	25	18	18	80
		%	2,5%	21,3%	31,3%	22,5%	22,5%	100,0%
Toplam		Kişi	2	18	27	24	28	99
		%	2,0%	18,2%	27,3%	24,2%	28,3%	100,0%

Katılan kadınların performansım değerlendirmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir sorusuna, %5,3'ü katılıyorum, %10,5'i kararsızım, %31,6'sı kesinlikle katılmıyorum, % 52,6'sı katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin performansım değerlendirmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir sorusuna, %2,5'i kesinlikle katılıyorum, %5,3'ü katılıyorum, %31,3'ü kararsızım, %22,5'i kesinlikle katılmıyorum, % 22,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 2. Cinsiyetiniz/ Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir



Katılan kadınlar performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir sorusuna, erkeklere oranla daha fazla katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişleridir. Yani kadınlar performansları ile ilgili kendi görüş ve düşüncelerinin ifade etme fırsatı verilmesi noktasında erkeklere göre daha fazla sorun yaşamaktadırlar.

Tablo 31. Cinsiyetiniz/ Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,502 ^a	4	,033
Likelihood Ratio	11,347	4	,023
Linear-by-Linear Association	9,590	1	,002
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,023 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile performans değerlendirmeden önce kişilerin performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerine fırsat verilmesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 2

H₀: Cinsiyet ile aynı işi yapan çalışanlara aynı performans standartları uygulanmaktadır birbirinden bağımsızdır.

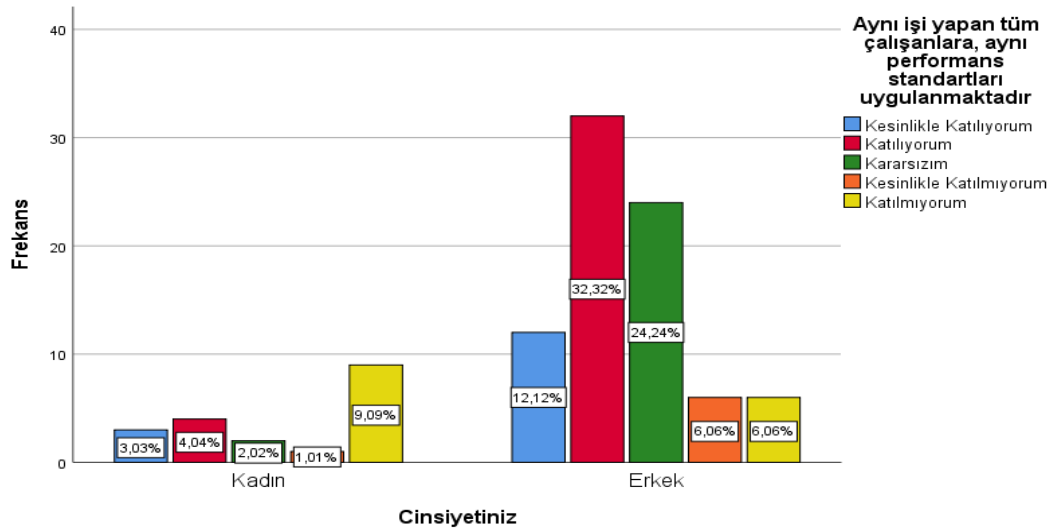
H₁: Cinsiyet ile aynı işi yapan çalışanlara aynı performans standartları uygulanmaktadır birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 32. Cinsiyetiniz/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır

Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır							
Cinsiyetiniz		Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
		Kişi	%	Kişi	%		
Kadın	Kişi	3		4		7	
	%	15,8%		21,1%		36,9%	
Erkek	Kişi	12		32		44	
	%	15,0%		40,0%		55,0%	
Toplam	Kişi	15		36		51	
	%	15,2%		36,4%		51,6%	

Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır sorusuna, % 15,8'i kesinlikle katılıyorum, %21,1'i katılıyorum, %10,5'i kararsızım, %5,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 47,4'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin aynı performans standartları uygulanmaktadır sorusuna, %15'i kesinlikle katılıyorum, %40'ı katılıyorum, %30'u kararsızım, %7,5'i kesinlikle katılmıyorum, % 7,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 3. Cinsiyetiniz/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır



Anket çalışmasına katılan kadınlar aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır sorusuna, erkeklere oranla daha fazla katılmıyorum cevabını vermişleridir. Yani kadınlar aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır noktasında erkeklere oranla daha fazla uygulamada adaletsizlik olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 33. Cinsiyetiniz/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,955 ^a	4	,001
Likelihood Ratio	16,659	4	,002
Linear-by-Linear Association	8,765	1	,003
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,001 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 3

H₀: Cinsiyet ile performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı birbirinden bağımsızdır

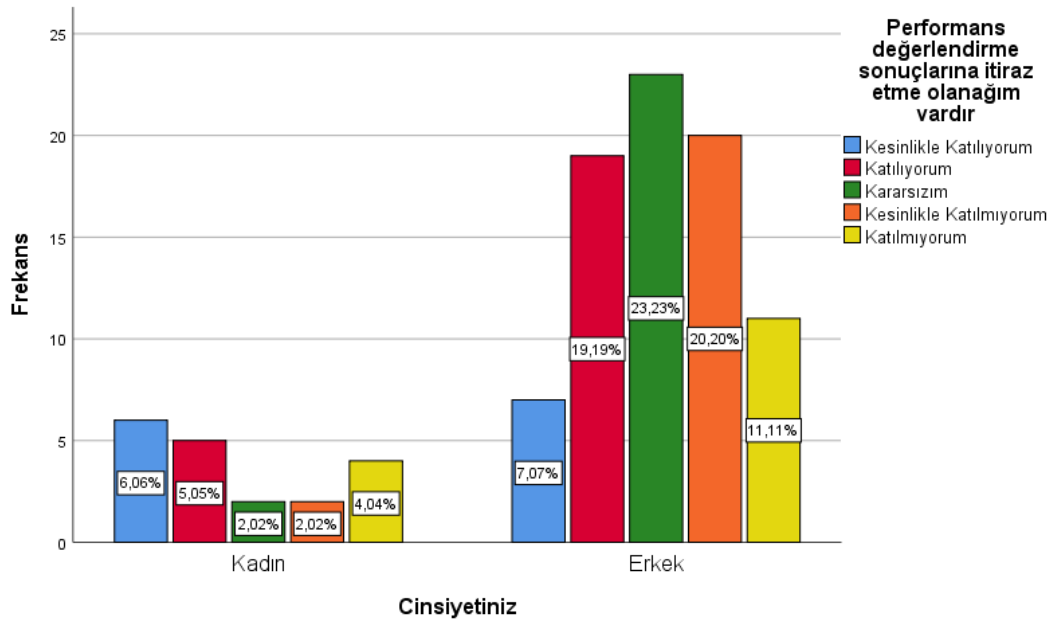
H₁: Cinsiyet ile performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 34. Cinsiyetiniz/ Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır

		Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır						
		Kesinlikle Katılıyorum			Kesinlikle Katılmıyorum			
		Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Toplam	
Cinsiyetiniz	Kadın	Kişi	6	5	2	2	4	19
		%	31,6%	26,3%	10,5%	10,5%	21,1%	100,0%
	Erkek	Kişi	7	19	23	20	11	80
		%	8,8%	23,8%	28,7%	25,0%	13,8%	100,0%
Toplam		Kişi	13	24	25	22	15	99
		%	13,1%	24,2%	25,3%	22,2%	15,2%	100,0%

Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır sorusuna, % 31,6'sı kesinlikle katılıyorum, %26,3'ü katılıyorum, %10,5'i kararsızım, %10,5'i kesinlikle katılmıyorum, %21,1'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır sorusuna, %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %23,8'i katılıyorum, %28,7'si kararsızım, %25'i kesinlikle katılmıyorum, % 13,8'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 4. Cinsiyetiniz/ Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır



Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı erkeklere oranla daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle kadınlar erkeklere oranla daha fazla itiraz etme olanağına sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 35. Cinsiyetiniz/ Performans Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Olanağım Vardır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,142 ^a	4	,038
Likelihood Ratio	9,573	4	,048
Linear-by-Linear Association	2,203	1	,138
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,038 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 4

H₀: Cinsiyet ile performans değerlendirmesi sırasında kişilerin performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerine verilen fırsat birbirinden bağımsızdır.

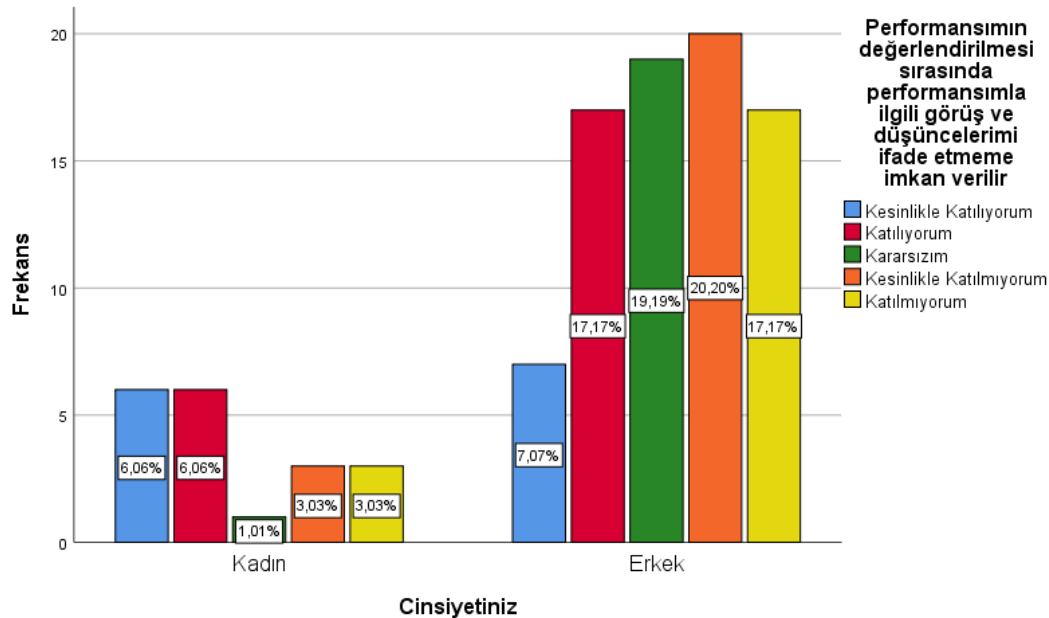
H₁: Cinsiyet ile performans değerlendirmesi sırasında kişilerin performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerine verilen fırsat birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 36. Cinsiyetiniz/Performansının Değerlendirilmesi Sırasında Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir

