

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**KAMU PERFORMANS YÖNETİMİNE BELEDİYE
PERSONELİNİN BAKIŞ AÇILARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melikenur MİDİLLİ SORAN

KOCAELİ, 2023

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**KAMU PERFORMANS YÖNETİMİNE BELEDİYE
PERSONELİNİN BAKIŞ AÇILARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melikenur MİDİLLİ SORAN

Doç. Dr. Demokaan DEMİREL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu ve Karar No: 14.06.2023/17

KOCAELİ, 2023

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğrenimim ve tez çalışmam süresince desteklerini benden esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Demokaan DEMİREL'e,

Lisans ve yüksek lisans sürecim boyunca yanımda olup, sorumluluklarımı paylaşan ve hayatın her alanında sürekli desteğini hissettiğim sevgili eşim Recep SORAN'a,

Hayatım boyunca atmış olduğum her adımda yanımda bulunan, eğitim hayatım boyunca her türlü desteği sonuna kadar sunan kıymetli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	..x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME

1.1 PERFORMANS KAVRAMI	4
1.1.1. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi	5
1.1.2. Performans Standartları	7
1.1.3. Performans Unsurları	8
1.1.3.1. Verimlilik	10
1.1.3.2. Etkinlik	10
1.1.3.3. Tutumluluk	11
1.1.3.4. Kalite	11
1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ	13
1.2.1. Performans Yönetiminin Temel İlkeleri	15
1.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları	16
1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler	19
1.2.4. Performans Yönetiminin Kuralları	23
1.2.5. Performans Yönetim Süreci	24
1.2.5.1. Performans Hedeflerinin Tespit Edilmesi	27
1.2.5.2. Sürekli İletişim	28
1.2.5.3. Geri Bildirim	29
1.2.5.4. Performans Geliştirme ve İyileştirme	30
1.2.6. Performans Yönetiminin Yararları ve Zararları	31

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS	35
2.1.1. Kamu Performans Denetimi	37

2.1.1.1. Faaliyet Raporu	39
2.1.1.2. İç Denetim	40
2.1.1.3.Sayıştay Denetimi	41
2.1.2. Kamuda Performans Yönetimi İlkeleri	43
2.1.2.1.Performans Anlayışının Kabulü İlkesi	44
2.1.2.2.Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi	44
2.1.2.3.Bireysel Performansın İzlenme İlkesi	44
2.1.2.4. Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi	44
2.1.2.5. Performans Ölçütlerinin Geliştirilme İlkesi	45
2.1.2.6. Hukukilik İlkesi	45
2.1.2.7.Açıklık İlkesi	45
2.1.2.8. İnsanilik ve Hesap Verilebilirlik İlkesi	45
2.1.3. Kamuda Performans Yönetimini Zorlaştıran Nedenler	46
2.1.3.1. Bütçe Yönetimindeki Kısıtlamalar	46
2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Sınırlamalar	46
2.1.3.3. Maddi Varlıkların Yönetimindeki Kısıtlamalar	47
2.1.3.4. Hesap Verme Sorumluluğu Sistemindeki Yetersizlikler	47
2.1.3.5. Stratejik Yönetim Yaklaşımından Kaynaklanan Sorunlar	47
2.1.3.6. Performans Esaslı Bütçe Uygulamasında Yetersizlikler	48
2.1.4. Kamu Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	48
2.2. BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	51
2.2.2.Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirmeyi Gerektiren Unsurlar	54
2.2.2.1. Yerel Yönetimlerin Önemi	54
2.2.2.2. Kamuda Stratejik Yönetim Anlayışı	54
2.2.2.3. Sicil Notunun Kaldırılması	55
2.2.3. Mevzuat Açısından Büyükşehir Belediyelerinde Memur Personelin Performansını Değerlendirme	57
2.2.4.Performans Yönetiminin Uygulanması	58
2.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	62
2.2.5.1. Ödüllendirmede Dikkate Alınması	62
2.2.5.2.Parasal Olmayan Ödül (terfi vb.)	62
2.2.5.3.Parasal Ödül	63
2.2.5.4. Cezada Dikkate Alınması	64
2.2.5.5. Performans Değerlendirme Algısının Oluşturulması	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİNE BELEDİYE PERSONELİNİN BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	66
3.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	68
3.1.3. Verilerin Analizleri	68
3.2. Bulgular	69
3.2.1. Demografik Bulgular	69
3.2.2. İstatistiksel bulgular	76
3.2.3. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları	84
SONUÇ	85
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	99
ÖZGEÇMİŞ.....	101

ÖZET

Performans yönetimi kavramı son dönemde çok sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle 2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile performans kavramının resmi bir nitelik kazanması ve çalışanların iş akitlerinin sonlandırılmasında kullanılmaya başlanmasıyla popülerliğini artırmıştır.

Belediye çalışanlarının performanslarını etkileyen unsurların belirlenmesi için yapılan bu tez çalışmasının ölçeği Prof. Dr. Abdulkadir Bilen danışmanlığında Doğan Demirdaş tarafından hazırlanan “Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma” (2019) adlı doktora tezinin ölçeğinin bu çalışmaya uyarlanmasıyla hazırlanmıştır. Hazırlanan bu tez çalışmasında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan memur personellerin performans yönetimine bakış açısına odaklanmıştır.

Çalışma kapsamında nicel araştırma araçlarından olan anket kullanılmış olup, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 350 memur personele Google-form aracılığıyla hazırlanan anket gönderilmiştir. 30.03.2023-20.04.2023 tarihleri arasında elde edilen geçerli form sayısı 303 olmuştur. Geçerli form miktarına göre geri dönüş oranı %86,50 düzeyindedir. Oranın evreni temsil etme açısından yeterli olduğu görülmüştür.

Anketin verileri aynı sistem üzerinden alınmış ve SPSS Statistics 23 programı aracılığı ile one way anova, tek yönlü regresyon, pearson korelasyon, genel frekans, standart sapma ve ortalama, normallik dağılımı ölçümleriyle analiz edilmiştir. Analizler sonucunda cinsiyetin, çalışma zamanlarının, eğitim durumlarının, yaş dağılımlarının performans ölçümlerine yönelik ilişkileri incelenmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: performans, performans yönetimi, kamu sektörü, kamu çalışanları

ABSTRACT

The concept of performance management has recently become a very frequently used concept. Especially with the Labor Law No. 4857, which came into force in 2003, the concept of performance became official and started to be used in the termination of employees' employment contracts.

The scale of this thesis study, which was conducted to determine the factors affecting the performance of municipal employees, was prepared by adapting the scale of the doctoral dissertation titled "A research on Determining the Attitudes of Local Administrative Supervisors towards Public Performance Management" (2019) prepared by Doğan Demirdağ under the supervision of Prof. Dr. Abdulkadir Bilen. This thesis focuses on the perspective of performance management of civil servants working within Kocaeli Metropolitan Municipality.

Within the scope of the study, the survey method, which is one of the quantitative research methods, was used, and a questionnaire prepared through Google-form was sent to 350 civil servants working in Kocaeli Metropolitan Municipality. Between 30.03.2023-20.04.2023, 303 valid forms were obtained. According to the amount of valid forms, the return rate is 86.50%. It was seen that the rate was sufficient to represent the universe.

The data of the questionnaire was received through the same system and analyzed by means of SPSS Statistics 23 program with one way anova, regression, pearson correlation, general frequency, standard deviation and mean, normality distribution measurements. As a result of the analyzes, the relationships of gender, working time, educational status, age distribution with respect to performance measurements were examined and the necessary information was obtained.

Keywords: performance, performance management, public sector, public employees

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	1.1:	Performans
Unsurları.....		10
Şekil	1.2:	Performans
Süreci.....		27
		Yönetim

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	3.1:	Güvenilirlik
Analizi.....	68	
Tablo	3.2:	Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri.....
	69	
Tablo	3.3:	Belediye Performans Yönetimine Memurların Bakış Açısı Boyutu.....
	70	
Tablo	3.4:	Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) için de Uygulanması Boyutu.....
	72	
Tablo	3.5:	Performans Ölçütlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme Boyutu.....
	74	
Tablo	3.6:	Mevcut İnsan Kaynakları Boyutu.....
	75	
Tablo	3.7:	Standart Sapma ve Ortalama.....
	76	
Tablo	3.8:	Normallik Dağılımı
	77	
Tablo	3.9:	Cinsiyetin Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi-Regresyon.....
	78	
Tablo	3.10:	Belediyede Çalışma Durumunun Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi-Regresyon.....
	80	
Tablo	3.11:	Anova Testi.....
	81	
Tablo	3.12:	Pearson Korelasyon
	83	
Tablo	3.13:	Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları.....
	84	

GİRİŞ

Başarım, erişme, maharet, yetenek gibi çeşitli anlamları olan performans kavramı uzun yıllardır özel sektör ve kamu sektöründe önem arz etmektedir. Performans kavramının bilimsel olarak ele alınması F. Taylor'a dayanmaktadır. Taylor'ın iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi bu bilimsel çalışmayı oluşturmaktadır (Uyargil, 2013: 2; Yıldırım, 2022: 6,).

Ülkemizde 2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile performans kavramı kurumsal bir nitelik kazanmış ve çalışanların iş akitlerinin sonlandırılmasında kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışmamızda incelenen bir diğer kavram olan performans yönetimi ise çalışanların performanslarının planlanması, değerlendirilmesi, geliştirilmesini hedefleyen bir örgüt düzeni olarak açıklanır. Performans kendisini oluşturan unsurlarıyla bütünleşir. Bu unsurlar görüşlere göre farklılaşsa da birçok ortak görüş verimlilik, etkinlik, tutumluluk, kalite unsurları konusunda hemfikirdir.

Bir organizasyonda çalışan kişilerin performans seviyesini ölçmek ve çalışanın verimliliğini artırmak için kullanılan performans yönetimi sayesinde çalışanlar kendi seviyelerinin farkına varırlar ve motive olurlar. Çalışanların istekli bir şekilde çalışması ile yöneticilerin işlerinin kolaylaşması kaçınılmazdır.

Alanla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş olup, daha önceki çalışmaların genelinde sadece teorik bir çalışma olduğu veya belediye hizmetlerine yönelik bir alan araştırmasını içerdiği görülmüştür. Belediye personelinin performans yönetimine bakış açısına yönelik alan araştırmasını içeren iki çalışmaya rastlanılmıştır (Karadeniz ,2019; Yılmaz, 2019). Bu tez çalışmasını diğer çalışmalardan ayıran bazı farklar vardır. Öncelikle bu tez çalışmasının örneklemini

daha önce yapılan çalışmalarla kıyaslandığında çok daha geniştir. Bir diğer fark ise daha önceki çalışmalar belediyede çalışan tüm personeli kapsarken, bu çalışma sadece 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlı olan personeli kapsamaktadır. Bunun sebebi ise işçi personel ve memur personelin farklı kanunlara tabi olması nedeniyle performans değerlendirmeleri ve performansa bakış açılarının da farklı olmasıdır. Son olarak ise daha önceki çalışmalarda verilerin analizi genel bir değerlendirmeye sınırlı kalırken bu çalışmada veriler SPSS Statistics 23 programı aracılığıyla çeşitli analizlere tabi tutulmuştur.

Bazı temel kavramlarının açıklanmasının ardından bu tez çalışmasının üç ana bölümden oluştuğu söylenebilir.

Birinci bölüm Performans Kavramı, Gelişimi, Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Süreci başlığının altında bu tez çalışmasının temel kavramları olan performans, performans değerlendirmesi, performans yönetimi kavramlarının açıklanmasını, performans kavramının tarihsel gelişimini, unsurlarını, standartlarını, performans yönetiminin temel ilkelerini, amaçlarını, sürecini açıklamaya çalışmaktadır. İkinci bölüm, Kamu kuruluşlarında performans, belediyelerde performans yönetimi, performans yönetiminin gelişimi ve karşılaşılan sorunlar başlığı altında performans kavramının kamudaki yerinden bahsedilmektedir. Bu bölüm kamuda performans denetimini, belediyelerde performans yönetimini, belediyelerde performans yönetimi ilkelerini, büyükşehir belediyelerinde performans yönetiminin gerekli olmasının sebeplerini, performans yönetimi sisteminin geliştirilmesini ve kamuda performans yönetiminin zorluklarını açıklamaya çalışmaktadır.

Üçüncü bölüm, anket ve analiz bölümüdür. Çalışmanın bu bölümünde nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemiyle yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Yapılan çalışmada “Belediyelerde memur personelin performansın yönetimine bakış açısı nedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Çalışmanın temel amacı ise belediye memur personelinin performansını etkileyen unsurların ve belediye memur

personelinin performans yönetimine bakış açılarının tespiti. Daha önce yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde belediyede çalışan memur personeller özelinde nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple çalışma daha sonraki çalışmalara kaynak olması açısından önem arz etmektedir. Yine çalışmanın örnekleme bakıldığında elde edilen geçerli form miktarının %86,50 gibi yüksek bir orana sahip olması çalışmayı önemli kılan bir diğer husustur. Yapılan anket çalışmasında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi evreni ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 350 memur personel örneklem seçilmiş olup, kendilerine e-katılım yoluyla katılabilecekleri bir anket formu mail yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen 350 anketten 303 adet geçerli form geri dönüşü olmuştur. Anket sonucunda veriler SPSS Statistics 23 programı aracılığı ile one way anova, tek yönlü regresyon, pearson korelasyon, genel frekans, standart sapma ve ortalama, normallik dağılımı ölçümleriyle analiz edilmiştir. Analizler sonucunda cinsiyetin, çalışma zamanlarının, eğitim durumlarının, yaş dağılımlarının performans ölçümlerine yönelik ilişkileri incelenmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın ilk bölümünde performans kavramı ele alınmıştır. Performans kavramının tarihsel gelişimi, standartları, unsurları ve Performans yönetimi kavramı, performans yönetiminin temel ilkeleri, amaçları, taşıması gereken özellikler, kuralları, süreci, yararları ve zararları bu bölümde açıklanan konulardır.

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

İngilizce kökenli “performance” kavramından türeyen performans Türkçeye “başarım” anlamıyla geçmiştir. Bunun yanında erişme, maharet, yetenek gibi çeşitli anlamlara da sahiptir. Başka bir tanımla ise performans işin hedef ve ölçütlerine göre yapılması veya işi yapan kişinin iş süreci boyunca sergilemiş olduğu beceriyi açıklamaktadır. Kısaca sınırlı bir süre içinde bir çalışanın bir amaç için göstermiş olduğu gayretin nitel ve nicel sonuçları performans olarak ifade edilir (Eroğlu,2011:17). Çalışanın bu sınırlı sürede ortaya koydukları ile kendisinden beklenenin karşılaştırılması çalışanın performansını ortaya koyar. Bu değerlendirmeye göre kişinin performansı belirlenir ve eğer beklenenin altında bir performans söz konusuysa yapılması gerekenler için harekete geçilir. Performans değerlendirileceği kuruma göre değişiklik gösterebilir. Kâr amacı güden bir kurumda karın yükselmesi performansı artırırken kâr amacı gütmeyen kurumlarda maliyetlerin düşmesi performans artışı olarak ifade edilir (Yıldırım, 2022: 6; Bilgin vd., 2022: 257; Doyran vd., 2022: 37).

Bir kavram olarak performans, son yıllarda kamu yönetimine önem veren ülkelerin de üzerinde durduğu ve ilgili konularda teoride ve pratikte çeşitli düzenlemeler yaptığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik dalgalanmalar birçok ülkede kamu ihtiyaçlarının ve taleplerinin artması gibi nedenlerle bütçede de sorunlara yol açmıştır. Bu sorunlara bir çözüm önerisi olarak da performans kavramı gelişmiştir (Meier ve Toole, 2011: 2).

1.1.1. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde performansın sistemli ve şekil olarak ilk olarak 1900’lerde A.B.D. ‘de kamu kurumlarında incelenmiştir. Buna karşılık performansın bilimsel olarak değerlendirilmesi ise “F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi” sonucunda gerçekleşmiştir (Uyargil, 2013: 2).

Ülkemizdeki performans değerlendirme çalışmaları ise kamu kurumlarıyla yaygınlaşmış olup özel sektörün dikkatini çekmiştir. Performansın değerlendirilmesine olan ilgi bilhassa geçtiğimiz 20 yılda artmıştır.

“2003’te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu” ile İş Kanunu’na bağlı çalışanların iş akitlerinin sonlandırılmasında çalışanın performans değerlendirme sonucu resmi bir nitelik kazanmıştır. Günümüzde “çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirme” hedefi olan örgüt düzeni, performans yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 2013: 3).

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramı çoğu zaman aynı anlama sahip kavramlar olarak düşünülse de bu iki kavramı birbirinden ayıran büyük farklar mevcuttur. Performans değerlendirme çalışanların belirlenen bir zaman dilimindeki çabalarını inceler ve çalışanın bundan sonraki süreç için potansiyelini ölçer. Bu ölçüm genellikle form usulüyle bir sene içerisinde birkaç kez gerçekleşir. Performans yönetimi ise performans değerlendirilmesine karşılık sürekli bir ölçümü içerir. Bu ölçümde üst ve ast etkileşim içinde olmakla birlikte iki tarafta bu işten beklenti ve taleplerini dile getirirler. Performans yönetimi “yöneticinin verdiği destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri besleme sağladığı” ve bütün bu süreç sonunda çalışanın objektif olarak değerlendirildiği bir kavramdır (Uyargil, 2013: 3; Akçakaya, 2012: 173; Çaylak, 2022: 320).

Performans değerlendirme, eylemlerin amaçlara ulaşma derecesini ölçer ve performans yönetiminin alt başlığı olarak görülür. Performans yönetimi ise performansın geliştirilmesi için yapılan çalışmaları kapsar. Performans yönetiminde

performansın hangi yollarla geliştirileceği, ölçümün nasıl yapılacağı ve ölçüm sıklığının belirlenmiş olması gerekir (Yıldırım, 2022: 7). Performans yönetimini performans değerlendirmesinden ayıran diğer farklar ise; performans değerlendirmesinin, performans yönetimi gibi stratejik iş konularına değinmemesi, kapsamlı geri bildirimleri içermemesi, performans yönetiminin sürekli ve yöneticiler tarafından yapılmasına karşın performans değerlendirmesinin yılda bir kez insan kaynakları tarafından yapılması olarak açıklanabilir (Aquinis ve Pierce, 2007: 139-140).

Performansın değerlendirilmesiyle gelecek amaçların belirlenmesi ve bu amaçların hizmet edilen kesime iletilmesi sağlanır. Bu bilgilendirmeye belirlenen amaçların belirlen zaman içinde varılması hizmet verilen kitle gözünde “başarı” ifade etmektedir. Bununla birlikte konulan hedeflere belirlenen sürede ulaşılmaması “başarısızlık” olarak görülmektedir (Performance Management Guide For Municipalities,2001:19). Çalışanların performanslarını değerlendirmek için kuruluşlar tarafından kuruluşlar tarafından kullanılan performans değerlendirme yöntemi çalışanları hedeflere ulaşmada motive etme aracı olarak görülmüştür (Al-Jedaia ve Mehrez, 2020: 2077).

Gelecek hedeflerinin belirlenip bu hedeflere yönelik planlamaların yapıldığı, sürecin ne kadar etkin ve verimli geçirildiğine dair ölçümler için performans değerlendirme kavramı, 4857 sayılı İş Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle çalışanlar, örgüt ve yöneticiler için önemini artırmıştır. Performans değerlendirme ile çalışanın, kurumun ve yöneticilerin amaçlara ulaşma yolunda ne kadar yol aldıkları ve bundan sonraki süreçte nasıl bir yol izlemeleri gerektiğinin tespiti yapılır. Tespit sonucunda başta belirlenen hedeflere ulaşılmışsa bu durum başarı olarak ifade edilir fakat istenen seviyeye ulaşılamamışsa bu durum başarısızlık olarak adlandırılır.

1.1.2. Performans Standartları

Performans sisteminin temelini performans standartlarının oluşturduğu söylenebilir. Performans standartlarına uygun olarak yapılan ölçümler performans

değerlendirmesinin ortamını hazırlar. Performans standartlarını belirlemek hem çalışanlara hem de yöneticilere katkı sağlamaktadır. Çalışan, kendinden isteneni önceden bilirse, bu konudaki eksikliklerini de önceden fark etme fırsatı bulur. Bu da hem çalışanlara hem de yöneticiye fayda sağlar.

Performans standartlarının sahip olması gereken bazı nitelikler vardır. Başarılı bir performans yönetimi için gerekli olan performans standartları şunlardır (Özer, 2010: 166; Yılmaz vd. 2019: 318):

- Performans standartlarının yazılı halde olması gerekir. Gelecek dönemlerde doğru bir şekilde kullanılıp uygulanabilmesi için yazılı biçimde saklanması gerekir.
- Performans standartları net olmalıdır. Amaç ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçların kesin bir dille belirtilmesi gerekir. Belirsizlik iletişimde güçlükler neden olur.
- Ölçülebilir olmalıdır. Ölçülemeyen standartlar sonuçlar hakkında bir bilgi vermeyeceğinden bir anlam ifade etmeyecektir.
- Belirli bir zamana hitap etmelidir. Bir amaca ve standarda ne zaman varılacağını belirtmesi gerekir. Belirsiz tarihli hedef ve standartlar sıklıkla talep edilen performans ulaşmayı sağlamazlar.
- Performans standartları ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanların ulaşabileceği seviyede olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar ulaşamayacakları hedefler için motive olmazlar. Belirlenen aşırı yüksek hedefler, seneler geçtikçe performansın iyileşmesine fakat istenen amaca bir türlü ulaşamamasına yol açar. Nihayetinde personelin gayet başarılı olmasına rağmen düşük değerlendirilmesine yol açar.
- Hedef ve standartların katı ve sert olmaması gerekir. Standartlar geçen zaman ile değişime uğrayabilirler. Bu değişimlerle birlikte hedeflerde ve standartlarda da değişim olabilir.

- Çalışanların gelişmeleri için hedeflerin ve standartların meydan okuyucu olması gerekir. Çalışanlar ve yöneticilerin iş birliğiyle hangi hedef ve standartlar için üretken bir meydan okunacağına karar vermelidirler.
- Hedef ve standartlar dikey ve yatay olarak da bağdaşmalıdır. Hedeflerin ve standartların organizasyonda çeşitli birimler arasında dikey olarak birbirine bağlantılı olmasına özen gösterilmelidir. Farklı bölümlerde çalışan bireylerin iş birliği yapmak için çalışabilmeleri hususuna dikkat çekilmelidir.
- Belirlenen hedeflerin ve standartların personellere verilen yetkiyle uyumlu olması gerekir. Personellere yetkisiyle ulaşabileceği kadar hedef ve sorumluluk verilmelidir. Aksi durumda belirlenen standartların bir anlamı olmayacaktır (Özer, 2010: 166; Yılmaz vd. 2019: 318).

1.1.3. Performans Unsurları

Performans çeşitli birimlerin performanslarının düzenli olarak ölçülüp raporlanmasını ifade eder (Özer vd., 2022: 25). Performans kavramı davranışların sonuçları olarak da algılanabilir. Burada sonuç kavramı ile başarı kavramı eş anlamlı olarak ifade edilmiştir (Nicols, 2010: 2). Nihayetinde performans bireysel veya grupça bir davranışın sonu sonuçlarıdır. Bu sonuçlar gösterilen davranışların çevrelerde nasıl değerlendirildiğiyle bağlantılıdır.

Performans kendisini oluşturan unsurlarıyla beraber bir bütündür. Farklı unsurların bir araya gelmesiyle performans kavramı ortaya çıkar. Performansı oluşturan bu unsurlardan bazıları bir dönem daha ön plana çıkarken diğer dönem geri plana düşebilmektedir. Örneğin verimlilik unsuru “II. Dünya Savaşı sonrası mal ve hizmetlere olan talebin artması ve kaynakların giderek azalması” nedeniyle daha önemli görülmüştür, ancak zamanla verimlilik unsuru ile yapılan ölçümler ihtiyaçları karşılamamış olup buna karşılık hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını göstermeyi sağlayan “etkinlik” unsuru gündeme gelmiştir. 1980’lere gelindiğinde ise kamuda “kalite yönetimi” ve “müşteri memnuniyeti” yönelimleri öne çıkmış kalite, değişim ve çıktı odaklı olma gibi unsurları kapsayan yeni yönetim görüşüne geçilmiştir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 15). Performans programlar ve organizasyonlarda girdiler ve

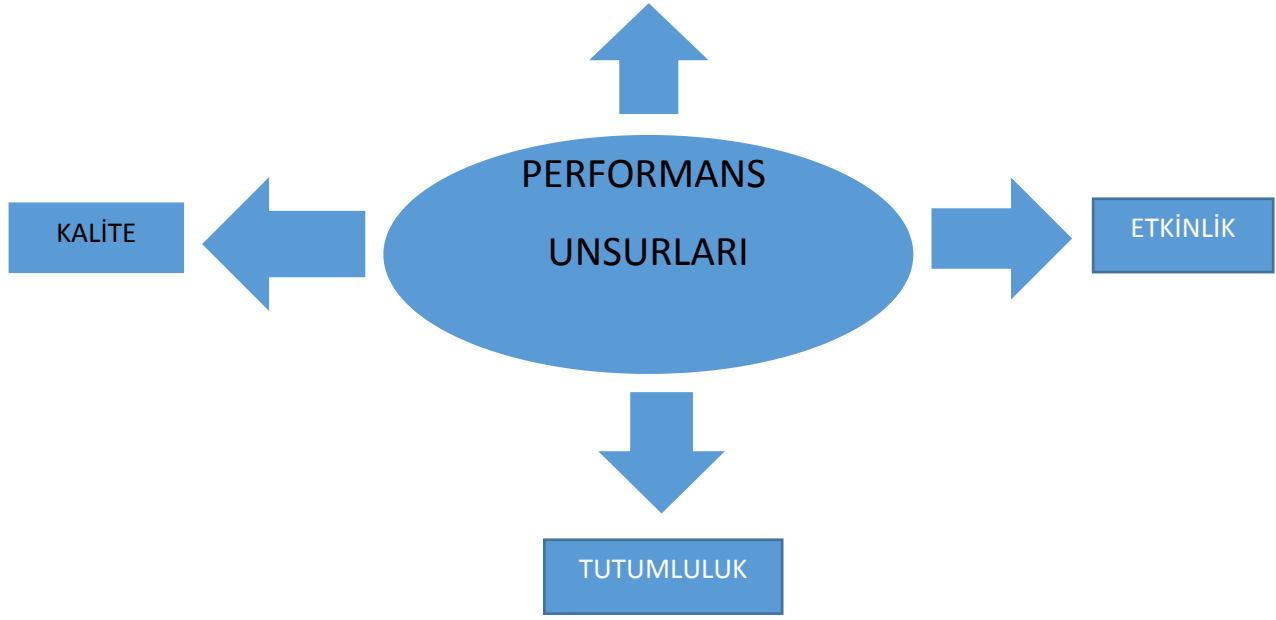
çıktılar açısından başarıları ifade eder. Performansın verimlilik, etkinlik, eşitlik ve toplum memnuniyeti gibi birçok boyutu vardır.

