

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

**KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ VE  
PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN YANSIMASI:  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Büşra YILMAZ**

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

**Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Elvan OKUTAN**

**MAYIS – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


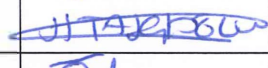

KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ VE  
PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN YANSIMASI:  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra YILMAZ

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

“Bu tez 31/ 05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Hümeysra TAŞCIOĞLU BAYSAL	BAŞARILI	
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	BÜŞRA YILMAZ
Öğrenci Numarası	:	Y166005025
Enstitü Anabilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabildim Dalı
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansımaları: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği
Benzerlik Oranı	:	%11

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

27.06.2019  
Öğrenci İmza

Sakarya Üniversitesi ..... Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN

Tarih: 27.06.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Uzun ve yorucu bir çalışma sürecinin sonunda elde ettiğim çalışmamın tamamlanmasında desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Dr.Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN'a,

Çalışmamı hazırlarken desteğini ve katkılarını gördüğüm yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma,

Bu zorlu süreçte motivasyonumun düştüğü her an manevi desteklerini esirgemeyen ve yanımda olduklarını her zaman hissettiren tüm değerli dostlarıma,

Ve en önemlisi hayatımın her anında yanımda ve kalbimde olan, desteklerini her zaman hissettiğim en kıymetlilerim canım annem, babam, abim ve kardeşime,

sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

**Büşra YILMAZ**

**31.05.2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİMİ</b> .....	<b>4</b>
1.1.Performans Yönetimi Kavram ve Gelişimi .....	4
1.1.1.Performans Kavramı .....	4
1.1.2.Performans Ölçümü Kavramı .....	6
1.1.3.Performans Yönetimi Kavram ve Unsurları .....	7
1.1.3.1.Performansın Temel Unsurları .....	8
1.1.3.1.1. Tutumluluk .....	9
1.1.3.1.2. Verimlilik .....	10
1.1.3.1.3. Etkililik .....	13
1.1.3.1.4. Hakkaniyet (Equity) .....	14
1.1.3.1.5. Kalite ve Yenilik .....	14
1.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları .....	14
1.2.Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	16
1.2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	16
1.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	23
<b>2.BÖLÜM: KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	<b>30</b>
2.1. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Değerlendirilmesi .....	30
2.2. Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri .....	32
2.2.1. Planlama .....	33
2.2.2. Uygulama .....	33
2.2.3. Denetim .....	33
2.2.4. Geliştirme .....	33
2.3. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesinin Gerekliliği .....	34
2.4. Kamuda Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları .....	35
2.5.Kamu Performans Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler .....	36
2.6.Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Uygulanan Kamu Performans Yönetimi Çeşitleri .....	37

2.6.1. Kurumsal Performans Yönetimi.....	38
2.6.2. Takım(Birim) Performans Yönetimi .....	38
2.6.3. Bireysel Performans Yönetimi .....	38
2.7. Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Unsurları .....	38
2.7.1. Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	38
2.7.1.1. Kurumlararası Karşılaştırma .....	39
2.7.1.2. Kurum içi Karşılaştırma.....	39
2.7.1.3. Hedeflere Göre Karşılaştırma .....	39
2.7.1.4. Geçmiş Performanslarla Karşılaştırma .....	39
2.7.1.5. Özel Sektör Karşılaştırması .....	39
2.7.2. Kamu Sektöründe Performans Yönetiminin Unsurları .....	40
2.7.2.1. Stratejik Plan .....	40
2.7.2.2. Performans Programları .....	41
2.7.2.3. İzleme ve Değerlendirme .....	41
2.7.2.4. Faaliyet Raporları .....	43
2.7.2.5. Operasyonel Planlar .....	43
2.8. Belediyelerde Performans Değerlendirme .....	43
2.8.1. Belediyelerde Mevcut Durum, Strateji ve Geleceğe Yönelik Hedef Belirleme.....	44
2.8.2. Belediyelerde Performans Denetim Sisteminin Kurulması ve Performans Ölçümü.....	45
2.8.3. Sonuçların İncelenmesi ve Değerlendirilmesi.....	46
2.9. Belediyelerde Performans Değerlendirme İle İlgili Yapılan Akademik Çalışmaların İncelenmesi .....	47
<b>3. BÖLÜM: MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KURUMSAL VE BİREYSEL PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALARI .....</b>	<b>49</b>
3.1. Mersin Büyükşehir Belediyesi Genel Tanıtımı ve Uygulamaları .....	49
3.1.1. Mersin Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Alanı, Misyon ve Vizyonu .....	49
3.1.2. Kalite Çalışmaları .....	50
3.1.3. Çalışan Performansı.....	53
3.2. Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Yönetim Sistemi Oluşumu ve Uygulanması .....	54
3.2.1. Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Yönetim Sistemi Uygulanması .....	54
3.2.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Temel İlkeleri .....	54
3.2.1.2. Değerlendirme Dönemleri, Düzeyleri ve Konuları .....	55

3.2.1.3. Personelin En Yakın Amiri Tarafından Yetkinlik Değerlendirilmesinde Kullanılacak Formlar.....	58
3.2.1.4. Değerlendirme Süreci.....	63
3.2.1.5. Başarı Puanı .....	64
3.2.1.6. Geri Bildirim .....	65
<b>4.BÖLÜM: VERİ ANALİZİ VE BULGULAR.....</b>	<b>67</b>
4.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı .....	67
4.2. Araştırmanın Yöntemi .....	68
4.3. Araştırmanın Önemi .....	68
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	68
4.5. Araştırmanın Arka Planı .....	
4.6. Araştırmanın Temel Soruları.....	69
4.6.1. Araştırmanın Alt Soruları .....	72
4.7. Veri Analizi ve Bulgular .....	71
4.7.1. Katılımcıların Demografik Dağılımı .....	71
4.7.2. Cinsiyete Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi .....	72
4.7.3. Eğitim, Yaş ve Kıdeme Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi.....	74
4.7.4. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi .....	74
<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>97</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>98</b>

## KISALTMALAR

- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- EFQM** : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
- KMYKK** : Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu
- KYS** : Kalite Yönetim Sistemi
- MBB** : Mersin Büyükşehir Belediyesi
- QDMS** : Kalite Doküman Entegre Yönetim Sistemi



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1 :</b> Grafik Dereceleme Örneği.....	17
<b>Tablo 2 :</b> Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği.....	19
<b>Tablo 3 :</b> İkili Karşılaştırma Tablosu.....	19
<b>Tablo 4 :</b> Zorunlu Dağılım Yöntemi Beşli Skala Ölçeği.....	20
<b>Tablo 5 :</b> Kontrol Listesi Örneği.....	21
<b>Tablo 6 :</b> Kritik Olay Yöntemi.....	22
<b>Tablo 7 :</b> Davranışsal Değerlendirme Ölçeği.....	24
<b>Tablo 8 :</b> Amaçlara Göre Değerlendirme.....	25
<b>Tablo 9 :</b> 360 Derece Geri Bildirim.....	27
<b>Tablo10:</b> 360 Derece Geri Beslemenin Kabul Edilebilirliği.....	28
<b>Tablo11:</b> Performans Karnesi.....	29
<b>Tablo12:</b> Stratejik Plan.....	41
<b>Tablo13:</b> İzleme ve Değerlendirme.....	42
<b>Tablo14:</b> Dört Aşamalı Başarı Değerlendirme Tablosu.....	56
<b>Tablo15:</b> Başarı Puanının Hesabında Kullanılacak Puanların Yüzdelik Ağırlıklarının Belirlenmesinde Esas Alınacak Cetvel.....	56
<b>Tablo16:</b> Bireysel Hedef Tablosu.....	57
<b>Tablo17:</b> Personel Görev Tablosu.....	57
<b>Tablo18:</b> Yöneticiler İçin Kriterler-Personel İçin Kriterler.....	58
<b>Tablo19:</b> Yöneticiler İçin Ölçütler.....	58
<b>Tablo20:</b> Personel İçin Ölçütler.....	60
<b>Tablo21:</b> Başarı Değerlendirme Formu.....	64
<b>Tablo22:</b> Geri Bildirim Formu.....	65
<b>Tablo23:</b> Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	69
<b>Tablo24:</b> Demografik Dağılım.....	71
<b>Tablo25:</b> Cinsiyete Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıkları.....	72
<b>Tablo26:</b> Eğitim, Yaş ve Kıdeme Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıkları.....	74
<b>Tablo27:</b> Kurumsal İç İletişim Boyutu (Yaşa Göre) Scheffe Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo28:</b> Kurumsal İç İletişim Boyutu Soruların Değerlendirilmesi.....	78
<b>Tablo29:</b> Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu Soruların Değerlendirilmesi.....	79
<b>Tablo30:</b> Kurumsal Performansa Katkı Boyutu Soruların Değerlendirilmesi.....	80

<b>Tablo31:</b> Kurumsal Performansa Katkı Boyutu Soruların Değerlendirilmesi.....	81
<b>Tablo32:</b> Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi.....	84



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Verimlilik Artışı .....	11
<b>Şekil 2:</b> Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri .....	13
<b>Şekil 3:</b> Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri (PUKÖ DÖNGÜSÜ) .....	33
<b>Şekil 4:</b> PUKÖ Döngüsü ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri .....	34
<b>Şekil 5:</b> Mersin Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Hazırlama Programı .....	51



**Sakarya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti**

<b>Yüksek Lisans</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Doktora</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Tezin Başlığı</b> : Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği			
<b>Tezin Yazarı</b> : Büşra YILMAZ		<b>Danışman</b> : Dr.Öğr.Üyesi Elvan OKUTAN	
<b>Kabul Tarihi</b> : 31.05.2019		<b>Sayfa Sayısı</b> : ix (ön kısım)+ 100 (tez) + 2 (ek)	
<b>Anabilim Dalı</b> : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri <b>Bilim Dalı</b> : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri			
<b>ÖZET</b>			
<p>Kamu sektörü dünyanın en eski ve köklü sektörüdür. Yerel yönetimler ise kamu sektörünün hizmet sunumu açısından insanlara en yakın olan birimleridir. Daha önceleri özel sektörde yoğun olarak kullanılan performans ölçümü 2005 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte kamu sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Yerel yönetim performansı, vatandaş ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması açısından büyük öneme sahip olmaktadır.</p> <p>Bu çalışmada kamuda uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin önemini incelenmesi, olumlu, olumsuz yönlerinin ortaya konulması, bu yöntemlerin Belediyeler açısından yansımasının değerlendirilmesi ve bu kapsamda Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısının incelenmesi amaçlanmıştır. Anket yöntemi kullanılan çalışmada sorular Kurumsal İç İletişim Boyutu, Performans Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu şeklinde sınıflandırılarak hazırlanmıştır. Yapılan anketlerin değerlendirmesi sonucunda Kurumsal İç İletişim Boyutunda yaşa göre göre anlamlı derecede farklılık tespit edilmiştir. 18-33 ve 34-58 yaş aralığındaki katılımcıların iç iletişim algısında anlamlı fark görülmüştür. Bu farklılık yaş grupları arasındaki geleneksel ve yeni yaklaşımlar yani teknoloji kullanımındaki yatkınlık olarak değerlendirilmiştir.</p>			
<b>Anahtar Kelimeler</b> : Performans, Performans Yönetimi, Kamuda Performans Yönetimi, Performans Ölçümü			

**Sakarya University**  
**Institute of Social Sciences Abstract of Thesis**

<b>Master Degree</b>	<b>Ph.D.</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Title of Thesis</b> : Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği			
<b>Author of Thesis:</b> Büşra YILMAZ <b>Supervisor</b> :Dr.Öğr.Üyesi Elvan OKUTAN			
<b>Accepted Date</b> :31.05.2019		<b>Number of Pages:</b> ix(ön kısım)+ 100 (tez) + 2 (ek)	
<b>Department</b> : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri		<b>Subfield</b> : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri	
<b>SUMMARY</b>			
<p>The public sector is the oldest and rooted sector in the world. The local administrations are the units that are closest to the public in terms of service delivery. The performance measurement, which was previously used in the private sector, was started to be used in the public sector in 2005 with the Public Financial Management and Control Law no. 5018. Local government performance is of great importance in terms of meeting the needs of citizens.</p> <p>In this study, it is aimed to examine the importance of public performance evaluation methods, to reveal the positive and negative aspects, to evaluate the reflection of these methods in terms of Municipalities and to examine the personnel perception of the Performance Evaluation System applied in Mersin Metropolitan Municipality. In the study using the questionnaire method, the questions were prepared by classifying as Corporate Internal Communication Dimension, Performance Evaluation Process Dimension, Contribution to Corporate Performance Dimension and Citizen Satisfaction Contribution Dimension. As a result of the evaluation of the questionnaires, a significant difference was found in Institutional Internal Communication Dimension by age. There was a significant difference in the perception of internal communication among the participants between the ages of 18-33 and 34-58. This difference has been evaluated as the traditional and new approaches among age groups, ie the tendency to use technology.</p>			
<b>Keywords:</b> Performance, Performance Management, Performance Management in Public, Performance Measurement			

## GİRİŞ

Son yıllarda dünyada ve ülkemizde yaşanan değişimlerle birlikte ekonomide kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerektiği fikri önem kazanmıştır. Geçmiş yıllara bakıldığında yalnızca özel kuruluşlar tarafından kullanıldığı görülen performans ölçümünün günümüzde kamu kuruluşları tarafından da kullanıldığı görülmektedir. Performans ölçümünün kamuda yaygınlaşmaya başlaması ile birlikte merkezi ve yerel yönetimler bu yöntemi uygulama olanağı bulmuştur. Belediyelere açısından incelendiğinde birçok kanun içerisinde ve hükümet programlarında, kalkınma planlarında, acil eylem planlarında yer alan performans ölçümüne yer verildiği görülmüştür. Kamu yönetiminde stratejik insan kaynağı olgusu güçlenmiş ve kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminin önü açılmıştır. Ancak yöntem ve metodlar açıkça belirlenmemiştir.

Kamu performans yönetimiyle, kamu hizmeti veren kurumların belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Kamu sektörü vatandaşla yakın temas halinde olan birimlerdir. Bu nedenle kamuda performans değerlemesindeki amaç ise vatandaşın en yüksek faydayı sağlamaktır. Bireysel performans değerlemesi ile bu fayda öne çıkmaktadır. Bu amaçların gerçekleşmesiyle birlikte kurumda, denetimini artırması, bireysel hedefler ile kurumsal hedefler ilişkisi kurulması ve motivasyon sağlanması şeklinde katkılarının olduğu görülmektedir. Kurumsal performans değerlendirme sonuçları ile kurumun eksik ve gelişmeye açık tarafları belirlenerek sürekli iyileşme temeli sağlanmaktadır. Performans ölçümü ile birlikte çalışan performansının ne boyutta olduğu, faaliyetlerin devamı ve sonlandırılması konusunda karar verme aşamasında kuruma ve yöneticiye yol göstermektedir. Kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunumu açısından kuruma katkı sağlamaktadır.

### **Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmada, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte önemi artmakta olan Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi, olumlu, olumsuz yönlerinin ortaya konulması, bu yöntemlerin Belediyeler açısından yansımalarının değerlendirilmesi ve bu kapsamda Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısının incelenmesi amaçlanmaktadır.

## **Çalışmanın Önemi**

Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişimler ülkemizde de kamu yönetiminde performans odaklı çalışmaların önemini arttırmıştır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini kaynakların etkin, verimli tutumlu ve kalite standartları çerçevesinde yürütülmesi amacını taşıyan yeni kamu yönetimi anlayışı almıştır. Bu amaca ulaşmanın yolu ise performans ölçümünden geçmektedir. Yerel yönetimlerde yaşanan bu değişimden etkilenen kurumlar arasındadır. Belediyeler insanlarla yakın temas halinde olan birimlerdir. Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması ve kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinin amaçlanması, belediyelerde performans yönetimi ve performans ölçümünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Buradan hareketle yapılan çalışmada örnek belediyede uygulanan yöntemin personel algısı üzerine inceleme yapılmıştır. Bu yönde çalışmanın daha önce yapılmamış olması literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

## **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusunu kamuda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri, bu yöntemlerin amaç ve gerekliliği ve bu bağlamda Mersin Büyükşehir Belediyesinde uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sisteminin Personel algısının incelemesi amacıyla yapılan anket çalışmasının analiz sonuçları oluşturmaktadır.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik bilgiler kısmı bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem bilgilerini doldurmaları istenmiştir. İkinci bölümde ise katılımcılara 4 başlık altında 22 soru yöneltilmiştir. Anket soruları **Kurumsal İç İletişim Boyutu, Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu** şeklinde gruplandırılmıştır. Beşli likert ölçeği uygulanarak katılımcılardan sorulara ‘‘1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Emin Değilim 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum’’ şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anketlerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0for Windows paket programı kullanılmıştır. Demografik Veriler Başlığından elde edilen veriler frekans analizleri ile ortaya konulmuştur.

## **Çalışmanın Evreni ve Örneklemi**

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısının incelenmesi amacıyla yapılan araştırmanın örneklemini Mersin Büyükşehir Belediyesi personelinde oluşmaktadır. Farklı Daire Başkanlıklarında yer alan 303 personele uygulanmıştır.

## **Çalışmanın İçeriği**

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans kavramı, performans değerlendirme amacı, performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Değerlendirilmesi, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Süreçleri, Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesinin Gerekliliği, Kamuda Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları, Karşılaşılan Güçlükler, Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Uygulanan Kamu Performans Yönetimi Çeşitleri, Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Unsurları, Belediyelerde Performans Değerlendirme konuları anlatılmıştır. Ayrıca Belediyelerde Performans Değerlendirme ile ilgili Yapılan Akademik Çalışmaların İncelenmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, Mersin Büyükşehir Belediyesi Kurumsal ve Bireysel Performansı Arttırmaya Yönelik Çalışmaları, Mersin Büyükşehir Belediyesi Genel Tanıtımı ve Uygulamaları, Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Yönetim Sistemi Oluşumu ve Uygulanması konularına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, çalışmanın örneklemini oluşturan Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısının incelenmesi amacıyla yapılan anketlerin analizleri yapılmıştır. Araştırmanın amacı, yöntemi, bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.



# 1.BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİMİ

Bu bölümde performans yönetimi kavram ve gelişimi, performansın temel unsurları ve performans değerlendirme yöntemleri anlatılacaktır.

## 1.1.Performans Yönetimi Kavram ve Gelişimi

### 1.1.1.Performans Kavramı

Performans, amaçlanan ve planlanan faaliyet sonucunda elde edilen nitelik ve nicelik olarak belirten kavramdır (Akal, 1998:1). Bir kurumun yüksek performansa ulaşabilmek için performans denetim ve planlamasını içeren anlayış geliştirilmesi performans yönetimi olarak tanımlanır (Songur, 1995:19). Bir başka deyişle performans yönetimi; kurumu istenen amaca ulaştırabilmek için kurumun bulunduğu durum ile geleceğe yönelik konumuna ilişkin veri toplama, karşılaştırma ve gerekli etkinlikleri sürdürme sürecidir (Şentürk, 2008). Kubalı performansı; amaçlanan ve planlanan faaliyetler neticesinde ulaşılmış olan nitel ve nicel, mutlak veya görel bir kavram olarak tanımlar. Hizmette kalite, etkililik ve verimlilik performansı tanımlar der (Kubalı, 1999:32).

Saran ise performansı; belirlenen planlar neticesinde örgütün öngörülen işleri ne derecede gerçekleştirdiği ve çalışanın ortaya koyduğu çalışmanın nitelik ve nicelik bakımından ölçülebilen kavram olarak tanımlar (Saran, 2004:184).

Performansı, strateji ve hedeflere göre farklılık gösteren, örgüt tarafından belirlenen amaçlarda kullanılan kaynağın ölçümü, bu kaynakların amaca ulaşma düzeyi, amaca yönelik faaliyetlerin verimliliği, etkililiği, kalitesi, kârlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi unsurlar arasındaki ilişkiler bütününi tanımlamak mümkündür (Ağca ve Tunçer, 2006: 175). Yani performans kaynakların ölçülmesini, faaliyetlerin uygunluğunu, etkililiğini ve verimliliğini kapsamaktadır.

Falay ise performansı, işi yapan bir kişinin, kurum yada grubun bununla amaçladığı şeyi ne derece gerçekleştirdiğinin nitelik veya nicelik açıdan ifadesidir şeklinde tanımlar (Falay, 2006: 1). Bu tanımdan yola çıkarak performansı önceden belirlenmiş olan hedeflere ne kadar ulaşıldığının ölçümü olarak değerlendirmek mümkündür. Örnek olarak, belediyelerde toplanan çöp miktarı veya asfaltlanan yol uzunluğu verilebilir. Elde edilen sonuçların nitel veya nicel sonuçlara dayanması belli performans standartlarını gerekli kılmaktadır. Performans standartları ise SMART olarak kısaltılmış özelliklere sahip olmalıdır (Işığışok, 2007: 2).

S-Specific: Çalışanlarla hedef konusunda uzlaşılmalı ve çalışan kendisinden ne beklendiğini bilmelidir.

M-Measurable: Hedefler ölçülebilir ve objektif olmalıdır. Ölçüm yöntemi belirlenmelidir. Nicel standartların ölçümü nitel standartlara göre daha kolaydır. Nitel olduğunda daha dikkatli davranılmalıdır.

A-Attainable: Hedefler zorlayıcı ancak ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler ne çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ne de kolay başarabilecek konumda bulunmamalıdır.

R-Realistic: Hedefler gerçekleştirilebilir olmalıdır.

T-Timely: Hedeflerin gerçekleştirilmesi zamanla sınırlı olmalıdır.

Başlangıçta özel sektörde yoğun olarak kullanılan performans kavramı daha sonra kamu sektörü ve belediyelerde uygulama olanağı bulmuştur. Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve çeşitli yerel yönetim yasaları performansın önemini giderek arttırmıştır. Yönetimlerin performans anlayışı zaman içerisinde sürekli değişmiştir. Bazı ölçütler önemli hale gelirken bazıları önemini kaybetmiştir. İşletmelerde temel performans anlayışı kar iken günümüzde rekabetçi ortamda müşteri tatmini, kalite, yenilik unsurları daha çok göz önünde bulundurulmaya çalışılmaktadır. Zaman içerisinde yaşanan gelişmeler (savaş, teknolojik gelişmeler) kaynakları verimli kullanmaya itmiştir. Bunun sonucunda tutumluluk ve verimlilik ölçütleri daha ön safhaya yerleşmiştir (Ertaş ve Altay, 2016: 70-82).

Yönetimde kurum performansını artırmak ve mevcut işgücünü etken bir biçimde yönetmek için şu yollara başvurulabilir (Kuyaksil, 1994: 165).

Kontrol-denetim,

Terfi ve yükselme,

Ödüllendirme,

Teşvik etme,

Olumlu bir organizasyon havası oluşturmak,

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

### 1.1.2. Performans Ölçümü Kavramı

Performans ölçümü, resmi olarak ilk kez bilimsel yönetim akımının öncüsü Taylor'un iş ölçümü adı verdiği uygulamalar ile başlatılmıştır. Henry Ford tarafından 1907'de hareketli montaj hattı otomotiv sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulama ile üretim basit ve küçük işlere bölünmüş, niteliksiz ve ucuz işçi kullanılarak kitlesel performans esaslı sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. İlk işçi değerlendirme planları, 1920-1930 yılları arasında başlamıştır. Bu değerlemeye "liyakat değerlendirme" ismi verilmiştir. Değerlemelerde ele alınan kriterler yıllara göre değişim göstermiştir. Birinci Dünya Savaşı zamanında kriter kişilik özellikleri iken 1950 sonrasında temel kriter çalışanın ürettiği iş sonucuna yönelik olmuştur. ABD'de yaygın olarak kullanılan bu teknik beyaz yaka ve yöneticilerin performans değerlemesi mavi yakalı çalışanlara göre daha çok önem kazanmıştır. Performans Değerlendirme Sistemlerinde kişisel özellikleri temel alan önyargılı ölçüm yöntemlerinden, somut verilere dayanan iş çıktılarına yönelik performans değerlendirme anlayışına geçildiği görülmektedir (Bayır, Altınkaya ve Mammadova, ? :12).

Performans ölçümü, devletin sunmuş olduğu hizmetlerde vatandaş ihtiyaçlarının ne derece karşılandığını açıklayan sistematik bir girişimdir. Başka bir deyişle Kabul edilebilir maliyetle verimli ve kaliteli üretim yapma durumunun belirlenmesinde kullanılan araçtır. Performans ölçümü bu yönüyle kamuoyuna hesap verme sorumluluğunun bir aracıdır (Paul D. Epstein, 1997: 3). Performans ölçümü, kurumun önceden belirlediği amaç ve hedefler neticesinde elde edilen çıktıların, ürün ve hizmetlerin sonuçlarının veri toplama ve analiz edilmesini kapsayan analitik bir süreçtir (Sayıştay, 2002: 6) Ölçüm, yapılması planlanan işlemler sonucunda kurumun başarı durumunu gösteren bir işlemdir (Pakdil 2007: 127).

İşletmelerin kontrol sistemi; performans hedefleri belirleme, ölçme, hedef performans karşılaştırması, ölçümü yapılan performansın ve koyulan hedefler arasındaki farkın belirlenmesi ve bu durum için yapılması gerekenleri içerir sistemdir (Coşkun, 2006: 120).

Holzer-Yang'a göre (2004:17); performans ölçüm ve değerlemesinde amaç; hedef ve sonuç göstergeleri oluşturularak kurumun kaynak ihtiyaçları tahmin edilmeli ve kaynakların yeniden dağılımı sağlanmalı, kurumsal gelişim stratejileri belirlenmeli ve çalışanların performansını geliştirmek için motivasyonun artırılması sağlanmasıdır. Ayrıca performans ölçümü ile kurumun ne kadar başarılı olduğu, toplumun isteklerinin

karşılanıp karşılanmadığı ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ortaya konulmaktadır (Coşkun, 2006:105). Performans ölçümünden elde edilecek verilerle, hem hesap verenler hem de hizmet alıcılar ve hissedarlar kurumdaki gelişmelerden haberdar olurlar. Bu süreç mal ve hizmetlerin, hizmet alıcılarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde sunumunu sağlamaktadır. Karar verme süreçlerinde elde edilen veriler ışığında, alınacak kararların daha sağlıklı olmaları sağlanabilmektedir. Ayrıca performans ölçümü sadece halihazırdaki problemlerin tespitinde değil, gelecekte oluşabilecek olası problemler içinde gerekli tedbirlerin zamanında alınması için olanak sağlamaktadır (Köseoğlu, 2005: 12-13).