			Performansının değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir					Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum		Kararsızım	Kesinlikle Katılmıyorum		
			Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum		
Cinsiyetiniz	Kadın	Kişi	6	6	1	3	3	19
		%	31,6%	31,6%	5,3%	15,8%	15,8%	100,0%
	Erkek	Kişi	7	17	19	20	17	80
		%	8,8%	21,3%	23,8%	25,0%	21,3%	100,0%
Toplam		Kişi	13	23	20	23	20	99
		%	13,1%	23,2%	20,2%	23,2%	20,2%	100,0%

Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların performansının değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmeme imkân verilir sorusuna, % 31,6'sı kesinlikle katılıyorum, %31,6'sı katılıyorum, %5,3'ü kararsızım, %15,8'i kesinlikle katılmıyorum, %15,8'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin performansının değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmeme imkân verilir sorusuna, %8,8'i kesinlikle katılıyorum, %21,3'ü katılıyorum, %23,8'i kararsızım, %25'i kesinlikle katılmıyorum, % 21,3'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 5. Cinsiyetiniz/Performansının Değerlendirilmesi Sırasında Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir



Katılan kadınlar erkeklere göre performans değerlendirme sırasında performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini daha iyi ifade etme imkânı bulduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 37. Cinsiyetiniz/Performansının Değerlendirilmesi Sırasında Performansıyla İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme İmkân Verilir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,183 ^a	4	,037
Likelihood Ratio	9,813	4	,044
Linear-by-Linear Association	4,953	1	,026
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılabacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,037 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile performans değerlendirme sırasında performansları ile ilgili görüş ve düşüncelerini daha iyi ifade etme imkânı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 5

H₀: Cinsiyet ile performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir birbirinden bağımsızdır.

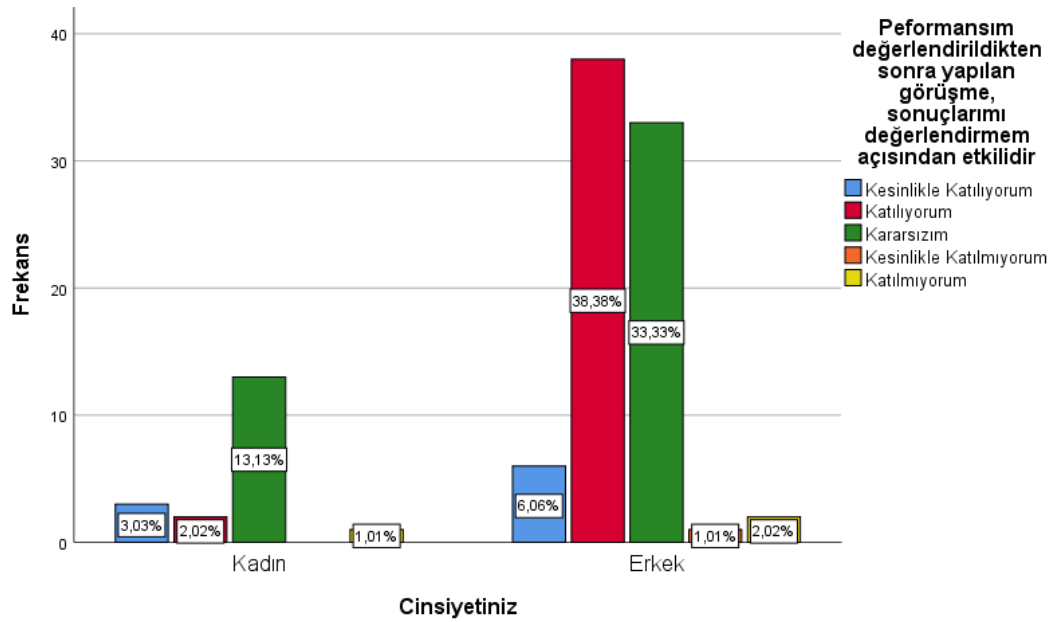
H₁: Cinsiyet ile performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 38. Cinsiyetiniz/Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir

			Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir					
			Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			Toplam
Cinsiyetiniz	Kadın	Kişi	3	2	13	0	1	19
		%	15,8%	10,5%	68,4%	0,0%	5,3%	100,0%
	Erkek	Kişi	6	38	33	1	2	80
		%	7,5%	47,5%	41,3%	1,3%	2,5%	100,0%
	Toplam	Kişi	9	40	46	1	3	99
		%	9,1%	40,4%	46,5%	1,0%	3,0%	100,0%

Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir sorusuna, %15,8'i kesinlikle katılıyorum, %10,5'i katılıyorum, %68,4'ü kararsızım, %5,3'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir sorusuna, %7,5'i kesinlikle katılıyorum, %47,5'i katılıyorum, %41,3'ü kararsızım, %1,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 2,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 6. Cinsiyetiniz/Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir



Yapılan anket çalışmasına katılan erkekler kadınlara oranla performansları değerlendirildikten sonra yapılan görüşmenin, sonuçlarını değerlendirmeleri açısından etkili olduğunu düşünmektedirler. Fakat tabloya bakıldığı zaman cinsiyet fark etmeksizin kararsızım seçeneğinin çok fazla cevaplandığı görülmektedir.

Tablo 39. Cinsiyetiniz/Performansım Değerlendirildikten Sonra Yapılan Görüşme, Sonuçlarımı Değerlendirmem Açısından Etkilidir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,419 ^a	4	,050
Likelihood Ratio	10,886	4	,028
Linear-by-Linear Association	1,460	1	,227
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,050 \leq \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkililiği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 6

H₀: Cinsiyet ile kurumda performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır birbirinden bağımsızdır.

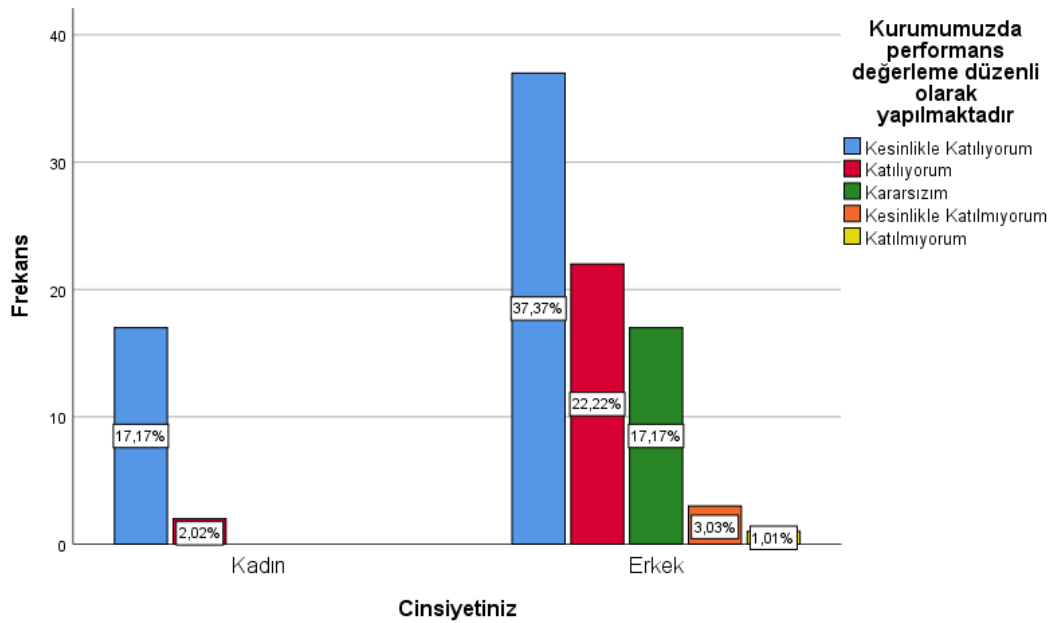
H₁: Cinsiyet ile kurumda performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır birbirinden bağımsızdır.

Tablo 40. Cinsiyetiniz/Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır

Kurumumuzda performans değeri değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır							
Cinsiyetiniz		Kesinlikle Katılıyorum			Kesinlikle Katılmıyorum		
		Kişi	%	Kararsızım	Kişi	%	Toplam
Kadın	Kişi	17		0	0	0	19
	%	89,5%		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Erkek	Kişi	37		17	3	1	80
	%	46,3%		21,3%	3,8%	1,3%	100,0%
Toplam	Kişi	54		17	3	1	99
	%	54,5%		17,2%	3,0%	1,0%	100,0%

Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların kurumumuzda performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır sorusuna, %89,5'i kesinlikle katılıyorum, %10,5'i katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin kurumumuzda performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır sorusuna, %46,3'ü kesinlikle katılıyorum, %27,5'i katılıyorum, %21,3'ü kararsızım, %3,8'i kesinlikle katılmıyorum, %1,3'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 7. Cinsiyetiniz/Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır



Yapılan anket çalışmasına katılan erkekler kadınlara oranla daha fazla kararsızlar ve yine kadınların tamamı performans değerlemelerin düzenli yapıldığını düşünürken erkeklerde az da olsa performans değerlemenin düzenli yapılmadığını ifade edenler vardır. Kısacası kadınlar erkeklere oranla performans değerlemelerinin kurum tarafından düzenli yapıldığını ifade etmektedirler.

Tablo 41. Cinsiyetiniz/Kurumumuzda Performans Değerleme Düzenli Olarak Yapılmaktadır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,071 ^a	4	,017
Likelihood Ratio	15,780	4	,003
Linear-by-Linear Association	10,261	1	,001
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,017 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile kurumda performans değerlendirme düzenli olarak yapıldığı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 7

H₀: Cinsiyet ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir birbirinden bağımsızdır.