Örgütün performansının ölçülmesi için gerekli olan kriterlerin başında kalite, maliyet, müşteri memnuniyeti aynı zamanda da çalışanların memnuniyeti karlılık sayılabilir. Çalışanların performans ölçümlerinde ise kriterler, yenilikçilik, çalışma gayreti, çalışanın eğitimi, çalışanın ekip çalışmasındaki başarısı, çalışanın problem çözmedeki başarısı sayılabilir (Akçakaya, 2012: 172; Yıldırım, 2022: 12).

Performans değerlendirmesinin başarılı olarak ifade edilmesi için performans kendisini oluşturan unsur beraber değerlendirilmelidir. Bu unsurlar dönem şartlarına göre zaman zaman daha önemli veya daha az önemli olabilmektedir. Performansı oluşturan bu unsurlardan bazılarını verimlilik, etkinlik, tutumluluk ve kalite başlıkları altında incelenebilir.

Şekil 1.1: Performans unsurları

VERİMLİLİK



1.1.3.1. Verimlilik

II. Dünya Savaşı sonrası öne çıkan verimlilik unsuru üretim boyunca kaynakların ne ölçüde “etkin” kullanıldığını gösteren bir kavramdır. Verimlilik unsurunda girdi miktarı sabit tutularak veyahut azaltılarak daha fazla çıktı alınması istenir. Belediyeler üzerinden örnek verilecek olunursa “belediye personeli, mali kaynaklar (belediyelerin öz gelirleri, merkezi yönetimden aktarılan transferler ve devlet yardımları), bina, araç-gereç (malzeme) ve belediyede kullanılan bilgi teknolojisi” gibi girdilerle hizmet edilen bölgenin talepleri belediye tarafından karşılanmaktadır; fakat yerel yönetimlerin gelirlerinin sabit kalırken değişen nüfus ve hayat koşulları nedeniyle verimlilik unsuru problem teşkil etmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 18; Yıldırım, 2022: 264; Çiftçi, 2023: 40).

1.1.3.2. Etkinlik

Üretim nihayetinde etkin bir şekilde ortaya koyulan çıktı ile toplam çıktının karşılaştırılması olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2011: 23). Örgütün amaçlarına ne kadar yaklaştığını gösteren bir unsurdur (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 19). Verimlilik unsurunda maliyetler öne çıkarken etkinlik unsurunda maliyetler daha arka planda kalır. Maliyetler değerlendirmeye alınmadan amaçlanan sonuca ulaşılma seviyesi

ölçülür. Sonuç olarak etkinlik, sonuç aşamasına gelindiğinde ihtiyacın hangi ölçüde karşılandığıyla ve başta belirlenen hedefe ne kadar yaklaşıldığıyla ölçülür (Özer, 2022: 25). Etkinlik unsurunda “sonuçları, çıktılardan ayrı değerlendirmek gerekir. Çıktı, kamu kurumunun bir faaliyeti sonucu hemen ortaya çıkan fiziki bir ürün, bir hizmet olmasına karşın sonuç, bir politikanın bir bütün olarak toplumun üzerindeki etkisidir” (Eroğlu, 2002: 23).

1.1.3.3. Tutumluluk

Hizmetleri minimum maliyetle ve ideal zamanda, belirlenen amaçlar doğrultusunda ortaya koymak tutumluluk olarak ifade edilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 17). Bir başka tanımda “tutumluluk birim girdi başına maliyettir ve bir çıktının üretilmesinde yararlanılan kaynakların en aza indirilmesidir ve fiilen yapılanlara ilişkin bir ölçüdür (Eroğlu, 2002: 24).” Belediyelerin iş birliği yöntemiyle maliyetlerini düşürme çabası bir tutumluluk örneği olarak verilebilir. Bu tanımlar doğrultusunda tutumluluk kavramı için sıfır maliyetle hedeflere ulaşmadan ziyade hedef için gerekenden fazla maliyete katlanmamak tanımı daha doğru olacaktır, çünkü tutumluluk hedefler için gerekli olan en az maliyeti harcama prensibidir (Yeşilçelebi, 2022: 301).

Tanım olarak bakıldığında verimlilik ile benzer özellikleri taşımaktadır. Verimlilik kaynak miktarının değişmeden çıktının arttırılması veya kaynak miktarının azaltılarak çıktı miktarının sabit kalması ile açıklanırlar. Tutumluluk ise kalite seviyesinin değişmeden kaynak miktarının minimum düzeyde tutulmasıdır (Şentürk, 2005: 26).

1.1.3.4. Kalite

Ortaya koyulan hizmetin belirli gereksinimlerine uygun olup olmadığının incelenmesidir (Eroğlu, 2002: 20). Başlarda özel sektörde yaygın olarak kullanılan kalite kavramı insanların mal ve hizmet kalitesindeki beklentilerinin artmasıyla kamu alanında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirmenin en temel hedeflerinden biri hizmetlerin kalitesinin arttırılması olmalıdır (Erbaş, 2020: 283). Belediyeler açısından incelendiğinde kalite “Başlı başına bir yönetim sistemi

olmakla birlikte aynı zamanda bir performans unsurudur. Belediyenin faaliyetlerinin he yönüne nüfuz eden sürekli bir işlev, mal veya hizmetin kullanıcının/hemşerinin beklentilerini karşılamadaki uygunluğu veya vatandaş memnuniyeti olarak tanımlanabilir” (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 21).

Performansı etkileyen unsurlar birbirleriyle etkileşim içinde olan kavramlardır. Birbirine benzer olan bu kavramları birbirinden ayıran birkaç özellik vardır. (Coşkun, 1998: 89) “Kaliteyi az harcama, verimliliği iyi harcama son olarak etkinliği ise akıllı harcama” olarak açıklayarak bu üç kavram arasındaki ince farklılıkları ortaya çıkarır. Dönemlerin ihtiyaçlarına göre bu kavramlardan ihtiyacı karşılayacak olan kavram öne çıkmış ve dönemselsel olarak popüler hale gelmiştir. Zamanla ihtiyacı karşılayan kavram başka bir yönden eksik kalmış ve onun yerini eksikliği tamamlayan diğer kavram almıştır. Bu şekilde bu kavramlar arasındaki farklar da ortaya çıkmıştır.

II. Dünya Savaşının ardından öne çıkan verimlilik kavramında girdi miktarının artırılmadan çıktı sayısının artırılması hedeflenir. Zamanla artan nüfusla beraber verimlilik unsurunun sağlanması zorlaşmış ve diğer unsurlar önem kazanmıştır. Etkinlik unsurunda verimlilik unsurunda farklı olarak maliyetten ziyade hedeflenen sonuca ulaşma başarısı önemlidir. Etkinlik istenen zamanda planlanan hedefe ulaşmayı ifade eder. Süreç sonucunda ihtiyaç giderilmiş ise sürecin etkili bir şekilde tamamlandığı söylenebilir. Etkinlik ve verimlilik kavramlarından geliştirilmiş ve entegre edilmiş olan tutumluluk kavramı ise minimum maliyet ve istenen zamanda çıktının elde edilmesini ifade eder. Son olarak kalite unsur ise çıktının istenen standartları karşılamasıdır. Kalite unsurunda minimum girdi veya maliyet olması gerekmez. Asıl önemli olan çıktının istenen kalite seviyesinde olmasıdır.

1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Bir kurum veya işletmede çalışanların performansının seviyesini ölçmek ve personelin bu ölçüm sonucunda verimliliğini artırmak ve etkin sonuçlar almak için kullanılan bir yönetim sistemidir. (Eroğlu, 2011: 19) performans yönetimi sorumlulukların etkili şekilde yerine getirilebilmesi için alınan tedbirleri kapsayan bir yönetim biçimidir. Hedeflere ne kadar yaklaşıldığını değerlendirmek için performans yönetimi önem arz etmektedir.

Performans yönetimi bireylerin ve takımların performansını geliştirerek örgütsel performansı artırmayı amaçlayan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Şahin,2011:16). Yeterlilik gereksinimleri ve standartlarını, planlanan hedeflerin üzerinde anlaşmaya varılan genel çerçeveye performans yöneterek ve anlayarak bireylerden, takımlardan ve örgütlerden daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar (Armstrong,2000:1). Performans yönetimi organizasyonların aktivitelerinin iyileştirilmesini ve yönetilmesini sağlar. Bir organizasyonda hedeflere ulaşma, müşteri memnuniyeti, kontrollü süreçler, iyileştirmeler hakkında olumlu görüşler ve ilerlemenin hangi seviyede olduğunun bilinci mevcutsa orada başarılı bir performanstan bahsedilebilir (Aquinis ve Pierce: 2007: 139-140; Franceschini vd. 2007: 110).

Performans yönetimi sistemleri etkin bir şekilde tasarlanıp uygulandığında yöneticilere organizasyonlarda kontrol sağlamaları için fırsat verir. Performans ölçümleri organizasyonda önceliklere odaklanır. Bu öncelikleri üst yönetimler belirler ve performans iyileştirmelerini sağlarlar (Poister, 2003: 4).

Performans yönetimi sayesinde çalışanların kendi seviyelerinin farkını varıp motive olmaları sağlanır. Performans yönetimi, çalışanların, yöneticilerin, organizasyonun daha etkili olması için belirlenen hedefler, performans ölçütleri, performans ölçümü, geri bildirimler gibi bölümlerden oluşan sistematik bir süreci kapsar. Başarılı bir performans yönetimi gerçekleştirebilmek için performans standartlarının gerçekçi, süresi belirli, yazılı, esnek olmalıdır (Akçakaya, 2012: 172; Doyran, 2022: 38; Özer, 2022: 26).

(2009:5), etkili performans yönetiminin ardından performans beklenti ve standartlarının netliğe kavuşacağını, üretkenliğin artacağını, çalışanların motive olacağını, performansı kuruluşun değerleri, hedefleri, stratejileriyle birimler ve seviyeler arasında hizalanacağını, operasyonel insan sermayesi oluşturulması için bir temel sağlayacağını çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gelişeceğini söyler (Pulakos, 2009: 5).

Performans yönetimi sürecinde bazı yerine getirilmesi gereken görevler vardır. Bunlar üç kümede toplanabilir (Şentürk, 2005: 113):

- Örgütün temel hedefini, yerine getirmesi gereken ve sistemin özel hedeflerini de kapsayan şekilde görevi, en alt yapıdan en üst yapıya kadar benimsenmesini sağlamak.
- Örgütün iletişimini alttan üstte, üstten alta doğru etkin ve sürekli olacak şekilde düzenleyerek etkili bir iletişim sistemi oluşturmak.
- Örgütteki birimlerin performansının devamlı olarak gelişme gösterme için gerekli görülen önlemlerin alınması gerekir. Bunun sağlanabilmesi için özellikle çalışanları ve örgütü kapsayan bir performans ölçüm ve denetim sistemini oluşturmak.

“Performans yönetim sistemleri ‘yönetimsel olan performans yönetim sistemleri’ ve ‘yönetimsel olmayan performans sistemleri’ olarak ikiye ayrılır. Yönetimsel performans sistemleri, işletmelerde yönetim kademelerinde çalışanlara uygulanır. Yönetimsel olmayan performans yönetimi ise, işletmede yönetim kadrosu dışında kalan tüm personele uygulanan sistemlerdir” (Aktaran: Kanpara, 2017:10, 2017: 10).

Örgütlerde performans yönetimi sistemi örgütün gereksinimlerine ve şartlarına uygun stratejileri ve amaçları kapsar biçimde olmalıdır. Aksi durumda örgüt karmaşıklık ve çatışma olma ihtimali fazlaca yüksektir. Gerekli olması durumunda örgüt kültür ve yapısı değişebilir. Değişimin kaçınılmaz olduğu kabul edildiğinden sürekli gelişme ve değişme göstermesi örgütün başarısını gösterir. Örgüt de belirlenen performans hedefleri net bir şekilde açıklanmalı ve bu bağlamda

Çalışanlardan beklenen açık olarak belirtilmelidir. Belirlenen hedeflerin uygulanabilirliği olmalı ve ütopik olmamalıdır. topik ve ulaşması mümkün olmayan hedefleri çalışanlar benimsemezler.

1.2.1. Performans Yönetiminin Temel İlkeleri

Örgütlerde performans yönetiminin başarılı olması için gerekli olan temel ilkeler elbette mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aktan, 1999: 2-3):

- Kurulan sistemin örgütle ilgili hem dış hem de i faktörler hakkında bilgi vermesi gerekir.
- Sistemde, rgtteki mevcut durumu geliştirmeyi hedefleyen motivasyon faktörü oluşturulmalıdır. Sistem yönetici davranışlarını, karar almalarını, yönetim sürecinde hedefler ve işlevler arasındaki bağlantıyı açıklamalıdır.
- Sistemde bulunan bilgiler ideal değildir, az veya çok olmamalıdır. Gereğinden fazla bilgi verilmesi yanlış anlamaya, az bilgi verilmesi ise ehemmiyetli konuların gözden kaçırılmasına neden olur.
- Sistemde bilgiler net bir şekilde ifade edilmelidir. Bilgi kullanacak olanlar tarafınca kolayca anlaşılabilir olması karmaşaya mahal vermemesi gerekir. Bu durum performans sistemi ile ölçülecek olan çalışanlar içinde aynıdır. Yani sistemde var olan tüm bilgilerin net olması tarafların tümü için önemlidir.
- Sistemin herhangi bir olumsuzluk veya beklenmeyen bir durum karşısında bir savunma mekanizması olması gerekir. Farklı taraflardan gelecek olan aksi durumdaki savların rtlebilmesi gerekir.
- Sistemde talep edilen bilginin zamanında sağlanması gerekir. Sistem karar almayı, uygulamayı, değerlendirmeyi yeterli süreler içerisinde sürece uygun şekilde yapmalıdır.
- Performanslardaki değişmeler sistem tarafında doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Bunun için sistemin yapısının uygun olması gerekir. Performans lm için seçilen göstergelerin ölçülmek istenen alan için uyumlu olması bunu sağlamayı kolaylaştıracaktır.

- Ölçüm sonuçlarından çok fazla kesinlik aranması veya tam tersi ortalama bir değer aranması sistemi güçleştirebilir. Bu iki uç noktanın arasında bir yer seçilmelidir.
- Performans ölçüm sistemleri iç ve dış şartlardaki değişimlere duyarlı, esnek bir yapı taşmalıdır. Güncel sorunlara güncel cevaplar vermeli, değişimlere açık olmalıdır.
- Sistemden çıkan bilgiler iç ve dış faktörlerin tümünde aynı anlaşılmalıdır.
- Sistemde maliyetler önemli görülmeli, maliyet üzerinde çalışılmalıdır. Sistemin basit tutulması, örgütün ölçüm, analiz için tüm imkânlarının kullanılması maliyetler açısından önem arz edecektir.
- Sistemde, ölçüm yapılacak olan birime sınırlar çizilmelidir. Bu sınırlar dâhilinde uygun yöntemler ve koşullar seçilebilecektir.
- Performans ölçümünün insanlar tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle öznel yargıların olması muhtemeldir. Performansın tüm yönlerinin ölçülemeyeceği, tamamen istenen şekilde olmayacağını kabul etmek gerekir.
- Örgüt için en başarılı performans sistemi ise deneme yanılma yoluyla bulunabilir. Örgüt zaman içerisinde denediği yöntemlerle en iyi yöntemi bulacaktır. Daha önce bahsedildiği gibi hangi sistem olursa olsun her şeyiyle dört dörtlük bir sistem bulmak çok da mümkün değildir (Aktan, 1999: 2-3).

1.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminde ilk olarak örgütün hedeflerine daha kolay ulaşılabilmesi için stratejilerin ve amaçların belirlenmesi gerekir. Strateji ve hedefler belirlendikten sonra örgütte mevcutta olan performans seviyesi ölçülmelidir. Bu şekilde uygulanan stratejilerle sürecin uygunluğu ölçülür. Bu ölçünün ardından ise ölçüm sonucu referans alınarak planlama yapılır. Neyin, nasıl ve hangi aşamada ölçüleceğine karar verilir. En sonda ise performansın gelişimi için izlenecek adımlar ve yöntemler belirlenir. Bütün bu adımlardan sonra geribildirim sayesinde performanstan beklentilerini gerçekleştirilmesi sağlanır (Şentürk, 2005: 114; Yılmaz, 2019: 324).

Performans yönetiminin temel amaçlarından biri bireylerin ve takımların sorumluluk aldığı yüksek performans kültürü oluşturmaktır. Performans yönetimi iş sürecinin iyileştirilmesinde ve bireysel becerilerin gelişmesinde katkıda bulunur (Armstrong, 2000: 1). Kurum stratejisinin hedeflenen gibi uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek için kullanılan performans yönetimi ayrıca kurum çalışanlarına amaç ve hedeflerin duyurulması, dış paydaşların iletişiminin kolaylaştırılması için gereklidir (Eroğlu, 2011: 7).

Organizasyonlarda verimli çalışmayı artırmak için uygulanan performans yönetim sisteminin birçok amacı bulunmaktadır. Bunların yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olarak üç başlıkta toplanması mümkündür (Barutçugil, 2002: 126).

İlk olarak yönetsel amaçlar incelendiğinde “ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkartma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında” meydana gelmektedir. İkinci olarak geliştirmeye yönelik amaçlar “kariyer planlamada, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimlerde bulunmasında öne çıkmaktadır.” Son olarak araştırmaya yönelik amaçlar ise motivasyon seviyesinin ve iş doyumunun belirlenmesinde gelecek hedeflerinin belirlenmesinde, performansı etkileyen etkenlerin tanımlanmasında son olarak da örgüt hedefleri ile çalışan performansı arasındaki bağın araştırılmasında öne çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 126).

Performans yönetiminin idari, iyileştirici ve tespit edici olmak üzere üç temel hedef grubu vardır. İdari amaçlar da hedeflerin geliştirilmesi için performans ölçütlerinin belirlenmesini, performans yönetiminin planının oluşturulmasını, uygulama, hedeflerin bireylere paylaştırılmasını kapsar. İyileştirici amaçlar çalışanların mevcut performansı ile istenen performansın karşılaştırılmasını, geribildirim yoluyla çalışanların değerlendirilmesini kapsar. Son olarak tespit edici amaçlar ise performans yönetimi bağlamındaki stratejilerin oluşumunda iç ve dış faktörlerin ortaya koyulmasını kapsar (Erbaş ve Atalay, 2016: 12).

Performans yönetiminin idari amaçları; kurum çalışmalarının tarafsız olarak değerlendirilebilmesi için ölçülebilir amaçlar belirlenmesi, farklılaşan ihtiyaçlara paralel hedefler belirlenmesi, tüm hedeflerin gerçekleştirilebilirliğine uygun karar vericilere geçerli ve güvenilir bilgi sunulması, performansın olumlu yönde değişmesi için kurumsal bir stratejinin ölçülebilir hedeflerinin olmasını sağlanması, amaçlara ulaşılması için ihtiyaç duyulan performans ölçütlerinin belirlenmesi, kurumun amaçlarının kişi başına indirgenerek her çalışan tarafından paylaşılmasının sağlanması, örgüt hedeflerini bireysel hedeflere dönüştürülmesi, yöneticilerin ve çalışanların arasındaki taleplerin karşılıklı olarak anlaşılmasının sağlanması ve açık iletişiminin teşvik edilmesi, bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyiş konusunda değerlendirmeler yapılmasının sağlanması, çalışanlar arasında eşit iş bölümü yapılması, insan kaynaklarının yönetim anlayışına önem vermesi, kurumun kaynaklarının sürekli gözden geçirilmesinin sağlanması, kurumun gelişme stratejileri izlemesinin sürekliliğinin sağlanması, iş dönemlerinin devamlı ölçülüp yeniden tasarlanması olarak açıklanabilir (Erbaş, 2016: 12).

Performans yönetiminin iyileştirici amaçları; bireysel ve örgütsel yeteneklerin teşvik edilmesi, somut ve ölçülebilir amaçlarla performansın değerlendirilmesi, performansın amaçlarına yönelik sonuçların devamlı ölçülmesi, performans yönetimi için örgüt kapasitesinin bilinçli biçimde artırılması, eğitim planlarının temelinin oluşturulması, ölçülen olayın istatistiksel karakterlerinin açıklıkla ve doğrulukla belirtilmesi, ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilere dayandırılması, çalışanların belirlenen kriterlere göre objektif ve zamanında değerlendirilmesi, istenen sonuç ile gerçekleşen sonucu çalışanlar bazında karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, arka plan ile çalışanların desteklenip motivasyonlarının artırılması, yöneticilerin kısa vadeye odaklanmalarına ve kurumun stratejik hedeflerini göz ardı etmelerine izin vermeyecek şekilde performans yönetiminin sonuçlarına göre bu ödül ve ceza sisteminin geliştirilmesi olarak açıklanabilir (Atalay, 2011: 30).

Performans yönetiminin tespit edici amaçları, stratejilerin tespiti için iç faktörlerin yanında dış faktörlerin de belirlenmesi, ölçülmesi istenen hedefe ya da

kullanıcının ihtiyacına uygun kriterlerin seçilmesi, bireysel ve kurumsal yeteneklerin keşfedilmesi, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması, eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması, kurum içi gereken ya da gerektiği tahmin edilen yeni kaynakların arayışına girilmesi, performans geliştirme için ölçülebilir hedeflerin konulması, çalışanların şirket başarısına katkılarının gözlemlenmesi, çalışanları motive edici unsurların ortaya çıkartılması, çalışanların öğrenme yeteneklerinin ortaya çıkarılması, olarak açıklanabilir (Karasoy, 2014:259).

Bütün bu maddeler incelendiğinde performans yönetiminin çalışanlar, yöneticiler ve kurum üzerinde fazla miktarda avantajı olduğu söylenebilir. Öyle ki performans yönetimi sayesinde çalışanlar daha fazla motive olmuş şekilde görevlerini yerine getirirler bu da yöneticilerin işlerinin kolaylaşmasını sağlar. En nihayetinde bu durumlar sonucunda örgütün performansı artar. Performans yönetim sisteminin başlıca amacı olarak bireyin performansının ölçütlerinin oluşturulması, ölçülmesi ve bireylere bilgi vermek yoluyla performansın ve örgütsel etkinliğin etkileşim içinde olması denebilir. Çalışanlar performans yönetimi sayesinde kendilerinden bekleneni bilirler ve bu hedeflere ulaşmak için yapmaları gerekenleri görürler. Yöneticileri ile mevcut durumu ve istenen duruma ulaşmak için yapılması gerekenleri tartışır. Bu şekilde gelişim seviyelerini belirlerler. Yöneticiler için ise performans yönetimi sayesinde çalışanlarından beklediklerini net bir şekilde ortaya koyarlar. Yapıcı geri bildirimlerle çalışanın motivasyonunu artırabilirler. Çalışanlara rehberlik yaparak onları geliştirmede daha fazla rol oynarlar. Performans yönetimi bu bağlamda örgütsel öğrenme sürecini de hızlandırmış olur. Performans yönetimi sayesinde kişisel hedeflerle takım hedefleri bütünleşir ve kişilerin iş konusunda motivasyonları da artar. Çalışanların kariyer planlaması yapması da daha basit hale gelir (Barutçugil, 2002: 127).

1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler

Performans ölçümlerinin objektif sonuçlar verebilmesi için bazı kriterleri taşınması gerekir. Bu kriterler on bir başlık altında açıklanabilir (Özyörük, 2009: 66-68):

- **Hedefler Net Olmalıdır**

Hedefler net bir şekilde ve detay verilerek ifade edilmelidir. Çalışanlar performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilmelidir. Bunun sonucunda çalışan kendisinden isteneni bilir ve davranışlarını ona göre belirler. Çalışanlar yeterince anlaşılır olmayan, hedefleri açıkça belirtmeyen sistemi yetersiz ve gereksiz bulurlar. Performans ölçümünün amacının çalışanların performanslarını iyileştirerek artırmak ve sonuç olarak organizasyonun başarısını artırmak olduğu bilinci çalışanlara aktarılmalıdır (Cihangir, 2014: 43).

- **Adil Olmalıdır**

Bir organizasyonda başarılı bir insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu performans ölçümünde istenen sonuç bütün çalışanlarla paylaşılsa sistem adil olacaktır. Sistemde adalet kaynaklı problemler varsa çalışanlar sistemi sorgulayacak ve sisteme güvenmeyeceklerdir. Sistemde çalışanların işleriyle uyumlarını ölçecek kişinin çalıştığı işe nasıl bir performans sergilediğini gösterecek analizler olmalıdır. Adalet ile ilgili durumlarda performans ölçümünün bir paydaşı olan çalışanlarında görüşleri alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 166).

- **Sistemi ve Örgütü Geliştirmelidir**

Örgütün başarısı çalışanların başarısı ile doğru orantılıdır. Çalışanlar ne kadar başarı gösterirse örgütte o ölçüde başarılı olacaktır. Aksi durumda ise çalışanların ve örgütün kapasiteleri tam olarak anlaşılamayacaktır (Sabuncuoğlu, 2001:105).

- **Güdüleyici Olmalıdır**

Performans ölçümünde hedefler yalnızca işe odaklı değil aynı zamanda çalışanların tecrübeleri ve becerilerine göre belirlenmelidir. Bu durum çalışanları daha çok güdülemeye yarayacaktır. Çalışanın kapasitesine göre gerçekçi amaçlar belirlemek performans ölçümünden daha doğru sonuçlar almayı sağlayacaktır (Bingöl,1998:225)

- **Örgütün Durumuna Uygun Olmalıdır**

Organizasyon yapısına uygun olarak seçilen performans değerlendirme sistemiyle çalışan kendi alanında değerlendirilerek iyi sonuçlar alacağını bilir.

Çalışan bu sayede işi ile performansı arasındaki bağlantıyı görebilecektir. Organizasyonlar yapılarına uygun yöntemleri tercih etmelidir. Belli başlı kalıplar yerine kendilerine özgü özellikleri yöntemlere ekleyebilmelidir (Sabuncuoğlu, 2001:105).

- **Geçerli ve Güvenilir Olmalıdır**

Performans ölçümünün güvenilirliği çalışanların özelliklerinin değişmemesine bağlıdır. Çalışanların özellikleri değişmiyor ve buna bağlı olarak da performans sonucu değişmiyorsa değerlendirmenin güvenilirliğinden söz edilebilir. Ölçümün başarılı olmasının gerekli koşullarından güvenilirliktir. Ölçüm en az hata yapılarak sonuçlandırılmalı ve ölçümü çalışanlar basit bir şekilde anlamalıdır (Özyörük, 2009: 67).

- **Kapsamlı Olmalıdır**

Performans Ölçüm Sistemi Organizasyonu, çalışanları, işi ve bütün unsurları kapsamalıdır. Çalışanlar kendi alanında performanslarının karşılıklarını alacaklarına inanmalıdırlar. Bütün organizasyonu kapsayan ölçümde en üst birimden en alt birime kadar bütün çalışanlar değerlendirilmelidir (Baykal, 1994: 43).