Doğru şekilde yapılmayan performans ölçümü kurum performansında azalmaya sebep olmaktadır. Bu durum hedef yanıltma olarak adlandırılmaktadır. Hedef yanıltmada amaç ve araçlar karışmaktadır. İki çeşit hedef şaşırmanın bahsedilebilmektedir. İlki çalışanların, ödüllendirilen davranışları yapmaya çalışırken, asıl yapmaları gereken görevlerini eksik yapmaları olarak ortaya çıkmaktadır. İkincisi ise kurumdaki bir birimin kendi hedeflerine ulaşmak istemesinin kurumun genel hedeflerine tam olarak ulaşamaması sonucunu doğurmasıdır (Coşkun, 2006: 106).

### **1.1.3. Performans Yönetimi Kavram ve Unsurları**

Performans yönetimi, kurumsal başarıya ulaşmak için kurum çalışanlarının ve sürece katılan her bir unsurun performans ölçümü yapılarak değerlendirilmesi, alınması gereken önlemlerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Erüz, 2005: 67).

Kamu örgütlerinin, mal ve hizmet üretimini yerine getirmek amacıyla kullanmış olduğu araç, yöntem ve faaliyetler performans yönetimi olarak tanımlanır (Çevik, 2004:252). Kamuda Performans yönetimi, kendisini stratejik araç olarak hissettirmeye başlamakla birlikte kaynak kullanım kapasitesinin, hizmetlerin kalite ve verimliliğini arttırılmasını amaçlayan teknikler bütünüdür. Performans yönetimi; etkin, verimli ve ekonomik hizmet sunma amacıyla vatandaş merkezli bir anlayış benimsemektedir. Bu anlayışla vatandaş, pasif hizmet alıcı konumundan aktif müşteri kimliğine dönüşmektedir. Bu durumla birlikte siyasi, idari hesap verme ve denetleme yolu açılmaktadır (Uçar, 2007:39).

Gerek özel sektörde gerek kamu sektöründe performans yönetimi sürekli değişim ve dönüşüm süreci içindedir. Bu süreçte ilk olarak yönetici yapılacak olan işin tüm yönlerini

kavramalı ve bunu örgütle nasıl bağdaştıracağını belirlemelidir. Sürecin ilk aşamasının en etkin unsuru yöneticilerdir. Yönetici yapılacak işi tüm yönüyle örgüt hedefiyle ilişkilendirir. Bu aşamada en önemli nokta, hedef belirlenirken yalnızca üst ve orta kademe yöneticilerin değil tüm çalışanların performans yönetim sürecine dahil edilmesiyle birlikte hedeflerin uygulanabilirlik ve kabul edilebilirlik düzeyi artacaktır (Çevik, 2004:252).İkinci aşamada iş performansının değerlendirilebileceği standartları ortaya koymak için görev ve hizmetlerin ne kadar iyi yapılması gerektiği belirlenir. Bu aşama, çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilmesi, yapılan ve yapılacak işler için olanak sağlanması, yapmakta oldukları mevcut işleri nasıl yapıyor oldukları konusunda bilgilendirme, fikir alma ve çalışanlardan performanslarını arttırmanın yollarını isteme gibi temel adımlardan oluşan koçluk yapmak, ilerlemeyi gözden geçirmek ve performans denetimi altında tutmak gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Üçüncü aşama çalışan performans değerlendirmesinin yapıldığı aşamadır. Burada değerlendirmeyi yapan kişinin uygulayacağı yöntem bu aşamanın başarısını ortaya koyacaktır. Şayet yönetici çalışanın başarısızlıkları üzerinde durup onu bu sebeple suçlarsa değerlendirme amacından uzaklaşacaktır. Bu sebeple amaç çalışanın hatalarının üzerinde durmak değil, bu hataları nasıl düzelteceğini göstermek olmalıdır. Değerlendirici yapıcı ve yönlendirici bir yol izlerse olumlu geri bildirim sağlanarak örgütün ve kendisinin başarı düzeyini yükseltir (Ateş, 2003:258).

Görüldüğü üzere performans değerlendirme performans yönetiminin parçalarından yalnızca biridir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için performans yönetimi sürecinin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu kısımda performans değerlendirmesini bireyin veya kurumun, önceden belirlenen performans kriterlerine, hedeflerine yönelik hangi seviyeye ulaşıldığının göstergesi olarak tanımlayabiliriz (Sayan, 2007:522). Performans yönetim sisteminde, bir kurumun performansı iyi planlandığı, yönetildiği, adil değerlendirildiğinde yüksek motivasyonlu bir iş ortamı sağlanacağı kabul edilir (Uçar, 2007:39).

### **1.1.3.1.Performansın Temel Unsurları**

Performansla ilgili çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar performans ölçütleri performans kriterleri, performans standartları, performans unsurları ve performans boyutları gibi kavramlarla açıklanmıştır. Bu kavramların adlandırılması farklı olmakla

birlikte içerikleri hemen hemen aynıdır. Bu yazımlar terminolojik farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu durum literatürde kavram kargaşasına sebep olmaktadır.

#### **1.1.3.1.1. Tutumluluk**

Performans kavramlarında yaşanan değişim ve dönüşümden etkilenmeyen tek boyut tutumluluk boyutudur (Akal, 1998: 5). Tutumluluk, belirlenen amaca az maliyetle ve doğru zamanda ulaşmak olarak tanımlanabilir (Özer, 1997: 34). Bu durumda tutumlu uygulama; gereksiz harcamaların kısıldığı, maliyetlerin en aza indirildiği, uygulamalar olarak değerlendirilebilir.

Tutumluluk, kaliteyi uygun seviyede tutarak kaynak maliyetinin en aza indirilmesidir. Fiziksel ve mali kaynakları kapsayan bu kavram ayrıca bilgiyi ve insan kaynağını da kapsamaktadır. Tutumluluk incelenirken doğru; yer, zaman maliyet ve kalite durumu belirlenmeye çalışılır. Tutumluluk aynı kalitenin düşük maliyetle ortaya çıkmasıdır (Akal, 1998: 5).

Tutumluluk kavramı daha geniş kapsamda açıklanacak olursa; kaynakların uygun zaman, uygun yer ve zamanda en az maliyetle kullanılması olarak ifade edilebilir. Kamuda özel sektöre nazaran tutumluluk kavramının açıklanması zordur. Tutumluluk ancak alternatif seçimi yapıldığında sağlanabilmektedir. Tutumluluk, kaynakların israf edilmemesi, ekonomik davranmak, dışsallık ve üretim faktörlerinin göz önünde bulundurulmasıdır. Tutumluluk, harcama yapmamak değil belirlenen amaca ulaşmak için yeteri kadar harcama yapmayı ifade eder (Altınışık, 2014:48)

Tutumluluk belediyeler açısından ele alındığında, düşük maliyetle ve en uygun zamanda, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Belediyeler kaynaklarından tasarruf sağlamak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla ihale yoluyla hizmet (güvenlik çöp toplama gibi) alabilmektedir. Bu ilkenin en temel parçası ise insan kaynağını tutumlu kullanmaktır. Amaçlara ulaşmak için en uygun ve doğru sayıda personeli doğru yerde kullanmak belediyelerin başarı ve tutumluluğunun göstergesidir (İnci, 2013:10).

### 1.1.3.1.2. Verimlilik

Birim başına kullanılan girdi miktarını veya maliyeti gösteren oransal ifadedir. Girdi ve çıktılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Mevcut kaynak ile en fazla ürün elde edilmesi, sınırlı kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması, en fazla mal ve hizmet üretimi, girdi ve çıktı arasında ilişki kurulması başka bir deyişle kaynakların iyi harcanmasıdır. Teknik olarak verimlilik ise; bir faaliyet için kullanılan girdi ile elde edildikten çıktı arasındaki ilişkidir. Matematiksel ifade ile Verimlilik=Girdi/Çıktı'dır. Çıktı yaratılan toplam faydayı, girdi ise sisteme giren değerler toplamını yani işçilik, sermaye, yönetim gibi bilgileri ifade etmektedir. Verimlilik iki unsurdan oluşur; (Özer, 1992: 35).

- Organizasyon boyutu: Örgüt yapısı ve iç işleyiş düzenlenmesi ile ilgilidir.
- Faaliyet boyutu: Personelin çalışma biçiminden kaynaklanmaktadır.

Verimlilik, hedeflenen girdiden mümkün olan en yüksek çıktının elde edilmesi ya da hedeflenen çıktının en az girdi ile elde edilmesidir (Demirkaya, 2000: 51).

Verimlilik kaynak kullanımının yeterli olup olmadığı hakkında bilgi verirken bir işin yapılıp yapılmaması gerektiği hakkında bilgi vermez.

Kamu sektöründe, performansı ölçmek için özel sektör kuruluşlarına göre başka unsurları da araştırmak gerekmektedir. Verimlilikte; işgücü, sermaye ve toplam faktörler dikkate alınmalıdır.

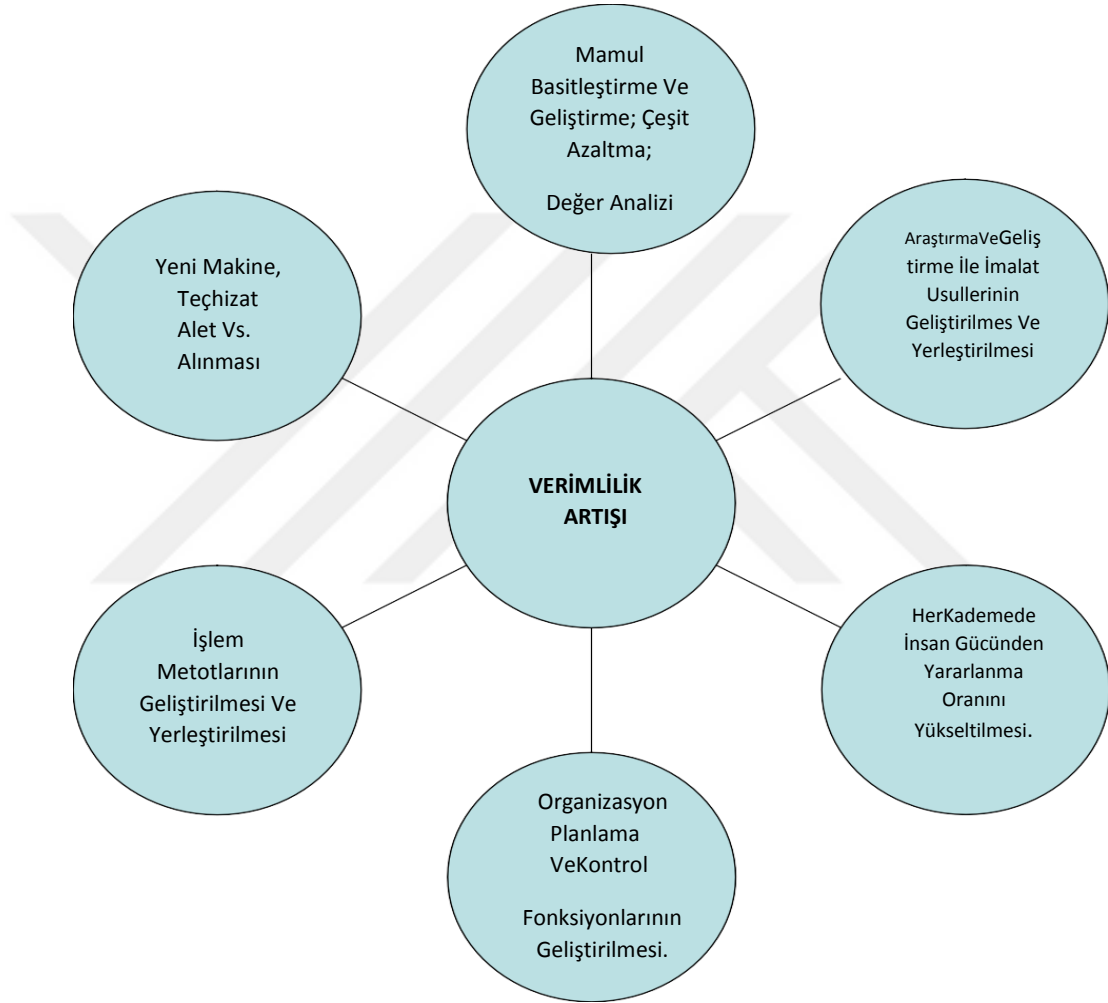
Kurumda iyi düzenlenmiş iş akışı sağlandığı sürece verimlilik sağlanır. Kurumların işlemlerini yerine getirebilmeleri açısından iş akışları önemlidir. İş akışları her süreçte analiz yapacaklar için önemli bir anahtardır. İş akışlarında; mevcut iş ve işlemler belirlenmeli, gereksiz iş ve işlemler çıkarılmalı, birbiriyle birleştirilmesi gerekenler birleştirilip tek aşamaya düşürülmeli ve gerekli performans ölçümleri yapılmalıdır (Kaya, 2007: 69). Ayrıca temel anlamda iki şekilde verimlilik sağlanabilir; (Köseoğlu, 2005: 216).

- Aynı girdiler kullanılarak daha çok çıktı sağlanabilir.
- Belirlenen oranda çıktıya, girdi azaltılarak ulaşılabilir.

İşin tanımlanması mevcut sistemlerin tasarlanması ve mevcut teknolojinin ve makinelerin

kullanılması verimlilik için şarttır. Verimlilikle yıllar arasında kıyaslamalar yapılarak verimliliğin hangi düzeyde olduğu saptanabilir. Kurum içinde işler iyi organize edildiği sürece verimlilik sağlanabilir. Kurumda gereksiz işler varsa ya da işler karmaşıksa verimlilik düşük olur. Verimlilik artışı için gerekli hususlar aşağıda şekil 1’de verilmiştir;

**Şekil 1:  
Verimlilik Artışı**



**Kaynak:** (Acar, 2009:38)

Belediye açısından verimlilik, en az girdiyle veya girdi miktarı ile en fazla yerel hizmetin üretilmesi olarak tanımlanır. Belediye hizmetlerinde verimlilik artışı daha iyi ve daha çok hizmeti daha az maliyet ve aynı kalitede sunumu ile sağlanabilir. Belediye kaynakları sabit olduğunda verimlilik belediyeler açısından sorun olabilmektedir. Belediyelerin kaynakları kıt ancak vatandaşların hizmet beklentisi yüksektir. Bu sebeple elindeki



kaynakları verimli kullanması gerekmektedir. Son zamanlarda belediyelerde kaynaklar verimsiz kullanıldığı ve cari harcamalarda bir artış olduğu gözlenmiştir. Ancak belediye yöneticilerinin anlayışında değişiklik gözlenmiştir. Bu durumda performans ölçümü ve değerlendirmenin etkisi büyüktür. (Öztürk ve Coşkun, 1998: 116).

Yönetimde verimliliği; siyasallaşma, nepotizm, rüşvet uygulamalarının yaygınlığı, aşırı kırtasiyecilik, işlemlerin yavaş işlemesi, personeldeki yetersizlikler gibi birçok konu etkilemektedir. Ancak verimliliğin sağlanması için şu tedbirlere başvurulabilir. Bunlar; (Kuyaksil, 1994: 167).

Yönetim konusunda bilgi sahibi kişilerin iş başına gelmesi, bu konuda yetersiz olan kişilere ise eğitim verilmesi,

Personelin gerek duyacağı araçların sağlanması,

Takdirname veya ödül gibi teşvik araçlarının kullanılmasıdır.

Verimlilik, performansı ölçmede tek başına yeterli olmamaktadır. Verimlilik, her zaman bir hizmetin etkin ve kaliteli olacağı anlamına gelmez. Kısaca birden fazla ölçüt bir arada kullanacağı gibi tek bir ölçüt yetersiz kalabilecektir.

Aşağıda çeşitli verimlilik göstergelerine örnek verilmiştir;

Taburcu olan hasta başı maliyet,

Verilen ruhsatların birim maliyeti,

Belediyenin tek bir eve su dağıtım sırasında kullandığı para, insan sayısı, harcadığı zaman,

Belediyece açılan kurslarda, çalışan başına düşen yararlanıcı sayısı,

Şehir içi yol yapımında kullanılan işçi başına düşen yol uzunluğu,

Belediye personeli başına düşen işleme konulmuş şikâyet sayısı,

Tapu işlemlerinde oluşan maliyet,

İtfaiye görevlilerinin yangın alarmına cevap verme süresi,

Çöp toplama faaliyetlerinde oluşan maliyet.

### 1.1.3.1.3. Etkililik

Gerçekleşen çıktının, planlanan çıktıya oranlanması neticesinde elde edilen etkililik kavramı ile birbirine fazlasıyla karıştırılmaktadır. Etkililik daha çok amaçları ifade eden bir kavramken etkinlik ise kaynakların kullanımı ve araçlarla ilgili kavramları ifade etmektedir (Baş ve Artar, 1991:34). Etkililiğin sorgulaması şu şekildedir:

Çıktı üretimde sağlanmak istenen ne? Etkililik, hedefe ulaşma derecesi olarak tanımlanır. Şu şekilde ifade edilir:

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}}$$

Etkililik, üretilmek istenen çıktının, hangi etkinlikteki kaynakların kullanılması sonucunda ortaya çıktığını ifade eden bir ölçüdür (Baş ve Artar, 1991:35). Bu durumda kimi kaynakların boşa harcandığı görülmektedir. İkisinin de yüksek olduğu durumlarda ise; kaynak kullanımı iyi, hedef eşiği yüksek ise hem etkinliğin hem de etkililiğin yeterli seviyede olduğundan ve bunlarla bağlantılı olarak yüksek performanstan söz edilebilir. Etkinlik ve etkililik bileşimleri Şekil 2’de gösterilmiştir (Celep, 2010:14).

**Şekil 2:**  
**Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri**

		Faaliyetlerin Etkinliği (Kaynak Kullanımı)	
		Kötü	İyi
Hedefe Ulaşma Derecesi	Yüksek	Etkili ancak etkin değil (kaynak israfı)	Hem etkili, hem de etkin (istenilen sonuçlara ulaşıyor ve kaynaklar etkin kullanılıyor)
	Düşük	Ne etkili, ne de etkin (istenilen sonuca ulaşılmaması ve kaynak israfı)	Etkin ancak, etkili değil. (kaynak kullanımı iyi ancak istenilen sonuçlara ulaşılamıyor)

**Kaynak:**(Celep, 2010:15)

#### **1.1.3.1.4. Hakkaniyet (Equity)**

Hakkaniyet kavramı tanımlaması zor olmakla birlikte yerel yönetim ilkesinde kullanılan bir araçtır. Ölçüm yöntemlerindeki düşüklük ve hizmetlerin çeşitliliği nedeniyle, dış faktörlerden etkilenir bu da tanımın yapılmasını zorlaştırır.

Hakkaniyet ilkesi ile, kent sınırları içerisinde tüm yönetim birimlerinin belediye hizmetlerinin sunumunda nitelik ve nicelik bakımından farklılık olmaması veya mevcut farklılığın azaltılması gerekir (Köseoğlu, 2005: 221). Belediyelerin, yerel hizmetlerin sunumunda vatandaş taleplerini dikkate alması gerekmektedir.

Hakkaniyet ilkesi, büyük ölçekli yerel yönetimlerde standart bir işlem haline gelebilir. Bu ilkenin analizi en alt düzeyde karar verme sürecine katkıda bulunmanın yanında, kaynakların yerinden yönetiminde hatta artırılmasında yöneticilere yardımcı olacaktır. Belediyeler, seçilmiş kişilerce oluşturulan bir birliktir. Ancak bu hizmetleri belli kesimlerce verilip eşitliği bozmayacak şekilde tüm topluma eşit bir şekilde dağıtılmalıdır (Acar, 2009:47).

#### **1.1.3.1.5. Kalite ve Yenilik**

Kalite, alıcının ihtiyacına göre hizmet ve üretim anlayışını ortaya koyan performans unsurudur (Akal, 2002:28).

Yenilik ise eski ihtiyaçların daha nitelikli karşılanması, yeni ihtiyaçlar için daha faydalı sonuç veren işlevsel yaratıcılık olarak tanımlanabilir. Son dönemlerde ürün kalitesi, stok/malzeme kullanımı, teçhizat kullanımı veya bakımı gibi ölçütler de büyük hızla bilim diline girmeye başlamıştır. (Celep, 2010:17).

#### **1.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları**

Performans değerlendirme, çalışan niteliğinin yaptığı işe uygunluğu ve çalışanın işte sergilediği performansın analizidir (Kozak, 1999:30). Performans değerlendirmesi ile çalışanın yaptığı işteki etkinlik ve başarı düzeyi ölçülür. Başka bir deyişle çalışanın kurum amaçlarına yönelik yaptığı katkının ölçülmesidir (Aldemir vd., 2001:209). Gerçekleştirilen işlere göre performans değerlendirme farklılık göstermektedir. Performans değerlendirme kavramı etkililiğin temel koşulu olmakla birlikte sistemli yönetim sürecinin de temel aşamalarındandır. (Canman, 1993:34).

Performans değerlendirmesi çalışanların işle ilgili bilgi ve becerilerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen ve değerlendiren bir sistem olduğundan, değerlendirme sonuçları insangücü planlaması kapsamında yer alan bazı faaliyetlerde kullanılmaktadır. Performans değerlendirmesi sonuçları; ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürme, işten çıkarma, vb. kararların alınmasında ve eğitim gereksiniminin saptanmasında kullanılmaktadır. Diğer yandan, hem değerleyene hem de değerlendirilen kişilere iş tanımlarında belirtilen standartlara ne kadar yaklaşıldığına yönelik geri bildirim sağlar. Böylece alışanların güçlü ve zayıf oldukları yönleri de ortaya koyulduğundan kişilerin daha başarılı olabilecekleri işlerde çalıştırılmaları mümkün olabilir.

Performans değerlendirmesi sonuçlarının, hem örgüte hem bireylere katkı sağlayabilmesi adına değerlendirmenin; adil, objektif, geliştirici, güdüleyici, güvenilir olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra başarıyı etkileyen koşulları da dikkate alan ve sürekli olarak yapılan bir süreç olması gerekmektedir. Yöneticiler, altı ay ya da yılda bir gözetimciler ve astlar belirli zamanlarda genelde resmi toplantılarla bir araya gelerek bu değerlendirmeyi yapabilirler. Bu değerlendirme görüşme, tartışma ve danışma şeklinde olabilir. İnsan kaynakları uzmanı da bu toplantılara katılabilir. İnsan kaynakları birimi genellikle değerlendirme formunun hazırlanması ve kullanılacak en uygun değerlendirme yöntemin seçiminden sorumludur. Performans yaygın olarak gözetimci değerlendirmelerine göre belirlenir. Değerlendirme sonuçları, ilgili elemanların dosyalarına konulmak üzere insan kaynakları bölümüne verilir (akıcı, 1997:56-57).

Personel değerlendirme ile iş tanımı ve iş performans analizleriyle belirlenen hedeflere derece yaklaştıklarına ilişkin geri beslemeye dönükamaları vardır (Tınaz,1999:399). Geribildirimler örgütün standartlarına uygun olup olmamasına göre belirlenmektedir. Bu geribildirim çalışanlarla olumlu iletişim halinde olarak ve mesleki gelişim ve eğitimlerle desteklenirse hem çalışan hem de kurum için çok faydalı olacaktır. Geribildirimler sayesinde çalışan kariyerinde hangi aşamada olduğunu ne yönde ilerlediğini görmesine katkı sağlar. Mevut durumunu ve performansını anlamasını sağlar. Planlanan ve iyi uygulanan performans değerlendirme sürecinde; çalışanın işe ile ilgili doğru bilgiye ulaşılması, iyileştirmeler için fırsat oluşturulması, beklentilerle ilgili belirsizlik ve endişelerin azaltılması,verimlilik ve iş tatmininin arttırılması, ücretlendirme ve ödöl standartlarını saptanması,İyi performansın ödüllendirilmesi, kötü performans nedenlerinin saptanması, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, kurum içi iletişimin

gözden geçirilmesi ve takım çalışmasının artırılması amaçlanmaktadır(Barutçugil, 2002:182).

Performans değerlemesi birçok amaca hizmet edebilir. Yönetimde yaşanan sürekli değişimlerle birlikte ele alındığında performans değerlemesinde yaşanan değişimler kaçınılmazdır. Performans değerlemesinin en genel amacı; çalışanın kurum etkinliklerini, bireysel becerileri ve çabalarıyla geliştirerek üstlendikleri sorumluluklarla kurum kültürü oluşturmaktır. Bu kültürde insan-verimlilik-kalite ilişkileri olması gerektiği bilinmelidir (Canman, 1995:120).

## **1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

### **1.2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Kamu performans yönteminde kurum başarısı “karlılık” ve “büyüme” gibi sayısal veriler kullanılarak değerlendirilmektedir. Kurum dönem içinde kar oranı yüksek ve satışlar bir önceki döneme göre yükseğe çoğunlukla bu durum problem teşkil etmemektedir. Bu gösterge biçimi de performans değerlendirme sonuçlarının en önemli engellerinden biri olarak yer almaktadır (Akyüz ve diğerleri 2011, s.75).