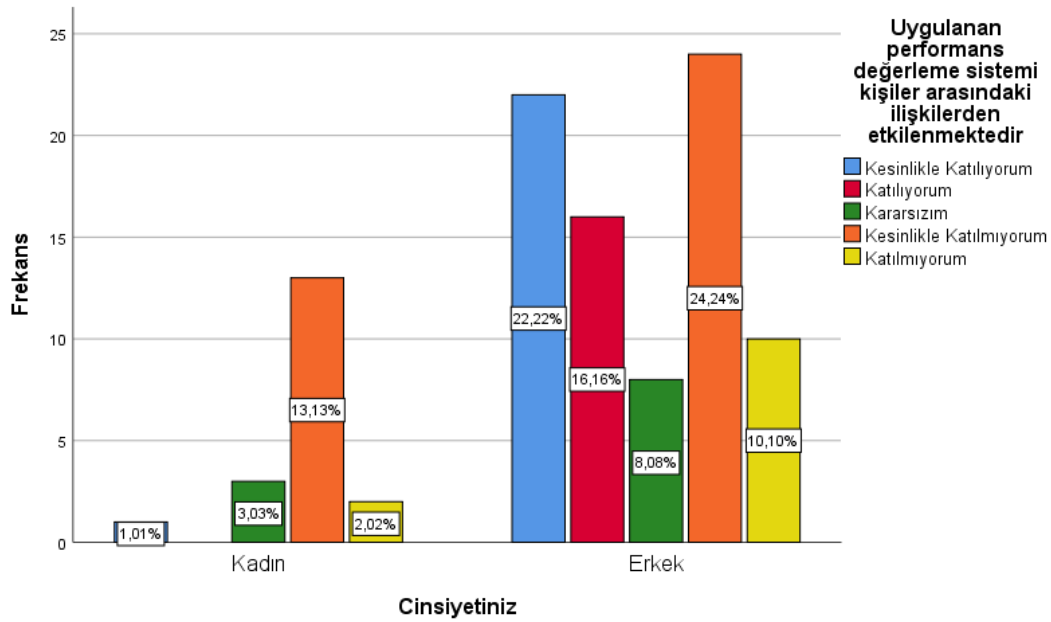
H₁: Cinsiyet ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 42. Cinsiyetiniz/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir

		Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir					
		Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım	
Cinsiyetiniz	Kadın	Kişi	1	0	3	13	2
		%	5,3%	0,0%	15,8%	68,4%	10,5%
	Erkek	Kişi	22	16	8	24	10
		%	27,5%	20,0%	10,0%	30,0%	12,5%
	Toplam	Kişi	23	16	11	37	12
		%	23,2%	16,2%	11,1%	37,4%	12,1%

Yapılan anket çalışmasına katılan kadınların uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorusuna, %5,3'ü kesinlikle katılıyorum, %15,8'i kararsızım, %68,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %10,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan erkeklerin uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorusuna, %27,5'i kesinlikle katılıyorum, %20'si katılıyorum, %10'u kararsızım, %20'u kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 8. Cinsiyetiniz/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir



Yapılan anket çalışmasına katılan kadınlar erkeklere oranla uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Erkeklerin bu sorulara verdikleri cevaplar kadınlara göre daha eşit şekilde dağılmaktadır. Kadınlar ise kişisel ilişkiler arasındaki ilişkilerin performansı değerlemesini çok fazla etkilediğini ifade etmişlerdir.

Tablo 43. Cinsiyetiniz/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,645 ^a	4	,009
Likelihood Ratio	16,917	4	,002
Linear-by-Linear Association	7,633	1	,006
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,009 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Cinsiyet ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilendiği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 8

H₀: Yaş ile performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır birbirinden bağımsızdır.

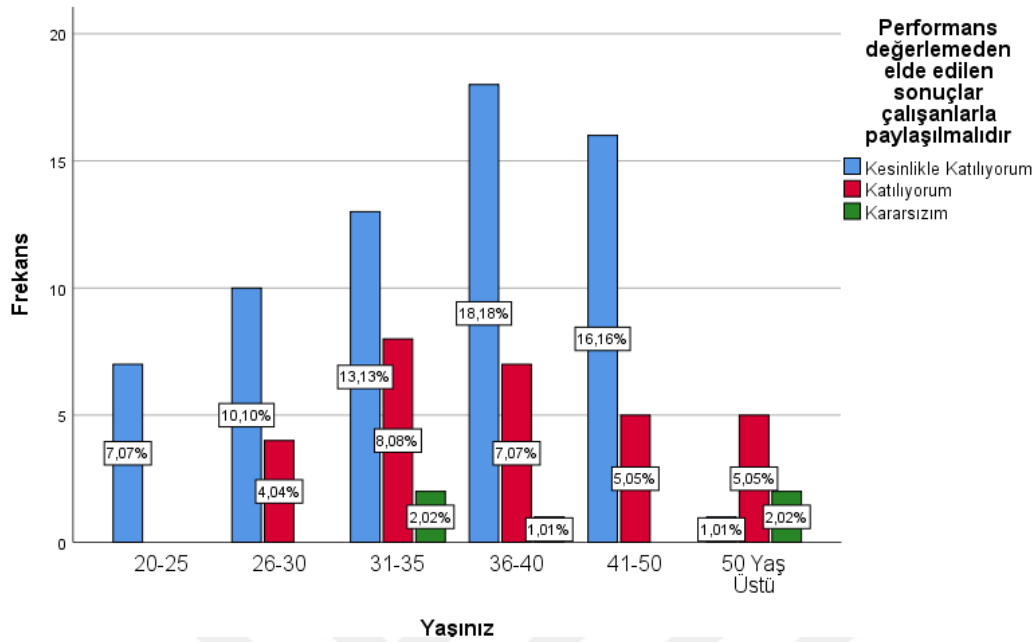
H₁: Yaş ile performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 44. Yaşınız/Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır

			Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır			
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Toplam
Yaşınız	20-25	Kişi	7	0	0	7
		%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	26-30	Kişi	10	4	0	14
		%	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%
	31-35	Kişi	13	8	2	23
		%	56,5%	34,8%	8,7%	100,0%
	36-40	Kişi	18	7	1	26
		%	69,2%	26,9%	3,8%	100,0%
	41-50	Kişi	16	5	0	21
		%	76,2%	23,8%	0,0%	100,0%
	50 Yaş Üstü	Kişi	1	5	2	8
		%	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
Toplam		Kişi	65	29	5	99
		%	65,7%	29,3%	5,1%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılanların yaş gruplarına göre performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır sorusuna; 20-25 yaş aralığındakilerin %100'ü kesinlikle katılıyorum, 26-30 aralığındakilerin %71,4'ü kesinlikle katılıyorum, %28,6'sı katılıyorum, 31-35 yaş aralığındakilerin %56,5'i kesinlikle katılıyorum, %34,8'i katılıyorum, %8,7'si kararsızım, 36-40 yaş aralığındakilerin %69,2'si kesinlikle katılıyorum, %26,9'u katılıyorum, %3,8'i kararsızım, 41-50 yaş aralığındakilerin %76,2'si kesinlikle katılıyorum, %23,8'i katılıyorum, 50 yaş üstü çalışanların ise %12,5'i kesinlikle katılıyorum, %65,2'si katılıyorum, %25'i kararsızım cevabını vermişlerdir.

Şekil 9. Yaşınız/Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır



Yapılan anket çalışmasına katılanlara sorulan performans değerlendirilmeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır sorusuna verilen cevaplar yaş gruplarına göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. Yaş gruplarının verdikleri cevaplara bakılacak olursa 50 yaş ve üzerine göre diğer yaş grupları performans değerlendirilmeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmasını daha fazla istemektedir. 50 yaş ve üzeri kişiler ise diğer yaş gruplarına göre biraz daha kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 45. Yaşınız/Performans Değerlemeden Elde Edilen Sonuçlar Çalışanlarla Paylaşılmalıdır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,141 ^a	10	,028
Likelihood Ratio	21,932	10	,015
Linear-by-Linear Association	4,496	1	,034
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,028 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Yaş ile performans değerlendirilmeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 9

H₀: Yaş ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır birbirinden bağımsızdır.

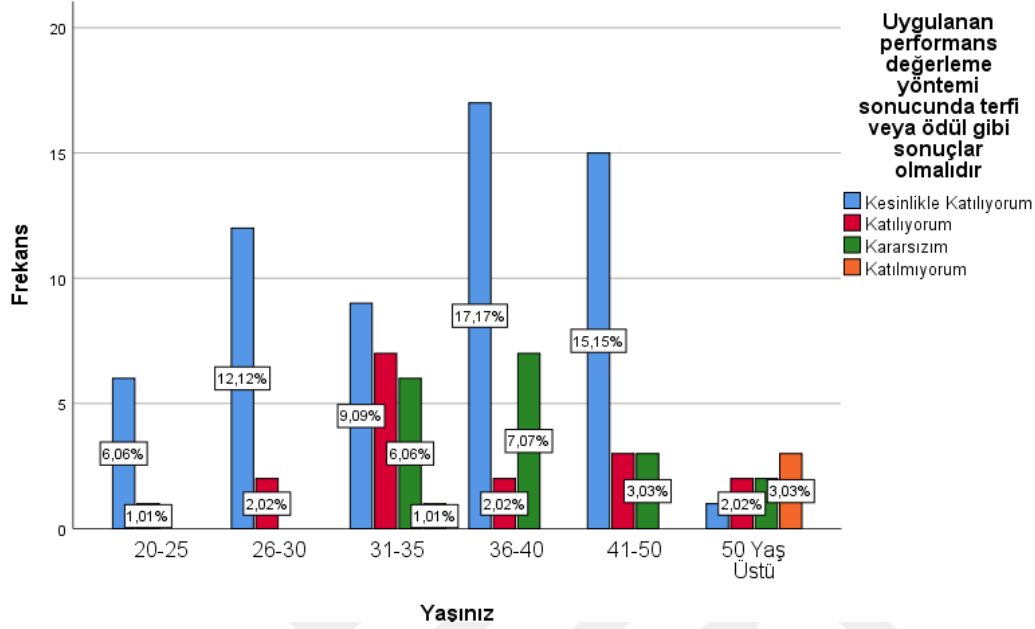
H₁: Yaş ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 46. Yaşınız /Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır

			Uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır				
			Kesinlikle				
			Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Yaşınız	20-25	Kişi	6	1	0	0	7
		%	85,7%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	26-30	Kişi	12	2	0	0	14
		%	85,7%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	31-35	Kişi	9	7	6	1	23
		%	39,1%	30,4%	26,1%	4,3%	100,0%
	36-40	Kişi	17	2	7	0	26
		%	65,4%	7,7%	26,9%	0,0%	100,0%
	41-50	Kişi	15	3	3	0	21
		%	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	100,0%
	50 Yaş Üstü	Kişi	1	2	2	3	8
		%	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	100,0%
Toplam		Kişi	60	17	18	4	99
		%	60,6%	17,2%	18,2%	4,0%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılanların yaş gruplarına göre uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır sorusuna; 20-25 yaş aralığındakilerin %85,7'si kesinlikle katılıyorum, %14,3'ü katılıyorum, 26-30 aralığındakilerin %85,7'si kesinlikle katılıyorum, %14,3'ü katılıyorum, 31-35 yaş aralığındakilerin %39,1'i kesinlikle katılıyorum, %30,4'ü katılıyorum, %26,1'i kararsızım, %4,3'ü katılmıyorum, 36-40 yaş aralığındakilerin %65,4'ü kesinlikle katılıyorum, %7,7'si katılıyorum, %26,9'u kararsızım, 41-50 yaş aralığındakilerin %71,4'ü kesinlikle katılıyorum, %14,3'ü katılıyorum, %14,3'ü kararsızım, 50 yaş üstü çalışanların ise %12,5'i kesinlikle katılıyorum, %25'i katılıyorum, %25'i kararsızım ve %37,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 10. Yaşınız /Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır



Yapılan anket çalışmasına katılanlara sorulan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır sorusuna verilen cevaplar yaş gruplarına göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. Yaş gruplarının verdikleri cevaplara bakılacak olursa 50 yaş ve üzerine göre diğer yaş grupları performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmasını daha fazla istedikleri görülmektedir. 50 yaş ve üzeri kişiler ise diğer yaş gruplarına göre biraz daha kararsız ve istemedikleri ifade etmişlerdir. Yaş gençleştikçe kişilerin performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmasını daha fazla istedikleri görülmektedir.

Tablo 47. Yaşınız /Uygulanan Performans Değerleme Yöntemi Sonucunda Terfi veya Ödül Gibi Sonuçlar Olmalıdır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,700 ^a	15	,000
Likelihood Ratio	36,220	15	,002
Linear-by-Linear Association	7,938	1	,005
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Yaş ile performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar olmalıdır arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 10

H₀: Yaş ile performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır birbirinden bağımsızdır.

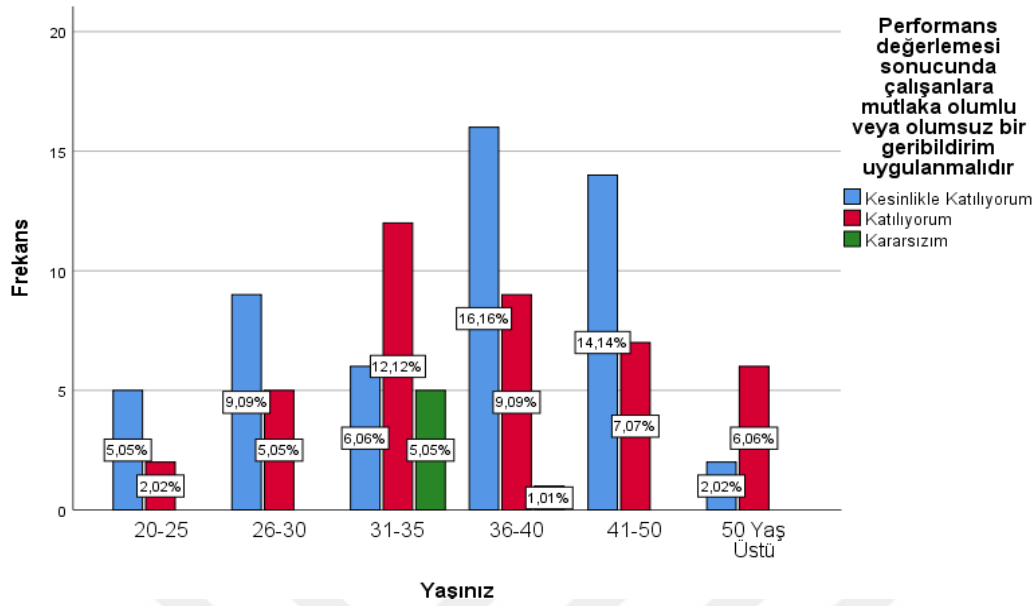
H₁: Yaş ile performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 48. Yaşınız/Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır

			Performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır			
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Toplam
Yaşınız	20-25	Kişi	5	2	0	7
		%	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%
	26-30	Kişi	9	5	0	14
		%	64,3%	35,7%	0,0%	100,0%
	31-35	Kişi	6	12	5	23
		%	26,1%	52,2%	21,7%	100,0%
	36-40	Kişi	16	9	1	26
		%	61,5%	34,6%	3,8%	100,0%
	41-50	Kişi	14	7	0	21
		%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	50 Yaş Üstü	Kişi	2	6	0	8
		%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Toplam	Kişi	52	41	6	99	
	%	52,5%	41,4%	6,1%	100,0%	

Yapılan çalışmaya katılanların yaş gruplarına göre performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır sorusuna; 20-25 yaş aralığındakilerin %71,4'ü kesinlikle katılıyorum, %28,6'i katılıyorum, 26-30 aralığındakilerin %64,3'ü kesinlikle katılıyorum, %35,7'si katılıyorum, 31-35 yaş aralığındakilerin %26,1'i kesinlikle katılıyorum, %52,2'si katılıyorum, %21,7'si kararsızım, 36-40 yaş aralığındakilerin %61,5'i kesinlikle katılıyorum, %34,6'sı katılıyorum, %3,8'i kararsızım, 41-50 yaş aralığındakilerin %66,7'si kesinlikle katılıyorum, %33,3'ü katılıyorum, 50 yaş üstü çalışanların ise %25'i kesinlikle katılıyorum, %75'i katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 11. Yaşınız/Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır



Yapılan anket çalışmasına katılanlara sorulan performans değerlendirme sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır sorusuna verilen cevaplar yaş gruplarına göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. 31-35 yaş aralığındaki çalışanlar haricinde diğer yaş gruplarındaki çalışanlar performans değerlendirme sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmasına büyük oranda kesinlikle katılmakta veya katılmaktadır. 31-35 yaş aralığındakiler ise diğer yaş gruplarına göre yüksek oranda kararsızım cevabını vermişlerdir.

Tablo 49. Yaşınız/Performans Değerlemesi Sonucunda Çalışanlara Mutlaka Olumlu veya Olumsuz Bir Geribildirim Uygulanmalıdır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,662 ^a	10	,012
Likelihood Ratio	22,387	10	,013
Linear-by-Linear Association	,001	1	,975
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,012 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Yaş ile performans değerlendirme sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 11

H₀: Yaş ile aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır birbirinden bağımsızdır.

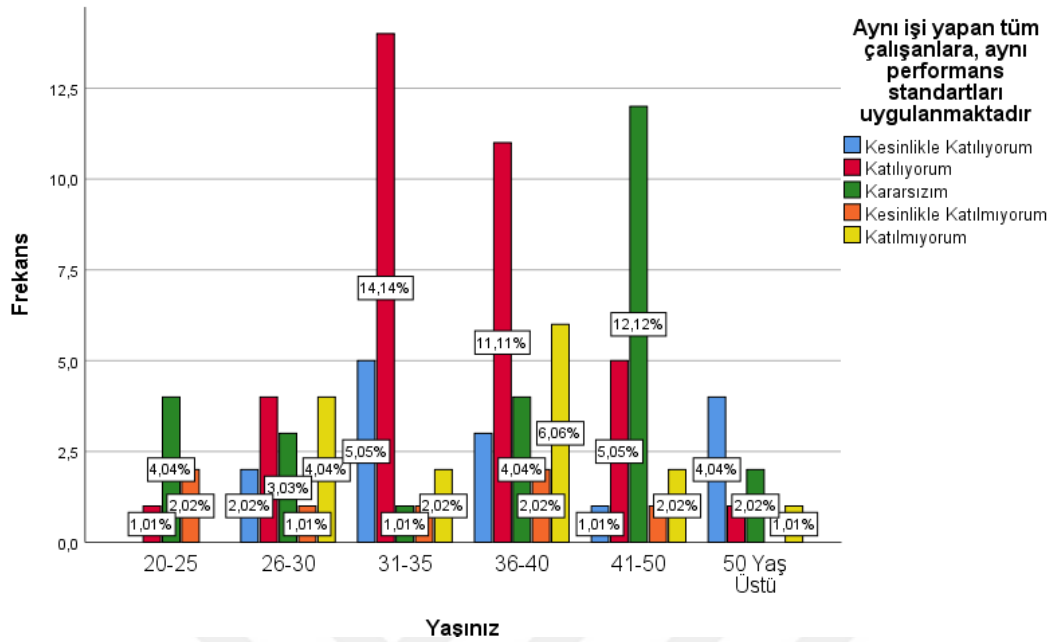
H₁: Yaş ile aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 50. Yaşınız/Aynı İş Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır

			Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır					
			Kesinlikle		Kesinlikle			
			Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Toplam
Yaşınız	20-25	Kişi	0	1	4	2	0	7
		%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	100,0%
	26-30	Kişi	2	4	3	1	4	14
		%	14,3%	28,6%	21,4%	7,1%	28,6%	100,0%
	31-35	Kişi	5	14	1	1	2	23
		%	21,7%	60,9%	4,3%	4,3%	8,7%	100,0%
	36-40	Kişi	3	11	4	2	6	26
		%	11,5%	42,3%	15,4%	7,7%	23,1%	100,0%
	41-50	Kişi	1	5	12	1	2	21
		%	4,8%	23,8%	57,1%	4,8%	9,5%	100,0%
	50 Yaş Üstü	Kişi	4	1	2	0	1	8
		%	50,0%	12,5%	25,0%	0,0%	12,5%	100,0%
	Toplam	Kişi	15	36	26	7	15	99
		%	15,2%	36,4%	26,3%	7,1%	15,2%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılanların yaş gruplarına göre aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır sorusuna; 20-25 yaş aralığındakilerin %14,3'ü katılıyorum, %57,1'i kararsızım, %28,6'sı kesinlikle katılmıyorum, 26-30 aralığındakilerin %14,3'ü kesinlikle katılıyorum, %28,6'sı katılıyorum, %21,4'ü kararsızım, %7,1'i kesinlikle katılmıyorum, %28,6'sı katılmıyorum 31-35 yaş aralığındakilerin %21,7'si kesinlikle katılıyorum, %60,9'u katılıyorum, %4,3'ü kararsızım, %4,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %8,7'si katılmıyorum 36-40 yaş aralığındakilerin %11,5'i kesinlikle katılıyorum, %42,3'ü katılıyorum, %15,4'ü kararsızım, %7,7'si kesinlikle katılmıyorum, %23,1'i katılmıyorum 41-50 yaş aralığındakilerin %4,8'i kesinlikle katılıyorum, %23,8'i katılıyorum, %57,1'i kararsızım, %4,8'i kesinlikle katılmıyorum, %9,5'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 12. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır



Yapılan çalışmaya katılanlara sorulan uygulanan aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır sorusuna verilen cevaplar yaş gruplarına göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. 20-25 yaş grubundakiler haricinde diğer yaş gruplarının verdiği cevaplar biraz daha eşit dağılmıştır. Çalışanların yaşları ilerledikçe aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmakta olduğunu belirten görüşleri artış göstermektedir. 36-40 yaş aralığındaki kişilerin büyük çoğunluğu aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmakta olduğunu ifade etmesine rağmen, bu durum tam tersi olduğunu ifade eden çalışanların oranı da azımsanmayacak derecede yüksektir.

Tablo 51. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,386 ^a	20	,002
Likelihood Ratio	41,988	20	,003
Linear-by-Linear Association	,521	1	,470
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,002 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Yaş ile aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 12

H₀: Medeni durum ile performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum birbirinden bağımsızdır.

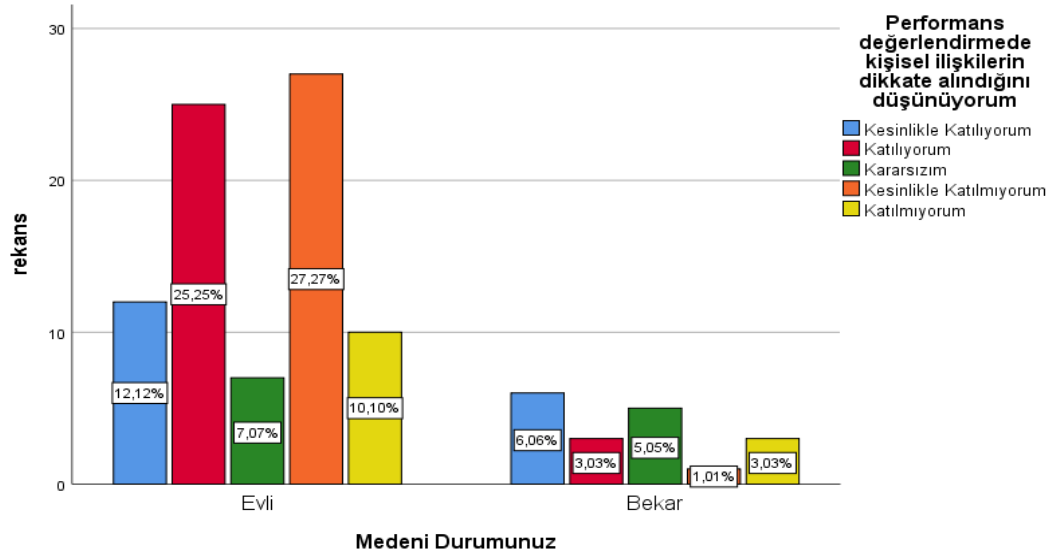
H₁: Medeni durum ile performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 52. Yaşınız/Aynı İşi Yapan Tüm Çalışanlara, Aynı Performans Standartları Uygulanmaktadır Pearson Chi-Square Testi

			Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum					
			Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			Toplam
			Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum	
Medeni Durumunuz	Evli	Kişi	12	25	7	27	10	81
		%	14,8%	30,9%	8,6%	33,3%	12,3%	100,0%
	Bekâr	Kişi	6	3	5	1	3	18
		%	33,3%	16,7%	27,8%	5,6%	16,7%	100,0%
	Toplam	Kişi	18	28	12	28	13	99
		%	18,2%	28,3%	12,1%	28,3%	13,1%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılan evlilerin performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum sorusuna, %14,8'i kesinlikle katılıyorum, %30,9'u katılıyorum, %8,6'sı kararsızım, %33,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %12,3'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan bekârların performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum sorusuna, %33,3'ü kesinlikle katılıyorum, %16,7'si katılıyorum, %27,8'i kararsızım, %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %16,7'si katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 13. Medeni Durumunuz/Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığını Düşünüyorum



Yapılan anket çalışmasına katılan evliler bekârlara oranla performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum sorusuna daha fazla kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Evlilerin kendi içlerindeki verdikleri cevaplara bakıldığı zaman kararsızım cevabı diğer cevaplara göre daha az verilmişken, bekârlar ise çok fazla kararsızım cevabını işaretlemişlerdir. Evlilerin performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum sorusuna verdikleri cevaplar hemen hemen ikiye bölünmüştür. Evliler ya performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum soruna kararsızım haricinde verdikleri olumlu veya olumsuz cevaplar birbirlerine çok yakındır. Bekârların verdikleri cevaplarda ise hemen hemen bütün cevap seçenekleri birbirine yakındır.

Tablo 53. Medeni Durumunuz/Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alındığını Düşünüyorum Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,504 ^a	4	,014
Likelihood Ratio	12,923	4	,012
Linear-by-Linear Association	1,421	1	,233
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,014 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Medeni durum ile performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşüncesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 13

H₀: Eğitim durumu ile performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir birbirinden bağımsızdır.

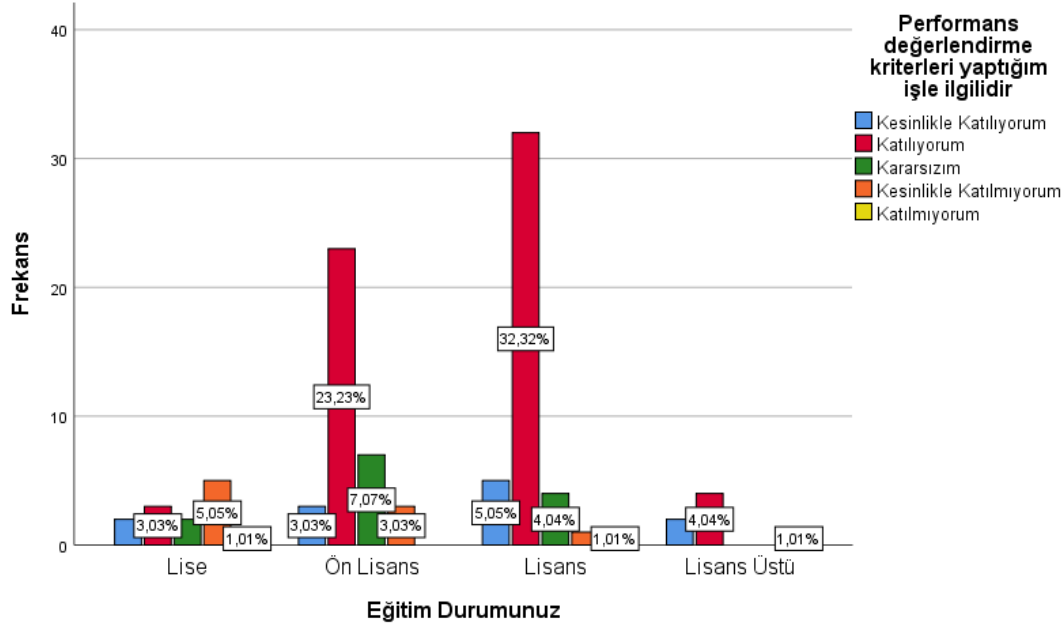
H₁: Eğitim durumu ile performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 54. Eğitim Durumunuz/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığınız İşle İlgilidir

			Performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir					
			Kesinlikle		Kesinlikle			
			Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Toplam
Eğitim Durumunuz	Lise	Kişi	2	3	2	5	1	13
		%	15,4%	23,1%	15,4%	38,5%	7,7%	100,0%
	Ön Lisans	Kişi	3	23	7	3	0	36
		%	8,3%	63,9%	19,4%	8,3%	0,0%	100,0%
	Lisans	Kişi	5	32	4	1	1	43
		%	11,6%	74,4%	9,3%	2,3%	2,3%	100,0%
	Lisans Üstü	Kişi	2	4	0	0	1	7
		%	28,6%	57,1%	0,0%	0,0%	14,3%	100,0%
	Toplam	Kişi	12	62	13	9	3	99
		%	12,1%	62,6%	13,1%	9,1%	3,0%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılan lise mezunları performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir sorusuna, %15,4'ü kesinlikle katılıyorum, %23,1'i katılıyorum, %15,4'ü kararsızım, %38,5'i kesinlikle katılmıyorum, %7,7'si katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ön lisans mezunları yukarıdaki soruya, %8,3'ü kesinlikle katılıyorum, %63,9'u katılıyorum, %19,4'ü kararsızım, %18,3'ü kesinlikle katılmıyorum, cevabını vermişlerdir. Lisans mezunları yukarıdaki soruya, %11,6'sı kesinlikle katılıyorum, %74,4'ü katılıyorum, %9,3'ü kararsızım, %2,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %2,3'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Lisansüstü mezunları yukarıdaki soruya, %28,6'sı kesinlikle katılıyorum, %57,1'i katılıyorum, %14,3'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Şekil 14. Eğitim Durumunuz/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir



Yapılan çalışmaya katılanlara sorulan performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir sorusuna verilen cevaplar eğitim durumuna göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. Lise mezunları haricinde diğer eğitim durumuna sahip olanlar performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Lise mezunlarının cevapları ise tek bir seçenekte toplanmamış ve dağınıklık göstermektedir.