- **Sürekli Olmalıdır**

Başarılı bir performans değerlendirme belirli periyodlarla tekrarlanmalıdır. Aynı zamanda performans ölçümü anlık bir ölçüm değil sürekli olarak aktif olmalıdır. Çalışanın performansı ile ilgili her gözlem kaydedilmelidir (Özyörük, 2009: 67).

- **İş görenin Katılımına Olanak Sağlamalıdır**

Performansı yüksek olan çalışanın her zaman iş doyumunun daha yüksek olduğu veya düşük performanslı çalışanın daha düşük iş doyumuna sahip olduğu söylenemez. Bunun sebebi ise performans ölçütlerinin çalışanlar değil onların dışındaki etmenler tarafından belirlenmesidir. Performans yönetiminin ölçütlerini belirleyen üst yönetim ve yöneticiler olmamalı tam aksine ölçümün muhatabı olan çalışanlar belirlenmelidir. Sistemin oluşumunda yöneticiler ve çalışanlar birlikte bulunmalıdır. Bu şekilde çalışan ve yöneticilerin organizasyondan ve birbirlerinden beklentileri net olarak anlaşılacaktır (Palmer, 1993:66).

- **Performans Kriterleri Net Olmalıdır**

Çalışanlar açısından en büyük sorunlardan birisi de performans değerlendirme sürecinde uygulanan metotların yeterince anlaşılır olmamasıdır. Bu durumun sebebi ise kullanılan ölçütlerin yeterince çalışanlarla paylaşılmamasıdır. Çalışanlara sorumluluklarının açıklanması ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Çalışanın performans amaçlarının bildirilmesinden sonra istenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının sağlanması performans ölçütlerine göre belirlenir. Bu bağlamda performans ölçütlerinin net olması önem taşımaktadır. Performans ölçütlerinin organizasyona özel olarak belirlenmesi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Baykal, 1994:48).

- **Geri Bildirim Olmalıdır**

Çalışanlara performans ölçüm sonuçlarıyla ilgili geri bildirim yapılmalıdır. Geri bildirimin sonuçlarının çalışana aktarılmasından sonra çalışanın bu bilgileri dikkate alacağı ve performans ölçümünden başarılı sonuçları almaları halinde memnuniyet seviyeleri artacağı söylenebilir (Özyörük, 2009: 69).

Özetle bir paragrafta açıklayacak olursak; performans yönetiminin başarılı olmasının bazı kriterleri vardır. Öncelikle hedefler net olarak belirlenmelidir. Bu çalışanların ne yapmaları gerektiğini tam olarak benimsemelerini sağlar. İkinci olarak ise performans ölçümlerinin adil olmasıdır. Adil bir performans yönetim sisteminde çalışanlar sisteme güven duyarlar ve sistemi önemli görürler. Üçüncü kriter ise performans yönetiminin sistemi ve örgütü geliştirebilir olmasıdır. Çalışanların başarılı olmasını sağlayan performans yönetimi örgütün ve sisteminde başarılı olmasını sağlar. Dördüncü olarak güdüleyici bir performans yönetiminde çalışanların yeteneklerine göre hedefler belirlenir ve çalışanların bu şekilde motive olması sağlanır. Beşinci kriter ise performans yönetimi uygulanacağı örgütün durumuna uygun olmasıdır, çünkü her örgüt farklı özellikler barındırdığından farklı yöntemlerle ölçüm yapılmalıdır. Altıncı olarak ise performans yönetimi geçerli ve güvenilir olmalıdır yani süreç boyunca çalışanlar aynı koşullarda kalmaya devam etmelidirler. Bu ölçüme güvenilirlik katacaktır. Yedinci olarak ise performans

yönetiminin kapsamlı olmasıdır. Performans ölçümü yapılırken çalışanları, yöneticileri, organizasyonu ve hedefleri kapsamalıdır. Sekizinci olarak sürekli olması gerekmektedir. Belirli aralıklarla tekrarlanmayan performans yönetim sistemlerinin başarılı olması mümkün değildir. Son olarak ise performans yapılırken üst yöneticilerin kriterleri belirlemesi sürecin objektifliğine zarar vermektedir. Bu kriterleri bizzat işin içinde olan çalışanlar eşliğinde belirlenmelidir.

1.2.4. Performans Yönetiminin Kuralları

Performansın geliştirilmesi için oluşturulan performans yönetim sistemleri performansın ölçümünü ve denetimini kapsayan bir süreçtir. Bu kapsamda incelendiğinde performans yönetiminin içeriği; örgütün gelecekteki vizyonunun oluşturulması, şu anki durumun analiz edilip gelecek stratejilerinin benimsenmesi, performansın geliştirilmesi için gerekli hazırlıkların yapılması, amaçlarla paralel bir yol izlenip izlenmediğini gösteren bir performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanıp uygulanması, örgüt performansının sürekli gelişimini sağlayacak ödüllendirme sisteminin kurulması, örgütün tüm hedeflerine ulaşması için yapının tekrar dizayn edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Şentürk, 2005: 114).

Performans yönetimi süreci kurallara bağlı kalınarak ilerletildiğinde kurum için birçok fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda performans yönetiminin kurallarını şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 2009: 49-51):

- Kurumun amaçları paylaşılmalı ve tüm paydaşların amaçları birbiriyle uyuşmalıdır.
- Kurumun amaçları şeffaf ve çalışanlar için yol gösterici olmalıdır.
- Kurum için performans sürekli iyileştirilmesi gereken bir kavram olmalıdır.
- Zorlamadan ziyade iş birliğine dayalı bir prensip olmalıdır.
- Performansın iyileştirilmesi hususunda veriler her bir paydaşa bildirilmeli.
- Bireylere inisiyatif konusunda cesaretlendirmeye yönelik hamleler yapılmalı.

- Kurumda yönetimin tarzı şeffaf, dürüstlüğe dayalı ve çalışanlar ile iş birliği tarzında olmalıdır.
- Kurum sürekli bilgi akışını hedef ederek çalışanlarını sürekli bilgilendirmeli.
- Çalışanların yönetime ortak olduğu bilincini aşlamak için kurum içi değişikliklerden kişiler haberdar edilmeli.
- Ortak amaçların performans değerlendirmesine çalışanlar da katılmalıdır.
- Sistem objektif olmalı ve ayırım yapmadan herkese uygulanmalıdır.
- Performans ve mali konular ayrı tutulmalıdır (Öztürk, 2009: 49-51).

1.2.5. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetim sistemi, bireysel olarak performansın planlanmasını, performansın bireysel olarak değerlendirilip ölçütlerin belirlenmesi, örgüt için belirlenen metotlarla performans değerlendirmesinin yapılması, kişilerle performans değerlendirme sonuçlarının paylaşılması ve kişinin performansının artırılabilmesi için desteklenmesini ve sonuçların kişilerin kariyeri ile ilgili kararların alınmasında etkili olmasını içeren unsurları kapsar.

Performans yönetim sürecinin başarılı olabilmesi kuvvetli bir yönetim tarzı ile mümkün olmaktadır. Başarılı bir performans yönetim süreci sayesinde başarılı çalışanların organizasyona katkıları maksimum düzeye çıkartılabilir. Performans yönetiminin başarısız olduğu durumlar birkaç cümleyle açıklanabilir (Özyörük, 2009: 40):

- “Değerleme ölçeklerinin tutarsız uygulanması,
- Değerlemeyi yapan yöneticilerin bu konuda eğitimsiz olmaları,
- Yöneticilerin prosedüre değer vermemeleri ya da bu süreci yalnızca kınama amaçlı kullanmaları,

- Standartların ve kriterlerin objektif olmaması ya da yapılan işle ilgili olmamasıdır”.

Performans yönetiminde bir önceki adımın göstermiş olduğu gelişme mevcut adımı şekillendirir. Performans yönetiminde aşamalar şu şekilde sıralanabilir: Performansın Planlanması/Hedeflerin Belirlenmesi, Sürekli İletişim, Değerlendirme, Geribildirim, Performans Geliştirme/İyileştirme (Özyörük, 2009:41).

Kuruluşlarda performans yönetimi süreçleri belirlenirken bazı çalışmaların yapılmasına gerek vardır. Bu çalışmalarının olmaması sürece dâhil olan aktörlerin desteğinin alınmasına yol açabilir. Bu hususlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özyörük, 2009: 40):

- Sürecin gerekçelendirmesi yapılmalıdır. Bu süreç sonunda elde edilecek olan faydaların belirlenip çalışanlar ile paylaşılması gerekir.
- Hedeflere uygun bir süreç hazırlamak en önemli konulardan biridir. Sürecin farklı işlevleri olma ihtimali vardır. Bazı eylemler, sonuçları ile kolay ölçülebilirken bazı eylemler davranış veya yeteneklerle ölçülebilir.
- Sürece dâhil olan tüm aktörlere süreçteki görevleriyle ilgili kapsamlı bir eğitim verilmelidir.
- İçinde bulunan süreçteki etkiler sıklıkla kontrol edilmelidir. Sürecin belirlenen hedeflere faydasının ne ölçüde olduğunun bilinmesi süreçte doğru ilerleyip ilerlenmediği hakkında bilgi verir.

Örgüt yönetimleri, performans yönetim sürecini yukarıda belirtilen koşulları dikkate alarak belirlemelidir. Bu bağlamda ilk olarak mevcut durum tespit edilir, paydaşlar belirlenir, paydaşların katılımı için kurumsal bir yapı oluşturulur, sistem geliştirilir ve oluşturulan sistem açıklanır (Özer, 2010: 180).

Kuruluşun rekabet gücü kazanması için belirlenen stratejiler ve ileriye dönük hedeflerle performans yönetiminin başlamış olduğu söylenebilir. Bu şekilde başlayan süreci ikinci olarak kuruluştaki performans düzeyinin ölçümü ile devam edilir. Elde edilen sonuç doğrultusunda üçüncü aşamada performansın gelişimi için yapılan planlama süreci izler. Planlamanın ardında gerekli geliştirme çalışmalarına başlanır. Bu hedefle neyin, nasıl, ne için ölçüleceği, kullanılacak yöntemler üzerinde çalışılır ve bir sonuca varılır. Son olarak ise alınacak önlemler ve bu önlemler için kullanılacak taktikler belirlenir (Özer, 2010: 180).

Performans yönetimi ile ilgili en önemli hususlardan biri de kuruluşun performans yönetimi sistemine hazır olmasıdır. Bu kuruluştaki performans yönetimi için ortak bir anlayışın oluşmasını, performans yönetimi ile ilgili endişelerin giderilmesini ve sürecin neyde nasıl etki göstereceğini, nasıl bir değişime yol açacağını gösterilmesine yardımcı olur (Özer, 2010: 180).

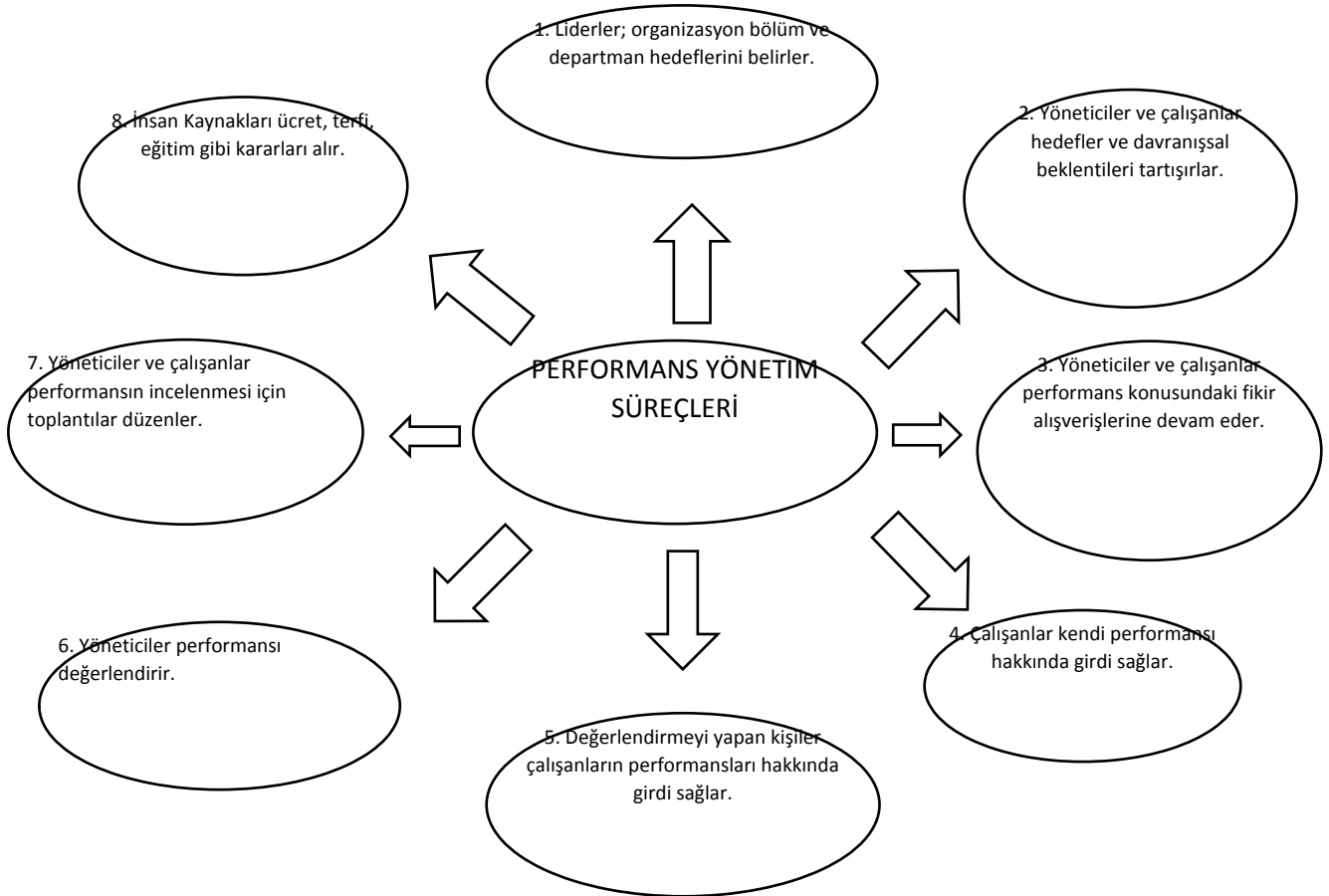
Daha önce bahsedildiği gibi performans yönetimi, kuruluşun istenen hedeflere yönetilmesi için; mevcut durumu ile ileriye dönük tahmini durumlar ile ilgili bilgilerin toplanılması, karşılaştırmaların yapılması, performansın sürekli gelişimi için yeni düzenlemelerin yapılması, etkinliklerin başlatılması ve sürdürülmesi görevini üstelenen bir yönetim sistemidir.

Performans yönetimi; önkoşullar, performans planlama, performans yürütme, performans değerlendirme, performansın gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarının gerçekleştiği süreçtir. İlk aşama önkoşullardır. Bu aşama performans yönetimi hakkında bilgi sahibi olmayı ifade eder. Kuruluşun misyon, stratejik hedefleri, çalışma faaliyetleriyle ilgili bilgileri bu kapsama girer. Performansın planlanması ise yönetici ve çalışanların bu bağlamda iletişim kurmasını ve anlaşmasını içerir. Üçüncü aşama olan performansın yürütme aşaması çalışanların üretim için çaba sarf etmeleri aşamadır. Bu aşama belirlenen hedefler için çaba sarf edilmesini kapsamanın yanında çalışanın gelişim ihtiyaçlarının da karşılanmasını kapsar. Performans değerlendirme aşaması çalışanın hem de yöneticilerin

değerlendirilmesini içerir. İki taraftan da beklenen performansın karşılanıp karşılanmadığı ölçülür. Performansın gözden geçirilmesi aşaması yönetici ve çalışanın bilgi alışverişi yaptığı bir toplantının yapılmasını ifade eder. Bu toplantılar genellikle değerlendirme toplantısı veya tartışması olarak adlandırılır. Bu toplantıların önem arz etmesinin sebebi ise performans yönetimi konusuyla ilgili geri bildirimin alındığı resmi bir ortam sağlamasıdır. Son olarak ise gözden geçirme aşamasında önceki aşamalarda bilgiler kullanılır, hedefler ve sonuçlar değerlendirilir. Hedefler sonuçta çok uzak kaldıysa bir sonraki değerlendirmede gerçekçi hedefler belirlenir (Aguinis, 2007: 141; Bilgin, 2007: 64-70).

Şekil 1.2: Performans yönetim süreci

Kaynak: Pulakos, 2009: 38



1.2.5.1.Performans Hedeflerinin Tespit Edilmesi

Performans yönetimi bağlamında ilk aşama olan hedeflerin belirlenmesi gerekli görülen aşamalardan biridir. Organizasyonda performansın arttırılması konusunda neyin nasıl yapılacağının planlanması hususunda gerekli hazırlıkların yapıldığı aşamadır. Görev dağılımı, kaynak tahsisi ve plan için gerekli olan her sorunun cevabı bu aşamada verilir. Performans planlama aşaması da kendi için de kademelere ayrılır. Bunlar; “işletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi, Ast grubun iş tanımının oluşturulması, Performans planlarının oluşturulması/hedef belirleme görüşmesinin yapılması olarak ifade edilebilir” (Çalık, 2003: 26).

Bahsedilen ilk iki adım çalışanı değil yöneticiyi bağlarken üçüncü adım çalışanın da ortak olduğu bir aşamadır. Amaçlar kısıtlanmış bir zaman zarfında çalışanın veya örgütün gerçekleştirilmesi istenen hedeflerdir. Performans yönetiminin ilk aşaması da tanımda bahsedildiği gibi hedeflerin belirlenmesi ve ona göre bir yol izlenilmesidir. Amaç belirleme aşamasında örgütün iş tanımını temel olarak hareket etmek, somut ve gerçekleştirilebilirliği yüksek amaçların belirlenmesi önemlidir. Hedefleri belirlemek için bazı gerekli özellikler mevcuttur. Bunlardan ilki olarak tutarlık söylenebilir. Örgütün değerleri, bölüm ve organizasyonel amaçları belirleyen hedeflerle tutarlı olmalıdır. İkinci özellik ise açıklık ve kesinliktir. Amaçların iyi tanımlanmış olması, olumlu cümlelerin tercih edilmesi performans yönetiminin başarılı olması açısından önemlidir. Üçüncü özellik meydan okuyuculuktur. Başarıyı teşvik eden, motivasyonu artıran hedefler koyulmalıdır. Son olarak ise ölçülebilirlik performans yönetiminin başarısını etkilemektedir. Amaçlar nicel ölçümlerle ölçülebilecek şekilde olmalı veya o hale getirtilebilmelidir (Özyörük, 2009: 41-42).

1.2.5.2.Sürekli İletişim

Performans yönetimi sürecinin etkili, verimli ve başarılı olabilmesi için önemli ve gerekli bir süreç olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Sürekli iletişim genel çerçevede işveren ve iş görenin devamlı olarak iletişimde olmasıdır. Yönetici ve çalışanın organizasyon ile ilgili her olumsuz veya olumlu durumu konuştuğu, iş

birliği içinde çalıştıkları, iki tarafında birbirine yardımcı olmaya çalıştıkları bir süreçtir. Bu sürecin en büyük kazanımı sorunlara büyümeden çözüm getirilebilmesidir (Özyörük, 2009: 43).

Değerlendirme aşamasına geçmeden yöneticinin çalışanları ile iletişim içinde olması değerlendirme aşamasının daha adaletli gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. İletişim yoluyla yönetici çalışanını gözlemleme fırsatı bulur. Çalışanın performans durumuna göre gerektiğinde uyarabilir gerektiğinde ise başarısını takdir edebilir. Performans yönetimi sisteminin problemleri ortaya çıkmadan çözümleyebilmesinin sebebi de bu durumdur. Performans yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için bazı yöntemler vardır. Bunlar; “periyodik yazılı raporlar, Yönetici ve çalışanlarla düzenli toplantılar, Yöneticilerle düzenli olarak yapılan grup ya da takım toplantıları şeklinde sıralanabilir” (Özyörük, 2009: 43).

Performans değerlendirme kişinin daha önceden belirlenmiş bir sorumluluğu ve iş tanımı kapsamında kişinin kendisine verilen görevi kısıtlı zamanda hangi düzeyde yerine getirdiği ile ilgilidir. Daha başarılı olandan daha az başarılı olana yönelik bir sıralama değildir. Performans değerlendirme yöneticiler ve çalışanların performanslarını görebildiği performansı yükseltmek için hazırlıkların yapıldığı uygulandığı iş birliğine dayalı bir süreçtir. Performans değerlendirme aşamaları; “çalışanlarla performans standartlarının kurulması, ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi, performans ölçülmesi, performans ile standartların karşılaştırılması, gerekliyse iyileştirici faaliyetlerin başlatılması şeklinde açıklanabilir” (Özyörük, 2009: 43).

1.2.5.3. Geri Bildirim

Performans ölçüm sonuçlarının çalışanlara performanslarını iyileştirmeler için duyurulmasıdır. Geribildirim sayesinde çalışanlar amaçlara ne kadar yaklaştıklarını görürler. Performansı istenen düzeyde olan çalışanların bu başarı karşısında motivasyonları artar. Olumlu geribildirim hem çalışanların daha mutlu olmasına bu sebeple çalışma ortamında huzurun artmasına hem de çalışanların motivasyonunun artması sebebiyle daha başarılı bir çalışmanın gerçekleştirilmesini sağlar. Etkin

geribildirimın bazı özellikleri vardır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Dalkıran, 1993:16-17).

- “Kesin açık bilgiler verilmelidir.
- Hızlı olmalıdır.
- Kişiselleştirilmiş olmalıdır.
- Geribildirim ana hatlar, ikincil ve kesin hedefler hakkında sunulmalıdır.
- Güçlendirmeden önce olmalıdır.
- Olumlu geribildirim en etkili yöntemdir”.

1.5.5.4. Performans Geliştirme ve İyileştirme

Yapılan performans ölçümleri sonucunda çıkan sonucun istenen düzeyde olmaması performans eksikliğini gösterir. Bu eksikliğin ortaya çıkarılmasından sonra eksikliği gidermek için çözüm arayışına girilir. Bir diğer ifadeyle geliştirme eylemlerine yönelim sağlanır. Geliştirme eylemlerinde bazı adımlar önem taşımaktadır. Bu adımlar şunlardır (Özyörük, 2009: 46):

- “Performans eksikliğinin ne olduğundan haberdar olunması,
- Eksikliğin çeşidinin ve ciddiyetinin tanımlanması,
- Eksikliğin olası sebeplerini hem sistemle ilgili hem de bireysel olarak tanımlanması,
- Eksikliğin nedenine yönelecek bir hareket planı geliştirilmesi,
- Planın uygulanması,
- Problemin çözülüp çözülemediğinin değerlendirilmesi,
- Gerekliyse harekete geçilmesi”

Performans ölçüm sonuçlarının geliştirme faaliyetlerinde kullanılabilmesi için ölçüm içinde bulunan bütün paydaşların ölçüm sonuçlarının hangi alanda, hangi şekilde, ne kadar kullanılacağını bilmeleri gerekmektedir. Performans yönetimi süreci hedeflerin belirlenmesiyle başlar. Bu evrede süreç için gerekli hazırlıklar yapılır. Yapılacak olanların detaylandırılması bu hazırlık aşamasında gerçekleştirilir. Hazırlık aşaması gerekli görev paylaşımlarını da kapsar. Hedef belirlemede dikkat edilmesi gereken hususlar ise tutarlılık, açıklık, kesinlik, ölçülebilirlik kavramlarıyla birlikte başarıya ulaşmayı kolaylaştırmak için motivasyon artırıcı hedefler koymanın

öneminin bilinmesidir. Hedeflerin başarılı bir şekilde belirlenmesinin ardından diğer bir evreye geçildiğinde işveren ve iş görenin devamlı iletişimi ön plana çıkar. İş birliği, müzakere ve yardımlaşmayla ilerleyen bu süreç sayesinde sorunlar büyümeden çözülme imkânı bulur. Sonraki evrede ise ölçümün yapılmasının ardından sonucun ölçümün muhatabı çalışanlarla paylaşılması yani geribildirimdir. Bu sayede çalışanlar hangi aşamada olduklarını net bir şekilde görebilirler. Bütün bunlardan sonra geriye sadece performansın geliştirilmesi veya sonuç başarılıysa bu başarının korunması için gerekli adımlar atılması kalır. Bu son adım sayesinde ölçüm amacına ulaşmış olur.

1.2.6. Performans Yönetiminin Yararları ve Zararları

Performans yönetimi bütün unsurlarıyla ele alındığında kurumlara pek çok yararının olduğunu söylenebilir. Performans yönetiminin yararları sadece kurumla sınırlı kalmayıp ölçütlerine göre uygulandığında çalışanlar ve yöneticiler için de çok yararlı bir sistem olacaktır. Performans yönetiminin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002: 128; Yılmaz ve Turan, 2019: 325-327);

- Performans yönetimi sayesinde yönetimin denetimini kuvvetlendirir.
- Yönetimler karşılaşılmaması muhtemel problemleri önceden görüp tedbir alabilirler.
- Bireysel hedef ile kurum hedefini bağdaştırıp çalışanların aitlik duygusuna katkı sağlar.
- Performans standartları ve amaçların belirlenme aşamasında çalışanların sürece dahil edilmesine olanak vererek çalışanların motivasyonunu artırır.
- Performans yönetimi sayesinde yönetim çalışanlara beklentilerini şeffaf bir şekilde iletebilir nihayetinde yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim güçlenir.
- Performans yönetimi “iyileştirici ve disiplin sağlayıcı” fiilleri desteklediğinden iş sürecinin kaliteli olarak ilerlemesini sağlar.
- Geribildirim çalışanlara daha objektif şekilde aktarılmasını sağlar.
- Yönetim maaş ve yükselmelerle ilgili kararları alırken daha objektif ölçütler kullanır.

- İnsan kaynakları departmanında her çalışan personelin performans kayıtlarının tutulmasını sağlar.

Performans yönetiminin birçok faydası olduğundan daha önce bahsedilmişti. Etkili bir performans yönetiminin çalışanlar üzerindeki faydaları ise şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 128; Yılmaz ve Turan, 2019: 325-327):

- Performans yönetimi sayesinde çalışanlar kendi performanslarının bilincinde olurlar ve kendi performanslarını denetlerler.
- Performans aşamalarını planlayıp yönetebilirler.
- Performans hedefleri bağlamında oldukları konumları izleyebilirler.
- Mevcut performanslarını karşılaştırıp kontrol etme imkânı bulurlar.
- Çalışanlar performans yönetimi sayesinde performanslarını sürekli iyileştirici davranışlarda bulunmalarının işleri için önemli bir durum olduğunun bilincinde olurlar.
- Çalışanlar kendi performanslarını örgütün hedefleri ile bağdaştırırlar.
- “Sonuç ve yetkinliklerin” ilişkili kavramlar olduğunu bilirler ve ‘ne’ sorusu kadar ‘nasıl’ sorusuna da odaklanırlar.
- Performans yönetimi çalışanları yöneticileri ile performans değerlendirme sürecini yönetme imkânı verir.