### ***Grafik Dereceleme Yöntemi***

Grafik dereceleme yöntemi, en eski teknik olmasıyla birlikte en çok kullanılmakta olan yöntemdir. Değerlendiriciye her bir çalışan için form verilir ve beirlenen kriterlere göre değerlendirme yapması istenir (Aldemir, 2004:305).Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:  
Grafik Dereceleme Örneği**

İşgörenin Adı Soyadı:					Ünvanı:					
Bölümü:					Departmanı:					
Değerlendirme Tarihi:					Değerlendirmeyi Yapan:					
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5’den 1’e kadar olan derecelerden birine “x” işareti koyarak belirtiniz. 5 Pekiyi;4 İyi ; 3 Orta ; 2 Ortaya Yakın ; 1 Zayıf.										
PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>İş Bilgisi:</b> Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi;uzmanlık eğitimi.										
<b>İşin Niceliği:</b> Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
<b>İşin Niteliği:</b> İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
<b>Yeni Görevi Öğrenme Yeteneği:</b> Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği.										
<b>İnisiyatif:</b> Katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği.										
<b>İşbirliği:</b> İş ilişkilerini yürütme tarzı, Takım çalışmasına eğilim.										
<b>Yargı ve Sağduyu:</b> İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
<b>Planlama –Örgütlenme:</b> İşgören kendisini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
<b>İletişim:</b> İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

**Kaynak :** (Bingöl,2003:341)

### ***Karşılaştırma Yöntemleri***

Bu yaklaşıma göre, değerlendirmelerin amacı kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmalarıdır. Uyargil’e göre, hangi çalışan terfi edebilir, bir işe en uygun çalışan kimdir gibi sorulara cevap almak için çalışanlar başarı seviyelerine göre sıralanır. Bu yöntemin amacı, objektif değerlendirme ile doğru seçimi yapmaktır (Uyargil, 1994).

### ***Sıralama Yöntemi***

Sıralama Yönteminde, performans değerlendirmesinde için en çok kullanılan basit ve eski bir yöntem olmakla birlikte kişilerin kendi aralarında karşılaştırmasına dayanan bir yaklaşımdır. Bu sistemde değerlendirilecek kişi isimleri, rastgele bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirme sırasının elde edilmesi için kâğıdın üst tarafında yer alan ve düşük değere sahip çalışanın ismini kâğıdın sağ en altına yazılır ve değerlendiren yönetici diğer tarafta kalan kişilerin adlarını hangi değeri taşıyorsa ona göre bu iki isim arasına yerleştirilmesiyle elde edilir(Helvacı 2002, s.162).

Sıralama yönteminde yöneticilerin çalışanlarını sıralama şekline göre farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Örneğin basit sıralama yönteminde yönetici çalışanlarını göstermiş oldukları performansa göre sıralarken ikili karşılaştırma yönteminde ise basit sıralamaya nazaran daha şeffaf olacak biçimde personeli diğer personelle karşılaştırmaktadır. Yönetici bu çiftin karşılaştırmasını yaparken kâğıdın yanında koymuş olduğu işaretler fazlaysa en üstte, azsa en altta yer alacak şekilde sıralama yapılır. Çalışan sayısının fazla olduğu yerlerde çok zaman alıcı bir yöntemdir. Tablo 2’de bu yönteme ait örnek bulunmaktadır.

Günümüzde basit ya da ikili karşılaştırma yöntemi, çalışanları karşılaştırma da az kullanılan yöntemdir. Yöntemlerin az kullanılmasının başında çalışanın kuruma ne gibi katkıları olduğu, başarı durumu örgütte saygın bir kişi olması gibi tek bir genel ölçüt kullanılarak karşılaştırma yapılması gelmektedir. Çalışanların yapmış oldukları görevleri dikkate alınmadan yapılan sıralama yönteminde birbirinden farklı pozisyonda bulunan çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmada “pozisyondan etkilenme” hatasına sebep olmaktadır. Sayısal olarak değerlendirme yapılamayan sıralama sisteminde çalışanların yüksek performansı da anlaşılamamaktadır (Boduroğlu, 2013:37).

**Tablo 2:**  
**Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği**

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz ( En çok başarılı olan )	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

**Kaynak :** (Bingöl,2003:341)

### ***İkili Karşılaştırma Yöntemi***

Bu yöntemde iki çalışan kendi aralarında değerlendirilir. Çalışan sayısı az olan kurumlarda maliyet az olacağı için kolay uygulanabilir (Yüksel, 1997:174).

Değerlemedeki ölçek, bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken genel yetenektir. Karşılaştırmanın tüm personel için tekrarlanması sebebiyle personel sayısı fazla olan örgütlerde çok zaman almaktadır. Her bir çalışan değerlendirilen diğer çalışanlar ile ayrı ayrı karşılaştırılmaktadır. Değerleyen daha iyi bulduğu çalışmanı işaretler. Çalışan kaç kez tercih edildiyse bu işaret toplanarak sonuç elde edilir (Yılmaz, 2006:77). Tablo 3'te İkili Karşılaştırma Yöntemi Tablosu yer almaktadır.

**Tablo 3:**  
**İkili Karşılaştırma Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1</b>		+	-	-	-	-	+	+
<b>2</b>	-		-	-	-	-	-	-
<b>3</b>	+	+		+	+	-	-	+
<b>4</b>	+	+	-		+	+	+	+
<b>5</b>	+	+	-	-		-	-	-
<b>6</b>	+	+	+	-	+		+	+
<b>7</b>	-	+	+	-	+	-		+
<b>8</b>	-	+	-	-	+	-	-	

**Kaynak :** (Sabuncuoğlu, 2000:172)



### ***Zorunlu Dağılım Yöntemleri***

Bu yöntem, değerlendirenlerin değerledikleri çalışanı değerlendirme ölçeği veya çizelgede yüksek başarı etrafında yada belirli bir noktada toplanmasına engel olmak amacıyla geliştirilmiştir (Woods, 1994:204). Tablo4'de Beşli Skala örneği yer almaktadır.

### ***Zorunlu Dağılım Yöntemi Beşli Skala***

**Tablo 4:**  
**Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Çok Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	Az Başarılı
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

**Kaynak:** (Tahiroğlu, 2003: 180).

100 kişilik bir grup olduğunda, değerlendirici 15 çalışan çok başarılı, çalışan başarılı, 35 çalışan orta, 15 çalışan başarılı ve kalan10 çalışan ise başarısız olarak değerlendirilmektedir. (Tahiroğlu, 2003: 180-181).

### ***Kontrol Listesi Yöntemi***

Bu yöntemde çalışanın başarısı değerlendirilmekten daha çok değerleyiciler tarafından çalışmalar yorumlanmaktadır (Bingöl, 1990:130). Değerleyicinin yükünü azaltmayı amaçlayan bir yöntemdir. Listede çalışanın davranışlarına ilişkin evet veya hayır cevabı verilebilecek sorular yer almaktadır. Geri bildirim zor olması ve farklı iş kolları için farklı soruların hazırlanmasının zaman alması yöntemin zorlukları arasındadır (Barutçugil, 2002:191).

**Tablo 5:**  
**Kontrol Listesi Örneği**

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirme Yapan:	
<b>ÖZELLİKLER</b>	<b>Ev</b>	<b>Hayır</b>
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamıyla uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapamı takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

**Kaynak :** (Bingöl, 2006:343)

### ***Kritik Olay Yöntemi***

Bu yöntemde değerleyici çalışanların aşırı olumlu veya aşırı olumsuz davranışlarının tespitini yapar. Gözlenen davranışlar kritik olay olarak adlandırılır. Bunun sebebi ise, işteki başarı veya başarısızlıkta direkt etkisi olmasıdır. Kritik olay yöntemi, zaman alan bir yöntemdir. Çalışanın zayıf yönlerinin tespiti ve geri bildirim açısından yararlı bir yöntemdir. Başarı durumlarının doğrudan yansıtılması sebebiyle yararlı olmakta fakat her davranışlarının kayıt altına alındığının bilinmesi çalışanı rahatsız etmekte ve bu durum çalışanların verimliliklerini olumsuz etkilemektedir (Canitez ve Solmuş, 2000: 111).

**Tablo 6:**  
**Kritik Olay Yöntemi**

<b>ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI</b>					
a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
<b>Tarih</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Olay</b>	<b>Tarih</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Olay</b>
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla Fırında yangın çıkmasını önledi.
		<b><u>Acıklama:</u></b> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<b><u>Acıklama:</u></b> Arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

**Kaynak :** (Sabuncuoğlu, 2000:179)

### ***Alan İncelemesi Yöntemi***

Alan İncelemesi Yöntemi, insan kaynakları uzmanları tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Grafik veya form kullanılmamaktadır. Bu yöntemde çalışan iş başında iken değerlendirici uzman tarafından gözlemlenir. Yöneticisine sorular yöneltilerek gerekli bilgiler toplanır. Yöneticiler alan incelemesini formaliteleri azalttığı için tercih ederken çalışan açısından psikolojik baskıya ve zaman kaybına sebep olmaktadır (Uğur, 2008:231).

### **1.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Klasik performans değerlendirme tekniklerinden görülen sorunların çözülmesi gerektiğinden hareketle modern performans yönetim sistemi, organizasyonların her kademesinde geri beslemeyi öngörmektedir. Klasik yöntem değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kalması ve objektif yapılmaması gibi gerekçelerle eleştirilmiştir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir 2007, s.188-189). Çağdaş değerlendirme yöntemi, çalışan beklentilerini ön planda tutmaktadır. Bu yöntemde, çalışan "iç müşteri" olarak görülmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin 2006, s.36).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yöntemi, ve performans karnesi yöntemi (balanced scorecard) olarak beş başlık altında incelenebilir.

### ***Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi***

Davranışsal değerlendirme yöntemi, derecelendirme ve zorunlu seçim yönteminin beraber kullanılmasıyla oluşturulmuş bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışanın durumunu belirten kısım işaretlenir. Bu yöntemde çalışana formunun hazırlanmasında izin verilerek çalışanın formu özümsemesi sağlanmıştır.

Diğer yöntemlere göre davranışsal değerlendirme yöntemi, çalışanın daha fazla tercih ettiği bir uygulama olması, kariyer planlaması ve ücretlendirmeye içerik olarak kaynak sağlar, puanlamada çalışanın işine göre puanlama yapılması gibi avantajları bulunmaktadır.

Davranışsal değerlendirme yönteminin geliştirilmesi çok zaman aldığından ve maliyetli olduğundan yöntemin dezavantajı olarak görülmektedir (Erarslan ve Ergün, 2005:97).

**Tablo 7:**  
**Davranışsal Değerlendirme Ölçeği**

	<b>İŞ İLİŞKİLERİ</b>	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir.	<b>1</b>	
	<b>2</b>	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	<b>3</b>	
	<b>4</b>	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	<b>5</b>	
	<b>6</b>	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	<b>7</b>	

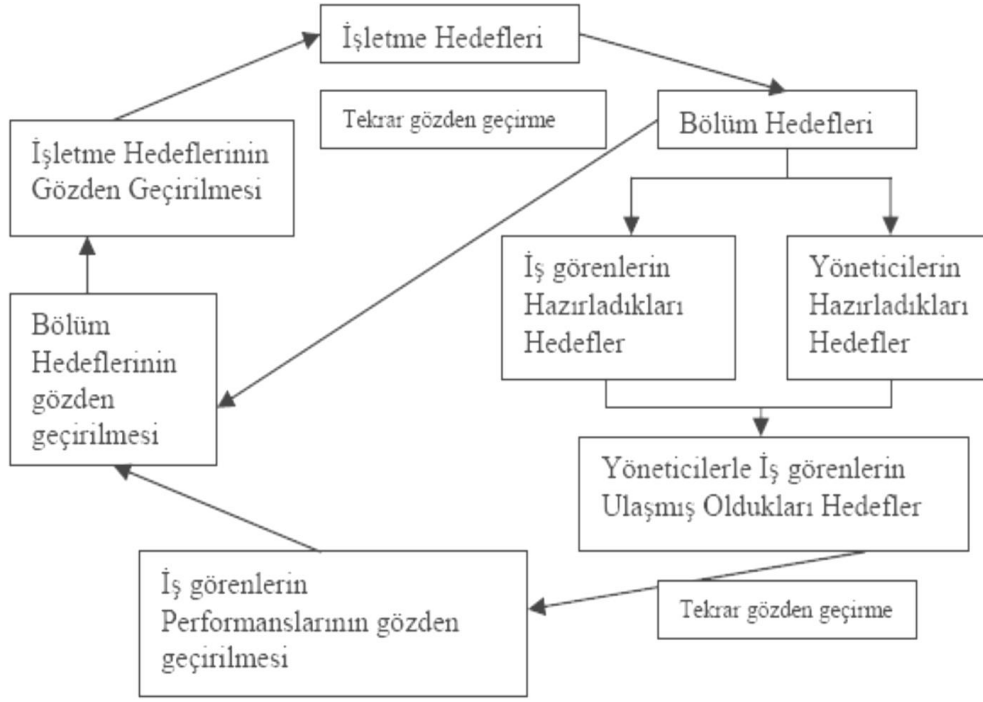
**Kaynak:** (Can vd., 2001:184)

#### ***Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi***

1960’larda Amaçlara göre yönetim, daha çok personel değerlendirme tekniği olarak kullanıldığı ve sonraki yıllarda ise amaçlara göre yönetimin her örgütte en üst düzeyden, hiyerarşinin en alt birimlerine kadar amaçlar saptanmasını, bunlara göre stratejik ve taktik eylem planlarının yapılması esasına dayanan bir yönetim felsefesine dönüştüğü görülmektedir (Demir, 1998).

İlk defa Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılan amaçlarla yönetim, kurumun amaçlarıyla çalışanların bireysel amaçları arasında olduğu varsayılan doğal çelişkiyi gidererek birey ve kurumun bütünleştirilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 1990:187).

**Tablo 8:  
Amaçlara Göre Değerlendirme**



**Kaynak:**(Dicle, 1982:69)

Amaçlara göre yönetim tekniğinde yönetici ve çalışan önce sayısal olarak amaçlar belirler ve daha sonra bu saptadıkları amaçlara göre değerlendirmeye alınırlar. Bu yaklaşım tekniği kendi kendine değerlendirme ve yöneticinin değerlendirmesi sistemlerinin birleşimi şeklindedir. Amaçlara göre yönetim hem kurumun büyüme gereksinimi hem de çalışanın kuruma katkı sağlama ve böylelikle kendini geliştirme ihtiyacını birleştiren devimsel bir kavramdır. Tüm yöneticiler başında buldukları birimlerin amaçları ile birlikte kurumun genel amaçları ile de ilgilenmektedirler (Dicle, 1982:69).

Amaçlara göre yönetim kurumların varlık nedeni olan amaç ve başarı sonuçları ile ilgilendir. Bu yöntemin işleyebilmesi, üst yönetim dâhil tüm personele tanıtılmasına ve yöntemi benimsemelerine bağlıdır. Bu şekilde kurumsal amaçların bireysel amaçlarla bütünleşeceği varsayılmaktadır. Çalışan ve yöneticilerin gerek bilgi gerekse katılımcı düşünceye sahip olmaması durumunda istenen başarı elde edilememektedir (Uğur, 2008:234).

### ***Değerlendirme Merkezi Uygulamaları***

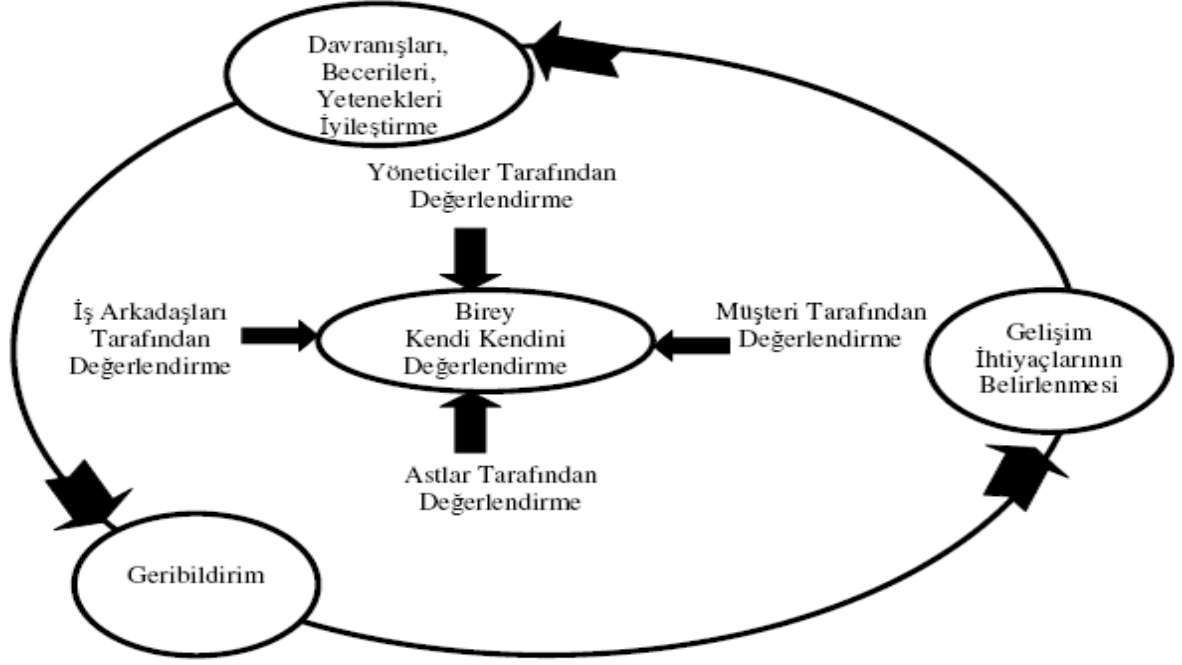
Değerlendirme merkezi uygulamaları, İnsan kaynakları yönetiminde son dönemlerde önemi anlaşılan ve kullanımı hızla yaygınlaşan bir uygulamadır ([www.myexecutive.com.tr](http://www.myexecutive.com.tr), 08.06.2018). Bu yöntemle işe en uygun adayın farklı yöntemlerle işe alımı sağlanırken çalışanın mevcut potansiyelini de ortaya çıkararak ileriye yönelik planlar yapılmasını sağlar (Dinler,2006:36). Değerlendirme merkezi uygulamaları, çalışanların veya adayların farklı yöntemlerle adil, objektif ve tutarlı değerlendirilmesi için geliştirilmiş metodolojiye dayanmaktadır ([www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr), 08.06.2018).

Yöneticilere yönelik uygulanan bu yöntemde çalışanın bilinen yeteneklerinin yanı sıra gizli kalmış yeteneklerindeki ortaya çıkarılması sağlanır. Bu yöntemin gizli kalmış yetenekleri ortaya çıkarmak ve iletişim ve işbirliği yeteneğinin değerlemesine imkan sağlaması gibi olumlu yönlerinin yanı sıra pahalı ve zaman alıcı olması gibi olumsuz yönleri bulunmaktadır (Uğur, 2008:234).

### ***360 Derece Performans Değerlendirme***

360 derece performans değerlendirme için “çoklu değerlendirme”, “iş arkadaşlarınca değerlendirme”, “tam kapsamlı değerlendirme” “yukarıya doğru değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme”, şeklinde değişik isimler kullanılır ancak süreçler benzerdir (Garavan vd., 1997:134). Bu yöntemde karma bir değerlendirmenin yapılır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede fazla sayıda değerleyici ve kriter olması sebebiyle bu adı almıştır (Gavcar vd., 2006:35). Çevresel katılım en üst düzeyde olduğu bu yöntemdedeğerlenen çalışanın yaptığı işte etkileşim halinde olduğu tüm çalışanları kapsar.

**Tablo 9:**  
**360 Derece Geri Bildirim**



**Kaynak:**(Ölçer, 2004:216)

Lassiter, 360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımını; İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyum, İnsanlarla İlişkiler Görevin Yönetimi, İş Sonuçları ve Üretim, Bireylerin Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi olan 8 temel yetenek alanında personelin performansını çok yönlü olarak izlemektir (Lassiter, 1997).



**Tablo 10:**  
**360 Derece Geri Beslemenin Kabul Edilebilirliği**

<b>Organizasyonel Özellikler</b>	<b>Değerlendirenler</b>	<b>Değerlendirilenler</b>
Organizasyonel Değisime Karsı Olma	-	-
Geri Beslemenin Anonimliği	+	-
TKY kùltürü	+	+
Geri Beslemenin Değerlendirme Amaçlı Kullanımı	+	-
Ekibe Dayalı Yapılar	+	+
Grup Düzeyinde Uygulama (Dış Müşterilerin Geri Besleme Sağlaması)	+/-	-

**Kaynak:**(Ölçer, 2004:216)

#### ***Performans Karnesi (Balanced Scorecard)***

Kurumlarda performans değerlendirme boyutu genişletilerek geçmiş dönemlerdeki bilgilerden hareketle kurumun stratejisinin gerçekleştirilmesi amaçlanır. Müşteri odaklı olan sistem, çalışan tatmin ve gelişimini stratejik bütünlük içinde yapar ve denge gözetir. Bunun için de tüm çalışanlara kurumun misyon ve vizyonu benimsetilmelidir. Performans karnesi hedeflere ne kadar ulaşıldığı ve bu yönde çalışan performansının ne olduğunu ölçen bir yöntemdir (Uğur, 2008:240).

Kurumsal karne yönteminde dört farklı boyut kullanılır. Boyutlar; kurumun sahiplerine nasıl göründüğünü gösteren müşteri göstergeleri, kurum değerlerinin süreklilik göstergelerine çalışan tatmini gibi yönetim süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır (Koçel, 2003:456-457).

Boyutların sebep sonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. Strateji haritası kurum stratejileri ve çalışanların yaptıkları iş arasındaki bağlantının görölmesini sağlar (Kaplan ve Norton, 2004a; Kaplan ve Norton, 2004b).

**Tablo 11:  
Performans Karnesi**

Firma Adı	Finansal Boyut	Müşteri Boyutu	Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Toplam Ölçüt Sayısı
Brown & Root	24%	19%	33%	24%	21
Chemical Bank	22%	22%	34%	22%	23
Cinga P&C	17%	26%	35%	22%	23
Mobil USM&R	21%	16%	59%	13%	24
Norton'un Önerisi	22%	22%	34%	22%	23-25

**Kaynak:** (Norton, 2000:13-14)

Bu yöntemde stratejilerin eyleme dönüştürülebilmesi, kurumdaki tüm çalışanların sisteme katılmasıyla sağlanabilir. Bu nedenle, her düzeyde çalışan tarafından kontrol edilebilen ve yönlendirilebilen performans kriterleri belirlenmelidir (Coşkun, 2006:18).

#### ***Psikoteknik ve Psikoanaliz Yöntemi***

Bu yöntem pahalı olması ve uzun zaman alması sebebiyle yöneticilere uygulanmaktadır. Değerlendirilecek kişiler, görevli uzman psikologlar tarafından psikolojik testlerden geçirilmekte ve ikili görüşmelerle gözlem yoluyla kişinin psikolojik davranış, zihinsel faaliyeti duygusal tutum ve davranışlarını niteleyen bilgilere ulaşılmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda çalışanın kurum gelişimine uyup uymayacağı ve kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı konusunda tahminlerde bulunulur (Uğur, 2008:235).

## **2.BÖLÜM: KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde Kamuda Performans Yönetimi ve Değerlendirilmesi, Kamuda Performans Yönetim Süreci, Amaç ve Yararları, Süreçte Karşılaşılan Zorluklar ve Kamu Yönetiminde Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri anlatılacaktır. İlerleyen kısımlarda ise kamunun bir parçası olan belediyelerde bu sistemlerin nasıl uygulandığı açıklanmıştır. Son olarak Belediyelerde Performans Değerlendirme ile ilgili yapılan akademik çalışmalar incelenmiştir.

### **2.1. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Değerlendirilmesi**

Geleneksel Kamu yönetiminde çağdaş performans yönteminin aksine verimlilik ve performansa dayalı olmayan çalışma ve ücret sistemi hakimdir (Bilgin, 2010:32). Yeni Kamu Yönetimi Süreciyle öncelikle stratejik yönetim anlayışı İnsan Kaynakları yönetimi (İKY), esneklik, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans değerlendirme gibi uygulama araçları ile kamu yönetimindeki performans açığının kapatılabilmesi amaçlamaktadır. (Eryiğit, 2012:.224).

2000'li yıllarla birlikte kamu yönetimine yönelik reformlar ile stratejik yönetim anlayışı oturtulmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim şeklinde kurum misyon ve vizyonu belirlenir. Stratejik amaç ve hedeflere yönelik faaliyetler gerçekleştirilir. Stratejik planda ise kurumun güçlü ve zayıf yönleri,üstünlükleri,karşılaşabilecekleri tehditlere karşı alınması gereken önlem ve planlar belirtilir (Durna ve Eren, 2002, s.61; DPT, 2007).

Kamu sektörü kıt kaynaklarla daha çok şey üretmek için çaba gösterir. Bu nedenle; kamu sektöründe, performanslarını iyileştirme, doğru stratejiler belirleme ve iş süreçlerini daha verimli yönetmesi gerekmektedir (Rohm,2002: 1). Kamu sektörlerinin günümüzde genel olarak kamu hizmet üretimi, halkın beklentilerine cevap verebilme konusunda etkililik ve verimlilikten uzak oldukları görülmektedir. Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesindeki aksaklıkların altında, kamu kaynaklarının sınırlılığı, bürokrasinin yoğunluğu, planlama ve eşgüdüm eksiklikleri gibi nedenler yatmaktadır. İşte bu durumda yeni yönetim anlayışlarının uygulamaya geçmesi gerekir ki bunda da en önemlisi performans yönetimi ve bunun bir parçası olarak yapılan performans ölçümüdür (Usta, 2010: 32). Kamu sektörlerine performans yönetimi anlayışı ile bakıldığında, kurumların amacına uygun iş yapıp yapmadıkları, halka karşı ne kadar sorumluluk duygusu taşıdıkları, yetkili olduğu

alanda çalışıp çalışmadıkları, belirli gruplara mı yoksa kamuya mı hizmet ettiklerinin yani olması gerektiği kadar çalışıp çalışmadığının belirlenmesi gerekmektedir (Holzer ve Yang, 2004: 17). Ekonomide kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların karşılanması çabası kamu hizmeti görülürken de bu çabayı beraberinde getirmiştir. Kaynakların dağılımında ve kullanımında objektif kriterler bireysel tercihlerin önüne geçmiştir. Bu yeni anlayış kamu kurumlarında performans yönetiminin zorunluluğu sonucunu doğurmuştur (Sakal ve Şahin, 2008: 22). Bu anlayışla kaynakların toplumsal faydayı en üst düzeye çıkaracak şekilde dağıtılması demek olan kaynak tahsisinde etkililiğe katkı sağlayarak, israfın önüne geçilmesi amaçlanmaktadır(Yılmaz, 2010: 128). Kamu kurumlarında performans yönetimi ile ilgili ilk girişimlerin XX. yüzyılın ilk yıllarında başladığı söylenebilir. Özel sektörde uzun yıllar uygulanan performans yönetiminin kamu sektörlerinde de uygulanmasının özellikle ülkemizde çok da uzun bir geçmişi yoktur. 1980'lerden sonra devletin küçültülüp, etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması çalışmaları başlamıştır. Bu değişimde toplam kalite, stratejik planlama, performans yönetimi ve performans ölçümü gibi kavramlar önem kazanmıştır.