Tablo 55. Eğitim Durumunuz/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,078 ^a	12	,004
Likelihood Ratio	25,938	12	,011
Linear-by-Linear Association	7,180	1	,007
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılabacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,004 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Eğitim durumu ile performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 14

H₀: Eğitim durumu ile performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir birbirinden bağımsızdır.

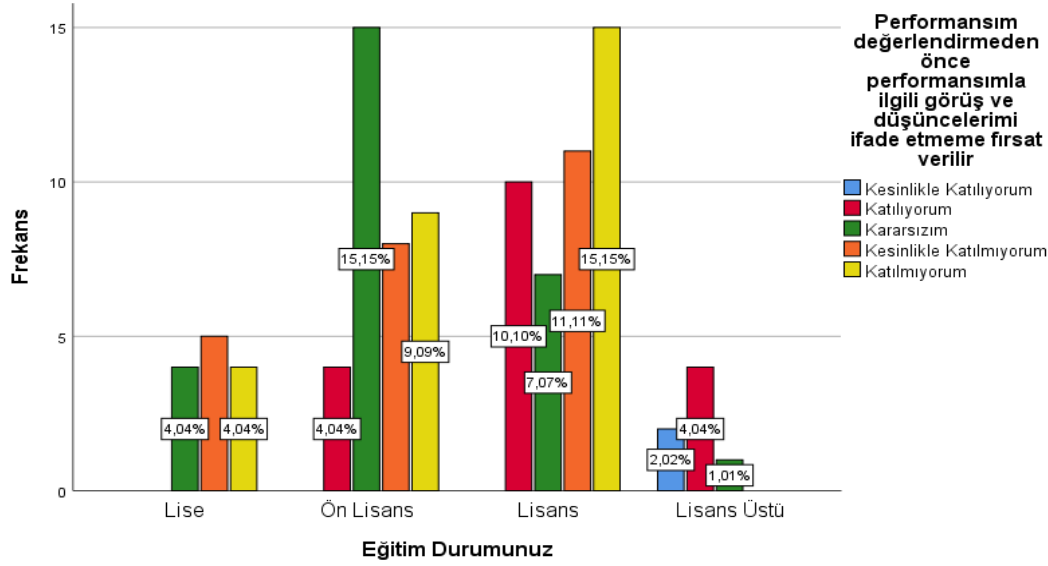
H₁: Eğitim durumu ile performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 56. Eğitim Durumunuz/Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım ile İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir

		Performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir					
Eğitim Durumunuz	Lise	Kişi	Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam
			Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	
	Ön Lisans	Kişi	0	4	5	4	13
		%	0,0%	30,8%	38,5%	30,8%	100,0%
	Lisans	Kişi	0	7	11	15	43
		%	0,0%	16,3%	25,6%	34,9%	100,0%
	Lisans Üstü	Kişi	2	1	0	0	7
		%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	Toplam	Kişi	2	27	24	28	99
		%	2,0%	27,3%	24,2%	28,3%	100,0%

Yapılan anket çalışmasının katılan lise mezunları performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir sorusuna, %30,8'i kararsızım, %38,5'i kesinlikle katılmıyorum, %30,8'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ön lisans mezunları yukarıdaki soruya, %11,1'i katılıyorum, %41,7'si kararsızım, %22,2'si kesinlikle katılmıyorum, %25'i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Lisans mezunları yukarıdaki soruya, %23,3'ü katılıyorum, %16,3'ü kararsızım, %25,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %34,9'u katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Lisansüstü mezunları yukarıdaki soruya, %28,6'sı kesinlikle katılıyorum, %57,1'i katılıyorum, %14,3'ü kararsızım cevabını vermişlerdir.

Şekil 15. Eğitim Durumunuz/Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir



Yapılan çalışmaya katılanlara sorulan performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir sorusuna verilen cevaplar eğitim durumuna göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. Eğitim durumu yükseldikçe sorulan performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerin ifade edilmesine yönelik fırsatların arttığı yukarıdaki grafikte görülmektedir. Özellikle lisans ve lisansüstü eğitimini tamamlamış kişilerin verdikleri cevaplar artışı bariz şekilde göstermektedir. Fakat lisansüstü eğitime sahip olan kişiler dışındaki eğitim durumuna sahip kişiler performansları değerlendirilmeden önce performanslarıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine yönelik fırsat verilmediğini düşünmektedirler.

Tablo 57. Eğitim Durumunuz/Performansım Değerlendirmeden Önce Performansım İlgili Görüş Ve Düşüncelerimi İfade Etmeme Fırsat Verilir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,905 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	35,055	12	,000
Linear-by-Linear Association	6,716	1	,010
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Eğitim durumu ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilendiği performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 15

H₀: Eğitim durumu ile yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir birbirinden bağımsızdır.

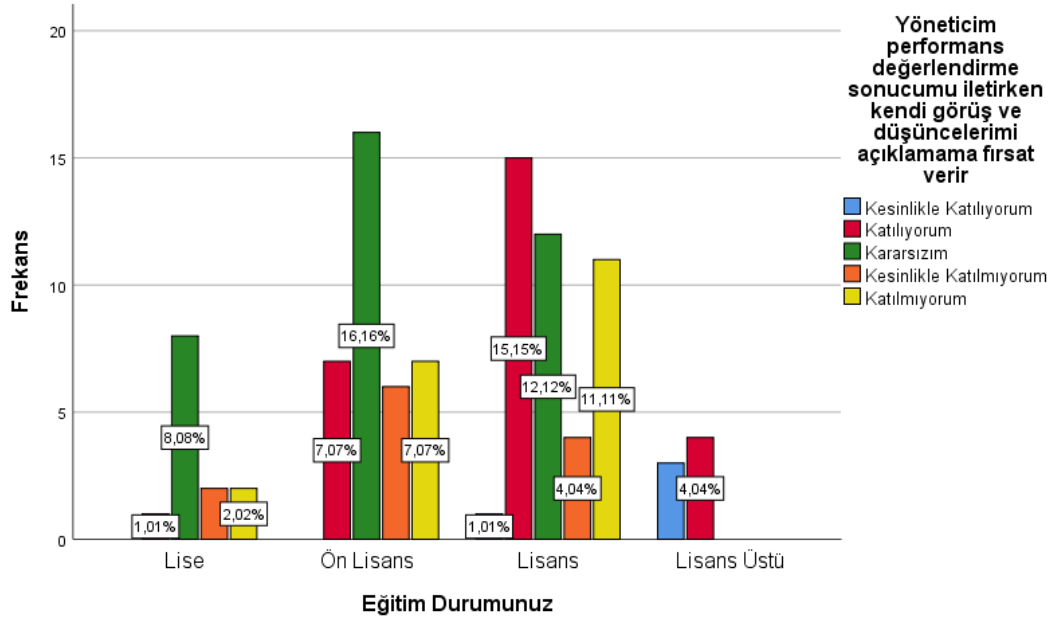
H₁: Eğitim durumu ile yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 58. Eğitim Durumunuz/Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir

			Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir					
			Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			
			Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Toplam
Eğitim Durumunuz	Lise	Kişi	0	1	8	2	2	13
		%	0,0%	7,7%	61,5%	15,4%	15,4%	100,0%
	Ön Lisans	Kişi	0	7	16	6	7	36
		%	0,0%	19,4%	44,4%	16,7%	19,4%	100,0%
	Lisans	Kişi	1	15	12	4	11	43
		%	2,3%	34,9%	27,9%	9,3%	25,6%	100,0%
	Lisans Üstü	Kişi	3	4	0	0	0	7
		%	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Toplam	Kişi	4	27	36	12	20	99
		%	4,0%	27,3%	36,4%	12,1%	20,2%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılan lise mezunları yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir sorusuna, %7,7'si katılıyorum, %61,5'i kararsızım, %15,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %15,4'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ön lisans mezunları yukarıdaki soruya, %19,4'ü katılıyorum, %44,4'ü kararsızım, %16,7'si kesinlikle katılmıyorum, %19,4'ü katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Lisans mezunları yukarıdaki soruya, %2,3'ü kesinlikle katılıyorum, %34,9'u katılıyorum, %27,9'u kararsızım, %9,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %25,6'sı katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Lisansüstü mezunları yukarıdaki soruya, %42,9'u kesinlikle katılıyorum, %57,1'i katılıyorum, cevabını vermişlerdir.

Şekil 16. Eğitim Durumunuz/Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş Ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir



Yapılan çalışmaya katılanlara sorulan yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir sorusuna verilen cevaplar eğitim durumuna göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre eğitim durumu yükseldikçe yöneticinin performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verdiği bariz bir şekilde görülmektedir.

Tablo 59. Eğitim Durumunuz/Yöneticim Performans Değerlendirme Sonucumu İletirken Kendi Görüş Ve Düşüncelerimi Açıklamama Fırsat Verir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,588 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	33,811	12	,001
Linear-by-Linear Association	6,388	1	,011
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Eğitim durumu ile yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 16

H₀: Kıdem yılı ile performans değerlendirme kriterleri yapılan işle ilgilidir birbirinden bağımsızdır.