Örgütler özelinde ise performans yönetiminin yine birçok faydasından söz edilebilir. Bunları dört madde açıklamak mümkündür: “En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek. İlerleyen senelerde mali hedef beklentilerini yükseltmek. Örgütün beden ve insan kaynaklarındaki etkin kullanımı artırmak. Değişen Pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek” (Barutçugil, 2002: 129).

Performans ölçümü bir programın stratejik planı, hedefleri ve performansına odaklanmak için yapılandırılmış bir yaklaşım sağlar. Performans ölçümü sayesinde odak başarılabilecek olan konuya yoğunlaştırılır ve organizasyonların zaman, kaynak ve

enerjinin başarı için konsantre edilmesini sağlar. Performans ölçümü ilerlemeye yönelik geri bildirim sağlar. Performans ölçümü sayesinde çalışanlar, paydaşlar ve şirketler arasında iletişim güçlendirilir. Performans ölçümü program ve maliyetlerini doğrulamaya yardımcı olur (Franceschini vd. 2007: 110).

Objektif ve ölçülebilir kriterler uygulanan performans yönetimi, kuruluştaki sadece performans seviyesinin belirlenmesi ile kısıtlı kalmayacak derecede önem arz etmektedir. Bu anlamda kuruluşlar performans yönetimini dinamik bir yapı olarak ele almalıdırlar. Performans yönetiminin bu bağlamdaki yararları; işin ve sonuçların üzerlerindeki yönetim denetiminin artması, olumsuz durumların sonuçlarının erkenden tespit edilebilmesi için yönetimin etkinliğinin artması, objektif verilerin birleştirilmesiyle ortaya bir objektif organizasyon çıkması ve bunun sonucunda çalışanlar için anlamlı bir yardım görevi görmesi, çalışanların nesnel standartlarla uyumlu çalışmasını teşvik etmesi, yönetimin çalışanlardan beklediklerine katılım ve katkının daha fazla olması, performans standartları ile ilgili iyileştirmeyi ya da disiplin cezalarını teşvik etmesi ve bunları nesnel olarak ortaya koyması, çalışanların ve yöneticilerin daha objektif olarak yönetime katılmalarının sağlanması, personel biriminde korunan, her bir çalışana ait merkezi performans kayıt birimi sağlaması olarak sıralanabilir (Özer, 2010: 172-173) .

Objektif ve sistematik olarak uygulandığında performans yönetiminin yukarıda bahsedilen birçok yararı vardır fakat bunun yanında ölçütlerine göre uygulanmayan performans yönetimi bazı sakıncalı durumlara yol açabilir. Bunlar, eşitlik kuralı gözetilmeden uygulamaya konulan performans yönetiminin çalışanların motivasyonunda azalmaya sebep olması, eleştirilmeye kapalı çalışanlarda performans yönetiminin iş sürecinde çalışma ilişkilerine olumsuz etki yapması, çalışanın geçmişte ölçütlerine göre uygulanmayan bir değerlemeye maruz kalması sonucu performans yönetimine önyargı ile yaklaşma ihtimalinin olması, performans yönetimi yapan kişilerin genellikle iyi puan verme eğiliminde olmaları ve bu durumun sistemin doğruluğunun bozulmasına yol açması, performans yönetimini yapan kişilerin tarafsız olmaları gerekirken belli bir tarafa eğilim göstermesi veya ırkçı

eylemlerde bulunma ihtimalinin olması, performans yönetiminin maliyetli bir uygulama olması ve uzun süreler alması olarak açıklanabilir (Bulut, 2004: 72).

Performans yönetimi organizasyon da süreç yönetimi ve sürecin kontrolü için önemli bir sistem olsa da performans yönetimi bazı soru işaretlerine cevap veremeyebilir. Bunlardan ilki performans çıktılarının bıraktığı etki ve çıktıların nedenleri kısa sürede ve kolayca tespit edilemez. Bir diğeri ise performans ölçümü sonucunda çıkan her olumsuz sonuç sürecin kötü yönetildiğini göstermez. Ölçüm sonuçları gerçek sürecin sadece bir modeli olmaktan öteye gidemez. Son olarak ise performans ölçümlerinin her zaman yasa ve yönetmeliklerle uyum sağlaması beklenemez. Performans ölçümünde yapılan en sık hatalara baktığımızda ilk olarak veri toplamadan kaynaklı hatalar söylenebilir. Bir ölçüm için gereğinden fazla veya gereğinden çok az veri toplamak sonucun doğruluğunu etkileyecektir. Bir diğeri hata olarak ise performans ölçümlerinde genellikle kısa vadeye odaklanılır. Bu durum da yine sonucu olumsuz etkileyecektir. İlk maddeyle bağlantılı olarak tutarsız, çelişkili ve gereksiz verinin toplanması da yapılan hataların biridir. Yapılan her ölçümü stratejik hedeflere birleştirmek performans ölçümünü olumsuz etkiler bazı ölçüm sonuçları doğrudan stratejik hedeflerle bağlantılı olmayabilir (Franceschini vd. 2007: 112).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Çalışmanın ikinci bölümünde kamu kuruluşlarında performans denetimi, belediyelerde performans yönetimi, belediyelerde performans yönetimi ilkeleri, belediyelerde performans yönetimi süreci, performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, kamu sektöründe performans yönetiminde karşılaşılan sorunlar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS

Kamu kuruluşlarının faaliyet alanları yasalarla belirlenen hedefleri yerine getirmek, yetkili organların belirlediği amaçları yerine getirmek veya kâr amacı gütmeyen işletmeler gibi araçlarla toplumu sosyal konuda geliştirmek olarak açıklanabilir. Bu bağlamda iki tür kamu kuruluşundan söz edilebilir. Bunlar; İktisadi faaliyetlerde bulunan kamu kuruluşları ve sadece hizmet ilkesiyle hizmet sunan kamu kuruluşları. Aynı özel sektörde olduğu gibi kamu kuruluşlarında da performans yönetimi önem arz etmektedir fakat kamu kuruluşlarında performansı özel sektörden ayıran fark finansal olmayan konuları iyileştirmek amacıyla yapılan ölçümlerdir. Bu durum kamu kuruluşlarında da hiçbir finansal ölçümün yapılmadığı anlamına da gelmez. Müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, ürün kalitesinin yanında finansal değerlendirmeler de zaman zaman yapılmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse kamu kuruluşlarında performans yönetimi kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanmasıyla kaynakların kullanım kapasitelerinin ve bununla birlikte verilen hizmetin kalitesinin artırılmasının amaçlandığı bir yönetim anlayışıdır (Özer, 2011: 323; Yılmaz ve Turan, 2019: 320-321; Bilgin, Sevim, 2022: 258).

Bir diğerk tanımla “performans yönetimi, örgütlerde tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol işlevlerini, yönetimin diğerk işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir.” (Aktaran: Kubalı, 1999: 36) şeklinde de ifade edilebilir.

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Illinois Ulaştırma Müdürlüğü Yönetimi 1999 yılından itibaren performans yönetimini kullanmaya başlamıştır (Lang,2004:6). Kurumun performansı kurulan ortaklıklar boyutu, hizmetlerin sunulması boyutu, programların sunulması boyutu gibi birçok boyut açısından değerlendirilmeye başlanmıştır. Performans yönetiminin kullanılmaya başlanılmasından sonra ve performans boyutunun kullanılmasından önceki dönem karşılaştırıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Coşkun, 2007: 213):

- Birim ve ofislerdeki iletişim güçlenmiştir.
- Hedefler ölçülebilir biçimde belirlenmeye başlanmıştır.
- Yöneticiler karar alma süreçlerini birimlerle iş birliği halinde yönetmeye başlamıştır.
- Politikaların açık olarak belirlenmesine başvurulmuştur.
- Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi sağlanmıştır.
- Birimler arasında karar alma süreçlerinde uyum artmıştır.
- Kurum içi değişmelerde incelemeler artırılmış ve gerekçeleri açıklanmaya başlanmıştır.

Performans yönetimine kamu kuruluşlarında kuruluşun uzun vadedeki hedefler ve yıllık olarak hazırlanmış olan programlarının stratejik planlama ile belirlenmesiyle başlanır. Stratejik plan; kamu kuruluşunun misyon ve vizyonunu, başlıca değerlerini, politikalarını, stratejik hedeflerini, performans kriterleri vb. kapsar. Uzun vadedeki hedefler belirlenirken, çevresel etmenlere ve iç kaynaklara bakılır. Ülkenin genel siyaseti, kuruluşun merkezi yönetimle bağlantısı, ülkenin mevcut ekonomik durumu belediyenin hizmet sunduğu vatandaşların istek ve beklentileri dış etmenleri oluştururken; kamu kuruluşunun bünyesinde çalışan personel ve bilgi teknolojileri iç etmenleri oluşturur. Hem iç hem dış etmeni oluşturan faktöre ise yasal düzenlemeler örnek verilebilir (Özer, 2011: 323). Stratejik plan hazırlanırken öncelikli olarak

kuruluşun içinde bulunduğu mevcut durum incelenir. Bu bağlamda gerekli araştırmalar yapılır ve bilgiler toplanır. Bu araştırma için kullanılacak kaynaklara örnek olarak plan ve programlar, istatistiksel veriler, faaliyet raporları, kuruluştaki çalışan personelin görüşleri verilebilir. Bu kapsamda önemli noktalardan biri araştırma aşamasında harcanacak olan maliyetin elde edilen bilgilerden kazanılan faydayı karşılayabilmesidir. Bunun doğruca uygulanabilmesi için fayda-maliyet analiz yöntemleri de kullanılabilir.

Stratejik plan hazırlanırken kurumun misyonu ve vizyonu öncelikli olarak belirlenir. Misyondan kasıt kuruluşun diğer kuruluşlardan ayrıt edilmesini sağlayan ortak bir değerdir. Vizyon ise misyona giden yol çizilen bir yol haritası görevi görür. Hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin planı olarak ifade edilebilir. Kamu kuruluşları hizmet verdikleri kitleyi seçme hakkı bulunan müşteriler olarak görmeli ve bu kitlenin istek ve gereksinimlerine uygun hizmet için çalışmalı ve stratejik hedeflerini bu doğrultuda belirlemelidir.

Yukarıda anlatılan uygulamaların aslında genel olarak tanımlanan performans yönetiminden bir farkı olmadığı söylenebilir. Kamu kuruluşlarının tek farkının kâr amacı gütmeyen sosyal refah için çalışmalarınıdır. Bu fark aslında performans yönetimine yıllarca soğuk bakılmasının sebebini oluşturmuştur fakat gelişen dünya ile kamu kuruluşları da rekabete girmiş, verimlilik ve etkinlik ölçümleri yapmaya başlamıştır (Coşkun, 2007: 213). Gelişen noktada ise performans yönetimi kamu çalışanlarının sıklıkla duydukları bir kavram olmuştur.

2.1.1. Kamu Performans Denetimi

Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte stratejik planlama, kamu hizmetlerinin performansa dayandırıldığı, kaynakların etkin ve verimli kullanımını önemli gören bir yönetim anlayışı gelişmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı mevcuttaki denetim sistemlerini yetersiz kılmış ve performansa dayalı bir anlayışı getirmiştir (Sezer,

Kırnapçı, 2018: 65). Performans denetimi kurumun kaynaklarının hangi ölçüde etkin, verimli ve tutumlu kullanıldığının ölçülmesi olarak ifade edilebilir. Bu denetim için ise iyi bir yönetim anlayışının kurumda mevcut bulunması gerekir (Aydın, 2007: 19). Yerel yönetimler yapısı gereği siyasetten ve demokrasiden etkilenir bu durum performans denetimini güçleştiren bir unsur olmaktadır yine ölçülebilir hedeflerin de olmaması performans denetimini güçleştiren bir unsurdur aynı zamanda performans denetiminin de maliyet gerektirmesi gibi sorunlar bir yönetimle çözülebilecektir (Sezer ve Kırnapçı, 2018: 65).

Yerel yönetimlerin performans denetimi hususuna olan ilgisinin artmasının birçok sebebi olduğu söylenebilir. Son yıllarda yerel yönetimlerin artan sorumluluklarına bağlı olarak mali yapılarından birtakım değişimler meydana gelmiştir (Şengül ve Demirkaya, 2021: 596). Yerel yönetimlerin maruz kaldığı mali kaynak sıkıntıları, bu birimlerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için kurulan sistemlerin yetersiz olması, hesap verme sorumluluğunda mevcut olan eksiklikler bu nedenlerin başlıcaları olarak sayılabilir. Yerel yönetim birimlerinden istenilen performansın alınabilmesi için hukuka uygunluk denetimleriyle birlikte performans denetim türleri de gerekli görüldüğü konusu son dönem tartışmalarından biridir. Hukuka uygunluk denetimi zamanla vatandaşların taleplerine uygun hizmet sunma anlayışıyla yetersiz bulunmuştur. Bu yenilikle beraber etkinlik, verimlilik, tutumluluk, hesap verebilirlik kavramları literatüre girmiş ve sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Güven, 2012: 95). Artık belediyelerin sundukları hizmetlerin verimliliği, etkinliği ve tutumluluk ölçüsü performans denetimi ile girdi ve çıktıların karşılaştırılması yoluyla değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler belediyenin hedefleri, mevcut kaynakları, faaliyet ve faaliyet sonuçları üzerinden gerçekleştirilmektedir (Sezer ve Kırnapçı, 2018: 64).

5393 sayılı Belediye Kanunu denetimin amacını, “Belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilâtının 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 hâline getirerek ilgililere duyurmaktır.” Şeklinde ifade etmektedir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 54). Performans denetimi ile ilgili olarak bir diğer kanuni düzenleme ise belediye başkanının görevleri arasında yer alan “Belediyeyi stratejik plâna 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.” ifadesidir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 38). Buna göre belediye başkanı hedefler ile mevcut durumun hangi ölçüde uyduğunu kontrol edip bunları raporlandırmakla görevlendirilmiştir. 5393 sayılı kanunda performans esaslı bütçelemeyi konu alan 41 ve 56. maddeler “Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu” araçlarıyla ilişkilendirilerek 5018 sayılı kanunda belirtilen performans yönetimi modelini belediyelere uyarlamıştır (Sarısaman, 2019: 48).

5393 sayılı kanunun 55. maddesi belediyelerde denetimi “Belediyelerde iç ve dış denetim yapılır. Denetim, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, malî ve performans denetimini kapsar.” Şeklinde açıklar (5392 Sayılı Kanun, 2005:55). Kanunun aynı maddesi iç ve dış denetimin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre yapılacağını söyler. 5393 sayılı kanuna göre mali işlemler dışında kalan idari işlemler, hukuka uygunluk ve idarenin bütünlüğü nedeniyle İçişleri Bakanlığı tarafından da denetlenir.

2.1.1.1. Faaliyet Raporu

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun 41. maddesinde Faaliyet Raporları düzenlenmiştir. Buna göre; “Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar. Mahallî idarelerce hazırlanan idare

faaliyet raporlarının birer örneği Sayıştay ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığına gönderilir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, bu raporları esas alarak kendi değerlendirmelerini de içeren mahallî idareler genel faaliyet raporunu hazırlar ve kamuoyuna açıklar. Raporun birer örneği Sayıştaya ve Cumhurbaşkanlığına gönderilir.” (5018 sayılı kanun, 2003:41).

5393 sayılı Belediye Kanunun 56. maddesine göre ise “Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir. Faaliyet raporu nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği Çevre ve Şehircilik Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır” (5393 sayılı Kanun, 2005: 56).

2.1.1.2. İç Denetim

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunun 63. maddesinde tanımlanan iç denetim; kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak ve çalışmalarını geliştirme nedeniyle kaynakların etkililik, ekonomiklik ve verimlilik ölçütlerine göre kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi ve rehberlik yapma amacıyla gerçekleştirilen bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetleridir. İç denetim faaliyetleri kamu kurumlarının idarelerinin yönetim ile kontrol yapıları ve mali işlemlerinin risk yönetimleri, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve bu süreçlerin geliştirilmesi bağlamında sürekli, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, genel kabul almış standartlar doğrultusunda gerçekleştirilir (Korkmaz, 2007: 10; Güler, 2010:146).

İç denetim faaliyetleri iç denetçiler tarafından gerçekleştirilir. Denetim gerçekleştirilecek kamu idaresinin yapısı ve personel durumu göz önüne alınarak Denetim Koordinasyon Kurulunun görüşüyle direkt üst yöneticiye bağlı iç denetim birim başkanlıklarının kurulması mümkündür.

5018 sayılı kanun uyarınca iç denetimin bulunacağı Büyükşehir Belediyesi, Büyükşehir İlçe Belediyesi, İl Başkanlıkları ve Belediyelerin bağlı idarelerine 5.10.2006 tarihli resmî gazetede yayımlanan 20006/10911 sayılı bakanları kurulu ile tahsisi gerçekleştirilen 588 iç denetçi kadrosuna 2007 yılı itibariyle atamalar gerçekleştirilmeye başlanılmıştır. Bu bağlamda yerel yönetimlerin iş ve işleminin hukuka uygunluk, mali ve performans denetimi biçiminde iç denetim, iç denetçiler aracılığıyla yürümektedir. İç denetçiler görevlerinde bağımsızdırlar ve asli görevlerinin dışında bir görev üstlendirilemezler. Hazırladıkları denetim raporlarını üst yöneticiye sunarlar, üst yönetim tarafından değerlendirilen raporlar gereği için ilgili birimler ve mali hizmetler birimine gönderilir. İç denetim raporları ve bu raporlar üzerinde yapılan işlemler en çok iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilirler (Şahin, 2011: 366; Sarısamancıoğlu, 2019: 39).

2.1.1.3. Sayıştay Denetimi

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası 160. Maddesi'nde Sayıştay'ın görevi; “merkezî yönetim bütçesi kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarının bütün gelir ve giderleri ile mallarını Türkiye Büyük Millet Meclisi adına denetlemek ve sorumluların hesap ve işlemlerini kesin hükme bağlamak ve kanunlarla verilen inceleme, denetleme ve hükme bağlama işlerini yapmakla görevlidir” olarak ifade edilmiştir (Güler, 2010: 604).

5018 Sayılı kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 68. Maddesi uyarınca Sayıştay, yerel yönetimler ve yerel yönetimlerin bağlı kuruluşlarıyla işletmelerinin mali iş ve işlemlerini de harcama sonrasında dış denetim kapsamında denetlemektedir. 4149 sayılı kanunun sayıştaya verdiği performans denetimi

görevinin yetersiz kalmasıyla birlikte, sayıştay denetiminin 5018 sayılı kanunun öngördüğü yeni performans odaklı yaklaşıma uyum sağlayabilmesi için yeni bir kanun gerekli görülmüş ve 03/12/2010 tarihinde 6085 sayılı Sayıştay Kanunu TBMM tarafından kabul edilmiştir (Görgün, 2011: 108).

6085 sayılı kanunun 6. Maddesinin 4. Fıkrasına göre “Sayıştay, kamu idarelerinin hesap, işlem ve faaliyetleri ile mallarını, hesap veya faaliyet dönemine bağlı olmaksızın yılı içinde veya yıllar itibariyle denetleyebileceği gibi sektör, program, proje ve konu bazında da denetleyebilir.” Kanunun 34. Maddesinde sayıştay denetiminin amacı “Bütçe hakkının gereği olarak kamu idarelerinin faaliyet sonuçları hakkında Türkiye Büyük Millet Meclisine ve kamuoyuna güvenilir ve yeterli bilgi sunulması, Kamu mali yönetiminin hukuka uygun olarak yürütülmesi ve kamu kaynaklarının korunması, Kamu idarelerinin performansının değerlendirilmesi, Hesap verme sorumluluğu ve mali saydamlığın yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması” olarak düzenlenmiştir (6085 sayılı Kanun, 2010:34; Sarısan, 2019:41; Görgün, 2011: 112).

Sayıştay, TBMM Başkanlığı araştırma, soruşturma ve ihtisas komisyonları tarafından alınan karar bağlamında sayıştaydan, istenen konuyla sınırlı olmak şartıyla denetime tabi olup olmadığına bakılmaksızın bütün kamu kurum ve kuruluşlarının, hesap ve işlemleri ile aynı usule bağlı olarak, kamu kaynaklarının kullanımı ve fırsatlarından yararlanma çerçevesinde, her türlü kurum, fon, işletme, şirket, birlik, kooperatif, vakıf ve dernekler ile benzer teşekküllerin hesap ve işlemlerini denetler ve sonuçları TBMM başkanlığına sunar. TBMM’den aldığı denetim taleplerine öncelik verir (Şahin, 2011: 367; Görgün, 2011: 124).

Sayıştay denetimi düzenlilik denetimini ve performans denetimini kapsar. Düzenlilik denetimi mali denetim ve uygunluk denetiminden meydana gelir. Mali denetimde sayıştay, kamu idarelerinin hesapları ve işlemleriyle mali faaliyet, mali yönetim ve kontrol sistemlerini değerlendirme sonuçları temel alınarak, mali rapor ve mali tabloların güvenilirliği ve doğruluğuna ilişkin denetimler yürütür. Uygunluk

denetiminde ise kamu idarelerinde gelir, gider ve mallara ilişkin hesap ve işlemlerin kanun ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunun incelenmesine ilişkin denetim ifade edilir. Performans denetimi hesap verme sorumluluğu kapsamında idareler tarafından belirlenen hedef ve göstergelerle ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesi yoluyla gerçekleştirilir. Maliye bakanlığı tarafından yayımlanan yıllık mali istatistikler sayıştay denetimi kapsamında değerlendirilen bir başka belgelerdir (Şahin, 2011: 368; Görgün, 2011: 117; Güler, 2010: 612).

Sayıştay tarafından denetimlerin ardından hazırlanan raporlar; dış denetim genel değerlendirme raporu, faaliyet genel değerlendirme raporu, mali istatistik değerlendirme raporu şeklinde açıklanabilir. Dış denetim genel değerlendirme raporu, kamu idarelerinde düzenlilik ve performans denetimleri sonucunda denetim grup başkanlıkları tarafından düzenlenen denetim raporlarının idarelerce birleştirilmesi suretiyle elde edilir. Faaliyet genel değerlendirme raporları ise kamu idarelerince gönderilen idare faaliyet raporları, içişleri bakanlığı tarafından hazırlanan mahalli idareler genel faaliyet raporları ve maliye bakanlığı tarafından hazırlanan genel faaliyet raporunun denetim grup başkanlıkları tarafından denetim sonuçlarının dikkate alınmasıyla hazırlanan değerlendirme raporları esas alınarak hazırlanır. Yerel yönetimlerde idare faaliyet raporları hakkında hazırlanan sayıştay değerlendirmesinin bir örneği içişleri bakanlığına, bir örneği de ilgili yerel yönetimin meclisine gönderilir. Son olarak mali istatistikleri değerlendirme raporu, Maliye bakanlığı tarafından yayımlanan bir yıl ait mali istatistikleri izleyen senenin mart ayında; hazırlama, yayımlama, güvenilirlik, doğruluk ve daha önce belirlenmiş olan ölçütlere uygunluk açısından denetim grup başkanlıklarınca değerlendirilmesi sonucunda hazırlanmış olan rapordur. Sayıştay başkanı Rapor Değerlendirme Kurulunun görüşünü alıp TBBM'ye sunar ve Maliye Bakanlığına gönderir. Maliye Bakanlığı gerekli önlemleri alır (Şahin, 2011: 368; Görgün, 2011:124-127).

2.1.2.Kamuda Performans Yönetimi İlkeleri

Kamu sektöründe performans yönetimi aslında çok farklı bir uygulama olmayıp performans yönetiminin kamu sektörüne uyarlanmış hali olarak kabul edilebilir. Bu sebeple kamu yönetiminin kamunun temel özelliklerinden etkilendiği

bir gerçektir. Bu etkilenmenin geleneksel anlayıştan ziyade yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda olması beklenir. Yani kamu yararının gözetilmesi, demokrasi ve kanuna uygun olması vatandaşın söz sahibi olması gibi ilkelerin benimsenmesi beklenir. Bu beklentiler kamu da performans yönetiminin iki yönden ele alınmasıyla gerçekleşebilir. Birinci olarak performans yönetiminde önem arz eden ilkelerin kamu da performans yönetimi için de önem arz ettiğinin kabul edilmesi bir diğeri ise kamuda var olan geleneksel anlayışın demokrasi sürecinin etkinliği adına değişmesi gerektiğidir. Bu değişimin aniden olmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır fakat kamu performans yönetiminin anlayış, ilkeleri ve özellikleriyle kamuda başlatılması, duyurulması ve gerekli bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Bu şekilde başlayan değişim uzun vadede kendisini gösterecektir (Bilgin, 2007: 63).

2.1.2.1.Performans Anlayışının Kabulü İlkesi

Bu ilke ile performans yönetiminin gerekliliği çalışanlara ve yöneticilere anlatılır. Kişilerin performans yönetimini inanmaları ve performans yönetimi anlayışının yerleşmesi hedeflenir (Bilgin, 2007: 63).

2.1.2.2.Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi

Performans yönetimi anlayışını benimseyen kurum personeli kurumun verimli, etkin ve ekonomik olması için kurumsal performansın ilkesinin oluşturulması gerekmektedir (Bilgin, 2007: 63).

2.1.2.3.Bireysel Performansın İzlenme İlkesi

Klasik anlayışın bir ürünü olan bireysel performansın izlenme ilkesi geleneksel yönetim anlayışında da kamu kurumlarında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi yoluyla izlenirler. Kamu performans yönetiminde ise performansın önemi diğer faktörlerin önüne geçmektedir. Üretilen mal ve hizmet ile etkinliğin değerlendirilmesi esastır (Bilgin, 2007: 63).

2.1.2.4. Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi

Bütün ilkeler içinde sayılabilir performans hedefleri ilkesi en problemli olarak bilinendir. Bunun sebebi ise ilke gereği olarak bireysel ve kurumsal hedeflerin

sayılabilir olması gerektiğidir. Bu durum geleneksel kamu anlayışına zıt düşer fakat buna rağmen kamuda sayılabilir amaçlardan uzaklaşmak performans ölçütlerinin de olumsuz şekilde etkilenmesini sağlayacağından mümkün oldukça hedeflerin sayılabilir nitelikte belirlenmesi gerekir (Bilgin, 2007: 64).

2.1.2.5. Performans Ölçütlerinin Geliştirilme İlkesi

Sayılabilir performans hedefleri ilkesi ile ilişkili olan performans ölçütlerini geliştirme ilkesinde ölçülebilir performans ölçütlerinin oluşturulması esas alınır. Bu şekilde kurumda yönetimin amaçlara ilişkin performansın konumu belirlenir. Bu ilkelerinde bir önceki ilke ile bağlantılı olarak problemli olduğu söylenebilir fakat bu problemli durum sayılabilir performans hedefleri ilkesiyle aşama kaydeden bir yönetim sayesinde aşılabılır (Bilgin, 2007: 64).