Geleneksel kamu yönetiminde girdi odaklı anlayışın aksine performans yönetimi yaklaşımı ile çıktı odaklı anlayış hakimdir. Ölçülemeyen yönetilemez anlayışı ile çıktıların ölçülmesinin de önemi burada ortaya konulmaktadır. Kamuda performans yönetimi anlayışı ile etkili ve verimli hizmet sunabilmek amacıyla vatandaş merkezli bir anlayış benimsenmektedir. Bu anlayışta vatandaş sadece pasif hizmet alıcısı değil aynı zamanda aktif müşteri kimliğindedir. Bu da ayrıca hizmet verenlerin denetlenebilmesi yolunu açmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004: 255). Bu bağlamda kamu kurumlarının verdiği hizmetten faydalanan vatandaşın ihtiyaç, talep ve memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Özetle kamu hizmetlerindeki kalitenin artırılması, kamusal kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanımı ayrıca karar ve uygulamalardaki saydamlığın ve hesap verebilirliğin artırılması kamuda performans artırıcı önlemler olarak sayılabilmektedir.

Bütün bu anlatılanlar ışığında kamu performans yönetiminin amaçlarını şöyle sıralanabilir (Bilgin, 2007: 61):

Sektörün amaç ve hedeflerini bireysel hedeflere indirgemek,

İstenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla performans ölçütlerinin belirlenmesi,

Çalışanın gerçekleştirmesi istenen performans sonucunu, ortaya çıkan başarının karşılaştırılarak değerlendirilmesini sağlamak,

Yönetici-çalışan arasında etkin bir iletişim ortamı oluşturmak,

Başarılı çalışanın ödüllendirilmesi,

Sektörün ve çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek,

Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanların birlikte hareket etmelerini sağlamak,

Eğitim ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgi akışını sağlamak

Geribildirimle çalışanların motivasyonunu artırmak kamu performans yönetimi uygulamalarında en önemli sorumluluklar yöneticilere aittir. Kamu kurumlarındaki yöneticiler, kaynakların kullanımında verimliliği sağlamak, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlemek, mal ve hizmet üretimindeki maliyeti olabilecek en alt seviyeye indirmek ve şeffaflığı artırmak ve vatandaş odaklı hizmet sunma konusunda organize bir şekilde çalışmak durumundadırlar(Sağbaş vd, 2011: 18). Ayrıca kuruluşun performansını geliştirmek için stratejik plan yapmalı, performans artırıcı yeni hedefler koymalı, kurum kaynakları yeniden gözden geçirilerek kontrol edilmeli, yeni kaynak arayışlarına başvurmalı, iş yükünün ne çok olması ne de az olmaması için gereken önlemleri almalı, performans hedeflerine yönelik sonuçlar ölçülmeli, insan kaynakları yönetimine önem vermelidirler (Bilgin, 2007: 59).

## **2.2. Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri**

Kamu yönetimi performans süreçleri planlama, uygulama, denetim ve geliştirmeden oluşmaktadır. Bu süreçlere aşağıda belirtilmiştir.

### 2.2.1. Planlama

Ulaşılmak istenen hedeflerin açık ve analıdır olması gerekmektedir (Bilgin, 2004:29). Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla hazırladığı stratejik plan, misyon, vizyon ve politikalar başarısına etki edecektir. Bu sebeple bu süreçte denge sağlanmalıdır (Karasoy, 2014:264).

### 2.2.2 Uygulama:

Kurumun performans değerlendirmesini de olduğu bu süreçte hazırlanan plan uygulanmaya başlar (Karasoy, 2014:264).

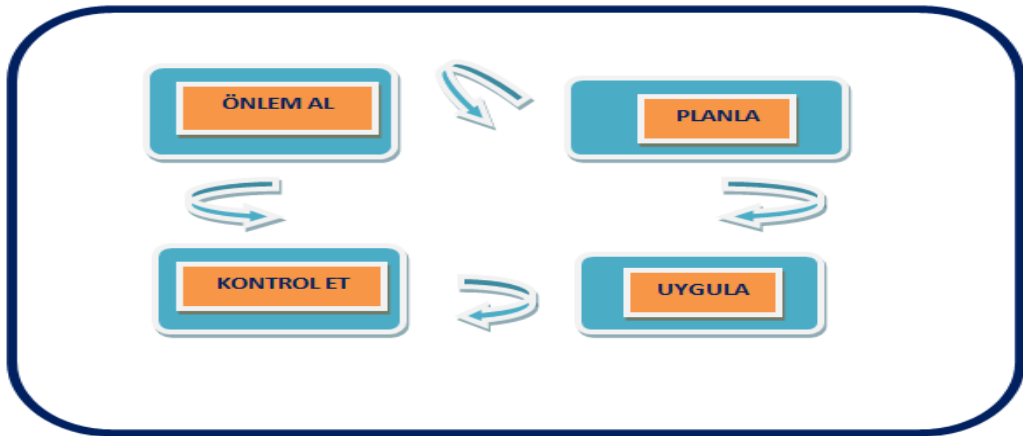
### 2.2.3. Denetim:

Denetim süreci kamu kaynağının amaca uygun kullanımını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte kurumun hedefleri ile ortaya koyduğu performans faaliyetleri objektif şekilde incelenir (Özer, 1979:60). Kamu kaynağının etkinlik, verimlilik ve tutumluluk bazında yönetim durumunun incelendiği, hesap verme sorumluluğunu gerektiren bir süreçtir (Atakan vd., 1997:31).

### 2.2.4. Geliştirme:

Yapılan denetimler ve değerlendirmeler neticesinde elde edilen sonuca göre, örgütün varsa eksik yönlerinin giderilmesi, iyi olan yönlerinin de daha çok gelişmesine yönelik çalışmalar yapılır (Karasoy, 2014:264).

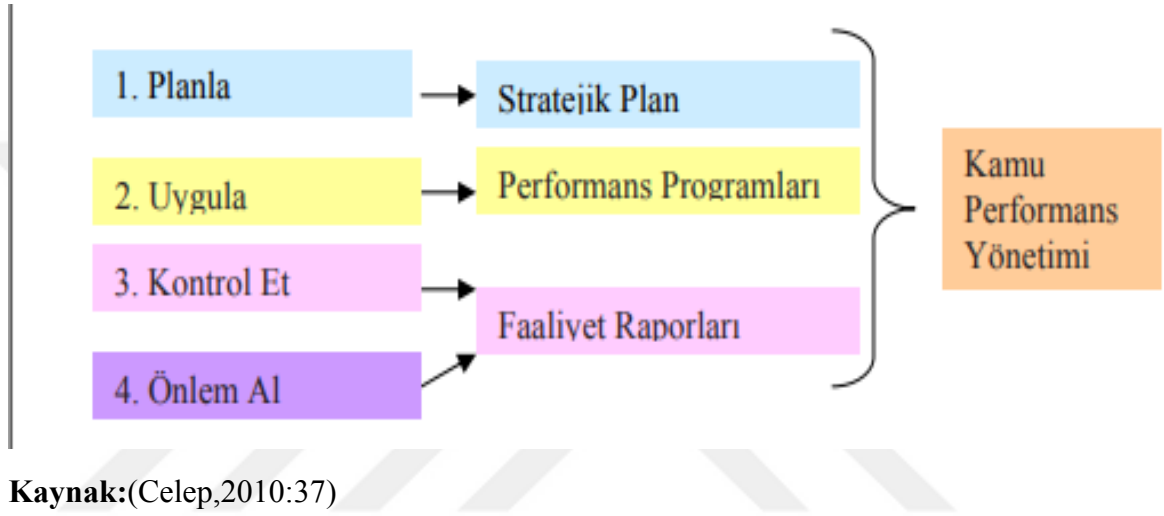
**Şekil 3:**  
**Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri (PUKÖ DÖNGÜSÜ)**



**Kaynak:** (Celep,2010:37)

PUKÖ Döngüsü Kamu performans yönetimine uyarlanacak olursa; ilk adım planlama ile başlar ve programların oluşturulmasıyla devam eder. Şekil3’de bu döngü gösterilmektedir. Bu adım, yıllık uygulama dilimlerinin olduğu ve performans ölçümlerinin yapıldığı aşamadır. Uzun vadeli yıllık hedef kırımları ve belirlenen hedeflerin maliyetlendirilmesi bu adımda yer almaktadır. Faaliyetler yıl boyunca izleme ve değerlendirme aracılığıyla takip edilmektedir (Celep, 2010:37).

**Şekil 4:**  
**PUKÖ Döngüsü ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri**



**Kaynak:**(Celep,2010:37)

### 2.3. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesinin Gerekliliği

Kamu sektörü dünyanın en köklü ve en büyük sektörüdür. Ancak kamu sektörüne yönelik şikayetler her ülkede artmaktadır. Özel sektörde bulunan verimlilik, etkinlik ve kalite kavramı kamuda tam anlamıyla yer bulamamıştır (Yıldız, 1995:77).

Kamu sektörünün etkin ve verimli çalışmasının ve kaliteli hizmetler sunmasının ülke ekonomisi ve özel sektör üzerinde doğrudan etkisi vardır. Kamu tarafından sağlanan ulaşım ve haberleşme iletişim gibi hizmetlerin zamanında karşılanması, güvenlik hizmetlerinin niteliği, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeteri kadar gerçekleştirilmesi yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği diğer tüm sektör başarıları üzerinde etkilidir (Akçakaya, 2012:89).

Kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesi kurumun devamlılığı, çalışanın verimliliği ve ileride daha çok fayda sağlayabilmesi için gerekli olan faaliyetlere dayanak sağlamaktadır. Yönetimler verimliliği sağlamak için işe uygun çalışan seçmek, çalışanlara eğitim olanakları sağlayarak yetkinlik ve sorumluluk vermek ister. Bunun için

de çalışanların yeterlilik düzeylerini ortaya koyan değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir (Canman, 1993:4).

Kamu kurumları özel sektörün ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını sağlamak zorundadır. Bu standartlara ulaşamaması bazı kamu kurumlarının ayakta kalması konusunda tehdit oluşturmaktadır. Bir kurum varlığını sürdürebilmek için güvenilirliğe ihtiyaç duyar. Bu güven ise vatandaşa sunulan hizmet kalitesine verilen öneme bağlıdır (Akçakaya, 2012:190).

Kamu kurumları, özel sektör, kar amaçlı kurumların her biri varlıklarını ihtiyaçlarını karşıladıkları müşteriler sayesinde sürdürebilmektedirler. Bu durumda kurumların müşteri memnuniyetini sağlayacak mal ve hizmet üretimini sağlamak için müşteri odaklı stratejiler geliştirmesi gerekir. Bu durum kamu kurumlarını da etkilmeye başlamış ve bu yönde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir (Bilbey, 1999:28).

Kamu yönetimi her geçen gün artan oranda kaliteli hizmet talebiyle karşılaşmaktadır. Artan talepler yöneticileri bu taleplerin karşılanması için maliyet arayışına yönlendirmektedir. Devletin bu konuda iki alternatifi vardır. Birinci alternatif, vergilerin artırılması veya yeni vergiler konulması yoluna gidilmesidir. Ancak vergi artışı hükümetler ve vatandaşlar tarafından olumlu karşılanmayan bir durum değildir. İkinci alternatif ise daha kaliteli ve verimli hizmet sunmanın yolunu aramaktır. Bu durumda verimlilik artışı sağlayacak yöntemler bulunmalıdır. Performans ölçümü verimlilik artışı sağlama konusunda önemli bir yer tutmaktadır (Öztürk, 2006:81).

#### **2.4. Kamuda Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları**

Bilgin, Kamu yönetiminde performans yönetiminin temel amacının, kamu hizmeti veren kurumların hedeflerine ulaşmak olduğunu savunur (Bilgin, 2004:248). Kamu yönetiminde belirlenen hedefler neticesinde elde edilen sonuçlar performans ölçütleriyle belirlenir. Ancak ekonomiklik, saydamlık, verimlilik ve hesap verebilirlik açısından performansa etkilerinde farklılık olduğu görülür. Kamu yönetiminde performans değerlemesi ile birlikte vatandaş beklentilerinin karşılanmasına ilişkin çok büyük fayda sağlamaktadır (Karasoy, 2014:263).

Kamu performans değerlendirilmesinde bir diğer önemli amaç en olumlu sonucu elde edebilmektir. Sürecinin önemli faydaları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Balci, 2003:122; Barutçugil, 2002:127; Bilgin, 2004:41; Ergün & Polatoğlu, 1993).



Yöneticilerin vatandaş isteklerine yönelik karar vermesi,

Kurum hedefleri ile çalışan hedefleri arasında ilişki kurularak çalışan motivasyonunun sağlanması,

Personel yükselmesinde objektif kriterlerin esas alınması,

Kamu mal ve hizmetlerinin etkin kullanılması,

Yöneticilerin yetkilerini kötüye kullanımının önüne belirlenen kriterler ve kanunlar ile geçilmesi,

Performans değerlendirme ölçütleri ile bürokrasi azaltılarak yerinde hizmet sağlanması,

Kamu Performans Yönetiminde bireysel performans değerlendirilmesiyle büyük fayda sağlanmaktadır. Kamu Performans Yönetiminde amaçlara ulaşılması durumunda kuruma sağlayacağı yararlar aşağıda belirtilmektedir: (Akçay ve Bilgin, 2016:167).

Yönetimin denetim yetkisi artar,

Yönetimi problemleri daha önceden belirleyebilme ve önlem alabilme konusunda geliştirir,

Bireysel hedefler ve kurumsal hedefler arasında ilişki kurar ve çalışana motivasyon sağlar,

Çalışanlara yönetim beklentilerini açıklayarak iletişimin gelişmesine fayda sağlar,

Çalışanlara geribildirim objektif kriterlere yönetilmesini sağlar,

Terfi ve ücret zammı konusunda yöneticiye objektif kriter sağlar,

Performans kayıtlarının merkezi sistem dahilinde insan kaynaklarında tutulmasını sağlar.

## **2.5.Kamu Performans Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler**

Kamusal hizmetler siyasi ve yasal bir çerçevede yürütülmektedir. Bu nedenle hizmetlerin ölçümü her zaman elverişli olamamaktadır. Kamu yönetiminde amaçlar her zaman uyum sağlamakta ve çatışma yaşanmaktadır. Kamu yönetimi sistemlerinin amacı etkinliğin sağlanmasından öte toplumun hizmet ihtiyacını karşılamaktır. Beşeri değerler ve

toplumsal amaçlar, kamu yönetimin en önemli ölçütlerini oluşturmaktadır (Akçakaya, 2012:190).

Diğer yandan kamu performans yönetiminin sorunları şu şekilde açıklanabilir (Akçay ve Bilgin, 2016:167).

Kamu yönetimi kültürüne performans yönetim sistemi, henüz tam anlamıyla anlaşılamamıştır.

Kamu Performans Yönetiminde, ltler ve uygulama aşamalarına yönelik mevzuat düzenlemesi henüz yapılmamış ve bu nedenle örgütsel yapı henüz kurulamamıştır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip çalışanlarda belirlenen performans ölçütlerine karşı direnç görülebilmektedir.

Kamu Performans Ynetimindekamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istemedikleri bilinmektedir.

Sisteme karşı olan bu direncin ortadan kaldırılması ve sistemin etkinliğinin sağlanabilmesi için yönetimin yerine getirmesi gereken bazı görevler vardır. Bunlar kurumun ortak hedef ve görevlerini, tüm kuruma benimsetilmesinin sağlaması, kurumun birimleri ve insan kaynakları arasındaki bilgi akışını sağlayacak iletişim sistemi oluşturularak ve kurumun birimlerinin ve çalışanlarının performansını sürekli geliştirebilmek adına gerekli önlemlerin alınması şeklinde sıralanabilir (DPT,2000:76).

Kamu Performans Yönetimine yapılan eleştiriler çoğunlukla, performans yönetim sistemlerinin insan özelliklerini yok sayan bir yntim anlayışına sahip olması yönündedir. Bu sebeple yöneticilerin insan kaynağının nesnel değerlendirilmesini sağlayacak ölçüt ve hedeflerin olduğu, hedeflere ulaşımın sağlanabildiği farklı kişilik özelliklerine yönelik stratejik yönetim anlayışı geliştirmelidir (Akçay ve Bilgin, 2016:167).

## **2.6.Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Uygulanan Kamu Performans Yönetimi eşitleri**

Kamu performans yönetimi üretime katılan girdinin mal ve hizmet üretim sürecine katkısını temel alır. Bu temel alınan doğal kaynak, sermaye, teknoloji araç ve gereçler kadar insan kaynağının da performans yönetimine etkisi vardır. Ancak diğer girdilerin denetim ve analizleri daha kolay ve mümkünken insan kaynağının analizi oldukça zordur

(Bilgin, 2004b: 42). Bu girdiler baz alındığında kamu performans yönetimi kurumsal performans yönetimi, takım performans yönetimi ve bireysel performans yönetimi başlıkları altında toplanmaktadır (Bilgin, 2004b: 43).

### **2.6.1. Kurumsal Performans Yönetimi**

Kurumsal performans yönetimi süreci, önemli stratejik önceliklerin belirlenmesiyle başlayan bu önceliklerin en üst düzey çalışandan alt düzey çalışana kadar yayılımının sağlanarak stratejik çıktılardan sonuç elde edilmesiyle devam eden bir süreçtir. Kurumsal performans yönetimi, hesap verme sorumluluğu ve şeffaflığı sağlarken, kurumların verimlilik ilkesiyle yönetilmesini sağlayan araçtır (Gökuş, Bayraç ve Taşpınar, 2014:60).

### **2.6.2. Takım(Birim) Performans Yönetimi**

Takım, ulaşılmak istenen hedef için toplanmış birbirlerine bağımlı hareket eden iki veya daha çok kişiden oluşan topluluk olarak ifade edilir (Eren, 2001: 459). Takım performans yönetiminin bireysel performanstan farkı, farklı tecrübe, davranış ve yeteneklere sahip bireylerin ortak bir amaç için koordineli olarak ortaya koymuş oldukları faaliyetlerdir (Akgün, vd., 2004:300).

### **2.6.3. Bireysel Performans Yönetimi**

Bireysel performans yönetimi çalışan ve çalışmayan personelin birbirinden ayrılması ve eksikliklerinin tespit edilmesini sağlayan bir yöntemdir. Geleneksel kamu yönetiminde terfiler kıdeme göre gerçekleştirilirken çağdaş performans yöntemlerinde performans kriterleri baz alınmaktadır. Çalışana yapılacak ücret ödemesi, verilmesi gereken hizmetiçi eğitimler ver yer değişikliği konularında bu kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Yüksel, 2004: 8).

## **2.7. Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Unsurları**

### **2.7.1. Kamu Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Kamu kurumları kar amacı güden kuruluşlar olmadığı için mal ve hizmetlerin parasal olarak ifade edilebildiği özel kurumlara göre verimlilik tespiti yapmak oldukça zordur. Emniyet hizmeti örnek verilecek olursa burada somut çıktı veya değerden bahsedilemez. Fakat bu durumda etkinliğin ve tutumluluğun ölçüm ve değerlendirme açısından bir sonuca ulaşması mümkündür (Dilsiz, 2010:55). Ayrıca,

etkin ve verimli sunulan bir emniyet hizmeti ya da kamusal bir hizmet, amacı somut ürünler ve parasal değerler elde etmek olan her türlü organizasyonun performansını artıran bir özellik göstermektedir.

Bu şekilde belirtilen zorluklar ve performans değerlendirme unsurları çerçevesinde kamu hizmetlerinde performans değerlendirme aşağıda belirtilen birkaç çeşit yöntemle yapılabilir.

#### **2.7.1.1. Kurumlararası Karşılaştırma**

Benzer faaliyet gösteren kurumların maliyet, giderler, hizmet kullanımı, personel durumu ve performans göstergeleri açısından karşılaştırılmasıdır (Yerli, 2006:72).

#### **2.7.1.2. Kurum İçi Karşılaştırma**

Aynı yetkili tarafından sağlanan farklı hizmetlerin maliyetlerinin karşılaştırılması ile önemli bilgiler elde edilir. Okul veya yerleşim yeri enerji tüketimi, taşıt onarım maliyetleri bunun için örnek verilebilir. Kurumun denetçileri tarafından kurum faaliyetlerine yönelik performans göstergeleri oluşturulabilir (Yerli, 2006:72).

#### **2.7.1.3. Hedeflere Göre Karşılaştırma**

Bu yöntemde kurum kendisine hedefler belirlemektedir. Bu unsurlar üzerinden kurumlarda hedef karşılaştırması yapılmaktadır (Yerli, 2006:72).

#### **2.7.1.4. Geçmiş Performanslarla Karşılaştırma**

Kurumun geçmiş dönemlerdeki performansına ışık tutan bu yöntem aynı zamanda potansiyel tasarruflarını da ortaya koymaktadır. Bu yöntem sayesinde kurum yapılan hataları görerek gerekli önlemleri alacaktır (Güneş, 2006:64).

#### **2.7.1.5. Özel Sektör Karşılaştırması**

Kuruma yakın benzer faaliyetler gösteren özel sektör ile karşılaştırılması ilgili kuruma fayda sağlayabilir. Çalışma yöntemleri açısından farklı olan kamu kurumlarının özel sektörler karşılaştırılması faydalı bir yöntemdir (Güneş, 2006:64).

## **2.7.2. Kamu Sektöründe Performans Yönetiminin Unsurları**

5018sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanununda ve yönetmeliklerde kamuda performans yönetiminin temel unsurları; stratejik plan, performans programları ve faaliyet raporundan oluşurken operasyonel planlar ve izleme değerlendirme unsurları henüz yer almamaktadır (Celep, 2010:39).

### **2.7.2.1. Stratejik Plan**

Stratejik planlama kurumun ulaşmak istediği amaçlar için misyon ve vizyon belirlenerek, amaçların tespit edilmesi ve stratejinin belirlenmesine yönelik karar verme sürecidir (Özçam, 2007:32). Stratejik planlama sürecinde; durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyet ve projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü şeklinde ele alınmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010:73).

Uzun vadede stratejik planlama yapılması tek başına yeterli olmamaktadır. Kamuda stratejik yönetim döngüsünü oluşturan; performans programlarının hazırlanarak, izleme değerlendirme, raporlama ve denetleme süreçleri tamamlanmalıdır. 1980’li yıllarla birlikte kamu yönetiminde değişimler yaşanmış ve stratejik kamu yönetimi anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Türkiye’de bu konudaki son gelişme 2006 yılında uygulanmaya başlayan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yaşanmıştır(Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehber Taslağı).

**Tablo 12:  
Stratejik Plan**

<ul style="list-style-type: none"><li>Planın sahiplenilmesi</li><li>Planlama sürecinin organizasyonu</li><li>Hazırlık programı</li></ul>	<b>STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	<b>Planlama sürecinin planlanması</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Kurumsal tarihçe</li><li>Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi</li><li>Mevzuat analizi</li><li>Üst politika belgeleri analizi</li><li>Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li><li>Paydaş analizi</li><li>Kuruluş içi analiz</li><li>PESTLE analizi</li><li>GZFT analizi</li></ul>	<b>DURUM ANALİZİ</b>	<b>Neredeyiz?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Misyon</li><li>Vizyon</li><li>Temel değerler</li></ul>	<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>	<b>Nereye ulaşmak istiyoruz?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Amaçlar</li><li>Hedefler</li><li>Performans göstergeleri</li></ul>	<b>STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Performans hedefleri</li><li>Performans göstergeleri</li><li>Faaliyetler</li><li>Projeler</li><li>Maliyetlendirme</li><li>Bütçeleme</li></ul>	<b>PERFORMANS PROGRAMI</b>	<b>Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Stratejik plan izleme toplantısı</li><li>Stratejik plan değerlendirme toplantısı</li><li>Faaliyet raporu</li><li>İç denetim</li></ul>	<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	<b>Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?</b>

**Kaynak:**Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehber Taslağı

### 2.7.2.2. Performans Programları

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesikamu idarelerine, yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedefve göstergelerini içeren performans programı hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Performans programları; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve temel ilkeler çerçevesinde oluşturulan ve beş yıllık dönemi kapsayan stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturmaktadır. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki performans programları aracılığı ile kurulmaktadır (<http://peb.bumko.gov.tr>).

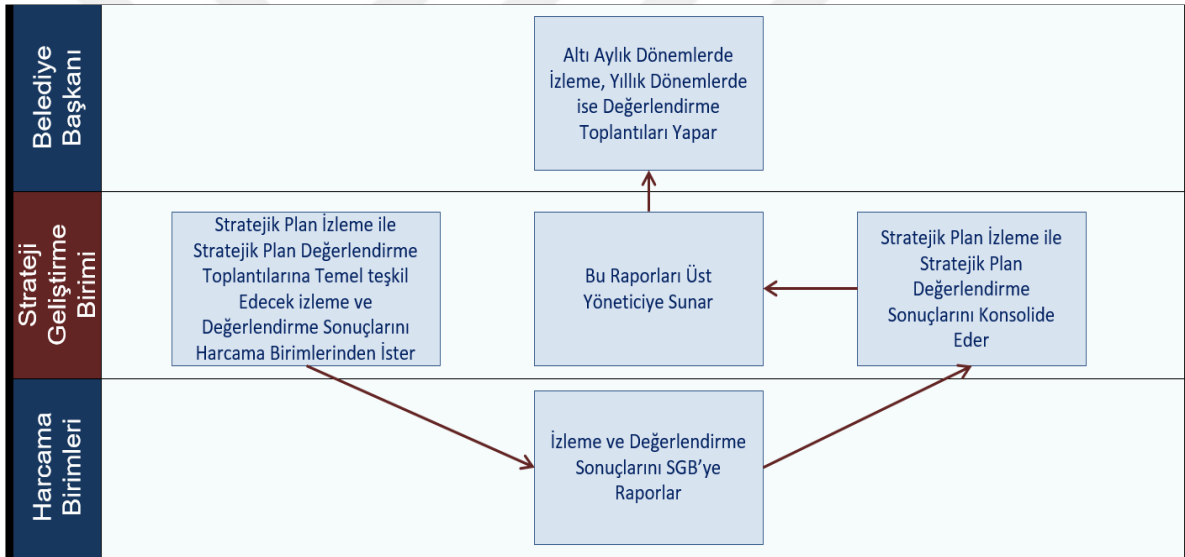
### 2.7.2.3. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme süreci, verilen görevlerin hedeflendiği şekilde yürütülmesi durumunun incelendiği, nitelik ve nicelik açısından istenilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığının gözden geçirilerek değerlendirilmesi sürecidir (Gözlükaya, 2007: 62-63).