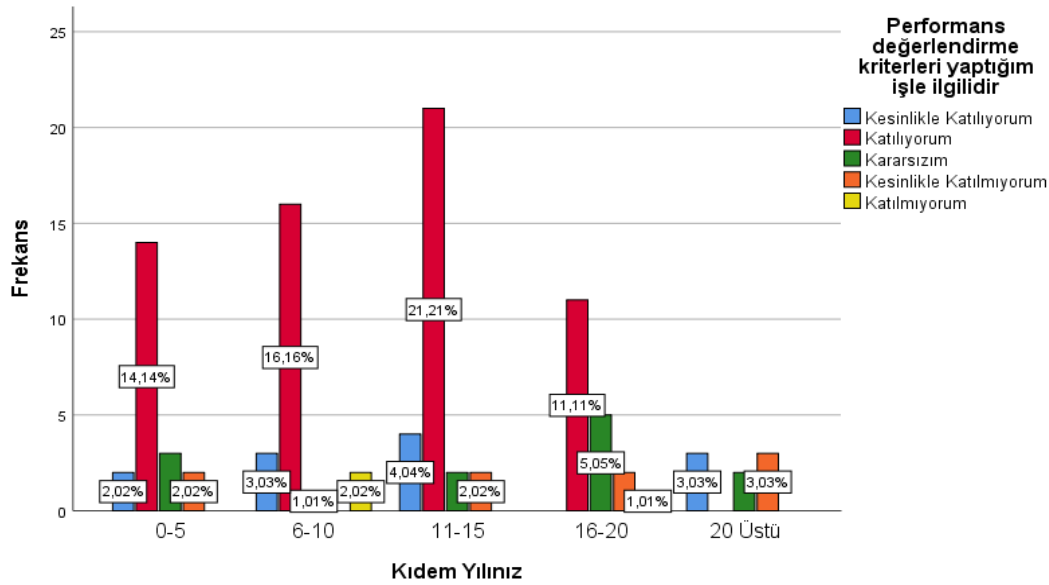
H₁: Kıdem yılı ile performans değerlendirme kriterleri yapılan işle ilgilidir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 60. Kıdem Yılınız/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığınız İşle İlgilidir

			Performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir					
			Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım	Toplam
Kıdem Yılınız	0-5	Kişi	2	14	3	2	0	21
		%	9,5%	66,7%	14,3%	9,5%	0,0%	100,0%
	6-10	Kişi	3	16	1	0	2	22
		%	13,6%	72,7%	4,5%	0,0%	9,1%	100,0%
	11-15	Kişi	4	21	2	2	0	29
		%	13,8%	72,4%	6,9%	6,9%	0,0%	100,0%
	16-20	Kişi	0	11	5	2	1	19
		%	0,0%	57,9%	26,3%	10,5%	5,3%	100,0%
	20 Üstü	Kişi	3	0	2	3	0	8
		%	37,5%	0,0%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%
Toplam	Kişi	12	62	13	9	3	99	
	%	12,1%	62,6%	13,1%	9,1%	3,0%	100,0%	

Katılımcılara sorulan performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir sorusuna verdikleri cevapların kıdem yılına göre dağılımı Tablo 60'ta gösterilmiştir. Performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir ifadesine 0-5 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların %9,5'i kesinlikle katılıyorum, %66,7'si katılıyorum, %14,3'ü kararsızım, %9,5'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir sorununa, 6-10 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların, %13,6'sı kesinlikle katılıyorum, %72,7'si katılıyorum, %4,5'i kararsızım, %9,1'i katılmıyorum cevabını vermiştir. Performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir sorununa, 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların, %13,8'i kesinlikle katılıyorum, %72,4'ü katılıyorum, %6,9'u kararsızım, %6,9'u kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Performans değerlendirme kriterleri yaptığınız işle ilgilidir sorununa, 16-20 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların, %57,9'u katılıyorum, %26,3'ü kararsızım, %10,5'i kesinlikle katılmıyorum, %5,3'ü katılmıyorum cevabını vermiştir.

Şekil 17. Kıdem Yılınız/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir



Yapılan çalışmaya katılanlara sorulan performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir sorusuna verilen cevaplar kıdem yılına göre yukarıdaki bar grafiği ile gösterilmiştir. 20 yıl üstü kıdeme sahip olanlar dışında katılımcılar yapılan performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları iş ile ilgili olduklarını ifade etmişlerdir. 20 yıl üstü kıdeme sahip olanların verdikleri cevaplar ise bir birine çok zıttır. 20 yıl üstü kıdeme sahip olanların kararsızım cevabı dışında verdikleri cevaplar birbirinin tamamen zıttı ve aynı orandadır. 20 yıl üstü kıdeme sahip olanların yarısı performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları iş ile ilgili olduğunu ifade ederken diğer yarısı tam aksi şekilde olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 61. Kıdem Yılınız/Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,243 ^a	16	,009
Likelihood Ratio	37,462	16	,002
Linear-by-Linear Association	2,163	1	,141
N of Valid Cases	99		

Tablo 61'den de anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,009 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Kıdem yılı ile performans değerlendirme kriterleri yapılan işle ilgilidir arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

HİPOTEZ 17

H₀: Kıdem yılı ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir birbirinden bağımsızdır.

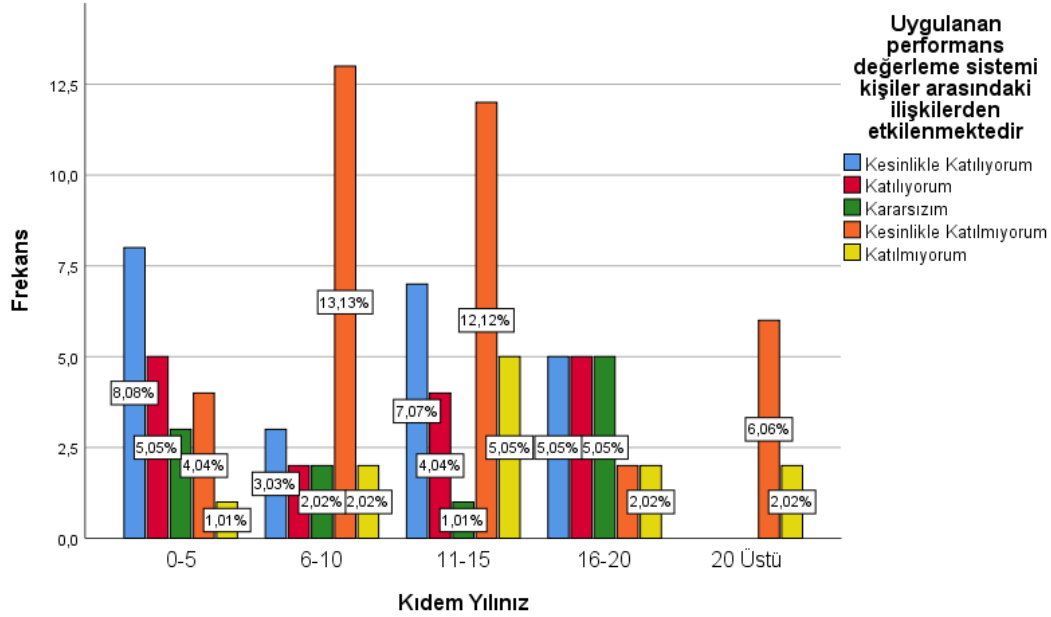
H₁: Kıdem yılı ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir birbirinden bağımsız değildir.

Tablo 62. Kıdem Yılınız/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir

			Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir					
			Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum			Toplam
Kıdem Yılınız	0-5	Kişi	8	5	3	4	1	21
		%	38,1%	23,8%	14,3%	19,0%	4,8%	100,0%
	6-10	Kişi	3	2	2	13	2	22
		%	13,6%	9,1%	9,1%	59,1%	9,1%	100,0%
	11-15	Kişi	7	4	1	12	5	29
		%	24,1%	13,8%	3,4%	41,4%	17,2%	100,0%
	16-20	Kişi	5	5	5	2	2	19
		%	26,3%	26,3%	26,3%	10,5%	10,5%	100,0%
	20 Üstü	Kişi	0	0	0	6	2	8
		%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Toplam		Kişi	23	16	11	37	12	99
		%	23,2%	16,2%	11,1%	37,4%	12,1%	100,0%

Yapılan çalışmaya katılanlara sorulan uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorusuna verilen cevapların kıdem yılına göre dağılımı yukarıda gösterilmiştir. Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorununa, 0-5 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların %38,1'i kesinlikle katılıyorum, %23,8'i katılıyorum, %14,3'ü kararsızım, %19'u kesinlikle katılmıyorum, %4,8'i katılmıyorum cevabını vermiştir. Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorununa, 6-10 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların %13,6'sı kesinlikle katılıyorum, %9,1'i katılıyorum, %9,1'i kararsızım, %59,1'i kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i katılmıyorum cevabını vermiştir. Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir sorununa, 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların %24,1'i kesinlikle katılıyorum, %13,8'i katılıyorum, %3,4'ü kararsızım, %41,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %17,2'si katılmıyorum cevabını vermiştir.

Şekil 18. Kıdem Yılınız/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir



Yukarıdaki verilen cevaplara göre kıdem yılı arttıkça uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilendiği düşüncesi azalmaktadır. Özellikle 20 yıl üstü kıdeme sahip kişiler arası ilişkilerin performans değerlendirme sistemini hiçbir şekilde etkilemediğini ifade etmişlerdir. 0-5 kıdem yılına sahip kişiler arası ilişkilerin performans değerlendirme sistemini etkilediğini ifade etmişlerdir. 16-20 yıl kıdeme sahip olanların ise kişiler arası ilişkilerin performans değerlendirme sistemini etkilediğini düşünmesinin yanı sıra kararsızlarda bir hayli fazladır.

Tablo 63. Kıdem Yılınız/Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Kişiler Arasındaki İlişkilerden Etkilenmektedir Pearson Chi-Square Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,857 ^a	16	,019
Likelihood Ratio	33,753	16	,006
Linear-by-Linear Association	3,438	1	,064
N of Valid Cases	99		

Tablodan da anlaşılacağı gibi pearson chi-square istatistiği $p\text{-value}=0,019 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. Kıdem yılı ile uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilendiği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, çalışanların örgütün hedeflerine ne derece hizmet ettiğinin en önemli göstergelerinden biridir. Tüm kurumların etkin ve verimli çalışabilmeleri ve rekabet gücünün arttırılabilmesinin en önemli yolu kurum çalışanlarının kendilerine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmeleridir. Eğitimini aldığı alanda görevlendirilmeyen personel verilen işleri ya bilgisizlikten ya da yetkin olmadığı için layıkıyla yerine getiremeyecektir. Çalışmamızda İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneğiyle belediyelerde uygulanan performans yönetimi ele alınmış, çalışanların kendilerine uygulanan performans değerlendirmesine ilişkin algıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarından anket katılımcısı olanların verdiği cevaplardan “İstanbul Büyük Şehir Belediyesi’nin uyguladığı performans değerlendirme tekniklerinin çalışanlar üzerindeki algısı farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotezimizin doğrulandığı görülmektedir. Gerçekten de özellikle, yaş, eğitim durumu ve kıdem bakımından çalışanların algıları farklılıklar göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun (%74) yapılan performans değerlemesinin yaptıkları işle ilgili olduğunu düşünmeleri değerlemenin doğru uygulandığını göstermektedir. Bununla beraber bazı lise mezunu katılımcılar bunun tam tersini düşünmektedirler. Bu konuda lise mezunu çalışanlara yapılacak bir anketle mevcut rahatsızlık ortaya konup düşündükleri durum doğru ise değerlendirme çalışması yaptıkları işe yönelik gerçekleştirilmelidir.