2.1.2.6. Hukukilik İlkesi

İsminde belirtildiği üzere yapılan eylemlerin hukuka uygun olarak gerçekleştirilmesini ifade eden kanunun belirlediği sınırlara göre hareket etmenin yanında adalet kavramının da önem arz ettiği bir ilkedir. Bu ilkeyle performans yönetiminin gerekli temelini hukuk anlayışına dayandırıldığı söylenebilir (Bilgin, 2007: 64).

2.1.2.7. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesine göre, birtakım kısıtlamalar haricinde kamuoyunu ilgilendiren hiçbir kararın yetkililer dışındakilere kapalı tutulmamasını esas alır. Bu ilke ile alınan kararlar kanunun istek ve taleplerine göre alınır. Bu şekilde kamu kurumları daha etkili olarak varlıklarını sürdürürler (Bilgin, 2007: 64).

2.1.2.8. İnsanilik ve Hesap Verilebilirlik İlkesi

Performans Yönetimi kurum bünyesinde bireylerde huzur ve memnuniyeti esas alır. İnsanlık ilkesi ile yöneticiler çalışanlarının farklı özelliklerine göre farklı yönetim yöntemleri geliştirirler (Bilgin, 2007: 64).

2.1.3. Kamuda Performans Yönetimini Zorlaştıran Nedenler

Kamuda performans yönetimi sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bunlar; bütçe yönetimindeki kısıtlamalar, insan kaynakları yönetimindeki kısıtlamalar, maddi varlıkların yönetimindeki kısıtlamalar, hesap verme sorumluluğu sistemindeki kısıtlamalar, stratejik yönetim yaklaşımından kaynaklanan sorunlar, performans esaslı bütçe uygulamalarında yetersizlikler başlıkları altında incelenecektir.

2.1.3.1. Bütçe Yönetimindeki Kısıtlamalar

Kuruma verilen bütçenin, kurumun istediği esneklikte kullanabilmesi gerekmektedir. Bütçe üzerine koyulan kısıtlamalar düşük performansa yol açacaktır. Performans temelli bütçe uygulamasında başlıca önemli olan kaynakları ve serbestliği performansla ilişkili olarak artırmaktadır (OPPAGA, 1999: 23).

Başarılı bir performans yönetimi için yöneticilerin kaynakları kısıtlamalar olmadan kullanabilmesi önemlidir. Bütçenin tamamının yöneticiye aktarılması, bütçenin yönetici tarafında kurumun öncelikleri ve hedefleriyle uygun programlar, proje ve eylemler için paylaştırılması, süreç içerisinde gereklilik olması durumunda aktarma yapabilmesi ve nihayetinde bütün bunların hesabını verebilmesi gerekir.

2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Sınırlamalar

Kamuda personelin işe alınması ve işten çıkartılması özel sektör kadar kolay olmamaktadır. Kamu personeli görevi değiştirildiğinde, farklı bir kadroya

atandığında geçerli bir sebebi yoksa çoğu zaman hukuki yollar ile eski görevine döner. (Sayıştay 2012: 87-135).

Aşırı merkeziyetçiliğin etkisinde kalan insan kaynakları yönetimi esnek hareket edememektedir. Belediyeler incelendiğinde iç işleri bakanlığı tarafından görevlendirilen personeller ile çalışırlar. Bu kısıtlamalar performans yönetimini güç hale getirir.

2.1.3.3. Maddi Varlıkların Yönetimindeki Kısıtlamalar

Kanunlar genel bütçe kapsamında olan kamu kuruluşlarını taşınmazlarla ilgili hareketleri konusunda sınırlandırmıştır. Taşınmazlar hazine bünyesinde tapuya tescillendirilir ve yönetimi maliye bakanlığınca yapılır (KMYKK, Madde 45). Kamu kurumlarının çoğunda mali tablolarında kullanılan taşınmazlar yer almaz bu sebeple aslında var olarak bile gözükmeyen varlıkların performans değerlendirmesi de güçleşmektedir.

2.1.3.4. Hesap Verme Sorumluluğu Sistemindeki Yetersizlikler

Kamuda performans hususunda kime, nasıl hesap verilmesi gerektiği net olarak belirtilmelidir. Bütçe ve kaynak sorumlusu meclis olduğuna göre hesap verilecek mercide meclistir. Düzgün bir hesap verme sistemi için;

- ❖ Hükümetin belirli amaçlara ulaşmak için meclisten bütçe alması,
- ❖ Kamu kurum ve kuruluşlarının, belirlenen amaçlara ulaşmak için performanslarını raporlandirmaları,
- ❖ Sayıştay tarafından tarafsız bir sonuç değerlendirmesi yapıp meclise sunulması gerekmektedir (Sayıştay, 2012: 87-137).

Performansların hesap verilebilirliği bakımından KMYKK yeterli görülmemektedir. Süreç olması gerektiği gibi işlemeyip, meclise raporlar gönderilmemektedir. Kamu kurumlarında performansa ait programlar maliye bakanlığıyla istişare edilmekte daha sonrasında faaliyet raporları maliye bakanlığı ve

sayıştay tarafından incelenmektedir. Bundan sonraki aşamada meclise gönderilmesi gereken raporlar gönderilmemektedir.

2.1.3.5. Stratejik Yönetim Yaklaşımından Kaynaklanan Sorunlar

Etkili bir performans yönetimi için kurumun veyahut ilgili birimin bütün kaynaklarını yani performansını, bütçesini, fiziki kaynakların vs. kapsamına olması gerekir. Performans programın az sayıda stratejik amaca bağlanması performans yönetiminin kapsamlı olmasını zorlaştırmaktadır (Sayıştay, 2012: 87-137). Stratejik planların seçici olması gerekirken kurumsal performans programları kapsamlı olmalıdır. Bu çelişki performans programını zorlaştırmaktadır.

2.1.3.6. Performans Esaslı Bütçe Uygulamasında Yetersizlikler

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, yetki ve kaynak tahsisiyle ilgili düzenlemelerde “tertip” kavramını esas alır. Bu düzen fazlaca detaylı ve muhasebeyi ilgilendiren klasik bir bütçe sistemidir. Tertip temelinde bütçe hazırlandıktan sonra hazırlanan bütçeden performans taraflı bir bütçe belge çıkartmak gerekir. Performans temelli bütçe dokümanının bütçe uygulamaları ve yetkileriyle bir bağlantısı bulunmamaktadır. Bu sorun performans programlarının amaca hizmet etmesini engellemektedir (Sayıştay, 2012: 87-138).

2.1.4. Kamu Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Etkili bir biçimde uygulamaya koyulmayan performans yönetimi sisteminde, üzerinde durulması gereken önemli noktalar atlanıp önemsiz konulara odaklanılabilmektedir. Performans yönetiminin asıl amacı kuruluşun stratejik hedefleri üzerinde odaklanmaktır. Stratejik hedeflerden anlaşılan günlük eylemlerin sonuçlarının takibi olmamalıdır. Kamu kuruluşlarında çok iyi hazırlanılmış olan stratejik hedefler olmalıdır.

Genel olarak performans yönetimi incelendiğinde birçok sorun göze çarpmaktadır. Bu problemlerin çözümü ise iyi bir analize bağlıdır. Kamu

kuruluşunda üst yönetim başarılı bir süreç izlerse sorun çözülecektir. Uygulamada göze çarpan performans yönetimi problemlerine bakacak olursak şunlar söylenebilir (Özer, 2010: 201):

- Bazı kuruluşlarda sadece değerlendirme biçimi olarak görülen performans yönetimi aslında geleceğe yönelik ve sürekli olarak değişim ve gelişim gösteren bir süreci ifade eder. Başarılı bir şekilde tasarlanan değerlendirmelerin kamu kuruluşuna fayda sağlamaları yalnızca kuruluşun bunları performans geliştirme aşaması içine yerleştirmesiyle mümkün olabilir. Kamu kuruluşunda günlük performans geliştirme dinamiği iyiye, her bir çalışanın yenilikçi değerlendirme evresine giden yolda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olması sağlanacaktır.
- Performans sisteminin asıl amacı kuruluşun gelişimini sağlamaktır fakat bu niyetle yapılmayan zorlama ile yapılan performans değerlendirmeleri bir kontrol sistemi algısı oluşturur ve sorun teşkil eder. Kuruluştaki çalışan personelin gelişimi yöneticilerin sorumluluğundadır fakat birçok kuruluşta bunun başarılması için uygun bir ortam bulunmamaktadır. Kuruluşun asıl amacı organizasyonun ve çalışanın gelişimi değilse performans yönetiminin başarılı olması beklenemez.
- Performans gerçekleştiren denetleme görevindeki kişilerin başarılı olmaması da süreçte problemler oluşturmaktadır. Yenilikçi, uyumlu, iletişimi kuvvetli kişilerin gerçekleştirdiği ölçümler her zaman daha sorunsuz olmaktadır. Tartışma ve çatışma hiçbir zaman öncelik olmamalıdır.
- Kuruluşun içinde her birimin çalışma alanı farklı olduğundan her birime aynı performans yöntemlerinin uygulanması da problem teşkil eder. Genel bir çerçeve ile performans yönetiminin hatları belirlendikten sonra esnek olarak birimlerde farklılığa gidilebilir (Özer, 2010: 201).

Yukarıda sayılan sorunların giderildiği performans yönetiminde çalışanların sürece dâhil olmasıyla kuruluşa karşı olan aidiyet duyguları gelişecektir. Bu motivasyona sahip çalışanlarda üretkenlik artacak ve kuruluşunda gelişimi sağlanacaktır. Yukarıda sayılan performans yönetimindeki sorunların yanında performans değerlendirme aşamasında da karşılaşılan bazı sorunlar da mevcuttur. Performans değerlendirme aşamasındaki sorunlar dolaylı olarak performans yönetimini de olumsuz etkileyecektir. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ise şu şekilde açıklanabilir:

- Performans değerlendirilmesinde muhatap olunan yani değerlendirilen kişi bir insandır. Söz konusu bir insan olduğundan objektif olamama gündeme gelebilmektedir. Bu sorunun çözümü için süreç içerisinde önyargılardan kurtulmalı ve bireyin sadece kuruluştaki işine yönelik davranışları dikkate alınmalıdır.
- Performans değerlendirmede esas yönetici ve çalışanın iş birliği halinde birlikte ilerlemesidir. Tek taraflı olarak yapılan değerlendirmeler sorun teşkil etmektedir. Bu şekilde yapılan değerlendirmeler objektifliği engellemektedir.
- Değerlendirmeyi yapan kişide bir insan olacaktır ve bu kişinin insanca duygularını kullanıp değerlendirmeyi objektiflikten uzaklaştırması mümkündür. Değerlendirmeyi yapılan kişi ile değerlendirme yapılan kişi arasında iyi bir iletişim bulunuyorsa değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi olumlu görüşler bildirecektir. Bu sebeple değerlendirmeyi yapan kişinin bu duygularını değerlendirmeye katmadan süreci ilerletmesi gerekir.
- Çalışanlar arasındaki farklılıkları görmeden herkes için aynı biçimde hazırlanmış olan değerlendirme yöntemleri sorun teşkil edebilmektedir. Burada bütün çalışanlar en alt düzeyde kabul edilip değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Oysaki bireylerin arasında mutlaka farklılıklar olacaktır ve herkes aynı seviyede olmayacaktır.
- Performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçların seçimi bazen doğru olmamaktadır. Genelde soyut eylemlerin somuta evrilmesinde kullanılan araçlar sorun teşkil edebilmektedir. Bu sebeplerden ötürü kullanılacak olacak aracın geliştirilmesinden sonra uygulama, düzenlenme, geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması gereklidir.

- Daha önce de belirttiğimiz gibi değerlendirilen her birey farklı kişisel özellikler taşımaktadır. Bireysel farklılıklar ortaya çıkartılmadık fakat bu her bireyin sahip olduğu baskın özelliğe göre muamele edilmesi gerektiği anlamını taşımaz. Her bireye ayrı muamele yapmak da sistemde sorun teşkil edebilir. Bunun çözümü ise çoklu değişkenleri göz önüne alıp değerlendirmeyi ona göre yapmaktır (Özer, 2010: 200).

Bir başka görüşe göre kamu kuruluşlarının etkinlik ve etkililik kavramlarıyla uyumlu olması; kamu kuruluşunun örgütsel kültürü, görev tanımları, müşteri yönlendirmesi, müşteri ve kalite arasındaki ilişkiye bağlıdır. Kamu kuruluşlarında kalite çeşitli kısıtlamaların altında kalmaktadır. Bu kısıtlamalar ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Akçakaya, 2012: 192-193):

- Kamu kuruluşları birden fazla hedef grubuna hizmet verdiklerinin bilincinde olmalıdırlar.
- Devletin görevi olarak bilinen ödevlerin somutlaştırılması güçtür.
- Kamu kuruluşlarının çıktılarının kullanılması veya tüketilmesi genellikle isteğe bağlı değildir.
- Kamu kuruluşlarının genelde yasaların etkisiyle oluşmuş bir örgüt kültürü vardır.
- Tüketicilerin kamu kuruluşlarını teşvik edici öğeleri yoktur.
- Kamu kuruluşu yetkilileri ticari kişiliğe sahip kişiler değildir.
- Kamu kuruluşlarının özel sektör gibi hedefleri arasından bir grubu seçme gibi imkânı yoktur.
- Vatandaşlar kamu kuruluşlarını ticari bir kuruluş olarak görürler.
- Kamu kuruluşlarının hizmetlerinin ölçülmesinin zordur.

Bu sebeple bu yukarıda bahsedilen kısıtlamalar haricinde kamu kuruluşlarının bir zorluğu da tanımlanan bir mal veya hizmet sunuyor olmamasıdır. Bun örnek vermek gerekirse örneğin bir araba fabrikasının ürettiği çıktı arabadır. Bu süreç somut verilerle ölçülebilir fakat bir üniversiteye gelindiğinde neyin hangi açıdan

ölçüleceği konusunda karmaşıklık vardır. Üretilen mal ve hizmetin somut olmaması nedeniyle performans ölçümü de güçtür (Akçakaya, 2012: 192-193).

2.2. BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

1980’lerde gündemde önemli yer tutmaya başlayan performans değerlendirme yerel yönetimlerin yeniden yapılanması hakkında çalışanlar tarafından incelenmeye başlanmıştır. Bu gündemle beraber performans değerlendirme ve yönetimi konusunda bilimsel çalışmalarda da artış kaydedilmiştir (Eroğlu, 2019: 54). Yeni kamu yönetimi anlayışının bir ürünü olan performans yönetimi 1990’larda kamu yönetiminde kökten değişime yol açmıştır.

Merkezi yönetimden yerel yönetimlere devredilen yetki ve sorumlulukların ardından, vatandaşların ve çalışanların beklentilerinin artması kamu hizmetlerinde nitel değişimlere sebep olmuştur. Zorunluluklar nedeniyle performans denetimi ve değerlendirmesi gerekli hale gelmiştir (Eroğlu ve Çukurçayır, 2004: 56).

Yerel yönetimlerin performansları, hangi ölçüde tutumlu, etkin ve verimli olduğunun girdilerle çıktıların karşılaştırılması yoluyla değerlendirilerek ölçülür. Belediyeler de bu değerlendirmeleri ve denetimleri hedefleri, kaynakları, faaliyetleri, faaliyet sonuçları ve etki faktörlerini kullanarak yaparlar (Eroğlu ve Çukurçayır, 2004: 57).

Yerel yönetimlerin reformu dâhilinde hazırlanan yasa tasarıları içinde belediyeler kanunu, büyükşehir belediyeleri kanunu ve il özel idareleri kanununun farklı maddelerinde denetim ve kriterlerinden bahsederek performans odaklı yönetime dikkat çekmiştir (Eroğlu ve Çukurçayır, 2004: 57).

Günümüzde kamuda da özel sektör gibi kalitenin gündeme gelmesi vatandaşın yerini müşterinin alması, etkinliğin önemli hale gelmesi gibi sebepler sayesinde performans yönetimi kaçınılmaz olmuştur. İncelendiğinde kamu ve özel sektör

örgütlerini birbirinden ayıran birçok farklı özellik vardır. Bu farklılıkların en önemli sebebi kamu sektörünün temel özellikleridir. Kamuda amaçların net olarak tanımlanamaması nedeniyle çıktılar ve bununla birlikte performans da zor ölçülür. Performans yönetiminin sağlıklı olabilmesi için amaçların net olarak tanımlanması gerekir bunun sebebi ise performans ölçümü için fazlaca maliyet ve çaba gerekmesidir. Uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması, bilgilerin analizinin yapılması, bilgilerin kullanılması, ölçüm için raporların hazırlanıp ilgili yerlere gönderilmesi ve değerlendirilmesi büyük bir maliyet ile gerçekleşir (Halis ve Tekinkuş 2003: 223).

Kamu sektöründe performans ölçümü özel sektöre göre karmaşıktır. Çıkacak olan sonuçlar verilen hizmetin kalitesi ve verimliliğini gösterir. Bu durum ise vatandaşların memnuniyetini etkiler. Kamu tarafından verilen birçok hizmeti girdi ve çıktıları analiz ederek değerlendirmek zordur. Bu sebeple kamu hizmetlerinin ölçülebilir olması gerekir (Akçakaya, 2012: 72).

Başarılı bir performans yönetiminde hedef ve öncelikler açıklanmış, mevcut durumda yapılması gerekenler belirlenmiş ve yerine getirilen görevin örgütün performans seviyesini nasıl etkileyeceği anlaşılmış demektir. Kişinin çalıştığı kurumda kendinden bekleneni bilmesi ve kendi için oluşturulan amaçlarda rol alması kişiyi kuruma bağlar ve aitlik duygusunu geliştirir. Performans yönetimi sistemin başlıca prensibinin bu olduğu söylenebilir.

Performans yönetimi bazı görev ve sorumlulukları kapsayan, uğraş gerektiren ve kısa zamanda etki göstermeyen bir eylemdir. Performans yönetimi döneminde çalışanlara ve yöneticilere düşen bazı görev ve sorumluluklar vardır. Kendi gelişiminden sorumlu olmak, ömür boyu çalışmaya önemli olmak, sorumluluğundaki iş için gerekli becerileri geliştirmek, kariyer tercih ve hedeflerini belirlemek, bireysel olarak gelişim planı belirlemek ve uygulamak bu görev ve sorumluluklara örnek verilebilir. Performans yönetiminde yöneticilere düşen rol ve sorumluluklara bakıldığında ise çalışanların gelişimi ve öğrenmesi için uygun olan ortamı

hazırlamak, mevcut durumdaki iş için gelişim gerekliliklerini karşılamak, çalışanlarla kariyer gelişimi konusunda tartışmak, gelişim planına uygun imkânlar sunmak bu görev ve sorumluluklara örnek olarak verilebilir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 230).

2.2.2. Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirmeyi Gerektiren Unsurlar

Bu başlık altında büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirmeyi gerektiren unsurlar alt başlıklar halinde açıklanacaktır.

2.2.2.1. Yerel Yönetimlerin Önemi

Kamu hizmetlerinin tümünün merkezi yönetimden yürütülmesi çok mümkün değildir. Böyle bir durumun gerçekleşmesi halinde sunulan hizmetlerdeki verimlilik ve erkinlikte düşme yaşanır, toplumun yararına bir durum ortaya çıkmaz (Eryılmaz ve Şen, 1994: 5). Yerel koşulların farklı olması, merkezden uzak olması, halkında yönetime dahil olması, halka sunulan hizmet kalitesinin artırılması gibi sorun ve gereksinimlerle kamudaki hizmetlerin sunumunun yalnızca merkezi idare tarafından gerçekleştirilmesi ekonomik, siyasal ve hukuki bazı gerekçelere aykırı düşmektedir. Bu sebeple yerel yönetimlerin önemi ön plana çıkmaktadır. Günümüze gelindiğinde ise gelişen dünya ve küreselleşme ile birlikte rekabet kentsel düzeye inmiş ve kentlerin rekabeti öne çıkmıştır. Bunun sonucunda ise yerel yönetimler daha önceki çağlardan daha fazla önem kazanmıştır. Devletin sadece yönlendirici konuma gelmesiyle yani iktisadi alandan elini çekmesiyle yerel ve ulusal bazda kalkınmada daha işlevsel bir kalkınma sürecine dönüşüm sağlanabilecektir. 1992 yılında gerçekleştirilen Rio Zirvesi sonucunda devlet merkezli bir kentsel ve yerel kalkınmadan ziyade toplum merkezli bir kentsel ve yerel kalkınma öngörülmüş, birden fazla aktörün bulunduğu bir yapı benimsenmiştir (Akçakaya, 2012: 189-190).

2.2.2.2. Kamuda Stratejik Yönetim Anlayışı

1980'ler itibariyle devletin küçültülmesi, etkinlik ve verimlilik artırılma gayretleri doğrultusunda yerel yönetimler ve kamu yönetiminde önemli değişikliklere gidilmiştir. Bu dönem itibariyle toplam kalite, performans, yönetim, stratejik planlama gibi kavramlar sık sık kullanılmaya başlanmıştır. Kamu yönetimi reformları kapsamında özellikle performans, denetim ve stratejik planlama kavramlarının daha ön planda olduğu söylenebilir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 41). 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla kamu da yeni bir mali yönetim biçimine geçilmiştir. Buna göre nüfusu 50.000'den fazla olan belediyelerde stratejik plan hazırlamak zorunlu hale gelmiştir. Bu durum kaynakların ne kadar verimli kullanıldığını ölçmek, paranın ihtiyaçlar doğrultusunda görüş birliği olan hizmetler için kullanıp kullanılmadığını ölçmek ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak için çalışmalar yapılıp yapılmadığını belirlemek gibi üç önemli hususun incelenmesine katkı sağlamıştır (Çevik vd., 2008: 48). Stratejik planlama personelin yaptığı işe odaklanması, kaynakların verimli kullanılması noktalarında kamu kurumlarına yardımcı olacağı ve bunun sonucunda kurumun daha etkin bir çalışma göstereceği öngörülmektedir fakat stratejik planlamanın yeni bir anlayışı içerdiği ve kamu bürokrasisinde radikal bir düşünce değişimini gerektirdiği bilinmektedir. Belediyenin hizmet verdiği şehrin gelişimi ve vatandaşların ihtiyaçları, vatandaşa karşı duyulan sorumluluk anlayışı, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, hizmet isteklerinde çeşitlenme ve bilinçlenme, diğer kamu kurumlarıyla koordineli şekilde çalışma ve merkezi idarenin yasal çerçevede yerel yönetimlerden beklediği ve istediği işler gibi uygulamalar yerel yönetimlerin kalite ve verimlilik anlayışı minvalinde çalışmasının sebeplerini açıklamaktadır (Tiyek, 2013: 90).

2.2.2.3. Sicil notunun Kaldırılması

Özel sektör organizasyonlarının performans değerlendirme uygulamalarının ardından daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Performans değerlendirme ile organizasyonlarda verimlilik ve etkinliğin artırılması hedeflenir (Behn, 2003: 586). Bu sebeple örgütte verimli çalışanın çalışanlar daha önemli hale gelir. Performans değerlendirme uygulaması çalışanların davranışlarını biçimlendirme, kendi güçlerinin farkına varabilme, işlerini daha başarılı olarak yerlerine getirebilme,

amaçların belirlenebilmesi ve başarıyla uygulanabilmesi gayesiyle uygulanır. Performans değerlendirme kavramı insan kaynakları biriminin en önem verdiği kavramlardan birisidir. Bunun sebebi ise performans değerlendirme ile rakip organizasyonlara göre daha fazla değer üretilir, çalışanların kendilerini geliştirmesi ve sağlanır (Kaymaz, 2009: 83).

Kamu kurumlardan biri olan büyükşehir belediyelerinde çalışanlarının başarılarının değerlendirilmesi sicil notu uygulaması ile gerçekleştirilmekteydi. 25.02.2011 sicil notu uygulamasının kaldırılmasıyla yerine herhangi bir uygulama getirilmemiştir. 2011 tarihli düzenleme de 657 sayılı kanunun 37. ve 64. Maddelerde değişikliğe gidilmiş ve disiplin cezası almama şartı getirilmiştir. Buna göre 37. ve 64. maddelerin ilgili fıkralarının güncel hali şu şekilde (657 Sayılı kanun, 2011: 37, 64).

Madde 37

“Bu kanun hükümlerine göre öğrenim durumları, hizmet sınıfları ve görev unvanları itibariyle azami yükselebilecekleri derecelerin dördüncü kademesinden aylık almaya hak kazanan ve son sekiz yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların kazanılmış hak aylıkları kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilir.”

Madde 64

“Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.”

Sicil notu uygulamasıyla çalışanlarının performanslarının derecelerinin ölçülmesi zordur. Sicil notu uygulamasının kaldırılmasının ardından gerçekleştirilen düzenlemeyle “herhangi bir disiplin cezası almama durumu” memurların kademe ilerlemesinde dikkate alınmaktadır. Aslında bu durum yeni kamu yönetimi anlayışı itibariyle önemi artan kamu hizmetlerini ve kalitelerini olumsuz şekilde etkileyecektir. Bir yerel yönetim kuruluşu olan belediyeler hizmet ettikleri bölgedeki

vatandaşlar için önemli nitelikte hizmet üretirler. Bu kurumların sahip oldukları insan kaynağı, verilen hizmetin kaliteli ve etkin olması açısından önemlidir. Bu sebeple mevcut insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmekle birlikte iyi bir performans yönetimi sistemi oluşturulmalıdır. Performans yönetimi ve bununla birlikte bireysel performans değerlendirmesi kamu kurumlarında verimli çalışmaya ortam hazırlayacaktır (Tiyek, 2013: 91).

Kamu kurumlarının kendilerini yenilemesi, açık, işlevsel ve vatandaş odaklı bir yapıya dönüşmesi, büyükşehir belediyelerinin kurumsal performansı için düzenlemeler yapılması kendi çalışan personelinin performanslarının değerlendirilmesiyle mümkündür.

2.2.3. Mevzuat Açısından Büyükşehir Belediyelerinde Memur Personelin Performansını Değerlendirme

Büyükşehir belediyeleri genel de işçi, sözleşmeli personel ve memur olarak üç tip personel ile çalışmaktadır. Birden fazla personel türü birçok farklı kanunu da beraberinde getirmektedir. İşçi personel 4857 sayılı İş Kanunu'na, memur personel 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na ve sözleşmeli personel (sözleşmeli memur) da 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4B maddesinin hükümlerine bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bu kanunlar haricinde 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe giren, performans tabanlı bütçe uygulaması ve stratejik yönetim sistemi uygulamasını mecburi kılan “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile 23.07.2004 tarihinde yürürlüğe giren 5216 sayılı büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 13.07.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5393 Sayılı belediye Kanunu büyükşehir belediyeleri personellerinin ilişkili oldukları kanunlardır (Tiyek, 2013: 94).