Stratejik yönetim döngüsünde izleme ve değerlendirme önemli bir aşamadır. Yönetim ve kamuoyunun denetimi çerçevesinde izleme değerlendirme sürecini, odak noktası vatandaş olan; planlama, uygulama ve bütçelemeyi de içine alan bir bütün olarak incelemek gerekir. Sürecin etkililiği bu aşamaların kalitesiyle doğrudan ilişkilidir (TEPAV, 2007:21).

İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu durumlarda iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınmaktadır (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehber Taslağı).

**Tablo 13:**  
**İzleme ve Değerlendirme**



**Kaynak:** Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehber Taslağı

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise Strateji Geliştirme Biriminin sorumluluğundadır (<http://www.mevzuat.gov.tr>). İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınmakta ve ilgililere sunulmaktadır. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu kapsamda Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan

değerlendirme raporlarından yararlanılabilir(Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehber Taslağı)

#### **2.7.2.4. Faaliyet Raporları**

Kamu idareleri belirledikleri performans göstergeleri ışığında bir yılın mali sonuçlarını gösterecek şekilde,5018 sayılı Kanun'un 41. Maddesi gereğince üst yöneticilerin ve harcama yetkililerinin, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanmaktadır. Faaliyet Raporları, kamu kurumlarının stratejik plan ve performans programları doğrultusunda yürütülmekte olan faaliyetlerinin, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapordur (Celep, 2010:40).

#### **2.7.2.5. Operasyonel Planlar**

Performans yönetiminin bir diğer unsuru ise operasyonel planlardır. Ülkemizde kamuda operasyonel plan hazırlama zorunluluğu yoktur. Ancaközel sektör veuluslararası uygulamaları incelendiği zaman uzuncasüredir çalışma planı ve iş planı olarak adlandırılarak operasyonel planlar yapıldığı gözlemlenmektedir. Operasyonel düzey, idarelerin daha alt seviyedeki iş ve işlemlerini kapsamaktadır.Operasyonel planda kısa vadeli işler çalışanın görev tanımı ve bilgi becerisine göre paylaştırılmaktadır. Planda personele ait bilgi ve beceriler kısmı yer alır. Bu plan uygun işe uygun personel yönlendirilmesi konusunda yönetici için rehber niteliğindedir (Celep, 2010:49).

### **2.8.Belediyelerde Performans Değerlendirme**

1950'li yıllardan bu yana tüm dünyada belediyeler için yeniden düzenleme faaliyetleri önem kazanmaktadır. Bu düzenleme çalışmalarında vatandaşa sunulan hizmetlerin coğrafi olarak genişlemesi etkili olmuştur. En önemli etken ise nüfusta yaşanan değişimler ile şehir merkezinde ve merkezin dışında yaşayan vatandaşa hizmetlerin eşit ulaştırılması isteğidir. Aynı zamanda iletişim ve haberleşmede yaşanan gelişim ve iyileşmeler merkezin dışında kalan vatandaşın da gelişmelerden haberdar olmasını sağlamaktadır. Bu şekilde vatandaşların sunulan hizmetlerin farkında olması ve bu yönde yönetime gösterebileceği tepkiler açısından önem kazanmaktadır (Çivi, 2006: 21).



Belediyelerde Performans Yönetimi Süreci Belediyelerde uygulanacak performans yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalar olacaktır.

Belediyede performans gelişimine ilişkin planlar geliştirilmeli,

Performans geliştirme planının amacı belirlenmeli,

Belediyenin performans değerlendirmesi ve ölçümü yapılmalı,

Performans değerlendirmesinde yaşanan problemler belirlenmeli,

Elde edilen performans düzeyi ile ulaşılması hedeflenen performans düzeyi arasındaki farkın tespiti yapılmalı,

Performans artırılması için yapılması gereken faaliyetlerin tespiti yapılmalı ve etkin kullanımına ilişkin analizler yapılmalı,

Belediye ile ilgili veri toplama ve ön hazırlık çalışmaları yapılmalı,

Belediye çalışanlarının performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir; çünkü performans yönetim sürecinde kurum içi performans da oldukça önemlidir. Belediye için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmeli,

Performans ölçüm hesaplanması yapılmalı,

Yapılan çalışmalarda genel değerlendirme yapılarak belediyede performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilerek süreç devam etmelidir. Bu genel ilkelerden sonra belediyelerde performans yönetim sürecinin işleyiş evrelerini tek tek inceleyebiliriz.

### **2.8.1.Belediyelerde Mevcut Durum, Strateji ve Geleceğe Yönelik Hedef Belirleme**

Belediyelerde performans yönetimi, belediye amaçlarının belirlenmesi ve stratejik planlamanın yapılmasıyla başlar (Kubalı, 1999: 47). Belediyeler birçok iç ve dış etmenden etkilenmektedir. Bu dış etmenler ekonomiyi, siyaseti, talep ve beklentiyi ifade ederken belediyede çalışan personel ve kullanılan teknolojiler iç etmen olarak ifade edilmektedir. Belediyelere ilişkin yapılan hukuki düzenlemeler iç ve dış etmen olarak değerlendirilmektedir (Köseoğlu, ?:229)

Belediye stratejik planında kurumun, misyon ve vizyonu, politikaları, değerleri, stratejik hedefleri ve önemli stratejik kararlar yer almaktadır (Öztemel, 2001: 142). Belediyeler stratejik plan hazırlarken öncelikle mevcut durumu değerlendirmelidir. Mevcut performans belirlenirken performans kriterleri ve performans planları hazırlamak için

gereklolan veriler toplanmaktadır. Kurumun faaliyet raporu, elde edilen istatistikler, uzman görüşleri, personel ve vatandaş görüşleri kullanılabilir kaynaklardır (Köseoğlu, 2004:229).

Stratejik plan kapsamındaki belediyelerin misyon ve vizyonu ortaya konulmalıdır. Misyon, işletmelerin stratejik oluşum sürecinin başlangıcıdır (Muslu, 2014:154). Vizyon ise, yeniden örgütlenme ve değişim için kurumun referansı ve dönüm noktası olarak görülür. Vizyon insanları motive edip geleceğe yönlendiren bir yol haritasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:70).

Belediyeler, stratejik planlamada hedef ve kriterlerini ortaya koymalıdır. Belediyenin herhangi bir konuda gelen şikayet oranını düşürmesi hedefe örnek olarak gösterilebilir (Köseoğlu, 2004:229). Belediye yönetimi, vatandaş ihtiyaçlarına yönelik üstün ve zayıf yönlerini belirlemelidir (Torlak ve Uzkuş, 1999: 250).

Son olarak, çalışanların da performans yönetim sürecine dahil edilerek stratejik plana yönelik performans planlarının yapılmalıdır. Stratejik plana uygun olarak hazırlanan performans planı, belediye içindeki tüm birimleri ve çalışanları kapsayan uygulamalara ilişkin planlardır. Çalışanların sürece dahil edilerek hazırlanan stratejik plan, hedeflerin kabul edilebilirlik ve uygulanabilirlik düzeyini arttıracaktır (Ateş ve Çetin, 2004: 258).

### **2.8.2. Belediyelerde Performans Denetim Sisteminin Kurulması ve Performans Ölçümü**

Bu basamakta belediye amaç ve hedefleri doğrultusunda performans kriterlerine yönelik performans denetim ve ölçüm sistemi oluşturulur.

Belediye hizmetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlıklı ölçülmesi faaliyetlerin önceden belirlenen kriterlere göre ölçülmesine bağlıdır (Köseoğlu, 2004: 640, Ateş ve Çetin, 2004: 260).

Performans yönetiminin bir diğer zorluğu, performans kriteri belirleme sürecidir. Karşılaşılan bu zorluk, temelde her kurum için kullanılacak performans ölçütünün farklı olmasıdır. Bu nedenle daha çok, faaliyetin ya da programın niteliğine göre belirlenen ölçütler kullanılmaktadır. Performans denetiminin temel özellikleri ve metodolojisi durumlara göre değişmezken, kriterler olaydan olaya değişmektedir (Kubalı, 1999: 52). Performans yönetim yaklaşımlarının gelişmesiyle birlikte yerel yönetimleri

göstergeler ürettiği ve performans ölçümlerini bu göstergeler üzerinden yaptıkları görülmektedir. Artık belediye meclislerinin birçoğu girdiden çok çıktıya, tutumluluktan çok kalite, etkinliğin ve verimliliğin arttırılmasını baz alarak sistemlerini geliştirmeye çalışmaktadır (Köseoğlu:?, 225)

Doğru performans ölçümünün yapılabilmesi performans kriterlerinin belirli bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bu özellikler şu şekilde belirtilebilir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 176; Ateş ve Çetin, 2004: 260):

Kolay anlaşılır ve günlük işlerle alakalı kriterler olmalıdır.

Amaca uygun doğru kriterler seçilmelidir.

Fikir birliği sağlanmış kriterler olmalıdır.

Sayısal kriterlerin kolay anlaşılır olması sebebiyle kriterler için kullanılan verilerin de daha çok sayısal olması gerekir.

Farklılaşan ihtiyaçlara uyarlanabilecek esnek kriterler olmalıdır.

İç faktör analizlerine yer verildiği kadar, dış faktörlerin analizine de yarayacak kriterlere yer verilmelidir.

Performans ölçüm ve denetimi, stratejik bir değişimi ifade eder. En büyük zorluk ise kurumlarda bu denetime hiç başlanmamasıdır. Denetimin kuruma kültürüne yerleşmesi ve yürütmesi sırasında güçlükler yaşanmaktadır. (Güçlü, 1995: 11).

### **2.8.3. Sonuçların İncelenmesi ve Değerlendirilmesi**

Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuç ve etkileri, performans seviyesinin belirlenebilmesi için son aşamada değerlendirilir. Değerlendirme ölçütünün açık, anlaşılır ve objektif olması gerekir. Değerler, bu sonuca göre belirlenir ve bu değerlerin her biri birer performans göstergesidir (Songur, 1996: 41).

Performans yönetimi, devamlı bir olgudur. Bu süreçte belli bir dönemde elde edilen veriler baz alınarak gelecek dönemin performans planlaması yapılmaktadır. Bu nedenle, performans sonuçlarının yorumlanması ayrıca önemlidir (Köseoğlu, 2004: 638). Performans sonucu düşük olan birimler, süreç veya faaliyetlerde, bu durumun nedenleri belirlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır (Şentürk, 2004: 68).

## 2.9.Belediyelerde Performans Değerlendirme İle İlgili Yapılan Akademik Çalışmaların İncelenmesi

Bu bölümde,Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden 2006-2013 yılları arasında ‘‘Yerel Yönetimlerde Performans’’ ve ‘‘Belediyelerde Performans’’ anahtar kelimeleriyle yapılan araştırma neticesinde ulaşılan Belediyelerde Performans Değerlendirme sistemi ile ilgili hazırlanmış akademik çalışmalar ele alınacaktır.

Semih BİLGE, ‘‘Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’ konulu doktora tezinde BEPER projesi kapsamındaki Büyükşehir belediyelerinin verileri kullanılarak, Dış kısıtlamaların, performans ölçü ve göstergeleri üzerinde etkisinin ne olduğunu ortaya koymayı, Dışsal faktörlerin yerel yönetim hizmetlerinin performansı üzerindeki etkileri ile ilgili bir model kurup, Büyükşehir belediyelerine ait hangi performans gösterge grubunun ya da gruplarının bu faktörlerden daha çok etkilendiğini belirlemeyi ve Büyükşehir belediyelerinin mal ve hizmet sunumlarındaki başarılarının artırılması ve bu başarıları ölçecek olan performans göstergelerinin seçiminde BEPER sistemine yönelik önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Bilge çalışmasında, Sebep-sonuç ilişkisi araştırması yaparak Çoklu Doğrusal Regrasyon Modelini kullanmıştır. Yapılan istatistikî analizler neticesinde performans sonuçlarında bağımsız değişkenlerin önemli etkisi görülürken buna nazaran aynı değişkenlerin mali ve altyapı göstergelerini açıklamada çok yeterli olmadığı ve BEPER Projesinin yeniden yapılandırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Yalova Üniversitesi'nden Aziz İNCİ, ‘‘Belediyelerde Performans Yönetimi ve Armutlu Belediyesi'nde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması’’ konulu Yüksek Lisans Tezinde; küçük ölçekli belediyelerde performans ölçümüne çekinceli davranılıyor olsa da performans ölçümünün yapılabilirliği ve performans yönetiminin uygulanabilirliğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Örnek belediyenin performansının ölçülmesi hususunda hazırlanan performans değerlendirme formlarından yararlanarak Armutlu Belediyesi'nde performans yönetimi uygulanabilirliği sonucuna ulaşmıştır.

2009 yılında Afyonkocatepe Üniversitesi'nden Dilek ACAR tarafından hazırlanan ‘‘Belediyelerde Performans Ölçümü’’ konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasında, nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde performans sistemi oluşturulursa ne kadar

başarılı olacaklarının belirlenmesi başka bir deyişle performans ölçümünden kurumun haberdarlığı belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yöntem olarak, Afyonkocatepe Üniversitesi Doç.Dr. İsa SAĞBAŞ koordinatörlüğünde yürütülen Küçük ve Orta Ölçekli Belediyelerde Performans Endeksi Geliştirilmesi TÜBİTAK Projesi kapsamında nüfusu 50.000'in altında olan 240 belediyeye anket çalışması yapılmış ve tezde bu anket sonuçlarının göstergelerinden yararlanılmıştır. Göstergeler incelediğinde Yalvaç Belediyesi hizmet ve mali göstergeler itibarıyla başarılı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Kamu Örgütlerinde Performans Yönetimi: Malatya Belediyesi Örneği” konulu Yüksek Lisans tez çalışmasında Ayşe ERTÜRK teorik veriler ışığında Malatya Belediyesi örneğinde performans ölçümü yapmayı ve bunun sonucunda da performans ölçüm tablolarını ortaya koyarak Malatya Belediyesi performans düzeyini saptamayı amaçlamıştır. Yöntem olarak ikincil veri analizi, içerik analizi ve alan araştırması yöntemleri kullanılmıştır. Performans yönetimiyle kurumlar sürdürülebilir büyümeyi sağlar, bireysel ve örgütsel performansı izleyebilir, belirlenen amaçlara odaklanmayı sağlar, çalışanların stratejik amaçların gerçekleşmesine olan katkıları göz önüne serilir, hesap verebilirlik ve şeffaflık artar sonuçlarına ulaşılmıştır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi'nden Serdar DİNÇ “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Belediyesi Örneği” konulu Yüksek Lisans tez çalışması yapmıştır. Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi (BEPER)” verileri ışığında Afyonkarahisar Belediyesi'nin bir performans ölçümü ve değerlendirmesinin yapılmasını amaçlayan Dinç, Afyonkarahisar Belediyesi'nin, özellikle hizmet kalitesi ve yönetsel etkinlik unsurları açısından yüksek performans elde ettiği, hem çevre belediyeler hem de proje kapsamında Türkiye genelinde bu konuda en başarılı belediyeler arasında yer aldığı görülmüştür. Hizmet sunumu ve hizmet maliyeti konusunda henüz yeterli performansı gösteremediği gözlenen Afyonkarahisar Belediyesi'nin çevre koruma faaliyetleri açısından ortalama düzeyde bir performansa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.BÖLÜM: MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KURUMSAL VE BİREYSEL PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALARI**

Bu bölümde çalışmamızın örneklemini oluşturan Mersin Büyükşehir Belediyesi tanıtımı yapılacak ve uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sistemi anlatılacaktır.

#### **3.1. Mersin Büyükşehir Belediyesi Genel Tanıtımı ve Uygulamaları**

##### **3.1.1.Mersin Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Alanı, Misyon ve Vizyonu**

Mersin Büyükşehir Belediyesi 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa göre vatandaşa hizmet sunumunu gerçekleştiren il mülki sınırları içerisindeki sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Mersin Büyükşehir Belediyesi faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere teşkilat şemasında yer alan birimler belirlenmiş ve harcama birimleri oluşturulmuştur. Teşkilat şemasında yer alan birimlerin icra edecekleri faaliyetler Stratejik Planla belirlenmekte ve Performans Programı ile hayata geçirilmektedir. Mersin Büyükşehir Belediyesinin Organizasyon yapısında yer alan Tarımsal Hizmetler, Engelliler ve Veteriner Hizmetleri Daire Başkanlıklarını Türkiye genelinde ilk kuran büyükşehir belediyesidir.

Mersin Büyükşehir Belediyesinin Vizyonu; ‘‘Mersin’i sosyal, kültürel ve ekonomik yönden gelişimini tamamlamış kentler arasında öne çıkartan örnek belediye olmaktır.’’ (www.mersin.bel.tr).

Mersin Büyükşehir Belediyesinin Misyonu; ‘‘Mersin’in özgün kültürel kimliğini korumak, yaşam kalitesini yükseltmek, tarihi, kültürel ve doğal güzelliklerine sahip çıkmak, kaynakları planlı, programlı ve verimli kullanmak, ekolojik dengeyi korumak, katılımcı, şeffaf, adil belediye hizmeti sunarak ilimizi turizm, tarım, sanayi ve lojistik sektöründe cazibe merkezi haline getirmektir.’’(www.mersin.bel.tr).

Mersin Büyükşehir Belediyesi, 1150 Memur, 882 İşçi ve 5043 Şirket personeliyle faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 3.1.2. Kalite Çalışmaları

Mersin Büyükşehir Belediyesi, “Kişilerle değil, sistemlerle yönetilen bir belediye olmak” ve kurumsal mükemmellekle tüm paydaş memnuniyetinin sağlanması, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını gerçekleştirmek amacıyla 30 Mart 2014 tarihinde yapılan yerel seçimlerin hemen ardından üst yönetim talimatıyla kalite ve kurumsal mükemmellik çalışmalarına başlamıştır. EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan ilk Büyükşehir Belediyesidir.

Bugüne kadar kurum genelinde EFQM Mükemmellik Modeli ve TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi uygulama çalışmaları yapılmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi, faaliyetlerini Başkanın seçim beyanını esas alarak hazırladığı 2015-2019 Stratejik Planı 2017 yılında revize edilmiş 2017-2019 Stratejik Plan revizyon çalışmaları sırasında amaçlar alanlar altında gruplandırılmış, performans göstergeleri güncellenmiştir. Mersin Büyükşehir Belediyesi Başkanının çağrısıyla kurulan komisyonda 5 yıllık stratejik plan hazırlık çalışmaları sırasında bütçe tahmini, paydaş analizleri yapılmış, stratejik plan 10. Kalkınma Planıyla ilişkilendirilmiş, mevcut durum analizi çerçevesinde tüm iç ve dış paydaşların beklentilerini anket, çalıştay ve SWOT analizi yöntemleriyle ortaya gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Stratejik Planlama süreci Şekil 6’daaki şemasında gösterilmektedir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında durum analizi kapsamında kurumsal kapasitesinin ortaya çıkarılması öncelikli çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kurumun personel yapısı, gayrimenkul envanteri, mali yapısı gibi kaynaklar incelenmiş, mevzuat analizi, yasal yükümlülükler ile paydaşların belirlenmesi noktasında çalışmalar yapılmaktadır.

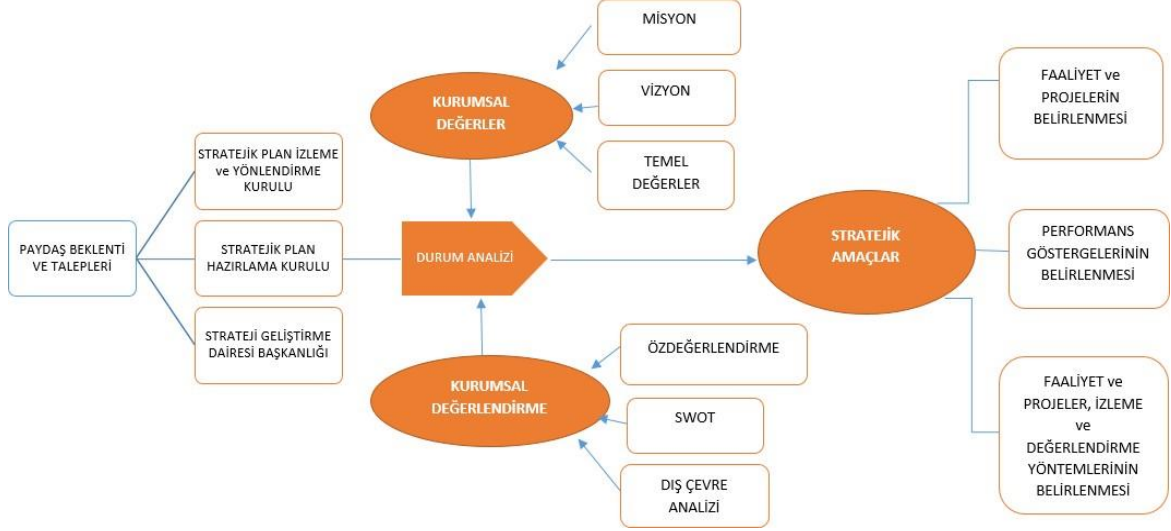
Stratejik plan çerçevesinde yıllık olarak hazırlanan performans programları ile birimlerin faaliyetleri 3’er aylık periyotlarda izlenmekte ve üst yönetime raporlanmaktadır. Mersin Büyükşehir Belediyesi, stratejileri doğrultusunda belirlediği hedeflere göre hangi noktada olduğunu belirlemek amacıyla Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı’na bağlı İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürlüğü oluşturularak

performans sonuçlarının düzenli takibi sağlanmaktadır.

Kurum iç ve dış paydaşlarının görüşleri ile Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin en önemli görevi olan şehrin gelişmişlik seviyesini arttırmak olduğu düşünüldüğünde, misyon, vizyon ve politikaları beklentiler doğrultusunda belirlenerek Mersin'in gelişimi ön planda tutulmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi temel değerlerinden olan şeffaflık ilkesi doğrultusunda, stratejilerini gerek web sitesinden, gerekse Stratejik Plan aracılığıyla paydaşlarına duyurmakta, yıllık yatırım programları ile faaliyet ve performans raporları ile hesap verebilirliği sürekli biçimde faaliyetlerine yansıtmaktadır.

**Şekil 5:**  
**Mersin Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Hazırlama Programı**



Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin Kritik başarı faktörleri; "Vatandaş Memnuniyeti", "Çalışan Memnuniyeti", "Çalışanların Yetkinliği", "Kaynakların Etkin Yönetimi" ve "Toplumsal İmaj ve Çevreye Duyarlılık" olarak belirlenmiştir. Kritik başarı faktörleri süreçlerin iyileştirilmesinde, öncelikli performans göstergelerinin belirlenmesinde yol gösterici olarak kullanılmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi Süreç Yönetimi;Stratejik plan doğrultusunda faaliyet alanları kapsamında, ürün ve hizmetlerin sunumuna uygun olarak süreç tanımları gözden geçirilmiş, süreç modellemeleri, yatay iş akış şemaları oluşturulmuş, süreçler Hizmet Gerçekleştirme, Yönetimsel ve Destek Süreçleri olarak tasarlanmıştır. 2017 yılında yapılan süreç tasarım ve yeniden yapılanma çalışmaları neticesinde 12 Süreç Alanı, 39 Süreç Grubu, Süreç, Alt Süreç olarak seviyelendirilmiş ve aktivite temelinde yeniden



modellenmiştir. Süreçlerin stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflerle bağlantısı kurulmuştur.

Her bir sürece ilişkin risklerin belirlenmiş, risk analizi çalışmaları gerçekleştirilmiş, süreç kartları oluşturulmuş ve QDMS sistemine aktarılmıştır. Süreçlerin ölçülmesi, sürekli iyileştirilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi Mersin Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Süreç Risk ve Fırsat Yönetimi Strateji Belgesine ve süreç yönetimi prosedürüne göre yapılmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde lider; Belediyenin stratejileri ve vizyonu doğrultusunda kendisini ve ekibini ortak bir hedefe ulaşmak için dönüştüren, yönlendiren, hedeflerini gerekçeleri ile beraber ekibiyle paylaşan, ekibini ve kendisini sürekli geliştiren, sonuca ulaştıran kişi olarak tanımlanmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi 4 liderlik kavramı benimsemektedir. Bunlar kapsadıkları pozisyonlar ile birlikte; Dönüştürücü Lider (Belediye Başkanı); Stratejik Lider (Genel Sekreter ve Yardımcıları); Yönetmel Lider (Daire Başkanları) ve Operasyonel Lider (Şube Müdürleri, İdari ve Teknik Şefler, Amirler, Saha Sorumluları, Proje ve İyileştirme Ekip Liderleri)"dir.

2017 ve 2018 yıllarında dönüştürücü, stratejik ve yönetmel liderlerine koçluk becerilerinin geliştirilmesi konusunda; yönetmel ve operasyonel liderlerine liderlik akademisi eğitimleri verilmektedir.

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde yapılacak olan hizmetlerin daha sağlıklı gerçekleştirilmesi için farklı belediye ve kurumların iyi uygulamalarını görme, süreçlerini kıyaslama ve öğrenme amacıyla düzenli olarak kıyaslama yapılmaktadır. Bu amaçla 2015 yılında Nilüfer Belediyesi, Tarsus Belediyesi, Coca-Cola İçecek Bursa Fabrikası, 2016 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne kıyaslama ziyaretleri gerçekleştirilmiştir.