Sadece lisans üstü eğitim görenlerin çoğunluğu performans değerlemesinden önce görüşlerini rahatlıkla ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %51.6’sı aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartlarının uygulandığını belirtmişlerdir. Bununla beraber kadın katılımcıların çoğunluğunun ve 0-5 yıl kıdemi bulunanların çoğunluğunun (%61.9) yapılan performans değerlemesinin çalışanlar ve değerlemeyi yapan kişiler arasındaki ilişkilerden etkilendiğini belirtmeleri objektif bir değerlendirme yapılmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu durum bu düşünceye sahip olan çalışanların motivasyonun azalmasına neden olarak performanslarını olumsuz etkileyebilir.

Katılımcıların değerlemeyi yapan yönetici ve diğer kişilerin uygulanan yöntem hakkında tam bir bilgiye sahip olduklarını belirtmeleri olumlu bir durum olmakla beraber, yapılan personel değerlemesinden memnun musunuz sorusuna çoğunluğunun kararsızım cevabını vermeleri düşündürücüdür. Doyısıyla bu menuniyetsizliğin nedenleri bulunup bu olumsuz düşünceye sebebiyet veren problemler ortadan kaldırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- ABID, N. (1998). Performans Denetiminde Pakistan'ın Deneyimi Üzerine Bir Yaklaşım, *Sayıştay Dergisi*, Çev: Derya Kubalı, 29, (104-127).
- AKAL, Z. (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm Denetimi*, 3. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- ATEŞ, H. ve D. Çetin (2004). Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Muhittin Acar, Hüseyin Özgür(Ed), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- BAKAN, İ ve H. KELLEROĞLU (2003), Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1) (103-127).
- BARCA, M. ve A. Balcı (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Tartışma Metinleri*, 2004/4, Sakarya, (1-31).
- BARUTÇUGİL, İ.(2002). *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞ, İ. M. ve A. ARTAR (1990), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme ve Denetleme Modelleri*, Ankara: MPM Yayınları.
- BELER, F.(1990), *Yerel Kentsel Hizmetlerin Dağıtımında Ekonomik Verimlilik; Ankara Örnek Alan Çalışması*, Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı.
- BOZKURT, Ö., T. ERGUN ve S. SEZEN (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayını, Yayın No: 283.
- CANATAN, B. (2001), *Yerellik İlkesi*, Ankara: Galeri Kültür Yayınevi.
- ÇEVİK, H. H. (2001a). Kamu Kurumlarında Verimlilik Ve Verimliliğin Başarılması: Emniyet Teşkilatı Örneği, *Polis Bilimleri Dergisi*, Temmuz-Aralık, 3(3-4) (67-80).
- DEMİR, Y. (2006), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi*, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- DPT, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) 2005 Yılı Programı*.

DPT (1989). *Merkezi Hükümette Çıktı Ve Performans Ölçülmesi (Teknik Kılavuz)*, DPT Sosyal Planlama Başkanlığı, Ankara.

DPT (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Ankara.

DURNA, U. ve V. Eren (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yöneti, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1) (55-75).

EREN, E. (2002). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

ERYILMAZ, B.(2008). *Kamu Yönetimi*, Ankara: Okutman Yayıncılık.

FALAY, N. (1987a), “Verimlilik-Etkinlik-Tutumluluk“, Çağdaş Sayıştay Denetimi Sempozyumu T.C. Sayıştay 125, Kuruluş Yıldönümü Kutlamaları, 4-5 Haziran, s.47-55.

FINDIKLI, F. (2008). *Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Kütahya.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref (2004). *Yönetim Hukuku*, Ankara, Turhan Kitabevi, Güncelleştirilmiş 21. Bası.

GÜÇLÜ, Ali Osman (1995). “Performans Denetiminin Unsurları Üzerine Düşünceler“, Sayıştay Dergisi, Sayı 19, Ekim-Aralık, s.31-34.

GÜNEY, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

HALİS, M. ve M.Tetinkuş (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun (Ed), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (173-260) Ankara: Seçkin Yayınları.

HATİPOĞLU, Zeyyat (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yayınları, İstanbul.

HAX, A. C. Ve N. S. Majluf (1996), *The Strategy Concept And Process: A Pragmatic Approach*, Prentice Hill, New Jersey.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.442.pdf> , Erişim Tarihi: 14.05.2018

HELVACI, M. A. (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2) (155-169).

KELEŞ, R. (2000), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul: Cem Yayınevi.

KOÇAK, Y. (2013). *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

KUBALI, Derya (1999). “Performans Denetimi“, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, Mart, s.31-62.

- MALİYE BAKANLIĞI (2008). *Performans Programı Hazırlama Rehberi*, BUMKO, Ankara.
- NADAROĞLU, H. (2001). *Mahalli İdareler, Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ODYAKMAZ, Z. (2006). *Anayasa Hukuku İdare Hukuku*, Ankara:Savaş Yayınevi.
- ORTAYLI, İ. (2000). *Tanzimat Devrinde Osmanlı Mahalli İdareleri (1840-1880), Osmanlı Devletinin 700. Kuruluş Yıldönümü*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- OSBORNE, D. and T. Gaebler (1992). *Reinventing Government*, New York: Plume.
- ÖNCEL, Y.(1992). *Mahalli İdareler Maliyesi*, İstanbul: Filiz Kitapevi.
- ÖZER, H. (1992). Performans Denetimi. *Sayıştay Dergisi*, Ocak-Mart, 7 (.30-40).
- ÖZGÜR, H. (2004), Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed) *Çağdaş Kamu Yönetimi II* (207-252), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZTEMEL, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- PEKER, Ö.(1996). Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5(2). (15-23).
- RAO, P. S. (2008). *Personnel and human resource management*. India: Global Media.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- SONGUR, M. (1996), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü. *Mahalli İdareler Dergisi*, Nisan, 28 (41-51).
- ŞENCAN, H. (2006). Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun. http://www.yasader.org/web/yasama_dergisi/2006/sayi1/kamu_yonetiminin.pdf Erişim Tarihi:11 Eylül 2018
- ŞENGÜL, R. (2011), *Yerel Yönetimler*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ŞENTÜRK, H. (2004), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- ŞENTÜRK, H. (2005a). *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- ŞİMŞEK,M. Ve M. NURSOY (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları.

TEKİN, A. (1998). OECD Üyesi Ülkelerde Performans Denetiminin Gelişimi. *Yerel Yönetim ve Denetim*, 3(11) (13-30).

TİYEK, R. (2013), Büyükşehir Belediyesi Memur Personel Performans Değerlendirme Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Yerel Politikalar*, Temmuz-Aralık, (82-115).

TORTOP, N., B. AYKAÇ, H. YAYMAN ve A. ÖZER (2006), *Mahalli İdareler*, Ankara: Nobel Yayınları.

TUNÇER, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi.

ULUSOY, A. ve T. AKDEMİR (2006). *Mahalli İdareler*, Ankara: Seçkin Yayınları.

<http://www.fatih.bel.tr/images/content/performansyonergesi31032011.pdf> , Erişim Tarihi: 13.Eylül 2018

YALÇINDAĞ, S. (1992). Çağdaş Belediye. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Ocak, 1(1) (7-17).

YILDIRIM TİMUR, N. ve O. BAYRAKTAR (2017). Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, WPS NO/ 70 / 2017-01, (1-12).

YILDIRIM, İ. (2000). Bürokratik İsraf Ve Nedenleri-Kavramsal Bir Yaklaşım. *Türk İdare Dergisi*, Haziran, 72(427), (49-75).

YILDIRIM, R. (2003). *Devlet Yapısı ve Nitelikleri-Anayasa Hukuku Ders Notları*, Diyarbakır: Akader Yayınları.

EKLER

Sayın Katılımcı

Bu anket ‘Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği’ başlıklı çalışmanın uygulama kısmıyla ilgilidir. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Lütfen adınızı soyadınızı yazmayınız. Katılımınız için teşekkürler.

- 1.Cinsiyetiniz a)Kadın b)Erkek
2. Yaşınız a) 20 altı b)20-25 c)26-30 d)31-35 e)36-40 f)41-50 g)50 üstü
3. Medeni Durumunuz a)Evli b)Bekar
4. Eğitim Durumunuz a)İlköğretim b)Lise c)Ön lisans d)Lisans e)Lisans üstü
5. Kıdem Yılınız a)0-5 b)6-10 c)11-15 d)16-20 e)20 üstü
6. Göreviniz.....

Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınıza dair size uyan şıkkı lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum
Performans değerlendirme kriterleri yaptığım işle ilgilidir.					
Yöneticim işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.					
Performansım değerlendirmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.					
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır					
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.					
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken					

kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir.					
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir.					
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.					
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum					
Kurumumda uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnunum					
Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Uygulayıcılar yeterli Bilgi sahibi olmalıdır.					
Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır					
Çalışanların performansları objektif ölçütlere göre değerlendirilmelidir.					
Performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir					

Kurumumuzda performans değerleme dzenli olarak yapılmaktadır					
Uygulanan performans değerleme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir.					
Performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır.					
Performans değerleme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır.					
Çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır					
Performans değerleme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır					
Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır.					
Uygulanan performans değerleme yöntemi sonucunda terfi veya ödöl gibi sonuçlar olmalıdır.					

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Yalova’da doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimlerini Yalova’da tamamladı. Uludağ Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Bilgisayar Programlama Bölümü ve Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde eğitim gördü. 2013 yılında Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Tezli Yüksek Lisans programına kabul edildi. 2014 yılından itibaren Yalova - Subaşı Belediye Başkanı olarak görev yapmaktadır.