Büyükşehir Belediyelerinin işçi kadrolarında çalışan personelin performans değerlendirmeleri 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu çerçevesinde sendikalar aracılığı ile yapılan Toplu İş Sözleşmeleri hükümleriyle, yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu hükümleriyle gerçekleştirilmektedir. İşçi personel yasal düzenlemelerle ve çalışma koşullarının farklı olması gerekçesiyle bu

Çalışma kapsamın dâhil edilmemiştir. Sözleşmeli Personele ise 13 Ocak 2023 tarihinde TBMM’de kabul edilen Devlet Memurları Kanunu ve Bazı Kanunlar ile 663 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Teklifinin kabulü ile kadro verilmesi nedeniyle çalışma memurlar özelinde gerçekleştirilmiştir.

Büyükşehir Belediye memur personelin değerlendirilmesi ile ilgili hukuki düzenleme 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 18.maddesinde yapılmıştır. Buna göre belediye başkanına belediye personelinin performansının değerlendirme görevi tanınmıştır fakat bu değerlendirmenin nasıl gerçekleşeceğine dair bir uygulamadan bahsedilmemiştir.

Bu bağlamda bazı Büyükşehir Belediyelerinin kendi ölçütlerini belirleyerek performans değerlendirme uygulamasını gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 43-64). Halihazırda yürürlükte olan kanuni düzenlemeler belediyelerde performans değerlendirme uygulamalarına imkân tanısa da bu konunun detaylandırılması ve bu uygulamaların nasıl olabileceği konusunda yönlendirmeler yapılması gerekmektedir.

2.2.4.Performans Yönetiminin Uygulanması

Belediye, proje ekibinin uygulamasını kolaylaştırmak için planlama, uygulama, izleme ve incelemeyi içeren stratejiler geliştirmelidir.

- **Performansın Planlaması**

Rastgele olarak birlikte bulunan performans yönetimi parçalarının entegre edilerek uyumlu halde birleştirilmesidir. Bununla birlikte uyumlu olarak bütünleşen parçalar uygulamanın yönetimini, izlenmesini ve değerlendirilmesi görevini yerine getirir (Performance Management Guide For Municipalities, 2001: 17).

- **Önceliklerin Belirlenmesi**

Belediyenin öncelik sıralamasını yapıp buna göre hareket etmesi gerekmektedir. Bu öncelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ❖ Yönetmel başarılar için projeler üretmek,
- ❖ Uzun vadeli bir kalkınma için planlar hazırlamak,
- ❖ Temel planın yanında alternatif planları hazır bulundurmak,
- ❖ Afet yönetimi için plan hazırlamak,
- ❖ Operasyonel stratejileri belirlemek.

Öncelikler belediyelerin ihtiyaçlara cevap vermek noktasında odaklanacağı konuların sıralamasıdır. Bu sıralama her belediye için değişmektedir.

Bununla birlikte bir belediyenin öncelikleri konusunda bazı anahtar kavramlar çıkartılabilir. Bunlar da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Performance Management Guide For Municipalities, 2001: 17);

- ❖ Altyapı ve Hizmetler
- ❖ Sosyal ve Ekonomik Kalkınma
- ❖ Kurumsal Dönüşüm
- ❖ Demokrasi ve Yönetişim
- ❖ Finansal Yönetim

Bütün bu öncelikler genel bir çerçevede sıralanmıştır. Her belediyenin öncelikleri kendi yapısal özelliğine göre değişmektedir.

• **Hedeflerin Belirlenmesi**

Önceliklerin ve planın stratejileri belirlenirken tüm bileşenlerin açık ve net hedeflere dönüştürülmesi gerekir. Bu dönüşümle planda netlik olur ve uygun göstergeler bulunur. Hedeflerin belirlenmesinde belediyenin görevleri şunlardır (Performance Management Guide For Municipalities, 2001: 17);

- ❖ Beklenen sonuçlar dikkatli bir şekilde düşünülmeli,
- ❖ Hedef kesin olarak ve detaylı açıklanmalı,
- ❖ Hedefleri fazlaca genelleme yapmaktan kaçınılmalı,
- ❖ Arzulanan hedefin kapsamı net olarak bilinmeli,

❖ Girdiden ziyade çıktı odaklı bir yaklaşım benimsenmelidir.

- **Göstergeler**

Amaçlara ulaşmada ne kadar ilerleme kaydedildiğini gösteren ölçümlerdir. Performans boyutlarının açıklanması için oluşturulmuş performans ölçüm anahtarları olarak da düşünülebilir. Göstergeler, amaca ulaşmak için çıkılan yolun hangi aşamasında bulunduğunu gösteren, mevcut durumu, takip edilen yolu ve gelecekte bulunulmak istenen konumu anlatan bir değerdir (Karaaslan, 2015:93).

Göstergeler sayesinde performans fazlaca kötüleşmeden müdahalede bulunulur. Kötü durumun sebebi tespit edilir ve bununla uyumlu olarak çözümler üretilir.

Göstergeler bir ölçüm sürecinin sonucunu teşkil eder bu sürecin aşamaları ise

- ❖ Ölçülecek konunun özellikleri ve tanımların kavramsallaştırılması,
- ❖ Konunun gözlemlenebilmesi için gereken değerler ve bunların özelliklerinin belirlenmesi biçimindedir.

Performans değerlendirmede kullanılacak olan göstergelerin her ortama uygun olması mümkün değildir. Evrensel olarak nitelendirilebilen gösterge setleri olabildiği gibi, belirli bir bölgeye özgü setler de alabilmektedir (Ertekin ve Erkut 2003: 7).

Performansın değerlendirilmesinde birinci evre göstergelerin belirlenme sürecidir. Değerlendirme aşamasında göstergenin faydalı olabilmesi için iyi açıklanması, ölçümü yapılacak konunun uygunluğuna dikkat gösterilmesi gerekmektedir. Belediyeler de yaygın olarak gösterge seçimleri alanında uzman kişiler tarafından yapılırsa da demokratik olan halkın katılımıyla seçimin gerçekleştirilmesidir.

Göstergelerin önemi aşağıdaki şekilde daha iyi anlaşılabilir (Performance Management Guide For Municipalities, 2001: 17):

- ❖ Raporlar ve ölçümler için gerekli gerekli verileri bir çatı altında toplar,
- ❖ Karmaşık kavramları anlaşılabilir yalın hale getirir,
- ❖ Amaçların kontrolünü sağlar,
- ❖ Belediye politikasının yeniden gözden geçirilmesini sağlar.
- ❖ Belediyenin stratejik konulara odaklanmasına yardımcı olur.
- ❖ Belediyeye ve personele geribildirim sağlamaya yardımcı olur.

- **Gösterge Kategorileri**

Son zamanlarda belediyelerde farklı gösterge türleri göze çarpmaktadır. Bunlar girdi göstergeleri, çıktı göstergeleri, sonuç göstergeleri, verimlilik göstergeleri, etkililik göstergeleri ve kalite göstergeleridir.

- **Girdi Göstergeleri**

Girdi göstergeleri ekonomiyi ve etkinliği ölçer. Yani istenen sonucun elde edilmesinin belediyeye ekonomik yönden ne kadar etkisinin olduğu tartışılır. Ekonomik göstergelerde birim maliyetin açıklandığı söylenebilir. Örnek olarak ise bir eve suyu ulaştırmanın belediye açısından maliyeti verilebilir (Karaaslan, 2015:94).

- **Çıktı Göstergeleri**

Bir dizi eylem sonucunda süreçten istenen sonuçların alınıp alınmadığını ölçer. Çıktı göstergeleri genel olarak nicel yani sayılarla ifade edilirler. Çıktı göstergeleri ara çıktıları değil, nihai sonuçları temel alır. Karayolları Genel Müdürlüğü örnek verilecek olursa inşa edilen yolların boyu bir çıktı göstergesidir (Yenice, 2006: 60).

- **Sonuç Göstergeleri**

Sonuç göstergeleri, hedeflere ulaşmada ürünlerin kalitesini ve bununla birlikte ürünlerin etkisini de ölçer ürünlerin kalite bakımından belirli standartları karşılayıp karşılamadığı sonuç göstergeleri ile anlaşılır. Bu kontrol de vatandaşlara verilen hizmetten elde edilen veriler mevcut olduğundan, vatandaşın tepkisi de ortaya çıkar (Performance Management Guide For Municipalities, 2001: 19). Bir diğer ifadeyle sonuç göstergelerinde ürün ve hizmetlerde net etkiler ortaya konulur. Örnek olarak belediyenin çeşitli uygulamalar sonucu hane başı elektrik enerjisini azaltması belediyenin tasarruf programında net bir etki oluşturur.

- **Etkililik Göstergeleri**

Elde edilen çıktıların istenen sonuçları verip vermediğini gösteren gösterge türüdür. Toplum tarafından olumlu sonuçlara yer veren çıktı etkili olarak değerlendirilebilir (Yenice, 2006: 60).

- **Kalite Göstergeleri**

Çıktıların kusursuz, zamanında, istenen standartlara uygun şekilde ve talepleri karşılayacak şekilde olup olmadığını ölçen gösterge türüdür. Kalite göstergeleri ile ürün veya hizmetin ne aşamada yerine getirildiği ölçülür fakat bu ürün veya hizmetin vatandaşlar tarafından nasıl tepki aldığı ölçülemez. Bu sebepten kalite göstergelerinin sonuç göstergeleri ile desteklenmesi gerekir (Karaaslan, 2015:94).

2.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Bu başlık altında performans bilgisinin kullanım alanlarına değinilmektedir.

2.2.5.1. Ödüllendirmede Dikkate Alınması

Performans değerlendirmeleri maddi ve maddi olmayan müşevviklerde etkilidir.

2.2.5.2. Parasal Olmayan Ödül (terfi vb.)

Genellikle ücret ile ilişkilendirilen performans değerlendirme aslında ücretten fazlasını kapsamaktadır. Bu bağlamda önemli olan çalışanın ve kurumun yararına olan bir ödüllendirme mekanizmasını kurmaktır. Bu mekanizmanın kurulmasının ardından personele finansal bir ödül de verilebilir kendini gerçekleştirebileceği motivasyonunu artıracak terfi vb. uygulamaları kullanılabilir. Hatta şu kadarki personelin motivasyonu açısından terfi uygulamalarının ücret ödüllerine göre daha etkili olduğu söylenebilir. Performansı yüksek olan personeller için bir kota ile ödüllendirme uygulamalarını gerçekleştirmek aralarından daha başarılı olanları terfi ile ödüllendirmek doğru bir uygulama olabilir (Tiyek, 2013: 89).

Kişilerin terfi hak edecek bir başarı gösterip göstermediklerini ölçmek ve kendilerine yapacakları “terfi almalıydım” yönündeki subjektif değerlendirmelerin önüne geçebilmek için kişilere çalışma arkadaşları tarafından ikinci bir değerlendirme yapılması mantıklı olacaktır. 657 sayılı kanunun derece ve kademe ilerlemelerinin çalışanların performanslarının dikkate alınarak gerçekleştirilmesini sağlayacak düzenlemelere ihtiyacı vardır. Sicil notu uygulamasının kalkmasının ardından performansa göre görevde yükselmenin önü açılmalıdır. Terfi hususunda yanlışlıkların önüne geçmek için Büyükşehir Belediye Başkanı itiraz makamı olmalıdır. İtiraz mekanizmasının kullanılması sorunlara çözüm arayışında olduğunun göstergesidir ve çalışanların tatmin edilmesini sağlar. Bir itiraz mekanizmasının olmasıyla kadelerine performans değerlendir gibi yetkiler verilen yöneticilerin de işlerini daha özenli yapmalarını sağlayacaktır (Tiyek, 2013: 89).

2.2.5.3.Parasal Ödül

Yapılan performans değerlendirme uygulamalarından sonra üst düzey başarı gösteren personellere terfi ödülünün verilir. Bunun dışında orta düzey başarı gösteren personel için motivasyonun arttırılması amacıyla ücret ödülü verilebilir. Bu ödül motivasyon araçlarının içinde önemli bir konuma sahiptir (Tiyek, 2013: 106).

Ücret ödülünün çeşitli formalarda verilmesi mümkündür. Kimi kurumlar elde edilen karın paylaşımını, enflasyon düzeyinde zammı, ücretli hizmetlerin çalışana ücretsiz sunulması gibi durumları bu ödül formatında kullanabilmektedir. Burada önemli olan husus kurumun kendi şartlarına göre bir yöntem belirlemesidir.

Büyükşehir Belediyeleri bağlamında bakıldığında personellerin sabit ücret alması göz önüne alınırsa maaşla verilen ücret ödülleri daha ilgi çekici olacaktır (Tiyek, 2013: 106).

Büyükşehir Belediyelerinde memur personellerin ek ödeme alabilmesi 5216 sayılı kanununun 22. maddesi hükümlerine göre yapılmaktaydı. Buna göre (5216 Sayılı Kanun, 2004: 22):

“Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının %10'unu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayısının (30.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.”

Ücret ödüllerinin verilebilmesi için kanuna eklemeler yapılması uygun olacaktır. Bu bağlamda 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu 24. Maddesinde belirtilen belediye Harcama Kalemlerine “Performans Giderleri” başlığı eklenmesi bir seçenek olacaktır. Bunun sonucunda performans değerlendirme sürecinde yapılacak olan harcamalar hukuki bir zemine kavuşacaktır (Tiyek, 2013: 106).

2.2.5.4. Cezada Dikkate Alınması

657 sayılı devlet memurları kanunu personelin özlük haklarıyla ilgili hususları düzenlemiş, performans değerlendirme uygulamalarına yer vermemiştir. Fakat Büyükşehir Belediyelerinde kurumun ve çalışanın verimini artırmak için çalışanlarında performanslarının ölçülmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre ödül alan personel gibi ceza alan personel de olmalıdır. Bu bağlamda kanunda yasal düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Bu cezalara örnek olarak uyarma, kınama, yevmiye kesme vb. verilebilir. Performans değerlendirme uygulamalarının sonucunda mutlaka bir kesimin ceza diğer kesimin ödül alması zorunlu değildir. Bu uygulamada amaç verimli çalışan ile kanuni haklarına güvenerek kurumu başarısızlığa sürükleyen personel ayrımını yapmaktır. (Çukurçayır, 2009: 31).

2.2.5.5. Performans Değerlendirme Algısının Oluşturulması

Ülkemizde kamu yönetimi yapısı performans yönetimini uygun görülmemektedir. 2004 yılında gerçekleştirilmeye çalışılan kamu yönetimi reformu başarılı olamamıştır. Kamu yönetiminin kısıtlayıcı özellikler taşıyan sistemi, varlıkların yönetim usulleri, personel rejimleri, mali yönetimi içinde kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve başarılı hizmet ve sonuçlar alınması kolay gözükmemektedir. İçinde bulunulan bürokratik yönetim anlayışı katı, emirlere uymayı gerektiren, otoriter ve hiyerarşik bir felsefeyi savunurken, vatandaş odaklı yönetim esnek, personel ile etkileşim üzerine kurulu, iş birliğinin ön planda olduğu ve sosyal yeteneğin daha önemli olduğu bir yönetim biçimidir. Bu nedenle yönetim anlayışında değişiklik yapılmalı ve vatandaş odaklı anlayışa geçilmelidir (Efe, 2012: 139).

Vatandaş odaklı yönetim anlayışında personel yönetimi yeniden yapılandırılırken örgütsel yapıda da değişikliklere gidilecektir. Sorumluluklar daha alt hiyerarşik birimlere aktarılacak ve personelin daha fazla bilgilendirilmesi, daha fazla sorumluluk bilinci duyması amaçlanacaktır (Çukurçayır, 2003, s. 149).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİNE BELEDİYE PERSONELİNİN BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın literatür kısmında performans, performans değerlendirme, performans yönetimi, kamu performans yönetimi, belediyelerde performans yönetimi kavramlarının açıklanan unsurlardır. Üçüncü kısımda ise bu unsurlarla bağlantılı olarak yapılan anket çalışmasının analizlerine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Yerel yönetimler bağlamında önem arz eden belediye başkanlıklarında performans yönetimine bakış açısının belirlenmesi, çalışanların performanslarını etkileyen unsurların belirlenmesi için yapılan bu araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Veriler nicel araştırma tekniği olan anket tekniği ile toplanmıştır.

Nicel araştırmalar olay ve olguların nesnelleştirme yoluyla gözlemlenebilmesi, ölçülebilmesi ve sayısal verilerle açıklanabilmesine imkân tanıyan bir araştırma türüdür (Creswell, 2009: 4; Neuman, 2006: 21). Nicel araştırma yöntemleri sayesinde veriler daha kısa sürede toplanabilir ve analiz edilebilir. Verilerin matematiksel ifade edilmesine imkân tanınması bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmasının bir nedenidir. Bir diğer neden ise alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde nicel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmaya rastlanılmamış olması gerekçesiyle alandaki bu boşluğu doldurmasıdır. Araştırmanın ölçeği Prof. Dr. Abdulkadir Bilen

danışmanlığında Doğan Demirdağ tarafından hazırlanan “Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma” (2019) adlı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma da model olarak betimsel model tercih edilmiştir. Betimsel model belirlenmiş olan bir konuda mevcut durumun araştırılmasıyla sonuca ulaşılmasıdır.

Nicel araştırmalarda evreni temsil eden bir örneklemden yola çıkarak sayısal veriler elde edilmektedir (Kafadar, Akman, 2014: 10). Nicel araştırma araçları içinde sıklıkla kullanılan anket metodu bu çalışmada tercih edilmiştir. Anket metodu bir popülasyon içinde seçilen örnek bir kitle üzerinden belirlen konuda görüş ve tutumların niceliksel olarak ortaya koyulmasını sağlar (Creswell, 2009: 145). Anket formu yoluyla elde edilen veriler kapalı uçlu ifadeler ve derecelendirmeli sorular yoluyla katılımcılara yöneltilmiştir. Günümüz teknolojisinin geldiği nokta katılımcılara ulaşmayı kolaylaştırması sebebiyle anket formu internet aracılığı ile hazırlanmış olup katılımcılara Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı tarafından mail yoluyla gönderilmiş, anket e-katılım yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu iki kısımdan oluşturulmuştur. Soruların tamamının cevaplanması zorunlu kılınmıştır. İlk kısım sosyo-demografik sorulardan oluşturulmuştur. Bu kısımda cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve belediyede çalışma süresi sorulmuştur. Performans yönetimi kavramının güncel bir kavram olması nedeniyle yaş ve belediyede çalışma süresi önemli bulunmuştur. İkinci kısımda ise “Belediye Performans Yönetimine memurların Bakış Açısı” boyutunda sekiz, “Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) İçinde Uygulanması” boyutunda beş, “Performans Ölçütlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme” boyutunda dört, “Mevcut İnsan Kaynakları” boyutunda dört olmak üzere toplamda 21 soru yöneltilmiş ve cevaplar ise 5’li likert ölçeği biçiminde “tamamen katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “kararsızım”, “kısmen katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Anket hazırlanırken bu alanda hazırlanan diğer çalışmalardan yararlanılmış ve bu tez çalışmasının literatür bölümündeki bilgilerle desteklenmiştir.

3.1.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde çalışan memur personellerin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda evren Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde çalışan yaklaşık 700 memur personelden oluşmaktadır. Ulaşımın kolay olması, anket dağıtımında referans kişilerin olması evreni belirleyen unsurlar olmuştur. Araştırmanın örneklemini ise 350 memur personelden oluşmaktadır. Örneklem evren içinden rastgele yöntem ile belirlenmiştir. Bu bağlamda Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan 350 memur personele form mail yoluyla ulaştırılmıştır. Anket sürecinin sonunda elde edilen geçerli form miktarı 303 olmuştur. Geçerli form miktarına göre geri dönüş oranı %86,50 düzeyindedir. Oranın evreni temsil etme açısından yeterli olduğu görülmektedir.

3.1.2 Araştırmanın Hipotezleri

H0: Cinsiyete göre performans ölçümü fark göstermektedir.

H0a: Cinsiyete göre performans ölçümü fark göstermemektedir.

H1: Yaşa göre performans ölçümü fark göstermektedir.

H1a: Yaşa göre performans ölçümü fark göstermemektedir.

H2: Belediyede çalışma durumuna göre performans ölçümü fark göstermektedir.

H2a: Belediye'de çalışma durumuna göre performans ölçümü fark göstermemektedir.

H3: Öğrenim durumuna göre performans ölçümü en anlamlı şekilde fark göstermektedir.

H3a: Öğrenim durumuna göre performans ölçümü en anlamlı şekilde fark göstermemektedir.

3.1.3 Verilerin analizleri

Google-Form aracılığıyla 30.03.2023-20.04.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen anketin verileri aynı sistem üzerinden alınmış ve SPSS Statistics 23 programı aracılığı ile one way anova, tek yönlü regresyon, pearson korelasyon, genel frekans, standart sapma ve ortalama, normallik dağılımı ölçümleriyle analiz

edilmiştir. Öncelikle olarak anket sorularının güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach-Alpha katsayısı kullanılarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,734 (%73)'dir. 0,65 katsayısının üzerinde olması güvenilirlik düzeyi için yeterlidir. Bu bağlamda ölçeğin güvenilirlik düzeyinin üst düzey olduğu söylenebilir. Bütün analizler tablolar halinde aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.1 Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,734	25

3.2 Bulgular

Çalışma bulguları özet tablolar halinde alt başlıklarda sunulmaktadır.

3.2.1 Demografik Bulgular

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Bilgileri

Cinsiyetiniz	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	155	51,2%
Erkek	148	48,8%
Yaşınız		
18-24	18	5,9%
25-34	225	74,3%
35-44	52	17,2%
45-54	8	2,6%
Belediyede Çalışma Süreniz		
5 yıldan az	56	18,5%
5-15 yıl	234	77,2%
16-25 yıl	13	4,3%
Öğrenim Durumunuz		
Lise	16	5,3%
Lisans	232	76,6%
Yüksek Lisans	53	17,5%

Araştırmaya dâhil olan katılımcılara bakıldığında da katılımcılarının cinsiyet dağılımlarının %51,2 (155) sinin kadın, yüzde 48,8 (148) inin erkek şeklinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında ise %5,9 (18) unun 18-25 yaş aralığında, %74,3 (225) inin 25-34 yaş aralığında, %17,2 (52) sinin 35-44 yaş aralığında, son kalan %2,6 (8) sının ise 45-54 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların belediyede çalışma süreleri incelendiğinde %18,5 (56) i 5 yıldan az sürelerle belediyede çalıştığını ifade ederken, %77,2 (234) si 5-15 yıl sürelerle belediye çalıştığını ifade etmiştir, son olarak %4,3 (13) lük kesim ise 16-25 yıl aralığında belediyede çalıştığını bildirmiştir. Katılımcıların öğrenim durumları analiz edildiğinde ise %5,3 (16) ünün lise mezunu olduğu, %76,6 (232) sınıfın lisans mezunu olduğu, %17,5 (53) inin ise yüksek lisans mezunu olduğu sonucuna varılmaktadır. Lisans mezunu çalışanların performans yönetimine daha ilgili olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Belediye Performans Yönetimine Memurların Bakış Açısı Boyutu

Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin kalitesini artırır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	1,30%	Hiç Katılmıyorum	5	1,70%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	78	25,70%	Kararsızım	126	41,60%
Kısmen Katılıyorum	1	0,30%	Kısmen Katılıyorum	2	0,70%
Tamamen Katılıyorum	220	72,60%	Tamamen Katılıyorum	170	56,10%
Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.	Kişi Sayısı	Yüzde	Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	1,00%	Hiç Katılmıyorum	4	1,30%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	153	50,50%	Kararsızım	150	49,50%
Kısmen Katılıyorum	4	1,30%	Kısmen Katılıyorum	1	0,30%
Tamamen Katılıyorum	143	47,20%	Tamamen Katılıyorum	148	48,80%
Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	6	2,00%	Hiç Katılmıyorum	5	1,70%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	123	40,60%	Kararsızım	144	47,50%
Kısmen Katılıyorum	0	0	Kısmen Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	174	57,40%	Tamamen Katılıyorum	154	50,80%
Belediyelerde performans yönetimi,	Kişi	Yüzde	Belediyelerde performans	Kişi	Yüzde

başarıyı ödüllendirir.	Sayısı		yönetimi, Belediye - halk ilişkisini olumlu etkiler.	Sayısı	
Hiç Katılmıyorum	6	2,00%	Hiç Katılmıyorum	3	1,00%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	132	43,60%	Kararsızım	130	42,90%
Kısmen Katılıyorum	3	1,00%	Kısmen Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	162	53,50%	Tamamen Katılıyorum	170	56,10%

Belediye performans yönetimine memurların bakış açısı boyutu kapsamında “Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin kalitesini artırır.” İfadesine katılımcıların %1,30 (4) u “Hiç katılmıyorum” yanıtını, %25,70 (78) i “Kararsızım” yanıtını, %0,30 (1) i “Kısmen Katılıyorum” yanıtını, son olarak ise %72,60 (220) ı “Tamamen katılıyorum” yanıtını vermiştir.

“Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.” İfadesinde ise katılımcıların %1,00(1) i “Hiç katılmıyorum”, %50,50 (153) ü “Kararsızım”, %1,30 (4) ü “Kısmen katılıyorum”, %47,20 (143) ü “Tamamen katılıyorum” yanıtını seçtiği görülmektedir.

“Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.” İfadesine katılımcıların %2,00 (6) si “Hiç katılmıyorum” derken, %40,60 (123)ü “Kararsızım” demiştir. Son olarak %57,40 (174) ı “Tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

“Belediyelerde performans yönetimi, başarıyı ödüllendirir.” İfadesine katılımcıların %2,00 (6) si “Hiç katılmıyorum”, %43,60 (132) ı “Kararsızım”, %1,00 (3) i “Kısmen katılıyorum”, %53,50 (162) si ise “Tamamen katılıyorum” seçeneğini seçmiştir.

“Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.” İfadesinde katılımcıların %1,70 (5) inin “Hiç katılmıyorum”, %41,60 (126) ının “Kararsızım”, %0,70 (2) inin “Kısmen katılıyorum” ve %56,10 (170) inin “Tamamen katılıyorum” dediği görülmektedir.

“Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.” İfadesine ise katılımcıların %1,30 (4) u “Hiç katılmıyorum”, %49,50 (150) si “Kararsızım”, %0,30 (1) u “Kısmen katılıyorum”, %48,80 (148) i “Tamamen katılıyorum” ifadelerini seçtiği gözlemlenmektedir.

“Belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.” İfadesinde ise katılımcıların %1,70 (5) i “Hiç katılmıyorum”, %47,50 (144) si “Kararsızım”, %50,80 (154) i “Tamamen katılıyorum” yönünde tercihlerini kullanmışlardır.

Son olarak “Belediyelerde performans yönetimi, Belediye - halk ilişkisini olumlu etkiler.” İfadesine ise katılımcıların % 1,00 (3) ü “Hiç katılmıyorum”, %42,90 (130) ı “Kararsızım”, %56,10 (170) u “Tamamen katılıyorum” cevaplarını seçmiştir.