Mersin Büyükşehir Belediyesi KYS ve EFQM Mükemmellik Modelini bir arada uygulayan bir belediye olarak sürdürülebilirlik kavramını hem yönetim sistemleri, hem EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları ve hem de Stratejik Planı ve süreçleri yoluyla her alanda dikkate almaktadır. Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutları mali süreçlerimizde, toplumsal boyutları işbirlikleri ve toplumla ilgili faaliyet ve

süreçlerimizde, çevresel boyutları ise ISO 14000 uygulamaları ve ilgili çevre süreçlerinde ele alınmaktadır.

Hizmetiçi eğitim kalitesinde belediyeler arasında öncü olan Mersin Büyükşehir Belediyesi, düzenli olarak birimlerden eğitim taleplerini toplamakta, eğitim kurulunca değerlendirmekte, çalışanların da karar alma sürecinde etkili olduğu eğitim konuları, kurulca belirlenmekte ve Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından yıllık eğitim takvimi planlanmakta ve duyurmaktadır. Tüm çalışanlarının her yıl en az 10 saat eğitime tabi tutulması sağlanmaya çalışılmaktadır. Dış eğitim tedarigi, yapılan protokole istianeden MEÜSEM tarafından temin edilmekte, ihtiyaç duyulan tüm konular alanında uzman akademisyenler tarafından çalışanlara aktarılmaktadır. 2016 yılından itibaren eğitimlerin %30'unun iç eğitimler tarafından karşılandığı iç eğitici havuzu sayesinde, Belediye bünyesindeki konusunda uzman çalışanlar tecrübelerini ve bilgilerini diğer çalışanlara aktarmakta, bu sayede çalışanların kurum içi iletişimi, aidiyet ve motivasyon duygusu gelişmekte olup aynı zamanda eğitim maliyetlerinde düşüş sağlanmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin diğer bir öncelikli hedefi ise iş sağlığı ve güvenliğidir. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığımız, ISO 45001 çalışmalarını tamamlamış, kurumda çalışan tüm personel iş sağlığı ve güvenliği eğitimine tabi tutulmuş olup, Belediye tarafından çalışana yönelik gerekli tüm koruyucu önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

### **3.1.3. Çalışan Performansı**

Çalışan Performans Yönetim Sistemi; Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde Stratejik Plana dayalı performans göstergeleri düzenli olarak QDMS üzerinden takip edilmekte ve belirli periyotlarda alınan faaliyet raporları, brifing vb. ile değerlendirilmekte ve gerekli tedbirler alınmaktadır. Ayrıca QDMS yazılımı ile de KYS dokümanları ile diğer kalite kayıtları ve süreçler izlenmekte ve dönemsel olarak alınan raporlar değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, çalışanların performansını yönetmek amacıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımı üzerinden, performans seviyelerini belirlemiş, görev atamalarını gerçekleştirmiş, çalışan hedeflerini birimlerin ilgili stratejik hedefleri ile ilişkilendirmiştir. Performans değerlendirmesi sonucu çalışanlar

ödüllendirilmekte veya performanslarını arttırmaya yönelik eğitim ataması gibi aksiyonlar alınmaktadır.

### **3.2. Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Yönetim Sistemi Oluşumu ve Uygulanması**

Mersin Büyükşehir Belediyesi Performans Yönetim Sistemiyle; sürekli gelişim sağlayan bir kurum kültürü oluşturulmasına yönelik, yöneticiler, memurlar ve diğer çalışanların performans kriterlerini tanımlanması, bu kriterler doğrultusunda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirilen hizmet grubuna göre ilgili mevzuat kapsamında ödüllendirilmesine veya yaptırım uygulanması amaçlanmaktadır.

Performans Değerlendirme; Başkanlık Makamı'nın onayı ile İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın bağlı bulunduğu Genel Sekreter Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı, İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı, İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından bir Şube Müdürü, üyeliğinden oluşan tüm süreci organize ve kontrol edecek ve performans sonuçlarına ilişkin iyileştirme ve ödüllendirme usullerine karar verecek olan Performans Değerlendirme Komisyonu tarafından yapılmaktadır.

Her personel hiyerarşik yapılanmada bir üst amiri, (Genel Sekreter için Büyükşehir Belediye Başkanı, Genel Sekreter Yardımcıları için Genel Sekreter, Daire Başkanları, Müdürler) Daire Başkanları için bağlı olduğu Genel Sekreter Yardımcısı, Şube Müdürleri için Daire Başkanı, Büro ve Takım/Ekip/Saha personeli için Birim Şube Müdürü, Takım/Ekipler için ilgili ekiplerden sorumlu yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir.

#### **3.2.1.Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Yönetim Sistemi Uygulaması**

##### **3.2.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Temel İlkeleri**

**Adillik ve nesnellik:**Sistem her personelin çalışma şartları, iş yükü dikkate alınarak adil bir şekilde uygulanmaktadır. Nesnellik açısından sisteme ait veriler belgelendirilmektedir.

**Şeffaflık:**Sisteminin açıklığı ve personelin süreç hakkında bilgi sahibi olması esas alınmaktadır. Değerlendirme puanları, değerlendiriciler tarafından, değerlendirmesi yapılan personele açıktır.

**Belirlilik:** Sistemi önceden tanımlanır ve personel bilgilendirmesi sağlanır.

**Katılımcılık ve uzlaşma:**Sistemininkatılımcı yaklaşım veastlar ile üstlerin etkili iletişim kurmasına ve uzlaşımına dayanmaktadır.

**Stratejik planlar ve ilgili mevzuat ile uyumluluk:**Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin misyon ve vizyonu doğrultusunda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde hazırlanmış olan stratejik plan ve yıllık performans programı ve ilgili mevzuatlar ile uyumlu bir biçimde gerçekleştirilir.

**Ölçülebilirlik:** Sisteminsayısal verilerle desteklenerek ölçülebilir olması esas alınmaktadır.

**İşlevsellik ve çok yönlülük:**Sadece bireysel değil kurumsal başarı da esas alınmaktadır.

### **3.2.1.2. Değerlendirme Dönemleri, Düzeyleri ve Konuları**

Değerlendirme dönemi 01 Ocak-31 Aralık olarak uygulanmaktadır. Değerleme (Puanlama) Dönemi ise yıl bitimini müteakip 30 gün içinde yapılmaktadır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde personelin yetkinlik ve performans düzeylerinin belirlenmesinde aşağıdaki **Tablo 14'de** belirtilen dört aşamalı başarı değerlendirme tablosu kullanılmaktadır.

**Tablo 14:**  
**Dört Aşamalı Başarı Değerlendirme Tablosu**

<b>BAŞARI SEVİYESİ</b>	<b>PUAN DEĞERİ</b>	<b>DEĞERLENDİRME</b>
(A) düzeyi	(90-100 Puan)	ÇOK İYİ
(B) düzeyi	(76-89 Puan)	İYİ
(C) düzeyi	(60-75 Puan)	ORTA
(D) düzeyi	(0-59 Puan)	YETERSİZ

Personelin değerlendirilmesi sırasında hedef (bireysel-stratejik), görev ve yetkinlikleri, öneri sistemine katılımı dikkate alınır. Tablo15’de gösterilmektedir.

**Tablo 15:**  
**Başarı Puanının Hesabında Kullanılacak Puanların Yüzdelik Ağırlıklarının Belirlenmesinde Esas Alınacak Cetvel**

<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ YÜZDELİK AĞIRLIKLARI</b>				
	<b>HEDEF</b>	<b>GÖREV</b>	<b>YETKİNLİK</b>	<b>ÖNERİ</b>
<b>Üst Yöneticiler</b>	%50	-	%50	
<b>Yöneticiler</b>	%50	-	%45	%5
<b>Bireysel Hedef Verilen Personel</b>	%35	%35	%30	%5

Hedefler; Yöneticiler için Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda personelin gerçekleştirmesi beklenen görevlerdir.

Personel için en yakın amiri tarafından belirlenen değerlendirme dönemi içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen ve somut olarak ifade edilen görevlerdir. Bireysel Hedefler Tablosu Tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16:**  
**Bireysel Hedef Tablosu**

S.NO	HEDEF ADI	HEDEFİ	HEDEF BİRİMİ	GERÇEKLEŞME
1.				

Hedeflere ilişkin değerlendirme ölçütleri aşağıdaki belirtilen kriterler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir.

Hedefler, yöneticiler için stratejik hedeften, personel için en yakın amirlerce belirlenir ve değerlendirilmektedir. Örnek Personel Görev Tablosu Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17:**  
**Personel Görev Tablosu**

Mimar	
813	Yaklaşık maliyet hesaplamak
814	İnşaat alanlarını denetlemek
815	Binaların tasarımını yapmak, çizimler ve planlar yapmak, stil, maliyet, zamanlama, talimatlara uygunluk hususlarında proje uygunluğunu sağlamak
816	Binaların iç mekanlarının işlevi ve kalitesi konusundaki problemler için çözümleri belirlemek ve bulmak, gerekli tasarım çizim ve planları yapmak
817	Talimatlara uygunluğu sağlamak için inşaatları denetlemek
818	Kentleşme alanlarının planını yapmak ve gelişimini koordine etmek
819	Parklar, okullar kurumlar, havaalanları, karayolları ve ilgili projeler ile ticari, sanayi ve mesken amaçlı yerler için arazinin gelişimi planlamak ve tasarımını yapmak
820	Etkinlik ve güvenlik için yolların ve trafiğin rotasını ve kontrolünü planlamak, danışmanlık hizmetleri vermek
821	Bilimsel makale ve raporları hazırlamak.

Yetkinlikler ulaşılması istenen hedef ve verilen görevlerle ilgili olarak personelin göstermeleri beklenen, ölçülebilen veya gözlemlenen tutum, davranışlar, bilgi ve beceri seviyesidir. Bu değerlendirme yöntemlerinin kullanılıp kullanılmayacağı kararı, Değerlendirme Komisyonunu tarafından verilir. Yetkinlik Ölçütleri aşağıdaki Tablolarda gösterilmektedir.

### 3.2.1.3. Personelin En Yakın Amiri Tarafından Yetkinlik Değerlendirilmesinde Kullanılacak Formlar

**Tablo 18:**  
**Yöneticiler İçin Kriterler Personel İçin Kriterler**

Yetkinlik Kriterleri	Ağırlığı	Yetkinlik Kriterleri	Ağırlığı
Liderlik	%20	Liderlik	%20
Verimlilik ve Planlama	%10	Verimlilik ve Planlama	%10
Takım Çalışması	%10	Takım Çalışması	%10
İletişim	%10	İletişim	%10
Vatandaş Odaklılık	%10	Vatandaş Odaklılık	%10
Hedef / Sonuç Odaklılık	%10	Hedef / Sonuç Odaklılık	%10
Yenilikçilik	%10	Yenilikçilik	%10
Profesyonel Olgunluk	%10	Profesyonel Olgunluk	%10
Teknik Bilgi	%10	Teknik Bilgi	%10

**Tablo 19:**  
**Yöneticiler İçin Ölçütler**

S.NO	
	LİDERLİK
1	Sektördeki gelişmeleri ve yenilikleri takip eder, Belediye Hizmetlerinin geleceğini görür.
2	Mersin Büyükşehir Belediyesinin varoluş amacını bilir, kuruma bağlıdır.
3	Mersin Büyükşehir Belediyesinin gelişmesi için gerekli fırsatları görür, değişimin etkin işbirlikçisidir.
4	Ekip faaliyetlerini koordine eder, ekibini etkin şekilde yönetir.
5	Belirsizlik ile başedebilir. Risk alabilir.
6	Üzerindeki işleri kendisi kadar başarılı yürütebilecek ekip üyelerine dağıtır. Ekip üyeleri arasında fırsat eşitliği sağlar.
7	Enerjiktir, ekip üyeleri için MBB'yi ve işlerini sahiplenecekleri iş ortamını ve coşkuyu

	yaratır.
8	Ekibin performansını yakından takip eder ve onları geliştirmek için görüş ve önerilerini ekip ile paylaşır.
9	İşin gereklilikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda ekip üyelerini yetkelendirir, gücü paylaşır.
10	İş ve yetkinlik performansını arttırmak için kendisini azimle geliştirir, kaynak takip eder, eğitimlere katılır.
	<b>VERİMLİLİK / PLANLAMA</b>
1	İşlerin alacağı süreleri doğru tespit eder ve işleri hedefler doğrultusunda öncelik sırasına koyabilir.
2	Kısa vadeli iş planları (günlük, haftalık) yapabilir.
3	Orta (aylık) ve uzun (yıllık) vadeli iş planları yapabilir.
4	Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kaynak planlamasını (insan, para ve zaman) etkin şekilde yapar.
5	Süreç iyileştirerek, gereksiz iş adımlarını ortadan kaldırarak verimliliği arttıracak önlemleri alır.
	<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>
1	Takım motivasyonunu yüksek tutmak için çabalar, takım üyeleri ile empati kurar, takım ruhu oluşturur, takım başarısı için özveri ile çalışır.
2	Takım içi ilişkilerde özgüvenli, üretken ve katılımcıdır
3	Takım içindeki kültürel ve yöresel farklılıkları görür, bunları bir zenginlik ve fırsat sayar.
4	Yeni proje fırsatlarını görür, görüşlerini paylaşır ve projelerin hayata geçirilmesinde istekle görev alır
	<b>İLETİŞİM</b>
1	Bilgilendirici ve özgüvenli iletişimcidir. Karşısındakini dinler, soru sorar.
2	Kendisini sözlü ve yazılı olarak rahat ifade edebilir.
3	Anlaşmazlıkların çözümü ve ikna etme yönünden başarılıdır.
4	Sunum becerisi vardır. Dinleyicisini etkiler.
5	Veri merkezlidir, iş kaydı tutar, paylaşır ve arşivler.
	<b>VATANDAŞ ODAKLILIK</b>
1	Verimli, güven üzerine kurulu, etkin vatandaş ilişkileri kurarak vatandaş sadakati sağlamaya çalışır.



2	Vatandaş beklentilerini anlar, vatandaş memnuniyeti yaratmaya çalışır ve olası şikayetleri en kısa sürede giderir
3	Kurum içi diğer birimlerin beklentilerini anlar, vatandaş memnuniyeti yaratmaya çalışır ve olası şikayetleri en kısa sürede giderir
4	MBB kalite standartlarını bilir ve bu standartlar doğrultusunda vatandaş ilişkileri kurur.
HEDEF / SONUÇ ODAKLILIK	
1	İnsiyatif kullanır, tutarlı, kesin sonuçlar / çözümler üretir.
2	Hedefleri gerçekleştirmek, sorunları çözmek için alternatif yollar bulur, belirsizlik ve riskleri analiz eder, hızlı karar verebilir.
YENİLİKÇİLİK	
1	Yenilikçi öneriler geliştirir, sonuçlarını takip eder.
2	Yenilikçi düşünceleri destekler, onları hızla değerlendirerek harekete geçer.
PROFESYONEL OLGUNLUK	
1	MBB'nin etik değerlerinin etkin uygulayıcısıdır.
2	Kendi kendini motive edebilir.
3	İstikrarlı çalışır.
4	İşbirlikçidir, iş arkadaşları ve MBB'nin tedarikçileri ile 'kazan-kazan' ilişkiler kurar.
5	Strese dayanıklıdır.
6	Dış görünüşüne özen gösterir, her platformda kurumu başarı ile temsil eder.
TEKNİK BİLGİ	
1	Uzmanlık alanında güvenilir bilgi kaynağıdır, uzmanlığını istekle geliştirir.
2	Uzmanlık alanı ile ilgili tecrübe, bilgi, becerilerini etkin iş süreçlerine dönüştürebilir.
3	Bilgi ve tecrübelerini iş arkadaşları ile paylaşır, onların teknik gelişimine destek verir.

**Tablo:20**  
**Personel İçin Ölçütler**

S.NO	
LİDERLİK	
1	Belediye Hizmetleri ile ilgili konulara meraklıdır. Konuları araştırır, kendini geliştirmeye çalışır.
2	Mersin Büyükşehir Belediyesinin varoluş amacını ve hedeflerini bilir, kuruma bağlıdır.
3	Esnektir. Mersin Büyükşehir Belediyesinin gelişmesi yolunda değişimin etkin

	işbirlikçisidir.
4	Enerjiktir, ekip arkadaşları arasında MBB'yi ve işleri sahiplenecekleri iş ortamı ve coşkuyu oluşturmak için çabalar, onlara ilham verir.
5	Yeni görev ve sorumluluk almaya hazırdır.
6	İş ve yetkinlik performansını arttırmak için kendisini azimle geliştirir, kaynak takip eder, eğitimlere katılır.
	<b>VERİMLİLİK / PLANLAMA</b>
1	İşlerin alacağı süreleri doğru tespit eder ve işleri hedefler doğrultusunda öncelik sırasına koyabilir.
2	Kısa vadeli iş planları (günlük, haftalık) yapabilir.
3	Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kaynak planlamasını (insan, para ve zaman) etkin şekilde yapar.
4	Süreç iyileştirerek, gereksiz iş adımlarını ortadan kaldırarak verimliliği arttıracak önlemleri alır.
	<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>
1	Takım motivasyonunu yüksek tutmak için çabalar, takım üyeleri ile empati kurar, takım ruhu oluşturur, takım başarısı için özveri ile çalışır.
2	Takım içi ilişkilerde özgüvenli, üretken ve katılımcıdır
3	Takım içindeki kültürel ve yöresel farklılıkları görür, bunları bir zenginlik ve fırsat sayar.
4	Yeni proje fırsatlarını görür, görüşlerini paylaşır ve projelerin hayata geçirilmesinde istekle görev alır
	<b>İLETİŞİM</b>
1	Bilgilendirici ve özgüvenli iletişimcidir. Karşısındakini dinler, soru sorar.
2	Kendisini sözlü ve yazılı olarak rahat ifade edebilir.
3	Anlaşmazlıkların çözümü ve ikna etme yönünden başarılıdır.
4	Sunum becerisi vardır. Dinleyicisini etkiler.
5	Veri merkezlidir, iş kaydı tutar, paylaşır ve arşivler.
	<b>VATANDAŞ ODAKLILIK</b>
1	Verimli, güven üzerine kurulu, etkin vatandaş ilişkileri kurarak vatandaş sadakati sağlamaya çalışır.
2	Vatandaşın beklentilerini anlar, vatandaş memnuniyeti yaratmaya çalışır ve olası şikayetleri en kısa sürede giderir

3	Kurum içi diğer birimlerin beklentilerini anlar, vatandaş memnuniyeti yaratmaya çalışır ve olası şikayetleri en kısa sürede giderir
4	MBB kalite standartlarını bilir ve bu standartlar doğrultusunda vatandaş ilişkileri kurur.
HEDEF / SONUÇ ODAKLILIK	
1	İnsiyatif kullanır, tutarlı, kesin sonuçlar / çözümler üretir.
2	Hedefleri gerçekleştirmek, sorunları çözmek için alternatif yollar bulur, belirsizlik ve riskleri analiz eder, hızlı karar verebilir.
YENİLİKÇİLİK	
1	Yenilikçi öneriler geliştirir, sonuçlarını takip eder.
2	Yenilikçi düşünceleri destekler, onları hızla değerlendirerek harekete geçer.
PROFESYONEL OLGUNLUK	
1	MBB'nin etik değerlerinin etkin uygulayıcısıdır.
2	Kendi kendini motive edebilir.
3	İstikrarlı çalışır.
4	İşbirlikçidir, iş arkadaşları ve MBB'nin tedarikçileri ile 'kazan-kazan' ilişkiler kurar.
5	Strese dayanıklıdır.
6	Dış görünüşüne özen gösterir, her platformda kurumu başarı ile temsil eder.
TEKNİK BİLGİ	
1	Uzmanlık alanında güvenilir bilgi kaynağıdır, uzmanlığını istekle geliştirir.
2	Uzmanlık alanı ile ilgili tecrübe, bilgi, becerilerini etkin iş süreçlerine dönüştürebilir.
3	Bilgi ve tecrübelerini iş arkadaşları ile paylaşır, onların teknik gelişimine destek verir.

MBB kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi kuruluş dahilindeki dairelerin kendileri için belirlenmiş oldukları daire hedefleri tutturmalarına bağlıdır. Dairelerin kendileri için belirledikleri hedefleri gerçekleştirecek kişiler ise o dairelerde çalışmakta olan memur ve işçilerdir. Her MBB çalışanının bireysel olarak üzerine çalışmakta olduğu hedef/proje(ler)deki başarısı, aynı zamanda ait olduğu daire ve MBB'nin kurumsal başarısı anlamına da gelmektedir.

Bireysel Performans Gelişim Sistemi'nin Hedef/Projeler takibi ve ölçümlenme metodolojisi kurumsal performans ölçümlenmesi sistemi ile uyumlu yapılandırılmıştır. MBB kurumsal performans takibinde kullanılmakta olan Dengeli Karne uygulaması

dahilinde yer alan dört ana perspektif bireysel hedef/projelerin takibinde de yer almaktadır. Bunlar:

**Finansal Perspektif:** Sonuçları itibariyle katma değeri MBB'nin finansal tablolarına direkt etki edebilecek hedefler. (ör: tasarruf hedefleri)

**Vatandaş Perspektifi:** Sonuçları itibariyle katma değeri direkt olarak MBB'nin müşterisi olan Mersin halkına yansıyacak hedefler (ör: engelli dostu otobüsler)

**İç Süreçler Perspektifi:** Sonuçları itibariyle katma değeri direkt olarak MBB'nin iç iş süreçlerini etkileyecek hedefler (ör: Entegre Yönetim Sisteminin EYS kullanıma girmesi)

**Öğrenme – Gelişme Perspektifi:** Sonuçları itibariyle katma değeri direkt olarak MBB'nin öğrenme ve gelişmesini etkileyecek hedefler. (ör: toplam eğitim saati)

Yıl içinde yöneticilerin çalışanlar için belirlediği veya çalışanların yönetici onayı sonrasında kendilerine koydukları hedef/projeler içeriklerine bakılarak Performans Gelişim Sistemi yazılımında yukarıda belirtilen dört perspektiften birine yerleştirilirler. Bir perspektif içinde bulunan bütün kurumsal, daire ve bireysel hedefler birbirleri ile ilişkilidir.

#### **3.2.1.4. Değerlendirme Süreci**

Değerlendirmeler her yılın ilk iş günü başlar, o ay içinde sonuçlandırılır. Değerlendirme Komisyonu, değerlendirme planında değişiklik yapabilir. Personelin en yakın amiri birlikte hedef ölçütleri çerçevesinde puanlanma yapılmaktadır. Personel puanlama sonucunda bilgilendirilir. Hedefler yıllık olduğundan hedeflerin gerçekleşme oranına göre 100 puan üzerinden puanlanır.

Personele tebliğ edilmiş bulunan, sistemde yüklü görev tanımlarındaki, görevleri yerine getirebilme durumuna göre birim amirince 100 üzerinden genel olarak değerlendirilip görev puanı verilir. Yöneticiler için Performans Gelişim Sistemin hesaplamalarında görev puanlaması yapılmamaktadır.

Yetkinlikler, puanlama sürecinde çalışma koşullarına göre (yönetici, büro personeli, takım/ekip/saha personeli) tespit edilmiş olan yetkinlik ölçütleri çerçevesinde ve belirlenmiş değerlendiren değerlendirilenler tarafından puanlanır. Her bir kriter 1-5 puan arasında değerlendirilir.

### 3.2.1.5. Başarı Puanı

Personel başarısı yetkinlik puanı, görev puanı ve varsa vatandaş memnuniyeti puanı yüzdelerine göre hesaplanmaktadır. Puanlama süreci başladıktan sonra personel başarı değerlendirme formu Ocak ayı içinde en yakın yöneticisi tarafından hazırlanarak İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na gönderilmekte ve Söz konusu form Tablo:21'de gösterilmektedir.

**Tablo 21:**  
**Başarı Değerlendirme Formu**

HEDEF (%...)	
	HEDEF PUANI
GÖREV (%...)	
	GÖREV PUANI
YETKİNLİKLER (%...)	
	YETKİNLİK PUANI
	BAŞARI PUANI

Değerlendirme formu gönderildiği gün yöneticisi tarafından kendisine bağlı personele tebliğ edilmektedir. Personelin 2 iş günü içerisinde itiraz hakkı bulunmaktadır. Bir üst yönetici itiraz geldikten sonra en geç iki iş günü içerisinde incelemekte ve gerekli gördüğü durumlarda puanlamanın yeniden yapılmasını isteyebilmektedir. Böyle bir karar verilmesi durumunda 2 iş günü içerisinde yeniden puanlama yapılır.

Gelişim planlarında başarı değerlendirmesi sonrasında yapılması planlanan çalışmalar yer almaktadır. Hizmet içi Eğitim planlarının geliştirilmesi istenenyetkinliklerin kişi/birim hedefleri ve görevleriyle bağlantılı olması esas alınmaktadır.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından Performans Değerlendirme Kılavuzu hazırlanarak tüm birim Sorumlularına dağıtılmış ve Sistem hakkında bilgilendirme eğitimleri düzenlenerek Sistemin tanıtımı ve uygulaması yapılmıştır.

### 3.2.1.6. Geri Bildirim

Personel, birim yöneticisi tarafından belirlenen hedef, görev ve beklentileri karşılayıp karşılayamadığı durumu ile ilgili bilgilendirilir. Geri Bildirim Formları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Geri bildirim formunda yer alan duruma ilişkin personelin talep etmesi durumunda 10 iş günü içinde görüşmenin sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda geri bildirim görüşmelerinin; Yönetici ve çalışanın iş iletişimi ve paylaşımını arttırmak ve uyumlu hale getirmek, Çalışanın performansını geliştirecek yol ve yöntemleri belirlemek, İş verimliliğini arttırmak, Çalışan motivasyonunu arttırmak ve Çalışanı MBB ve bölümünün strateji ve hedefleri ile uyumlu hale getirmek olmak üzere 5 ana hedefi vardır.

**Tablo 22:  
Geri Bildirim Formu**

#### Personel Geri Bildirim Görüşü

<b>Geri Bildirim Konusu</b>
<b>Açıklama</b>
<b>Görüşme Değerlendirmesi</b>
Geri Bildirim görüşmesini yöneticim ile birebir ve sakin bir ortamda yaptım. Geri Bildirim görüşmesinde yöneticim iş performansımın gelişimi ile ilgili beni yönlendirdi. Geri bildirim görüşmesinde mevcut proje ve hedeflerim ile ilgili gözden geçirme yapıldı. Geri bildirim görüşmesinde puanlarım hakkındaki soru ve sıkıntılarımı bildirdim ve yanıt aldım. Yöneticim ile yaptığım geri bildirim görüşmesinden genel olarak memnunum.