Tablo 3.4. Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) içinde Uygulanması Boyutu

Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	0,70%	Hiç Katılmıyorum	4	1,30%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	146	48,20%	Kararsızım	124	40,90%
Kısmen Katılıyorum	1	0,30%	Kısmen Katılıyorum	4	1,30%
Tamamen Katılıyorum	154	50,80%	Tamamen Katılıyorum	171	56,40%
Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almalarında kolaylaştırıcı rol oynar.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	1,00%	Hiç Katılmıyorum	4	1,30%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	149	49,20%	Kararsızım	143	47,20%
Kısmen Katılıyorum	2	0,70%	Kısmen Katılıyorum	2	0,70%
Tamamen Katılıyorum	149	49,20%	Tamamen Katılıyorum	154	50,80%
Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.	Kişi Sayısı	Yüzde			

Hiç Katılmıyorum	2	0,70%
Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	123	40,60%
Kısmen Katılıyorum	2	0,70%
Tamamen Katılıyorum	176	58,10%

Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) İçin de Uygulanması Boyutu kapsamında katılımcılara yöneltilen “Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.” İfadesine katılımcıların %0,70 (2) i “Hiç katılmıyorum”, %48,20 (146) si “Kararsızım”, %0,30 (1) i “Kısmen katılıyorum”, %50,80 (154) ü “Tamamen katılıyorum” seçeneğini seçmiştir.

Katılımcılara yöneltilen “Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.” ifadesine ise katılımcıların %1,00 (3) inin “Hiç katılmıyorum”, %49,20 (149) sinin “Kararsızım”, %0,70 (2) inin “Kısmen katılıyorum”, %49,20 (149) sinin “Tamamen katılıyorum” ifadelerini seçtikleri görülmektedir.

“Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.” İfadesinde katılımcıların %0,70 (2) lik kısmı “Hiç katılmıyorum” , %40,60 (123) lik kısmı “Kararsızım”, %0,70 (2) lik kısmı “Kısmen katılıyorum”, %58,10 (176) luk kısmı ise “Tamamen katılıyorum” cevaplarını seçmiştir.

“Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.” İfadesine katılımcıların %1,30 (4) u “Hiç katılmıyorum” derken %40,90 (124) u “Kararsızım”, %1,30 (4) u “Kısmen katılıyorum”, %56,40 (171) ı “Tamamen katılıyorum” demiştir.

Son olarak ise “Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almalarda kolaylaştırıcı rol oynar.” İfadesine ise %1,30 (4) u “Hiç katılmıyorum”, %47,20

(143) si “Kararsızım”, %0,70 (2) si “Kısmen katılıyorum”, %50,80 (154) i “Tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir.

Tablo 3.5. Performans Ölçütlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme Boyutu

Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	1,70%	Hiç Katılmıyorum	12	4,00%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	146	48,20%	Kararsızım	140	46,20%
Kısmen Katılıyorum	3	1,00%	Kısmen Katılıyorum	5	1,70%
Tamamen Katılıyorum	149	49,20%	Tamamen Katılıyorum	146	48,20%
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	1,30%	Hiç Katılmıyorum	5	1,70%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	138	45,50%	Kararsızım	137	45,20%
Kısmen Katılıyorum	3	1,00%	Kısmen Katılıyorum	4	1,30%
Tamamen Katılıyorum	158	52,10%	Tamamen Katılıyorum	157	51,80%

Bir diğer boyut olan “Performans Ölçütlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme Boyutu” nda katılımcılara ilk olarak “Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır.” ifadesi sunulmuştur. Katılımcıların %1,70 (5) i bu ifadeye “Hiç katılmıyorum” yanıtını verirken, %48,20 (146) si “Kararsızım”, %1,00 (3) i “Kısmen katılıyorum”, %49,20 (149) si “Tamamen katılıyorum” yanıtlarını vermiştir.

“Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır.” ifadesine ise katılımcıların %1,30 (4) u “Hiç katılmıyorum”, %45,50 (138) si “Kararsızım”, %1,00 (3) i “Kısmen katılıyorum”, %52,10 (158) u “Tamamen katılıyorum” seçeneğini seçmiştir.

“Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır.” İfadesine katılımcıların %4,00 (12) ü “Hiç katılmıyorum”, %46,20 (140) “Kararsızım”, %1,70 (5) i “Kısmen katılıyorum”, %48,20 (146) si “Tamamen katılıyorum” ifadelerini tercih ettiği görülmektedir.

Son olarak “Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır.” İfadesine ise katılımcılar %1,70 (5) oranla “Hiç katılmıyorum”, %45,20 (137) oranla “Kararsızım”, %1,30 (4) oranla “Kısmen katılıyorum”, %51,80 (157) oranla “Tamamen katılıyorum” ifadelerini seçmişlerdir.

Tablo 3.6. Mevcut İnsan Kaynakları Boyutu

Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir.	Kişi Sayısı	Yüzde	Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	3,30%	Hiç Katılmıyorum	15	5,00%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	167	55,10%	Kararsızım	162	53,50%
Kısmen Katılıyorum	5	1,70%	Kısmen Katılıyorum	11	3,60%
Tamamen Katılıyorum	121	39,90%	Tamamen Katılıyorum	115	38,00%
Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	4,30%	Hiç Katılmıyorum	39	12,90%
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	148	48,80%	Kararsızım	184	60,70%
Kısmen Katılıyorum	11	3,60%	Kısmen Katılıyorum	63	20,80%
Tamamen Katılıyorum	131	43,20%	Tamamen Katılıyorum	17	5,60%

Katılımcılara sunulan anketin son boyutu olan “Mevcut İnsan Kaynakları Boyutu” kapsamında ilk olarak katılımcıların “Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir.” İfadesine %3,30 (10) oranında “Hiç katılmıyorum”, “%55,10 (167) oranında “Kararsızım”, %1,70 (5) oranında “Kısmen katılıyorum”, %39,90 (121) oranında “Tamamen katılıyorum dedikleri gözlemlenmiştir.

İkinci ifade olan “Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir.” İfadesine ise katılımcıların %4,30 (13)u “Hiç katılmıyorum”,

%48,80 (148) i “Kararsızım”, %3,60 (11) ı “Kısmen katılıyorum”, %43,20 (131) si “Tamamen katılıyorum” seçeneklerini tercih etmişlerdir.

Üçüncü ifade olan “Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir.” İfadesine ise katılımcıların %5,00 (15) i “Hiç katılmıyorum” derken, %53,50 (162) si “Kararsızım”, %3,60 (11) ı “Kısmen katılıyorum”, %38,00 (115) i “Tamamen katılıyorum” demiştir.

Son olarak “Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir.” İfadesine ise %12,90 (39) ı “Hiç katılmıyorum”, %60,70 (184) i “Kararsızım”, %20,80 (63) “Kısmen katılıyorum” ve %5,60 (17) ı “Tamamen katılıyorum” ifadelerini tercih etmiştir.

3.2.2. İstatistiksel Bulgular

Tablo 3.7. Standart Sapma ve Ortalama

	Statistics		
	Cevap Adedi (N)	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyetiniz	303	1,49	0,501
Yaşınız	303	2,17	0,557
Belediyede Çalışma Süreniz	303	1,86	0,456
Öğrenim Durumunuz	303	2,14	0,486
Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin kalitesini artırır.	303	4,43	0,96
Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.	303	3,94	1,032
Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.	303	4,11	1,073
Belediyelerde performans yönetimi, başarıyı ödüllendirir.	303	4,04	1,073
Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.	303	4,1	1,058
Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.	303	3,95	1,051
Belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.	303	3,98	1,066
Belediyelerde performans yönetimi, Belediye - halk ilişkisini olumlu etkiler.	303	4,1	1,036
Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.	303	4,01	1,026
Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza	303	3,97	1,037

uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.			
Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.	303	4,16	1,013

Tablo 3.7. (Devam) Standart Sapma ve Ortalama

Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.	303	4,12	1,04
Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almalarında kolaylaştırıcı rol oynar.	303	4	1,05
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır.	303	3,96	1,06
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır.	303	4,03	1,048
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır.	303	3,9	1,138
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır.	303	4,02	1,059
Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir.	303	3,75	1,09
Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir.	303	3,82	1,13
Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir.	303	3,7	1,128
Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir.	303	3,06	0,973

Araştırmanın geneline bakıldığında ortalama ve standart sapma rakamları çalışma içerisinde uygun bulunmaktadır. (tablo 3.7.)

Tablo 3.8. Normallik Dağılımı

Descriptives			Statistic	Std. Error
Cinsiyetiniz	Mean		1,49	0,029
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,43	
		Upper Bound	1,55	
	5% Trimmed Mean		1,49	
	Median		1	
	Variance		0,251	
	Std. Deviation		0,501	

	Minimum		1	
	Maximum		2	
	Range		1	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		0,046	0,14
	Kurtosis		-2,011	0,279
Belediyede Çalışma Süreniz	Mean		1,86	0,026
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,81	

Tablo 3.8. (Devam) Normallik Dağılımı

		Upper Bound	1,91	
	5% Trimmed Mean		1,85	
	Median		2	
	Variance		0,208	
	Std. Deviation		0,456	
	Minimum		1	
	Maximum		3	
	Range		2	
	Interquartile Range		0	
	Skewness		-0,539	0,14
	Kurtosis		1,063	0,279
Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.	Mean		3,94	0,059
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,82	
		Upper Bound	4,05	
	5% Trimmed Mean		3,95	
	Median		3	
	Variance		1,066	
	Std. Deviation		1,032	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-0,092	0,14
	Kurtosis		-1,472	0,279
ATIF; +2.0 -2.0 için kaynak: George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson				

Skewness ve Kurtosis olarak adlandırılan "basıklık ve çarpıklık" değerleri -2 ve +2 arasındadır. Buradan yola çıkarak normal dağıldığını söylemek mümkündür. (Tablo 3.8.) Buna bağlı olarak one way anova, pearson korelasyon, tek yönlü regresyon analizleri yapılacaktır.

Tablo 3.9. Cinsiyetin Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi-Regresyon

Coefficientsa					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,892	0,268		7,05	<,001
Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin kalitesini artırır.	-0,047	0,036	-0,09	-1,324	0,186

Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.	-0,001	0,031	-0,002	-0,027	0,978
Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.	-0,048	0,032	-0,103	-1,495	0,136

Tablo 3.9. (Devam) Cinsiyetin Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi-Regresyon

Belediyelerde performans yönetimi, başarıyı ödüllendirir.	-0,07	0,032	-0,15	-2,209	0,028
Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.	-0,015	0,033	-0,032	-0,458	0,647
Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.	-0,01	0,033	-0,02	-0,293	0,77
Belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.	0,008	0,032	0,016	0,239	0,812
Belediyelerde performans yönetimi, Belediye - halk ilişkisini olumlu etkiler.	-0,013	0,033	-0,026	-0,384	0,701
Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.	0,015	0,032	0,031	0,469	0,64
Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.	0,023	0,031	0,047	0,733	0,464
Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.	-0,002	0,033	-0,004	-0,053	0,958
Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.	0,087	0,031	0,181	2,787	0,006
Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almada kolaylaştırıcı rol oynar.	-0,027	0,031	-0,056	-0,848	0,397
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır.	0,045	0,029	0,095	1,548	0,123
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır.	-0,051	0,032	-0,107	-1,618	0,107
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır.	-0,04	0,028	-0,09	-1,41	0,16
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır.	0,034	0,032	0,073	1,071	0,285
Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir.	-0,027	0,03	-0,059	-0,898	0,37
Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir.	0,009	0,029	0,019	0,294	0,769
Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir.	0,037	0,031	0,084	1,208	0,228
Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir.	-0,003	0,032	-0,006	-0,098	0,922

İki veya daha fazla nicel değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi için kullanılan bir yöntemdir. Tek bir değişkenle yapılan analizler “tek değişkenli regresyon” daha fazla değişkenle yapılan analizler ise “çok değişkenli regresyon” olarak adlandırılır (Kılıç, 2013: 91).

Çalışma kapsamında cinsiyet ile performans yönetiminin ilişkisi ölçülmüştür. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet performans yönetimi ile ilişkili bulunmuştur. (Tablo 3.9.)

Kadın ve erkek çalışanların performans ölçümüne ilişkin durumuna bakıldığında kadın çalışanların performans ölçümüne yönelik katılım durumunun daha pozitif anlamında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Belediyede Çalışma Durumunun Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi- Regresyon

Coefficientsa					
Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
(Constant)	2,134	0,249		8,57	<,001
Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin kalitesini artırır.	0,017	0,033	0,036	0,522	0,602
Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.	-0,02	0,029	-0,046	-0,694	0,488
Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.	-0,032	0,03	-0,074	-1,056	0,292
Belediyelerde performans yönetimi, başarıyı ödüllendirir.	-0,02	0,029	-0,046	-0,669	0,504
Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.	-0,01	0,031	-0,022	-0,312	0,755
Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.	-0,034	0,031	-0,078	-1,11	0,268
Belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.	-0,02	0,03	-0,047	-0,676	0,5
Belediyelerde performans yönetimi, Belediye - halk ilişkisini olumlu etkiler.	0,01	0,03	0,024	0,344	0,731
Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.	-0,034	0,03	-0,078	-1,154	0,249
Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.	0	0,029	-0,001	-0,013	0,99
Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.	-0,008	0,031	-0,018	-0,259	0,795
Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.	-0,019	0,029	-0,043	-0,647	0,518

Tablo 3.10. (Devam) Belediyede Çalışma Durumunun Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi-Regresyon

Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almalarında kolaylaştırıcı rol oynar.	0,02	0,029	0,045	0,676	0,499
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır.	-0,029	0,027	-0,068	-1,077	0,282
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır.	-0,011	0,029	-0,026	-0,38	0,705
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır.	0,025	0,026	0,061	0,946	0,345
Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır.	0,042	0,03	0,097	1,406	0,161
Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir.	-0,007	0,028	-0,017	-0,248	0,804
Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir.	0,053	0,027	0,131	1,952	0,052
Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir.	0,026	0,029	0,063	0,893	0,372
Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir.	-0,018	0,03	-0,039	-0,625	0,533

Çalışma kapsamında belediyede çalışma durumu ile performans yönetiminin ilişkisi ölçülmüştür. Analiz sonuçlarına göre belediyede çalışma durumu performans yönetimi ile ilişkili bulunmuştur. Çalışma süresi 5-15 yıl arasında değişen çalışanlarda performans ölçümüne yönelik daha olumlu bir süreç bulunmaktadır. (tablo 3.10.)

Tablo 3.11. Anova Testi

Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) Performans Genel	(J) Performans Genel	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Cinsiyetiniz	Katılmıyorum	Kararsızım	0,455	0,264	0,086	-0,07	0,97
		Katılıyorum	,525*	0,252	0,038	0,03	1,02
		Tamamen Katılıyorum	,538*	0,268	0,045	0,01	1,07
	Kararsızım	Katılmıyorum	-0,455	0,264	0,086	-0,97	0,07
		Katılıyorum	0,07	0,093	0,448	-0,11	0,25

Tablo 3.11. (Devam) Anova Testi

		Tamamen Katılıyorum	0,084	0,131	0,522	-0,17	0,34
	Katılıyorum	Katılmıyorum	-,525*	0,252	0,038	-1,02	-0,03
		Kararsızım	-0,07	0,093	0,448	-0,25	0,11
		Tamamen Katılıyorum	0,013	0,103	0,896	-0,19	0,22
	Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	-,538*	0,268	0,045	-1,07	-0,01
		Kararsızım	-0,084	0,131	0,522	-0,34	0,17
		Katılıyorum	-0,013	0,103	0,896	-0,22	0,19
Yaşınız	Katılmıyorum	Kararsızım	-0,068	0,267	0,799	-0,59	0,46
		Katılıyorum	,683*	0,254	0,008	0,18	1,18
		Tamamen Katılıyorum	,596*	0,271	0,028	0,06	1,13
	Kararsızım	Katılmıyorum	0,068	0,267	0,799	-0,46	0,59
		Katılıyorum	,752*	0,094	<,001	0,57	0,94
		Tamamen Katılıyorum	,664*	0,132	<,001	0,4	0,92
	Katılıyorum	Katılmıyorum	-,683*	0,254	0,008	-1,18	-0,18
		Kararsızım	-,752*	0,094	<,001	-0,94	-0,57
		Tamamen Katılıyorum	-0,087	0,104	0,403	-0,29	0,12
	Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	-,596*	0,271	0,028	-1,13	-0,06
		Kararsızım	-,664*	0,132	<,001	-0,92	-0,4
		Katılıyorum	0,087	0,104	0,403	-0,12	0,29
Belediyede Çalışma Süreniz	Katılmıyorum	Kararsızım	,492*	0,24	0,041	0,02	0,96
		Katılıyorum	0,371	0,228	0,106	-0,08	0,82
		Tamamen Katılıyorum	,519*	0,243	0,034	0,04	1
	Kararsızım	Katılmıyorum	-,492*	0,24	0,041	-0,96	-0,02
		Katılıyorum	-0,122	0,084	0,15	-0,29	0,04
		Tamamen Katılıyorum	0,027	0,119	0,822	-0,21	0,26
	Katılıyorum	Katılmıyorum	-0,371	0,228	0,106	-0,82	0,08
		Kararsızım	0,122	0,084	0,15	-0,04	0,29
		Tamamen Katılıyorum	0,148	0,094	0,114	-0,04	0,33
	Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	-,519*	0,243	0,034	-1	-0,04
		Kararsızım	-0,027	0,119	0,822	-0,26	0,21
		Katılıyorum	-0,148	0,094	0,114	-0,33	0,04
Öğrenim Durumunuz	Katılmıyorum	Kararsızım	-0,091	0,257	0,724	-0,6	0,41
		Katılıyorum	-0,163	0,245	0,507	-0,64	0,32
		Tamamen Katılıyorum	0,038	0,261	0,883	-0,47	0,55
	Kararsızım	Katılmıyorum	0,091	0,257	0,724	-0,41	0,6
		Katılıyorum	-0,072	0,09	0,427	-0,25	0,11
		Tamamen Katılıyorum	0,129	0,127	0,31	-0,12	0,38
	Katılıyorum	Katılmıyorum	0,163	0,245	0,507	-0,32	0,64
		Kararsızım	0,072	0,09	0,427	-0,11	0,25
		Tamamen Katılıyorum	,201*	0,1	0,046	0	0,4
	Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	-0,038	0,261	0,883	-0,55	0,47
		Kararsızım	-0,129	0,127	0,31	-0,38	0,12
		Katılıyorum	-,201*	0,1	0,046	-0,4	0

One way anova testi bağımsız grupların ortalamalarının istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olup olmadığının ölçümü için kullanılan bir araçtır (Armstrong, Eperjesi, Gilmartin, 2002: s.248).

Çalışmada * olarak ifade edilen değerlerde özellikle anlamlı ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Cinsiyet, yaş, Belediye'de çalışma süresi ve öğrenim durumuna bakıldığında performans yönetimi konusunda anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. ($p<0,05$) (tablo 3.11.)

Tablo 3.12. Pearson Korelasyon

Correlations						
		Cinsiyetiniz	Yaşınız	Belediyede Çalışma Süreniz	Öğrenim Durumunuz	Performans Ölçümü Genel Dağılımı
Cinsiyetiniz	Pearson Correlation	1	,114*	0	-0,014	-0,089
	Sig. (2-tailed)		0,048	0,999	0,809	0,122
	N	303	303	303	303	303
Yaşınız	Pearson Correlation	,114*	1	,223**	-0,034	-,318**
	Sig. (2-tailed)	0,048		<,001	0,558	<,001
	N	303	303	303	303	303
Çalışma Süreniz	Pearson Correlation	0	,223**	1	0,042	-0,046
	Sig. (2-tailed)	0,999	<,001		0,466	0,427
	N	303	303	303	303	303
Öğrenim Durumunuz	Pearson Correlation	-0,014	-0,034	0,042	1	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,809	0,558	0,466		0,639
	N	303	303	303	303	303
Performans Genel	Pearson Correlation	-0,089	-,318**	-0,046	-0,027	1
	Sig. (2-tailed)	0,122	<,001	0,427	0,639	
	N	303	303	303	303	303

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson korelasyon katsayısı ile bir değişkenin değişmesiyle diğer değişkenin değişme etkisini hesaplar. Cinsiyet, yaş, belediye'de çalışma durumu, öğretim durumu kendi içinde ilişkili ancak yaş kriteri performans geneli ile anlamlı ilişki içerisindedir. ($p<0,01$) (tablo 3. 12.)

3.2.3. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

Araştırma genelinde yapılan uygulamalar ve analizler sonucunda elde edilen bulgular bağlamında değerlendirilen hipotezlere ait sonuçlar tablo 3.12. de gösterilmektedir.

Tablo 3.13. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

H0	Cinsiyete göre performans ölçümü fark göstermektedir.	+	:
H0 a	Cinsiyete göre performans ölçümü fark göstermemektedir.	-	
H1	Yaşa göre performans ölçümü fark göstermektedir.	-	
H1 a	Yaşa göre performans ölçümü fark göstermemektedir.	+	
H2	Belediyede çalışma durumuna göre performans ölçümü fark göstermektedir.	-	
H2 a	Belediye'de çalışma durumuna göre performans ölçümü fark göstermemektedir.	+	
H3	Öğrenim durumuna göre performans ölçümü en anlamlı şekilde fark göstermektedir.	+	
H3 a	Öğrenim durumuna göre performans ölçümü en anlamlı şekilde fark göstermemektedir.	-	

Desteklendi, - : Desteklenmedi

Tablo 3.13.'de yer alan hipotez sonuçları incelendiğinde H0, H1a, H2a, H3, hipotezlerinin desteklendiği sonucuna varılmaktadır.

SONUÇ

Çalışma kapsamında ilk bölümde performans kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, standartları, unsurları ile birlikte performans yönetiminin tanımı, temel ilkeleri, amaçları, taşınması gerek özellikler, kuralları, performans yönetim süreci, yararları ve zararları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci kısımda ise kamuda performans kavramına odaklanılmış ve kamuda performans denetimi, belediyelerde performans denetimi, belediyelerde performans yönetimi, belediyelerde performans yönetiminin temel ilkeleri, büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirmeyi gerektiren unsurlar, mevzuat kapsamında büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirmesi, performans yönetim sisteminin uygulanması, kamuda performans yönetimini zorlaştıran nedenler, kamuda performans yönetiminde karşılaşılan sorunlar, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son kısım olan anket kısmı ise benzer çalışmalardan yararlanılarak ve bu çalışmanın literatür kısmından desteklenerek hazırlanmıştır. Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde seçilen örneklem 350 kişiden oluşmaktadır. Seçilen örnekleme Google-Form aracılığı ile hazırlanan anket mail yolu kullanılarak gönderilmiştir. Anket sonucunda 303 geçerli form dönüşü olmuştur. Geçerli form dönüş oranı incelendiğinde %86,50 oranıyla başarılı bir oran elde edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda ilk olarak ankete katılım sağlayan 303 kişiden %51,2 (155) i kadın ve %48,8 (148) i erkek memur personelden oluştuğu söylenebilir. Katılımcılar ağırlık olarak %74,3 (225) ü 25-34 yaş aralığındadır. Katılımcıların belediyede çalışma süresi ağırlıklı olarak %77,2 (234) oranla 5-15 yıl arasındadır. Son olarak öğrenim durumları ise ağırlıklı olarak %76,6 (232) oranla lisans düzeyindedir.

İlk boyut olan “Belediye Performans Yönetimine Memurların Bakış Açısı Boyutu”nda katılımcılara yöneltilen “Belediyelerde performans yönetimi, verilen

hizmetin kalitesini artırır.” İfadesine katılımcılar ağırlıkla %72,6 (220) oranında “tamamen katılıyorum” cevabını işaretlemişlerdir. “Belediyelerde performans yönetimi, günümüz gereksinimine daha uygundur.” İfadesine katılımcılar ağırlıkla %50,50 (153) oranla “Kararsızım” cevabını işaretlemişlerdir. “Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.” İfadesine katılımcılar ağırlıkla %57,40 (174) oranla “Tamamen katılıyorum” cevabını işaretlemişler. “Belediyelerde performans yönetimi, başarıyı ödüllendirir.” İfadesine katılımcılar %53,50 (162) oranla “Tamamen katılıyorum” seçeneğini seçmiştir. “Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.” İfadesine katılımcılar ağırlıkla %56,10 (170) oranla “Tamamen katılıyorum” cevabını işaretlemiştir. “Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.” ifadesine katılımcılar ağırlıkla %49,50 (150) oranla “Kararsızım” seçeneğini seçmiştir. “Belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.” İfadesine katılımcılar ağırlıkla %50,80 (154) oranla “Tamamen katılıyorum” seçeneğini seçmiştir. Son olarak “Belediyelerde performans yönetimi, Belediye- halk ilişkisini olumlu etkiler.” İfadesine ise katılımcılar ağırlıklı olarak %56,10 (170) oranla “Tamamen katılıyorum” cevabını işaretlemiştir.

İkinci boyut olan “Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) için de Uygulanması Boyutu” nda katılımcılara yöneltilen “Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.” ifadesine katılımcılar ağırlıkla %50,80 (154) oranla “Tamamen katılıyorum” seçeneğini seçmiştir. “Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.” ifadesine ise katılımcılar iki cevabı aynı oranla işaretlemişlerdir. %49,20 (149) oranla “Kararsızım”, %49,20 (149) oranla “Tamamen katılıyorum” ifadelerini işaretlemişlerdir. “Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.” ifadesine katılımcılar ağırlıkla %58,10 (176) oranla “Tamamen katılıyorum” cevabını seçmiştir. “Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.” ifadesine katılımcılar ağırlıkla %56,40 (171) oranla “Tamamen katılıyorum” demiştir. Son olarak ise “Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almalarında

kolaylaştırıcı rol oynar." ifadesine %50,80 (154) oranla "Tamamen katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Üçüncü boyut olan "Performans Ölçütlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme Boyutu" kapsamında katılımcılara yöneltilen "Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır." ifadesine %49,20 (149) oranla "Tamamen katılıyorum" yanıtını vermiştir. "Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır." ifadesine katılımcılar ağırlıklı olarak %52,10 (158) oranla "Tamamen katılıyorum" seçeneğini seçmiştir. "Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır." ifadesine katılımcılar ağırlıklı olarak %48,20 (146) oranla "Tamamen katılıyorum" ifadesini tercih ettiği görülmektedir. Son olarak "Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır." ifadesine ise katılımcılar ağırlıklı olarak %51,80 (157) oranla "Tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir.

Son boyut olan "Mevcut İnsan Kaynakları Boyutu"nda katılımcıların "Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir." ifadesine ağırlıklı olarak %39,90 (121) oranında "Tamamen Katılıyorum" dedikleri görülmüştür. "Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir." ifadesine ise ağırlıklı olarak katılımcılar %48,80 (148) oranla "Kararsızım" seçeneğini seçmişlerdir. "Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir." ifadesine ağırlıklı olarak katılımcılar %53,50 (162) oranla "Kararsızım" demişlerdir. Son olarak "Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir." ifadesine katılımcılar ağırlıklı olarak %60,70 (184) oranla "Kararsızım" seçeneğini tercih etmiştir.

Yapılan anket çalışması, çalışmanın literatür kısmı ile kıyaslandığında anketten elden edilen sonuçlar ile literatür kısmında verilen bilgilerin uyduğu görülmektedir. Literatür kısmında performans yönetimi sayesinde kişisel hedeflerle takım hedefleri bütünleşip kişilerin iş konusunda motivasyonlarının da artacağı çıkarımında bulunulmuştur (Barutçugil, 2002: 127). Katılımcıların, anket sonuçlarına verdiği cevaplar performans yönetiminin motivasyonu artırdığını doğrulamaktadır. Bir diğer

vurgu ise ödüllendirme hususundadır. Ödüllendirme sistemi performansın sürekli gelişimini sağlar, bu ödüller parasal veya parasal olmayan (terfi, görevde yüksel vb.) olabilmektedir. (Şentürk, 2005: 114; Tiye, 2013: 89). Katılımcıların, anket sonuçlarına verdikleri cevaplara göre ise performans başarıyı ödüllendirir ve çalışanların motivasyonun artması yoluyla performansı geliştirir. Hizmet kalitesi de performans kavramıyla ilişkilidir. Performans yönetiminin kamu da uygulanmaya başlamasının amaçlarından birisi de artan hizmet kalitesi beklentisidir (Erbaş, 2020: 283). Katılımcılar, performans yönetiminin hizmet kalitesini artırdığını belirtmişlerdir. Literatürle ilişkili olan bir diğer kavram ise “iletişim” dir. Performans yönetimi sayesinde yönetim ile çalışanların arasındaki iletişim güçlenir (Barutçugil, 2002: 128). Katılımcılar, performans yönetiminin belediye birimleri ve çalışanlar arasındaki iletişiminin kuvvetlendiğini doğrulamışlardır. Bir başka husus ise performans yönetim sistemleri oluşturulurken sürece çalışanlarında dahil olmasıdır (Aktaran: Özyörük, 2009: 68). Bu durum çalışanların aidiyetlik duygularının gelişimine olanak sağlayacaktır. Katılımcılar, yönetici olmayan memurların da performans ölçütlerinin belirlenmesi sürecine katılmalarını doğru bulmuşlardır.

Yapılan çalışma nihayetinde kabul edilen ve reddedilen hipotezler ise şu şekildedir;

Performans ölçümünün cinsiyete göre fark gösterdiği hipotezi kabul edilmiş, performans ölçümünün cinsiyete göre fark göstermediği hipotezi reddedilmiştir.

Performans ölçümünün yaşa göre fark gösterdiği hipotezi reddedilmiş, performans ölçümünün yaşa göre fark göstermediği hipotezi kabul edilmiştir.

Belediye çalışma süresinin performans ölçümünü etkilediği hipotezi reddedilmiş, belediyede çalışma süresinin performans ölçümünü etkilemediği hipotezi kabul edilmiştir.

Öğrenim durumuna göre performans ölçümünün en anlamlı şekilde fark gösterdiği kabul edilmiş, öğrenim durumuna göre performans ölçümünün en anlamlı şekilde fark göstermediği reddedilmiştir.

Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde performans yönetimine önem veren kurum çalışanlarının gözünde; verilen hizmetin kalitesini artırdığı, günümüz şartlarına

uyum sağlamaya fayda sağladığı, motivasyonu arttırdığı, başarıya yönelik olduğu, kurumsallığı öğrettiği ve farkındalık sağladığı, kişisel gelişimi teşvik ettiği, birimler ve personel arasındaki iletişimi güçlendirdiği ve geliştirdiği, belediye ve halk arasındaki ilişkinin olumlu etkilendiği, yöneticiler için yükselme, terfi, ücret, ödül ve ceza uygulamalarında adalet olduğu, meslektaşlar için olumlu olduğu, hiyerarşik karar almada kolaylaştırıcı rol oynadığı, performans ölçütlerinin oluşturulmasında kapsamlı bir katılım olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna karşın performans yönetiminin; belediyelerde performans yönetiminin günümüz gereksinimine daha uygun olduğu, belediyelerde performans yönetiminin kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik ettiği, belediyelerde performans yönetimi belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirdiği, performans değerlendirmenin, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olması gerektiği, performans değerlendirmenin, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olması gerektiği, belediyelerde performans yönetiminin hiyerarşik karar almada kolaylaştırıcı rol oynadığı, performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amirlerinin de katılması gerektiği, performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikaların da katılması gerektiği, belediyelerde performans yönetimi için personel sayısının yeterli olduğu, belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliğinin gerçekleşmiş olduğu, belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliğinin yeterli düzeyde olduğu ve performans yönetiminin uygulanmasında bütün memur personel bilgi sahibi olduğu görüşleri katılımcıların önemli bir kısmı tarafından nihayetlendirilememiş ve katılımcılar kararsız olduklarını beyan etmişlerdir.

Bu araştırma sonucunda verilen öneriler şunlardır:

- Performans yönetimi süreçleri memurları olumlu etkilemektedir. Bu sebeple kurumların; departmanları, memurları performans yönetimi süreçleriyle ilgili bilgilendirmesi doğru bir yaklaşım olabilir.
- Kurumlarda performans yönetimi ile ilgili bilgi eksiklikleri mevcuttur. Bu eksikliklerin giderilmesi için eğitimler düzenlenebilir.

- Performans yönetimi bir defalık değil, belirli aralıklarla tekrarlanması gereken bir süreçtir. Kurumlar belirli aralıklarla performans ölçümlerini gerçekleştirip somut verileri test edip personeller ile paylaşabilir.

KAYNAKÇA

Akal, Zühal (2005). “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi.” Bizim Büro Basımevi, Ankara.

Akçakaya, Murat (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar.” Karadeniz Araştırmaları. ss 171-202.

Akdeniz, H. Ahmet, Faruk Durmaz (1998). “Verimliliğin Genel performans Üzerindeki yansımalarının Uygulaması.” Dokuz Eylül üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss 85-99.

Akgüner, Tayfun (1988). “Kamu Personel Yönetimi.” Der Yayınevi, İstanbul.

Aktan, Coşkun Can (1999). “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği” TÜGİAD Yayını, İstanbul.

Aktan, Coşkun Can (2003). “Değişim Çağında Devlet.” Çizgi Kitabevi, Konya.

Akyel, Recai, Hasan Baş (2010). “Kamu Yönetimi ve denetimi Bağlamında Sayıştayın Anayasal ve Yargısal Konumu” Maliye Dergisi, sayı 158, ss. 374-387.

Al-Jedaiaa, Ahmet Mehrez (2020). “The Effect Of Performance Appraisal on Job Performance In Governmental Sector: The mediating Role Of Motivation.” Management Science Letters. Qatar: Growing Science.

Altıntaş, Abdullah (2008). “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri.” Sayıştay Dergisi, Sayı (69). ss 3-16.

Armstrong, Michael (2000). “Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines.” UK.

Armstrong, R.A. , F. Eperjesi (2002). “The Application of Analysis of Variance (ANOVA) to Different Experimental Design in Optometry.” (22), ss 248-356.

Ashton, David N., Johnny Sung (2002). “Supporting Wprkplace Learning For High Performance Working.” Geneva: International labour Office.

Ataay, İsmail Durak. (1990). “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri.” İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Ateş, Hamza, Özer Köseoğlu (2011). “Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi.” İlke Yayıncılık, İstanbul.

Aucoin, Peter, Ralph Heintzman (2000). “The Diolectics of Accountabilitiy for Performance In Public Management Reform.” International Review of Administrative Sciences, 66(1), ss 45-55.

Aydın, Sevil (2006). "Belediyelerde Performans Denetimi ve Mali Denetim" Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aquinis, Herman, Charles A. Pierce (2008). "Enhancing The Relevance Of Organizational Behavior by Embracing performance Management Research." Journal of Organizational Behavior (29) ss 139-145.

Aquinis, Herman, Harry Joo vd. (2011). "Why We Hate Performance Management And Why Should Love It." Science Direct (54) ss 503-507.

Balkan, Dursun (2019). "Performans Ölçüm Sistemleri." Gece Akademi, Ankara.

Barutçugil, İsmet (2002). "Performans Yönetimi." Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi." Kariyer yayıncılık, İstanbul.

Baş, İ. Melih, Ayhan Artar (1991). "İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Değerlendirme Modelleri." Milli Produktivite Merkezi, Ankara.

Baykal, Ülkü (1994). "Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma." İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Behn, Robert D (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", Public Administration Review, Cilt 63, Sayı 5, ss 586-606.

Bilgin, Kâmil Ufuk (2007). "Kamuda Ölçülebilir denetime Hazırlık "Performans Yönetimi". Sayıştay Dergisi, Sayı 65. Ss 53-87.

Bilgin, Kamil Ufuk, Veysel Sevim (2022). "Kamu Personeli Bireysel Performans Değerlendirmesi: Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli." KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (KMUSEKAD) sayı 42 ss 255-276.

Bingöl, Dursun (1998). "İnsan Kaynakları Yönetimi." Beta Yayınları, İstanbul.

Boranlıoğlu, Bora (2022). "Kamu Yönetiminde Performans Sistemlerinin Gelişimi: Ülkeler Arası Karşılaştırma." Anadolu Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Can, Halil, Ahmet Akgün vd. (2006). "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi." Siyasal Kitapevi, Ankara.

Canman, Doğan (1993). "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi." Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Cihangir, Emine (2014). "Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek performanslı Organizasyonların Özellikleri." Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 5. ss 37-54.

Cokins, Gary, Terrance Pohlen vd. (2021). "Supply Chain Costing And Performance Management." New Jersey.

Coşkun, Aktan (2007). “Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi.” Literatür Yayınları, İstanbul.

Creswell, John W. (2009) “Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.”.

Coşkun, Bayram, ve Lale Sanem Şekercioğlu (2011). “Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi.” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, ss 43-64.

Çalık, Temel (2003).” Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler” Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

Çetin, Bahri (2019). “Performans Yönetimi Algısı Üzerine Örgütsel Sosyal Sermayenin Etkisi: Bir Sektörel Araştırma.” İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi.

Çevik, H. Hüseyin; Turgut Göksu; Veysel K. Bilgiç; Muhittin Karakaya; Kazım Seyhan ve Serdar Kenan Gül (2008). “Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi.” Seçkin Yayınları, Ankara.

Çiftçi, Halil İbrahim (2023). “Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi Çerçevesinde Türkiye’de Performans Denetiminin Uygulanabilirliği.” Denetim, sayı 27 ss 32-54.

Çukurçayır, Mehmet Akif, Tuğba Eroğlu (2004). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karinesi.” Sayıştay Dergisi, sayı 53, ss 41-67.

Dalkıran, M. (1993). “TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimlilik Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Analizi.” GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi),

Demir, Mehmet, Yakup Ülker vd. (2018). “İç Kontrol, İç Denetim ve Bağımsız Denetim İlişkisi.” Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss 82-104.

Demirdaş, Doğan (2019). “Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi.

Demirkıran, Senem (2022). “Dijital çağda Kamu Yönetimi.” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Denisi, Angola, Kevin Murphy (2021). “Performance Management Systems and Multinational Enterprises: Where We Are and Where We Should Go.”

Doğan, Altan (2021). “Örgütlerde Çalışan Performans Yönetimi.” Nobel Yayınları, İstanbul.

Doyran, Oğuz, Şükran Sırkıntıoğlu Yıldırım (2022). “Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelenmesi: İller Bankası Örneği.” International European Journal Of Managerial Research. Cilt 6, sayı 10, ss 35-54.

Dursun, Abdulkadir, Songül Altınışık (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Uygulanan Denetim Türlerinin Değişimini belirleyen Etkenler.” Strategic Public Management Journal (SPMJ). Sayı 1, ss 91-108.

Efe, Şeref (2012), “Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar.” Sayıştay Dergisi, Sayı 87, ss 121-142.

Ekşi Çaylak, Şeyma (2022). “Hesap Verme Sorumluluğu Bağlamında performans Denetimi Raporlarının kamu Yönetimine Etkisi.” Memleket, Siyaset, Yönetim (MSY), Sayı 38 ss 301-336.

Eraslan, M. Tarık, Ahmet Tozlu (2011). “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi.” Sayıştay Dergisi, sayı 81, ss 29-47.

Erbaş, M. Serdar (2019). “Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma.” Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Erbaş, M. Serdar (2020). “Kamu çalışanlarının Bireysel Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Kullanım Alanları ve performans Unsurları: Sağlık Bakanlığında Bir Araştırma.” Omdusman Akademik, sayı:13 ss 253-309.

Erdoğan, İlhan (1991). “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme.” Küre Yayın, İstanbul.

Eren, Veysel (2011). “Belediye Yöneticilerinin Yerel Yönetim Reformları hakkındaki Algıları.” Mustafa kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 16 ss 89-111.

Eroğlu, Tuğba, Mehmet Akif Çukurçayır (2004). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karinesi (Balanced Scorecard).” Sayıştay Dergisi sayı 53, ss 41-67.

Eroğlu, H. Tuğba (2011). “Kamu Yönetiminde Performans.” Çizgi Kitapevi, Konya.

Ertaş, Handan, İlhan Atalay (2016). “Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi.” Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, sayı 16 ss 70-82.

Eryaman, Burak. Mustafa Engin Kocadağistan (2020). “Belediyelerde Performans Ölçümü İçin D-ANP Temelli Bir Kurumsal Performans Kartı Uygulaması.” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı 34. ss 1491-1511.

Eryılmaz, Bilal, Mustafa Lütfi Şen (1994). “2000’li Yıllara Doğru Türkiye’de Yerel Yönetimler (Sorunlar-Çözümler).” Müsiad Araştırma Raporları, Sayı 5. Ss 1-61.

Eryılmaz, Bilal (2004). “Kamu Yönetimi.” Umuttepe Yayınevi, Kocaeli.

Eryılmaz, Bilal, Hale Biricikoğlu (2011). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik.” İş Ahlakı Dergisi, sayı 7. ss 19-45.

Fındıkçı, İlhami (1999). “İnsan Kaynakları Yönetimi.” Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Fisher, Cynthia D. Lyle F. Schoenfeldt vd. (1990) “Human Resource Management.” Boston.

Göçoğlu, Volkan, Onur Gündüz (2020). “Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak.” Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, cilt 6, sayı 1, ss 1-16.

Göksel, Aykut (2013). “İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı.” Nobel Yayın, Ankara.

Görgün, Emin (2011). “Türk Kamu Mali yönetiminde Sayıştay Denetimi” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Güler, Cüneyt (2010). “Kamuda Yeni Denetim Sistemi: İç Denetim.” Dış Denetim, ss 145- 153.

Gündüz, Ahmet, Hatice Akman vd. (2019). “Performans Yönetim Sistemi Açısından Türkiye’de Yerel Yönetim Mevzuatı.” Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi. ss 113-125.

Güven, Ahmet (2012). “Belediyelerde Performans Denetimi ve Algılanması Üzerine Bir Araştırma.” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Halloran, Jack (1968). “Personnel And Human Resource management.” New Jersey.

Hatipoğlu, Zeynep (2020). “Performans Yönetimi: Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımı ve OKR Sistemi.” International Kournal Of Arts & Social Studies Dergisi, Sayı 4 ss 1-16.

Karaaslan, Haydar (2015). “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler.” Strategic Public Management Journal (SPMJ), sayı: 2, ss 88-107

Helvacı, Mehmet Akif (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 155-169.

Ivancevich, M. John, William G. Guleck (1989). “Foundations of Personnel Human resource Management.” Boston.

Kanpara, Gizem Çiçek (2017). “Kamuda Performans Yönetiminin Çalışanlar Yönüyle İşlevselliği: Devlet Hastanelerinde Çalışan Hekimler Kapsamında Nitel Bir Araştırma.” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karaçay, Gaye (2020). “Örgütsel Performans Yönetimi İçin Yeni Bir Yaklaşım: Taktiksel Seviyedeki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarından Stratejik Seviyedeki Sosyal Etki Yönetim Planına Geçiş.” Türk İdare Dergisi sayı 49 ss 199-232.

Karadeniz, Zeynep (2019). “Belediyelerde Performans Değerlendirmesinin Günümüzdeki Durumu: Ümraniye Belediyesi Örneği” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karasoy, H. Alpay (2014). “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış.” Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt. 10, Sayı. 22, ss 257-274.

Karcı, Şükrü Mert (2008). “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme.” Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, cilt 8, sayı 16 ss 40-64.

Kavrakoğlu, İbrahim (1996). “Kalite” Kalder yayınları, İstanbul.

Kaymaz, Kurtuluş (2009). “Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği.” Dora Yayınları, Bursa.

Kılıç, Selim (2013). “Doğrusal Regresyon Analizi.” Journal of Mood Disorders Volume (4), s. 90-92.

Kızılböğ, Rüveyda (2006). “Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri.” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Koçer, Fevzi (2019). “Kamu Mali Yönetiminde Değişim ve Sayıştay'ın Performans Denetimi Yetkisinin Gelişimi.” Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 3, sayı 1, ss 29-47.

Korkmaz, Umut (2007). “Kamuda İç Denetim.” Bütçe Dünyası Dergisi, cilt 2, sayı 25, ss 4-15.

Köseoğlu, Özer, Mustafa Lütfi Şen (2014). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar.” Akademik İncelemeler Dergisi, 113-136.

Lawrence, Neuman W. (2006). Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches.

Nuraydın, Özge (2021). “The Performance Management Systems' Transformations from Current to Renewed Approaches.” İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Okutan, Elvan, Büşra Yılmaz (2019). “Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği.” Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Orhan, Fatih (2022). “Örgütsel Değişim ve Performans Yönetimi.” İksad Yayınevi, Ankara.

Önen, Mustafa, Mehmet Seyda Ozan (2021). “Kamu Yönetimi Reformlarının Dönüşümü.” Troy Academy, cilt 6, sayı 2, ss 521-548.

Özer, Aslı (2010). “Performans Yönetimi.” Türkiye İş bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Özer, Mehmet Akif (2004). “Yerel Yönetimlerin Denetimi ve Ülkemizde Yaşanan Son Gelişmeler.” Türk İdare Dergisi sayı 444, ss 139-177.

Özer, Mehmet Akif (2009). “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçüm ve Değerlendirilmesi.” Sayıştay Dergisi, sayı 73, ss 3-29.

Özer, Mehmet Akif (2010). “Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi / Yönetimi.” Hukuk Yayınları, Ankara.

Özer, Mehmet Akif (2011). “Yönetim ve Yöneticiler.” Nobel Yayınları, Ankara.

Özer, Mehmet Akif, Meryem Kartal (2022). “Performans Yönetiminde performans Yükselme Uygulaması: Sorunlar Üzerinden Bir Değerlendirme.” Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi sayı 24, ss 23-44.

Özmutaf, Nezih Metin (2007). “Örgütlerde Bireysel performans Unsurları ve Çatışma.” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss 41-60.

Öztutku, Hatice (2014). “Belediyeler İçin Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması.” Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

Öztürk, Ümit (2008). “Organizasyonlarda Performans Yönetimi.” Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Öztürk, Ümit (2009). “Performans Yönetimi” Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Öztürk, Namık Kemal (2006). “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar.” Amme İdaresi Dergisi, ss 81-99.

Özyörük, Mustafa (2009). “Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme.” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Palmer, Margaret J. (1993). “Performans Değerlendirmeleri” Rota Yayın, İstanbul.

Performans Denetim Rehberi (2014). Sayıştay Başkanlığı, Ankara.

Pidd, Michael (2012). “Measuring the Performance of Public Services Principles and Practice.” Cambridge.

Pulakos, Elaine D., Harold W. Goldstein vd. (2009). “Performance management A New Approach For Driving Business Results.”

Pulakos, Elaine D., Harold W. Goldstein vd. (2017). “The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Recruitment, Selection And Employee Retention.” UK.

Lang, Sandra S. (2004). “Balanced Scorecard and Government Entities”, The CPA Journal, C: LXXIV, s.48-52.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (2001). “Örgütsel Psikoloji.” Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sarısan, Onur Cemal (2019). “6360 Sayılı Kanun Sonrasında Büyükşehir Belediyelerinde Performans Denetimi.” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Sezer, Özcan, Ayşenur Kınapçı (2018). “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Bir unsuru Olarak Performans Denetimi: Zonguldak Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir Değerlendirme.” Ekonomi Maliye Dergisi, cilt 1, sayı 2, ss 54-78.

Siverekli, Esra (2021). "Türkiye'de Kamu Kesiminde Performans Yönetimi: Bir Genel Değerlendirme." Mali Hukuk Dergisi, cilt 17, sayı 202, ss 2539-2556.

Şahin, Elif Ayşe (2011). "Kamu Kesiminde Performans Yönetim Aracı Olarak Performans Esaslı Bütçeleme Sistem: Büyükşehir Belediyeleri Örneği." Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Şengül, Ramazan, Semanur Demirkaya (2021). "Belediyelerde İç Denetimin Etkinliğine Yönelik Bir İnceleme." International Paris Conference on Social Science - VI, ss 593-603.

Şengül, Ramazan, Cihan Necmi Günel (2022). "Kamu Denetçiliği Kurumunun Türkiye'de İdari Kültürün Şekillenmesine Etkisi." Ombudsman Akademik, Sayı 17, ss 63-78.

Şentürk, Hulusi (2005). "Belediyelerde Performans Yönetimi." İlke Yayıncılık, İstanbul.

Şentürk, Hulusi (2005). "Belediyelerde Stratejik Planlama." İlke Yayıncılık, İstanbul.

Tiyek, Ramazan (2013). "Büyükşehir Belediyesi Memur Personel Performans Değerlendirme Uygulamalarının Değerlendirilmesi." Yerel Politikalar, ss 82-115.

Topuz, Murat (2023). "Türkiye'de Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Değerlendirilmesi." Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tortop, Nuri (1985). "Kamu Personel Yönetimi" S Yayınları, Ankara.

Tortop, Nuri (1999). "Personel Yönetimi" Yargı Yayınları, Ankara.

Tunçer, Polat (2011). "İnsan kaynakları Yönetimi" Ekin yayınevi, Bursa.

Uludağ, Gökhan (2021). "Kamuda Performans ve Süreç Yönetimi" ss 165-189.

Usta, Aydın (2010). "Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci." Sayıştay Dergisi, sayı 78, ss 31-58.

Uyarlıgil, Cavide (2008). "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi." Arıkan Yayın, İstanbul.

Uysal, Şener (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış." Electronic Journal of Vocational Colleges, ss 32-39.

Uysal, Yusuf (2020). "Türk Kamu Yönetiminde Sorunlar ve Reformlar Üzerine Değerlendirmeler." Uluslararası akademik Birikim Dergisi, cilt 1, sayı 1, ss 12-31.

Yenice, Ebru (2006). "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi." Maliye Dergisi sayı 150, ss 122-133.

Yeşilçelebi, Gül (2022). "Performans Denetimi araştırmalarının Eğilimi: Bibliyometrik ve Görselleştirme Analizi." İşletme Akademik Dergisi, cilt 3, sayı 3, ss 298-315.

Yılmaz, Hüseyin (2013). “Yüksek Performans Organizasyonu Liderlik, Kültür ve Tasarım.” Beta Basım Yayım, İstanbul.

Yıldırım, Murat (2022). “Kamu Yönetiminde Amaçsallaşan performans Düşüncesi : Literatürün Eleştirel Bir Çözümlemesi.” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

Yılmaz, Vedat, Abdullah Turan (2019). “Kamuda Performans Yönetiminin Önemi.” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss 313-342.

Yılmaz, Volkan (2019). “ Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği.” Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Elektronik Kaynaklar

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf> (Erişim Tarihi: 12.12.2022)
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2022)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6085-20120704.pdf> (Erişim tarihi: 12.03.2023)
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> (Erişim Tarihi: 09.04.2023)
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf> (Erişim Tarihi: 05.11.2022)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216-20080702.pdf> (Erişim Tarihi: 10.04.2023)
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6356.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2023)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216-20121112.pdf> (Erişim Tarihi: 02.04.2023)
<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (Erişim Tarihi: 24.02.2023)

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

(Aşağıdaki soruları size uygun olan cevap seçeneğın yanında belirtilen boşluğa X işareti koyarak cevaplamanızı rica ederiz.)

Kadın ()

Erkek ()

Yaşınız

18-24 ()

25-34 ()

35-44 ()

45-54 ()

55 ve üstü ()

Belediyede Çalışma Süreniz

5 yıldan az ()

5-15 yıl ()

16-25 yıl ()

26'dan fazla ()

Öğrenim Durumunuz

İlköğretim ()

Lise ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Belediye Performans Yönetimine Memurların Bakış Açısı Boyutu

(Aşağıda 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış olan 4 boyutlu ve 21 soruluk anket için her bir cümlelemin yanındaki kutulardan size uygun olan cevabın altına X işareti koyarak cevaplamanızı rica ederiz. Her bir cümle için tek bir cevap verilmesi gerekmektedir.)

Soru No		(1) Hiç Katılmıyo	(2) Kısmen Katılmıyo	(3) Kararsız	(4) Kısmen katılıyor	(5) Tamamen Katılıyor
1	Belediyelerde performans yönetimi, yerleş hizmetin kalitesini artırır.					
2	Belediyelerde performans yönetimi, yaşadığımız günümüz gereksinimine daha uygundur.					
3	Belediyelerde performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır.					
4	Belediyelerde performans yönetimi, başarıyı ödüllendirir.					
5	Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenimi teşvik eder.					
6	Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi (kişisel gelişim) teşvik eder.					
7	Belediyelerde performans yönetimi Belediye birimleri ve belediye personeli arasındaki iletişimi geliştirir.					
8	Belediyelerde performans yönetimi, Belediye - halk ilişkisini olumlu etkiler.					

Soru No	Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) için de Uygulanması Boyutu	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Kısım Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısım katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
9	Performans değerlendirme, yöneticiler için görevde yükselme uygulamalarında temel kriter olmalıdır.					
10	Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül ve ceza uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.					
11	Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, meslektaşların motivasyonunu olumlu etkileyecektir.					
12	Performans değerlendirme yöneticilerin görevde yükselme süreçlerinin adil olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.					
13	Belediyelerde performans yönetimi, hiyerarşik karar almada kolaylaştırıcı rol oynar.					

Soru No	Performans Ölçütlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme Boyutu	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Kısım Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısım katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
14	Performans ölçütlerinin oluşturulmasına birim amiri katılmalıdır.					
15	Performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönetici olmayan memurlar da katılmalıdır.					
16	Performans ölçütlerinin oluşturulmasına ilgili sendikalar da katılmalıdır.					
17	Performans ölçütlerinin oluşturulmasına üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) katılmalıdır.					

Soru No	Mevcut İnsan Kaynakları Boyutu	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Kısım Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Kısım katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
18	Belediyelerde performans yönetimi için personel sayısı yeterlidir.					
19	Belediyelerde performans yönetimi için personelin niteliği yeterli düzeydedir.					
20	Belediyelerde performans yönetimi için gereksinim olan zihniyet değişikliği gerçekleşmiştir.					
21	Performans yönetimini uygulamasında bütün memur personel bilgi sahibidir.					

ÖZGEÇMİŞ

İlköğretim ve liseyi Rize’de tamamladı. 2020 yılında Kocaeli Üniversitesi Siyaset ve Kamu Yönetimi Bölümü’nde lisansını tamamladı. 2020 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Programında Yüksek Lisansa başladı. Yerel Yönetimler Kamu İşverenleri Sendikası’nda Toplu İş Sözleşmesi Uzmanlığı yapmaktadır.