#### Yönetici Geri Bildirim Görüşü

<b>Geri Bildirim Konusu</b>
<b>Açıklama</b>

<b>Görüşme Değerlendirmesi</b>	
<p>Geri Bildirim görüşmesini Çalışanım ile birebir ve sakin bir ortamda yaptım.</p> <p>Geri Bildirim görüşmesinde Çalışanımı iş performansımın gelişimi ile ilgili beni yönlendirdim.</p> <p>Geri bildirim görüşmesinde çalışanın mevcut proje ve hedefleri gözden geçirildi.</p> <p>Geri bildirim görüşmesinde çalışanın puanları hakkındaki soru ve sıkıntılarını dinledim, yanıtladım.</p> <p>Çalışanla yaptığım geri bildirim görüşmesinden genel olarak memnunum.</p>	
Personel	Yönetici

## **4.BÖLÜM: VERİ ANALİZİ VE BULGULAR**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın yöntemi (ankette yer alan ölçekler, araştırmanın örnekleme, araştırmanın soruları),ve son olarak veri analizi ve bulgular yer almaktadır.

### **4.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin önemi artmıştır.

Bu çalışmada kamuda uygulanan bu yöntemlerin öneminin incelenmesi, olumlu, olumsuz yönlerinin ortaya konulması, bu yöntemlerin Belediyeler açısından yansımalarının değerlendirilmesi ve bu kapsamda Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın kapsamını Kamu Yönetiminde uygulanmakta olan performans değerlendirme yöntemleri ve Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği oluşturmaktadır.

### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişimler ülkemizde de kamu yönetiminde performans odaklı çalışmaların önemini arttırmıştır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini kaynakların etkin, verimli tutumlu ve kalite standartları çerçevesinde yürütülmesi amacını taşıyan yeni kamu yönetimi anlayışı almıştır. Bu amaca ulaşmanın yolu ise performans ölçümünden geçmektedir. Yerel yönetimlerde yaşanan bu değişimden etkilenen kurumlar arasındadır. Belediyeler insanlarla yakın temas halinde olan birimlerdir. Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması ve kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinin amaçlanması, belediyelerde performans yönetimi ve performans ölçümünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Buradan hareketle yapılan çalışmada örnek belediyede uygulanan yöntemin personel algısı üzerine inceleme yapılmıştır. Bu yönde çalışmanın daha önce yapılmamış olması literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.



### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken Özen'in "Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi" başlıklı doktora tezinden (Özen,2016), Çoban'ın "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden (Çoban,2016) yararlanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde demografik bilgiler kısmı bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem bilgilerini doldurmaları istenmiştir. İkinci bölümde ise katılımcılara 4 başlık altında 22 soru yöneltilmiştir. Anket soruları **Kurumsal İç İletişim Boyutu, Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu** şeklinde gruplandırılmıştır. Beşli likert ölçeği uygulanarak katılımcılardan sorulara "1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Emin Değilim 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anketlerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0for Windows paket programı kullanılmıştır. Demografik Veriler Başlığında elde edilen veriler frekans analizleri ile ortaya konulmuştur.

### 4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısı üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın örnekleme Mersin Büyükşehir Belediyesi personelinde oluşmaktadır. Farklı Daire Başkanlıklarında yer alan 303 personele uygulanmıştır.

### 4.5. Araştırmanın Arka Planı

Anket formu oluşturulurken Özen'in "Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi" başlıklı doktora tezinden (Özen,2016) yararlanılmıştır. 2016 yılında Sağlık Çalışanlarının motivasyon kaynaklarının performans değerlendirme sistemi algısına etkisini incelemek amacıyla 5 ölçek başlığı altında 23 soru yöneltilmiş olup ölçekler Kurumsal İletişim Boyutu, Değerlendirme Süreci Boyutu, Çalışanlara Katkı Boyutu, Kuruma Katkı Boyutu ve Topluma Katkı Boyutu şeklinde gruplandırılmıştır. Bu kapsamda ölçek formunda yer alan sorular Mersin Büyükşehir Belediyesinde uygulanan Performans Yönetim Sistemine

göre uyarlanmıştır. Ölçekler **Kurumsal İç İletişim Boyutu**,**Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu**,**Kurumsal Performansa Katkı Boyutu** ve **Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu** şeklinde gruplandırılmıştır. Performans Değerlendirme Ölçeği, ‘‘1: Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Emin Değilim 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum’’şeklinde derecelendirilen 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin geliştirme sürecinde ölçek güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiş ve Kurumsal İç İletişim Boyutu güvenilirliği .919,Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutugüvenirliği .926,Kurumsal Performansa Katkı Boyutugüvenirliği .975,Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu güvenilirliği .968 olarak bulunmuştur. Yapılan Cronbach Alpha analizi sonucuna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar ayrıntılı şekilde Tablo 23’de belirtilmiştir.

**Tablo 23:**  
**Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Kurumsal İç İletişim Boyutu</b>	,919	7
<b>Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu</b>	,926	6
<b>Kurumsal Performansa Katkı Boyutu</b>	,975	7
<b>Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu</b>	,968	2

#### **4.6. Araştırmanın Temel Soruları**

**Soru 1:**Katılımcıların ‘‘Kurumsal İç İletişim Algıları’’demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**Soru 2:** Katılımcıların ‘‘Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları’’ demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**Soru 3:**Katılımcıların ‘‘Kurumsal Performansa Katkı Algıları’’ demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**Soru 4:**Katılımcıların ‘‘Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları’’ demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

#### **4.6.1. Araştırmanın Alt Soruları**

**S1:** Katılımcıların “Kurumsal İç İletişim Algıları” cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S2:** Katılımcıların “Kurumsal İç İletişim Algıları” eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S3:** Katılımcıların “Kurumsal İç İletişim Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S4:** Katılımcıların “Kurumsal İç İletişim Algıları” kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S5:** Katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S6:** Katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S7:** Katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S8:** Katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S9:** Katılımcıların “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S10:** Katılımcıların “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S11:** Katılımcıların “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S12:** Katılımcıların “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S13:** Katılımcıların “Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları” cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S14:** Katılımcıların “Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları” eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S15:** Katılımcıların “Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

**S16:** Katılımcıların “Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları” kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

#### 4.7. Veri Analizi ve Bulgular

Bu kısımda, analiz sonuçları ve bulguların değerlendirilmeleri yer almaktadır. Bu bağlamda, uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısının incelenmesi amacıyla katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı, soruların boyutlara göre dağılımların verilmesi, gruplar arası farklılıkların testinde ise t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizleri yer almaktadır. Araştırma temel soruları üzerinden 16 alt soru oluşturulmuş ve analizler değerlendirildiğinde çıkan sonuçlar Tablo 24’de yer almaktadır.

##### 4.7.1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Tablo 24:  
Demografik Dağılım

Cinsiyet			Eğitim		
	f	%		f	%
<b>Kadın</b>	164	54,1	<b>Lise</b>	95	31,4
<b>Erkek</b>	139	45,9	<b>Ön Lisans</b>	41	13,5
<b><u>Toplam</u></b>	303	100	<b>Lisans</b>	143	47,2
			<b>Yüksek Lisans/Doktora</b>	24	7,9
			<b><u>Toplam</u></b>	303	100
Kıdem			Yaş		
	f	%		f	%
<b>0-9 yıl</b>	185	61,1	<b>18-33 yaş</b>	132	43,6
<b>10-20 yıl</b>	82	27,1	<b>34-58 yaş</b>	161	53,1
<b>21 yıl ve üzeri</b>	36	11,9	<b>59 ve üzeri yaş</b>	10	3,3
<b><u>Toplam</u></b>	303	100	<b><u>Toplam</u></b>	303	100

Katılımcıların demografik dağılımını içeren yüzdeler Tablo 24’de yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiklerinde %54 kadın ve %46 erkek olmak üzere dengeli bir katılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %47 oranında en çok katılımın lisans mezunlarından ve %31

oranında lise mezunu katılımının olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların %14'ünü ön lisans ve %8'ini ise yüksek lisans/doktora mezunu personel oluşturmaktadır. Kıdem yılları incelendiğinde katılımcıların %61 gibi yüksek bir oranda 0-9 yıl arasında kıdemlerinin olduğu görülmektedir.

Yaşa göre dağılıma bakıldığında en çok katılımın 34-58 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 18-33 yaş aralığı ise %44 oranındadır. Çalışmaya konu katılımcılarımız genç ve orta yaş grubundan oluşmaktadır.

#### 4.7.2. Cinsiyete Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi

Katılımcıların dört farklı performans değerlendirme kriteri ile ilgili vermiş oldukları cevapların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği istatistiki olarak t-testi ile incelenmiş ve bu analize ait sonuçlar Tablo 25'de sunulmuştur.

**Tablo 25:**  
**Cinsiyete Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıkları**

BOYUTLAR	CİNSİYET	ORTALAMALAR	t	Sig
KURUMSAL İLETİŞİM BOYUTU	KADIN	3,86	,052	,959
	ERKEK	3,87		
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ BOYUTU	KADIN	3,65	,074	,941
	ERKEK	3,65		
KURUMSAL PERFORMANSA KATKI BOYUTU	KADIN	3,69	,173	,863
	ERKEK	3,71		
VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE KATKI BOYUTU	KADIN	4,02	,224	,823
	ERKEK	3,99		

Bulgular incelendiğinde, Performans Değerlendirme Süreci Boyutlarının cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermediği görülmektedir.

Kurumsal İç İletişim Boyutu sonuçlarında (sig ,959>0,05) olduğundan ‘‘Kurumsal İç İletişim Algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek ortalamaları incelediğinde değerlerin neredeyse aynı olduğu görülmüştür. Belediyenin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmesi, belediyenin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletişim kanallarıyla (web sitesi, kitapçık vb.) iletilmesi, bireysel performans kriterleri ve standartları belirlenirken ilgili birimlerden ve çalışma gruplarından görüş ve öneriler alınması, performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar konusunda iletişim kanallarından (resmi yazı, portal vb.) bilgilendirme yapılması, performans değerlendirme sistemi oluşturulduğunda tüm çalışanlar iletişim kanalları vasıtasıyla (resmi yazı, web sitesi Portal vb.) değerlendirme ölçütlerinden haberdar edilmesi, performans düzeyi ile ilgili geri bildirim görüşmeleri yapılması ve performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenmesi konusunda kadın ve erkek katılımcıların görüşleri örtüşmektedir.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu sonuçlarında (sig ,941>0,05) olduğundan cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların ‘‘Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları’’ cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu konuda kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının eşit olduğu görülmüştür. Belediyedeki her bir çalışan için açık bir şekilde görev tanımları yapılması ve çalışanlara tebliğ edilmesi, personel ve yöneticiler için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmesi, performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa ilgililerce nedenleri araştırılması ve önlem alınması, her birimin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde değerlendirilmesi, her birimin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde değerlendirilmesi ve belediyede performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlar için tanıma ve takdir süreci işletilmesi konusunda kadın ve erkek katılımcıların görüşleri örtüşmektedir.

Kurumsal Performansa Katkı Boyutu sonuçları incelendiğinde (sig ,863>0,05) olduğu görülmüştür. Katılımcıların ‘‘Kurumsal Performansa Katkı Algıları’’ cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka deyişle performans değerlendirmenin; ekip içi iletişime katkı sağlaması, ekip içi güven ortamını desteklemesi, disiplinli çalışmaya destek olması, motivasyonu yükseltmeye yardımcı olması, verimliliğe olumlu

yönde katkısı olması, kurumsal performansa olumlu yönde önemli katkı sağlaması ve mevcut kapasite kullanımının artmasına katkı sağlaması konusunda kadın ve erkek katılımcıların görüşleri örtüşmektedir.

Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu sonuçları incelendiğinde (sig ,823>0,05) olduğu görülmüştür. Katılımcıların “Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları” cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalamalar incelendiğinde değerlerin çok yakın olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek katılımcılar, performans değerlendirmenin vatandaşa daha kaliteli hizmet verilmesi ve vatandaş memnuniyetine katkı sağlaması konusunda kadın ve erkek katılımcıların görüşleri örtüşmektedir.

#### 4.7.3. Eğitim, Yaş ve Kıdeme Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi

Katılımcıların eğitim, yaş ve kıdem durumlarına göre Performans Değerlendirme Süreci Boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 26’da yer almaktadır.

**Tablo 26:**  
**Eğitim, Yaş ve Kıdeme Göre Boyutların Anlamlılık Düzeyi Farklılıkları**

BOYUTLAR	EĞİTİM		YAŞ		KIDEM	
	Sig	Ortalama	Sig	Ortalama	Sig	Ortalama
<b>Kurumsal İç İletişim Boyutu</b>	,940	,106	0,025	2,86	,216	1,20
<b>Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu</b>	,775	,336	0,78	2,50	,397	,912
<b>Kurumsal Performansa Katkı Boyutu</b>	,299	1,35	,199	1,79	,663	,457
<b>Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu</b>	,228	1,74	,766	,323	,238	1,73

Bulgular incelenerek analiz sonuçları tablo 26’ya aktarılmıştır. Kurumsal İç İletişim Boyutunun eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (sig

,940>0,05) olduğundan katılımcıların ‘‘Kurumsal İç İletişim Algıları’’ eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Mersin Büyükşehir Belediyesinde çalışan personelin eğitim durumlarındaki farklılığın kurumsal iç iletişim boyutu algısı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal İç İletişim Boyutunun yaş durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (sig 0,025< 0,05) olduğundan olumlu kabul edilmiştir. Kabul edilen değer tabloda koyulaştırılarak belirtilmiştir. Katılımcıların ‘‘Kurumsal İç İletişim Algıları’’ yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başka bir söylemle, çalışmaya konu katılımcılarımızın yaş aralığındaki farklılıkların kurumsal iletişim algısına etkisi olumlu bulunmuştur. Hangi yaş aralığında anlamlılık gösterdiğini analiz etmek için Post HocScheffe testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27:**  
**Kurumsal İç İletişim Boyutu (Yaşa Göre) Scheffe Testi Sonuçları**

Yaş Grubu	Yaş Aralığı	Ortalama Fark	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı
					Alt Sınır
18-33 yaş	34-58 yaş	-,27686*	,10310	,028	-,5305
	59 ve üzeri yaş	-,01883	,28799	,998	-,7273
34-58 yaş	18-33 yaş	,27686*	,10310	,028	,0232
	59 ve üzeri yaş	,25803	,28615	,666	-,4459
59 ve üzeri yaş	18-33 yaş	,01883	,28799	,998	-,6896
	34-58 yaş	-,25803	,28615	,666	-,9620

Tabloda gösterilen sonuçların ortalamaları incelendiğinde 18-33 yaş aralığı ile 34-58 yaş aralığı arasında olan katılımcıların Kurumsal İç İletişim algısı üzerinde anlamlı bir dağılım olduğu gözlemlenmiştir. Bu yaş gruplarında kurumiçi iletişim ve çalışanlar ile yöneticiler arasında etkin iç iletişim kurulabildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurumsal İç İletişim Algısının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde(sig ,216>0,05) olduğundan Katılımcıların ‘‘Kurumsal İç İletişim Algıları’’ kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Kıdem



durumlarının Kurumsal İç İletişim boyutu algısı üzerinde etki göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutunun eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, (sig ,775>0,05) olduğu görülmüştür. Katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle Mersin Büyükşehir Belediyesinde çalışan personelin eğitim durumlarının Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci boyutu üzerinde etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu yaş durumuna göre incelendiğinde, (sig 0,78>0,05) olduğundan katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Boyutun yaş üzerine etkisi anlamsız çıksa da genel olarak cevaplara bakıldığında sonuçların anlamlılık derecesine yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutunun kıdem durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, (sig ,397>0,05) olduğu görülmüştür. Katılımcıların “Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları” kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kıdem faktörü performans değerlendirme süreci algısı üzerinde etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Eğitim durumunun Kurumsal Performansa Katkı Boyutu üzerine etkisi incelendiğinde, (sig ,299>0,05) olduğundan katılımcıların “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim durumunun kurumsal performansa katkı algısı üzerinde etkisi görülmemiştir.

Kurumsal Performansa Katkı Boyutunun yaş durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (sig ,199>0,05) olduğu görülmüştür. “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Personelin yaşlarındaki farklılığın kurumsal performansa katkı algısı üzerinde etkisi görülmemiştir. Kurumsal Performansa Katkı Boyutunun kıdem durumuna göre incelendiğinde (sig ,663>0,05) olduğundan katılımcıların “Kurumsal Performansa Katkı Algıları” kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kıdem faktörü Kurumsal Performansa Katkı Algısı üzerinde etkili bulunmamıştır.

Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (sig ,228>0,05) olduğu görülmüştür. Katılımcıların ‘‘Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları’’ eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların eğitim durumu farklı olsa da uygulanan performans değerlendirme sisteminin Vatandaş Memnuniyetine Katkısı üzerinde fikirlerinin örtüştüğü görülmüştür.

Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu yaş durumuna göre incelendiğinde (sig ,766>0,05) olduğundan katılımcıların ‘‘Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları’’ yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş faktörü Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algısı üzerinde etkili bulunmamıştır.

Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu kıdem durumuna göre etkisi incelendiğinde (sig ,238>0,05) olduğundan katılımcıların ‘‘Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları’’ kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.7.3. Araştırma Sorularının Analizlerinin Yapılması**

Anket soruları her bir boyut üzerinden sorular bağlamında değerlendirilmiştir. Bu verileri elde etmek için boyutların frekans analizi yapılmıştır. Değerlendirme sonuçları tabloya aktarılmış ve sonuçların analizi yapılmıştır.

**Tablo 28:**  
**Kurumsal İç İletişim Boyutu Soruların Değerlendirilmesi**

<b>KURUMSAL İÇ İLETİŞİM BOYUTU</b>								
<b>Belediyemizin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenerek tüm personele duyurulmaktadır.</b>			<b>Belediyemizin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletişim kanallarıyla (web sitesi, kitapçık vb.) iletilmektedir.</b>			<b>Bireysel Performans kriterleri ve standartları belirlenirken ilgili birimlerden ve çalışma gruplarından görüş ve öneriler alınmıştır.</b>		
	f	%		f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,0	Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,6	Kesinlikle Katılmıyorum	15	5,0
Katılmıyorum	9	3,0	Katılmıyorum	10	3,3	Katılmıyorum	21	6,9
Emin Değilim	38	12,5	Emin Değilim	20	6,6	Emin Değilim	74	24,4
Katılıyorum	89	29,4	Katılıyorum	115	38,0	Katılıyorum	110	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	155	51,2	Kesinlikle Katılıyorum	147	48,5	Kesinlikle Katılıyorum	83	27,4
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar konusunda iletişim kanallarından (resmi yazı, portal vb.) bilgilendirme yapılmıştır.</b>			<b>Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulduğunda tüm çalışanlar iletişim kanalları vasıtasıyla (resmi yazı, web sitesi Portal vb.) değerlendirme ölçütlerinden haberdar edilmiştir.</b>			<b>Performans düzeyi ile ilgili geri bildirim görüşmeleri yapılmaktadır.</b>		
	f	%		f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	15	5,0	Kesinlikle Katılmıyorum	17	5,6	Kesinlikle Katılmıyorum	16	5,3
Katılmıyorum	21	6,9	Katılmıyorum	22	7,3	Katılmıyorum	25	8,3
Emin Değilim	55	18,2	Emin Değilim	50	16,5	Emin Değilim	79	26,1
Katılıyorum	120	39,6	Katılıyorum	126	41,6	Katılıyorum	104	34,3
Kesinlikle Katılıyorum	92	30,4	Kesinlikle Katılıyorum	88	29,0	Kesinlikle Katılıyorum	79	26,1
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
			<b>Performans ve değerlendirilmeye ilgili şikâyetler dinlenmekte ve dikkate alınmaktadır.</b>					
				f	%			
			Kesinlikle Katılmıyorum	21	6,9			
			Katılmıyorum	26	8,6			
			Emin Değilim	85	28,1			
			Katılıyorum	97	32,0			
			Kesinlikle Katılıyorum	74	24,4			
			<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>			

**Tablo 29:**  
**Performans Yönetim Sitemi Değerlendirme Süreci Boyutu Sorularının**  
**Değerlendirilmesi**

<b>PERFORMANS YÖNETİM SİTEMİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ BOYUTU</b>								
<b>Belediyemizdeki her bir çalışan için açık bir şekilde görev tanımları yapılmış ve çalışanlara tebliğ edilmiştir.(QDMS)</b>			<b>Personel ve yöneticiler için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.</b>			<b>Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa ilgililerce nedenleri araştırılmakta ve önlem alınmaktadır. (Eğitim vb.)</b>		
	f	%		f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	19	6,3	Kesinlikle Katılmıyorum	17	5,6	Kesinlikle Katılmıyorum	21	6,9
Katılmıyorum	11	3,6	Katılmıyorum	22	7,3	Katılmıyorum	28	9,2
Emin Değilim	23	7,6	Emin Değilim	55	18,2	Emin Değilim	88	29,0
Katılıyorum	97	32,0	Katılıyorum	115	38,0	Katılıyorum	107	35,3
Kesinlikle Katılıyorum	153	50,5	Kesinlikle Katılıyorum	94	31,0	Kesinlikle Katılıyorum	59	19,5
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Her birimin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde değerlendirilmektedir.</b>			<b>Değerlendirme ölçütleri mantıklıdır.</b>			<b>Belediyemizde performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlar için tanıma ve takdir süreci işletilir.</b>		
	f	%		f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	30	9,9	Kesinlikle Katılmıyorum	24	7,9	Kesinlikle Katılmıyorum	23	7,6
Katılmıyorum	40	13,2	Katılmıyorum	36	11,9	Katılmıyorum	36	11,9
Emin Değilim	76	25,1	Emin Değilim	75	24,8	Emin Değilim	66	21,8
Katılıyorum	96	31,7	Katılıyorum	113	37,3	Katılıyorum	95	31,4
Kesinlikle Katılıyorum	61	20,1	Kesinlikle Katılıyorum	55	18,2	Kesinlikle Katılıyorum	83	27,4
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 30:**  
**Kurumsal Performansa Katkı Boyutu Soruların Değerlendirilmesi**

<b>KURUMSAL PERFORMANSA KATKI BOYUTU</b>								
<b>Performans değerlendirme, ekip içi iletişime katkı sağlamaktadır.</b>			<b>Performans değerlendirme, ekip içi güven ortamını desteklemektedir.</b>			<b>Performans değerlendirme, disiplinli çalışmamıza destek olmaktadır.</b>		
	f	%		f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	15	5,0	Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,9	Kesinlikle Katılmıyorum	17	5,6
Katılmıyorum	28	9,2	Katılmıyorum	26	8,6	Katılmıyorum	24	7,9
Emin Değilim	75	24,8	Emin Değilim	78	25,7	Emin Değilim	68	22,4
Katılıyorum	115	38,0	Katılıyorum	103	34,0	Katılıyorum	115	38,0
Kesinlikle Katılıyorum	70	23,1	Kesinlikle Katılıyorum	78	25,7	Kesinlikle Katılıyorum	79	26,1
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Performans değerlendirme, motivasyonumuzu yükseltmeye yardımcı olmaktadır.</b>			<b>Performans değerlendirme verimliliğe olumlu yönde katkısı vardır.</b>			<b>Performans değerlendirme kurumsal performansa olumlu yönde önemli katkılar yapmaktadır</b>		
	f	%		f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	21	6,9	Kesinlikle Katılmıyorum	22	7,3	Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,9
Katılmıyorum	22	7,3	Katılmıyorum	23	7,6	Katılmıyorum	20	6,6
Emin Değilim	68	22,4	Emin Değilim	60	19,8	Emin Değilim	63	20,8
Katılıyorum	107	35,3	Katılıyorum	108	35,6	Katılıyorum	118	38,9
Kesinlikle Katılıyorum	85	28,1	Kesinlikle Katılıyorum	90	29,7	Kesinlikle Katılıyorum	84	27,7
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
			<b>Performans değerlendirme mevcut kapasite kullanımının artmasına destek olmaktadır.</b>					
				f	%			
			Kesinlikle Katılmıyorum	19	6,3			
			Katılmıyorum	24	7,9			
			Emin Değilim	58	19,1			
			Katılıyorum	122	40,3			
			Kesinlikle Katılıyorum	80	26,4			
			<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>			

**Tablo 31:**  
**Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu Soruların Değerlendirilmesi**

VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE KATKI BOYUTU					
Performans değerlendirmenin vatandaşlarımıza daha kaliteli hizmet verilmesine katkısı olacağını düşünüyorum.			Performans değerlendirme ile vatandaş memnuniyetimizin artacağını düşünüyorum.		
	f	%		f	%
Kesinlikle Katılmıyorum	17	5,6	Kesinlikle Katılmıyorum	16	5,3
Katılmıyorum	13	4,3	Katılmıyorum	15	5,0
Emin Değilim	47	15,5	Emin Değilim	45	14,9
Katılıyorum	101	33,3	Katılıyorum	100	33,0
Kesinlikle Katılıyorum	125	41,3	Kesinlikle Katılıyorum	127	41,9
Toplam	303	100,0	Toplam	303	100,0

Anket soruları her bir boyut üzerinden sorular bağlamında değerlendirilmiştir. Bu verileri elde etmek için boyutların frekans analizi yapılmıştır.

Kurumsal İç İletişim Boyutu başlığı altında değerlendirme sonuçları tablo 28’de toplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde;

Belediyenin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmesi ve personele duyurulması,

Belediyemizin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletişim kanallarıyla iletilmesi,  
Bireysel Performans kriterleri ve standartları belirlenirken ilgili birimlerden ve çalışma gruplarından görüş ve öneriler alınması,

Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar konusunda iletişim kanallarından (resmi yazı, portal vb.) bilgilendirme yapılması,

Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulduğunda tüm çalışanlar iletişim kanalları vasıtasıyla (resmi yazı, web sitesi Portal vb.) değerlendirme ölçütlerinden haberdar

edilmesi konusunda katılımcıların yüksek oranda olumlu görüş beyan ettikleri görülmektedir.

Performans düzeyi ile ilgili geri bildirim görüşmeleri yapılması ve Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenmekte ve dikkate alınması konusunda katılımcıların kararsız olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum performans değerlendirme kriterlerinin yayılımının sağlanması konusunda iletişim kanallarının aktif olarak kullanıldığını gösterirken kurumun geri bildirim konusunda ve personel şikâyetlerini dikkate alma konusunda gelişime açık olması gerektiğini göstermektedir.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutbaşlığı altında değerlendirme sonuçları tablo 29'da toplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde;

Belediyedeki her bir çalışan için açık bir şekilde görev tanımları yapılması ve çalışanlara tebliğ edilmesi, Personel ve yöneticiler için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmesi ve belediyede performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlar için tanıma ve takdir sürecinin işletilmesi konusunda katılımcılar yüksek oranda olumlu görüş beyan ederlerken performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa ilgililerce nedenlerinin araştırılması ve önlem alınması, her birimin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde değerlendirilmesi ve değerlendirme ölçütleri mantıklı olması konusunda kararsızların da olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda personelin bu konularda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirmenin en önemli unsurlarından birisi ölçümün eşit ve adil yapılmasıdır. Personelin sisteme olan güveninin artırılması ve yayılımının sağlanması açısından kararsız olunan bu konular hakkında personelin bilgilendirmesinin yapılması sağlanmalıdır.

Kurumsal Performansa Katkı Boyutbaşlığı altında değerlendirme sonuçları tablo 30'da toplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde;

Uygulanan yöntemin ekip içi iletişime katkı sağlaması, ekip içi güven ortamını desteklemesi, disiplinli çalışmaya destek olması, motivasyonu yükseltmeye yardımcı olması, verimliliğe olumlu yönde katkı sağlaması, kurumsal performansa katkı sağlaması, mevcut kapasite kullanımının artması konusunda katılımcıların görüşleri olumlu yönde örtüşmektedir. Personelin uygulanan performans değerlendirme sistemine olumlu bir yaklaşım gösterdiğini ifade etmektedir. Bu durum sistemin uygulanabilirliği ve yayılımının sağlanması açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu başlığı altında değerlendirme sonuçları tablo 31’de toplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde;

Uygulanan performans değerlendirme sisteminin vatandaşa daha kaliteli hizmet verilmesine katkı sağlaması ve vatandaş memnuniyetinin artmasına katkı sağlaması konusunda katılımcıların görüşleri olumlu yönde örtüşmektedir. Belediyeler vatandaşa hizmet sunumu açısından en yakın olan birimlerdir. Bu sonuç katılımcıların bu hususta uygulanan yönteme olan güvenini göstermektedir.





**Tablo 32:**  
**Araştırma Alt Sorularının Değerlendirilmesi**

ARAŞTIRMA SORULARI	EVET	HAYIR
S1: Katılımcıların "Kurumsal İç İletişim Algıları" cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S2: Katılımcıların "Kurumsal İç İletişim Algıları" eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S3: Katılımcıların "Kurumsal İç İletişim Algıları" yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?	X	
S4: Katılımcıların "Kurumsal İç İletişim Algıları" kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S5: Katılımcıların "Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları" cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S6: Katılımcıların "Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları" eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S7: Katılımcıların "Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları" yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S8: Katılımcıların "Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Algıları" kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S9: Katılımcıların "Kurumsal Performansa Katkı Algıları" cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S10: Katılımcıların "Kurumsal Performansa Katkı Algıları" eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S11: Katılımcıların "Kurumsal Performansa Katkı Algıları" yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S12: Katılımcıların "Kurumsal Performansa Katkı Algıları" kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S13: Katılımcıların "Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları" cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S14: Katılımcıların "Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları" eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S15: Katılımcıların "Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları" yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X
S16: Katılımcıların "Vatandaş Memnuniyetine Katkı Algıları" kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?		X

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişimler ülkemizde de kamu yönetiminde performans odaklı çalışmaların önemini arttırmıştır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini kaynakların etkin, verimli tutumlu ve kalite standartları çerçevesinde yürütülmesi amacını taşıyan yeni kamu yönetimi anlayışı almıştır. Bu amaca ulaşmanın yolu ise performans ölçümünden geçmektedir. Yerel yönetimlerde yaşanan bu değişimden etkilenen kurumlar arasındadır. Belediyeler insanlarla yakın temas halinde olan birimlerdir. Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması ve kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinin amaçlanması, belediyelerde performans yönetimi ve performans ölçümünün önemini ortaya çıkarmaktadır.

Performans ölçümü konusunda önemli bir husus literatürde yaşanan kavram kargaşasıdır. Bu kavramlar performans ölçütleri performans kriterleri, performans standartları, performans unsurları ve performans boyutları gibi kavramlarla açıklanmıştır. Bu kavramların adlandırılması farklı olmakla birlikte içerikleri hemen hemen aynıdır. Bu yazımlar terminolojik farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde performans yönetimi ve performans ölçümü kavramlarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Performans yönetimi, kurumsal başarının sağlanması için faaliyet sürecinde yer alan her bir unsurun performans ölçümü yapılarak değerlendirilmesi ve bu sonuçlara yönelik önlemlerin alınarak uygulanmasını kapsayan döngüsel bir süreçtir. Performans ölçümü ise basit bir tanımla; bir devletin sunmuş olduğu hizmetlerin kamu ihtiyaçlarına ne derece yanıt verdiğini öğrenmek ve açıklamak için geliştirilmiş sistematik bir girişimdir. Etkili bir performans ölçümü yapmak için performans göstergelerinin kurumun amaç ve hedeflerine uygun olması gerekmektedir. Kanun çerçevesinde performans değerlendirmesinin nasıl uygulanacağını belirlenmemesi bu hususta kurumlar için sorun teşkil etmektedir. Performans ölçüm sisteminin bütün süreçleri kurum tarafından bir döngü şeklinde tasarlandığında ve bu döngü hayata geçirildiğinde kurumun performans yönetimi başarısından söz edilebilir.

Türkiye’de stratejik planlama çalışmaları 2000’li yıllarda başlamıştır. Ancak kamu idarelerini bütünüyle kapsayan uygulamalara 2005 yılında yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile başlanmıştır. Bu kanun ile kamu yönetiminde performans ölçümü uygulanmaya başlanmıştır. Kamu sektörü kıt kaynaklarla daha çok şey üretmeye çalışan kurumlardır. Bu sebeple kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği durumu

belirlemek amacıyla stratejik planlamalar yapılmaktadır. Bu stratejilerin doğru belirlenmesi ve yönetim süreçlerinin verimli yönetilmesi gerekmektedir. Kamu hizmetlerinde; kalitenin artırılması, kamusal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, ayrıca uygulamalarda ve karar aşamalarında saydamlığın ve hesap verebilirliğin artırılması kamuda performans artırıcı önlemler alınmasıyla sağlanabilir. Ancak kamu kesiminde değişime gösterilen direnç sebebiyle birçok engelle karşılaşılmaktadır. Hiyerarşik değerlendirme, performans kriterlerinin bilinçsizce seçilmesi, süreçte kullanılan puanlama yöntemlerinin yetersiz olması bu engellerden bazılarıdır. Kamu performans yönetiminin insanlık ilkesiyle hedeflerin ve ölçütlerin ölçülebilir nitelikte olması sonucu, insan kaynaklarının nesnel değerlendirmeye tabi tutulması ile bu hedef ve ölçütlerin makul ölçülerde ulaşılabilir olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde çok sağlam sistemlerin kurulamadığı görülmüştür. Buna çözüm olarak öncelikle kurumlarda nitelikli hizmetiçi eğitimlerle yönetici ve çalışanlara performans yönetim sistemi bilinci kazandırılmalıdır.

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan performans değerlendirme sisteminin personel algısını incelemek amacıyla yapılan anket çalışması ile Kurumsal İç İletişim Boyutu, Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutlarının cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Her bir boyut üzerinde soruların analizi yapılmıştır. Sonuçlar analiz edildiğinde Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutlarında cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumuna göre farklılık görülmezken Kurumsal İç İletişim Boyutunda yaşa göre anlamlı derecede farklılık tespit edilmiştir. 18-33 ve 34-58 yaş aralığındaki katılımcıların iç iletişim algısında anlamlı fark görülmüştür. Bu farklılık yaş grupları arasındaki geleneksel ve yeni yaklaşımlar yani teknoloji kullanımındaki yatkınlık olarak değerlendirilebilir.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, kurumsal iletişim boyutu kapsamında Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin misyon, vizyon, hedef ve performans değerlendirme kriterlerinin açıkça iletişim kanalları aracılığıyla iletildiği görülmüştür. Bunun performans değerlendirme bilincinin oluşturulması açısından kuruma olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Ancak geri bildirim görüşmeleri konusunda kararsız bir çoğunluğun olması katılımcıların bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını

göstermiştir. Bu konuda personelin bilgilendirilmesi yapılarak gelişime açık olması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin önemli bir ayağını oluşturan geri bildirim görüşmelerinin yönetime uygun şekilde gerçekleştirilmesi sonuçların daha verimli alınması hususunda kuruma katkı sağlayacaktır. Performans değerlendirme süreci boyutu ele alındığında görev tanımlarının açıkça belirlenmesi, objektif ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenmesi, tanıma takdir süreçlerinin işletilmesi konusunda katılımcıların görüşlerinin olumlu yönde örtüştüğü gözlemlenmiştir. Ancak eşit ve adil değerlendirme yapılması ve değerlendirme ölçütlerinin mantıklı olması konusunda kararsız bir grup tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin en önemli noktalarından biri ölçümün eşit ve adil yapılmasıdır. Bu konuda kararsız bir grubun olması sistemin işleyişini ve güvenilirliğini tehlikeye sokabilir. Eksik yönler konusunda hizmetiçi eğitimlerle önlem alınmalıdır. Personelin sisteme olan güveninin artırılması ve yayılımın sağlanması sistemin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttıracaktır. Kurumsal anlamda başarının sağlanabilmesi için kurumların bu konuda gelişime açık olması gerekmektedir. Kurumsal performansa katkı boyutu ele alındığında uygulanan yöntemin ekip içi iletişime katkı sağlaması, ekip içi güven ortamını desteklemesi, disiplinli çalışmaya destek olması, motivasyonu yükseltmeye yardımcı olması, verimliliğe olumlu yönde katkı sağlaması, kurumsal performansa katkı sağlaması, mevcut kapasite kullanımının artması konusunda katılımcıların görüşleri olumlu yönde örtüşmektedir. Personelin uygulanan performans değerlendirme sistemine olumlu bir yaklaşım gösterdiğini ifade etmektedir. Vatandaş memnuniyetine katkı boyutu ele alındığında uygulanan yöntemin vatandaşa daha kaliteli hizmet verilmesine katkı sağlaması ve vatandaş memnuniyetinin artmasına katkı sağlaması konusunda katılımcı görüşleri olumlu yönde örtüşmektedir. Belediyelerin hizmet sunumu açısından vatandaşa en yakın birimler olduğu düşünüldüğünde doğru ve etkili uygulanan bir yöntemin vatandaş memnuniyetine doğrudan katkı sağlanacağı söylenebilir.

EFQM Mükemmellik Modeli Çalışanlara Yönelik Kriter 3’de; ‘Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.’ tanımlanmaktadır. Buradan hareketle doğru uygulanan

performans değerlendirme sisteminin kurumsal performansa katkı sağlayacağı, personelin verimini ve motivasyonunu arttıracaağı göz ardı edilmemelidir.

## ÖNERİLER

Kurumlarda performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başlanmadan önce doğru ve etkili insan kaynakları politikaları geliştirilmelidir. Yapılacak olan işe uygun personel atamaları yapılmalıdır ki orada performans değerlendirme sisteminden bahsedilebilsin. Nitelikli personel alımı yapılmayan kurumlarda bu süreçler vakit kaybından öteye gidemeyecektir.

Kurumsal başarının sağlanabilmesi için stratejik plan ve süreç performans göstergelerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek için stratejik planı destekleyen insan kaynakları politikaları geliştirilmelidir. Süreç performans göstergelerinin bireysel ve kurumsal hedeflere yansımaları sağlanmalıdır.

Kurumlarda tanıma ve takdir süreçlerinin işletilmesi çalışana kendisini daha değerli hissettirecek ve kuruma karşı aidiyet duygusunu güçlendirecektir. Belediyelerin hizmet sunduğu kitlenin vatandaş olduğu düşünöldüğünde bu durum doğrudan vatandaş memnuniyetine katkı sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin önemli çıktılarından birisi ödüllendirmedir. Personelin moral ve motivasyonunun artması için bu gereklidir. Ancak ödüllendirmenin yanı sıra kurumlarda ceza sistemi de uygulanmalıdır. Çalışan görevini en iyi şekilde yerine getirdiğinde ödüllendirileceğini bildiği gibi iyi bir performans sergilemediğinde ceza alacağını bilmelidir. Çalışan ve çalışmayan personeli ayırma konusunda ödöl sistemi kadar ceza sistemi de belirleyici olabilir.

Çalışan performansı değerlendirilirken kurum karnesi metodolojisine geçildiği takdirde kurum karnesinin Daire Başkanlığı, Müdürlük düzeyine indirgenmesi ve çalışan performans sistemine bağlanması yönünde hedef yayılım metodolojisi kullanılabilir.

Hedef yayılım metodolojisinde kurum hedefleri bireysel hedeflere indirgenirken bu hedeflerin ilgili stratejik amaçlarla bağlantılı olması ve sayısal olarak verilmesi çalışan performans sistemine objektif bir katkı sağlayabilir.

Kurumda kullanılan iç iletişim kanalları ve gerçekleştirdiği iletişim faaliyetlerinin etkililiği değerlendirilerek iyileştirilebilir.

Sonuç olarak, Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan bu çalışma Büyükşehir Belediyelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışmalarına örnek teşkil etmektedir. Performans ölçümünde geliştirilen etkili insan kaynakları politikaları sayesinde kurum kaynakları etkin ve verimli kullanılarak, adil ve eşit yönetim anlayışı benimsenerek bireysel ve kurumsal karşılıklı fayda sağlanacak örgüt kültürü oluşturulabilir.



## KAYNAKÇA

- ACAR, Dilek, Belediyelerde Performans Değerlendirme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2009.
- AĞCA, Veysel-Tuncer, Ender (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modellerive Bir BalancedScorecard Uygulaması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, C.8, S.1, s.173-193 <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/8-1/10.pdf>(15/06/2018)
- AKAL, Zühal (1998), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Ankara.
- AKÇAKAYA, M. “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi”, Karadeniz Araştırmaları Kış 2012 Sayı 32, s.171-202.
- AKÇAY, H.,Kamil Ufuk Bilgin, “Kamu Performans Yönetimine Etkisi AçısındanPsikolojik Sermaye”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Nisan 2016, Sayı:12.
- AKGÜN, A. E., Keskin, H., Özdemir M. (2004). "Geçici Takımlarda Amacın Açıklığı ve Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 3-4, s. 299-316.
- AKTAN. C. C. (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (erişim tarihi: 23.09.2018)
- AKYÜZ, K.C., Gedik, T., Akyüz, İ. ve Balaban, Y. (2011). Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan İşletmelerinin Performans Değerlendirme Anlayışları (Arsin Örneği), Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi, 7 (2), 73-81.
- ALDEMİR, C., A. ATAOL, G. BUDAK, İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir, 2004.
- ATAKAN, N., Coşar, A., & Sonuvar, M. (1997). Performans Denetimi Pakistan Sayıştay uygulaması. Ankara.
- ATEŞ, H. & Çetin, D. 2003; “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, Çağdas Kamu Yönetimi II, Acar, M. & Özgür, H. (Ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık
- ATEŞ, Hamza ve Dilek Çetin (2004), “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, Çağdas Kamu Yönetimi II içinde, (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.255-284.
- BALCI, A. (2003). Kamu yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlalatışı. İçinde A. Balcı vd. (ed.), Kamu Yönetiminde Çağdas Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları
- BARUTÇUGİL, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004

BAYIR, F., ALTINKAYA, Z., ve MAMMADOVA, ‘‘ Modern Performans Değerleme Yöntemleri ve Azerbaycan’daki İşletmelerde Uygulanması’’, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, S., Balaban, U.Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 9 (2), 185- 201.

BİLGİN, K. U. (2004). Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. Ankara: TODAİE Yayınları.

BİLGİN, Kamil Ufuk (2004b). Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayını, Ankara.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 76, Erzurum, 1990.

BODUROĞLU, Nalan, ‘‘Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi’’, Beykent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

BOURNE, Mike; Andy Neely; John Mills; KenPlatts. ‘‘Implementing Performans MeasurementSystems: A LiteratureReview’’, International Journal of Business Performans Management, Vol. 5, No. 1, 2003, 1-24.

BRYSON, J. M. (1988), Strategic Planning forPublicandNonprofitOrganizations, JosseyBass, San Francisco.

BÜYÜKKILIÇ, D., Coşkun, A. (2002). "Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetim", Verimlilik Dergisi, Sayı 3, s. 37-67.

CANMAN, D., Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara 1995, s. 120.

CELEP, Hatice, (2010) Kamu Yönetiminde Performans Ölçümü/ Mesleki Yeterlilik Tezi, TC Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı,- <http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye>, (e.t. 16 Ekim 2018).

COŞKUN, Ali (2006), ‘‘STK’ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi’’, Sivil Toplum, Yıl: 4, Sayı:15, s.103-117 [http://www.alicoskun.net/Publications/STD\\_2006\\_STKlardaStratejikPerformans Yonetimi.pdf](http://www.alicoskun.net/Publications/STD_2006_STKlardaStratejikPerformansYonetimi.pdf) (12/01/2018).

COŞKUN, Ali. ‘‘Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları’’, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl 6, Sayı 19, Temmuz 2006, 119-136 (a).

COŞKUN, B. ve Şekercioğlu, L. S. (2011), Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2); 43-64.

ÇAKICI, Ayşehan, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması, Marmara Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi, İstanbul, 1997.



ÇELİK Abdullah, Ömer Faruk BİLBAY Yönetim Bilimleri Sempozyumu 08 – 09 Aralık 2016 / İSTANBUL

ÇEVİK, H.H. 2004; Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 252

DAVİD P. Norton, “Beware: TheUnbalancedScorecard”, BalancedScorecard Report, C: II, No:2, 2000, s.13-14.

DEMİR, Cengiz ve Mustafa Kemal Yılmaz, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, ss.69-88.

DEMİR, Nazmiye; Dilek BİRBİL; Nevda ATALAY; Şevket YILDIRIM, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları, Ankara, 1998.

DEMİRKAYA, H. (2000). Performans Ölçüm Rehberi, Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi,

DİNÇER, Ömer (2003), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

DPT. (2007). Kamuda iyi yönetim. DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Rapor No: 674, DPT Basımevi, Ankara.

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

DURŞUN, Bingöl (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, s.272.

Eisenhardt K. N. AndSull, D. N. (2001), “Strategy as Simple Rules”, Harvard Business Review, 79 (1), pp: 106-116.

e-Journal of New World Sciences Academy 2007, Volume: 2, Number: 1 ArticleNumber: C0002 Fatma Özmen İrfan Tansel Üzmez

EPSTEİN, Paul (1988), Using PerformanceMeasurement in LocalGovernment, NationalCivicLeauge Pres, New York.

EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Yedinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, (2001).

ERGÜN, T.,ve Aykut, P. (1993). Kamu yönetimine giriş. Ankara: TODAİE Yayınları.

ERTAŞ, H., ve İlhan, A. (2016), “Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi”Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi Sayı: 12, 2016, ss. 70-82

ERÜZ, E., 2005, Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme, Pamukkale Üniversitesi, 20. Türkiye Maliye Sempozyumu, Türkiye’de Yeniden

Yapılanma,ss. 61-73, [http://malysesempozyumu.org/wp-content/uploads/2016/11/Maliye-Sempozyumu\\_20.pdf](http://malysesempozyumu.org/wp-content/uploads/2016/11/Maliye-Sempozyumu_20.pdf) (04.04.2018)

ERYİĞİT, B.H, Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği, Sakarya Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi, Sakarya, 2012.

F. Muhammed (1972), “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım” (çev. Oyal, E.), Amme İdaresi Dergisi, Cilt 5, Sayı 3, Ankara, s.110-114.

GAVCAR, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), Yönetim ve Ekonomi, 13 (2), 31-45.

GÖKÜŞ, Mehmet, Erdal Bayrakçı ve Yasin Taşpınar (2014), “Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı 2014, ss. 57-73.

GÖZLÜKAYA, T. (2007): ‘Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri,’ Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

GÜÇLÜ, Ali (1995), “Performans Denetiminin Zorlukları Üzerine Düşünceler”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 18, Temmuz-Eylül, ss.8-11.

GÜNEŞ, İsmail, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006.

HALİS, Muhsin (2003), “Kamuda Performans Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (ed. Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K., Coşkun, B.), Ankara: Seçkin Yayınları, s.170.

HALL, M. (2008), “The Effect Of Comprehensive Performance Measurement Systems On Role Clarity, Psychological Empowerment And Managerial Performance”, Accounting, Organizations and Society, 33, pp: 141-163.

HELVACI, M. Akif, ‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi’ Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Yıl:2002, Cilt:35, Sayı:1-2

HENRİ, J. F. (2006), “Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective”, Accounting, Organizations and Society, 31, pp: 529-558.

HOLZER, Marc-Yang Kaifeng (2004), “Performance Measurement and Improvement: An Assessment of the State of the Art”, International Review of Administrative Sciences, Vol.70.

<https://www.myexecutive.com.tr/tr/makaleler/degerlendirme-merkezi-uygulamalari-32.html> Erişim:08.06.2018

İŞİĞİÇOK, E. (Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi , (12/3/2017).  
<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>.

İlhan Erdoğan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın., s.154.

KARASOY,A. ‘‘Türk Kamu Yönetimine Bir Bakış’’, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, 2014

KAYA, E. (2007). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 . Okutan Yayıncılık.

KOÇEL, Tamer, ‘‘İşletme Yöneticiliği’’ 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 2003.

KÖSEOĞLU, Mehmet Akif (2005), ‘‘Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü’’, DPT Uzmanlık Tezi, <http://www.dpt.gov.tr/docObjects/Download/133760/performa.pdf> (05.05.2018).

KÖSEOĞLU, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Sayı:447, 211-234.

KUBALI, D., 1999, Performans Denetimi, Amme İdaresi Dergisi, 32/1, s.s.31-62, Ankara

KUBALI, Derya (1998), ‘‘Toplam Kalite Yönetimi’’, Sayıştay Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Mart, ss.115-129. (1999), ‘‘Performans Denetimi’’, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 1, Mart, ss.31-62.

KUYAKSİL, A. (1994). Yönetimin Verimliliği, Türk İdare Dergisi, Yıl:66, Sayı.402-405, 163-169.

LASSİTER, David, A User’s Guide to 360 Feedback, CBODN Channel Marker, June, 1997.

MAGRETTA, J. (2002), What Management is: andWhyIt’sEveryone’s Business, Harper&Collins Business, London.

MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006, Sayfa:127-153

MUSLU, Şükrü, ‘‘Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi’’ HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5 (2014/1).  
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/84796> Erişim:04.02.2018.

OANA, P.M., (2012), Performance Evaluation: LiteratureReviewand Time Evolution, Annals of theUniversity of Oradea, EconomicScience Series, C.21 S.1, s.753-758.

ÖLÇER, F., 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 18 (3–4), 2004, s.216.

ÖZER, H. (1992). Performans Denetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı:7, 30-39.

ÖZER, H. (1997). Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. Ankara: Sayıştay Yayınları.

- ÖZTEMEL, Ercan (2001), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2006), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 38, Sayı 1, Ankara, s.81-83.
- PAKDİL, Fatma. “Sağlık Sektöründe Kurumsal Performans Yönetimi”, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği, Hamza Ateş, Harun Kırılmaz, Sabahattin Aydın, 114-150, Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2007.
- SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2000, s. 172.
- SARAN, Ulvi, (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma-Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- SAYAN, \_ Ö. 2007; “Sicil Sisteminden Performans Değerlendirmesine”, Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar”, Aksoy S. &Üstüner, Y. ( Ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık, s. 522
- Sayıştay Başkanlığı (2000), Performans Ölçüm Rehberi, Çeviren: Hülya Demirkaya, Ankara: Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi, 7 Şubat.
- SONGUR, H. Mehmet (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara. (1996), “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, Mahalli İdareler Dergisi, Nisan, ss.41-51.
- ŞENER UYSAL Electronic Journal of Vocational Colleges-October/Ekim 2015
- ŞENTÜRK, Hulusi (2004), Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- ŞENTÜRK, Hulusi (2008), “Belediyeler İçin Performans Yönetim Rehberi” Belediye Yönetim Dizisi: 8-9, [http://www.kentarastirma.com /rehber/k13.doc](http://www.kentarastirma.com/rehber/k13.doc), E. Tarihi: 28.06.2018
- ŞENTÜRK, Hulusi; (2005), Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- TAHIROĞLU, F., Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, 2003.
- TEPAV (2007). İyi Yönetişim İçin Örnek Bir Model: Katılımcı Bütçeleme, Ankara. <http://www.tepav.org.tr/tur/index.php?type=event&title=Y&cid=279>
- TİMUR N, Osman, Bayraktar, “Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- TORLAK, Ömer ve Cevahir Uzkuurt (1999), “Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş”, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, ss.247-258.
- UĞUR, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- UYARGİL, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

UYARGİL, C. Vd., (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, Ss.259-260

UYARGİL, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1998

ÜLGEN, H., S.K. Mirze. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.

ÜNAL, M. (2002). Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?, Kaynak Dergisi, S.12 Sıra 90, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=90>.

YERLİ, Esra, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Konya,2006.

YILDIZ, Gültekin (1995), "Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu, Ankara: TODAİE Yayını, s.77.

YILMAZ, E.Ferhat, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006, s.77.

YÜKSEL, F. "Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı Ve Kamu Yönetimi Reform Tasarısı", Kamu Yönetimi (Ed. Abdullah, Yılmaz, Mustafa Ökmen) içinde, Ankara, Gazi Kitabevi, (2004), s. 1-22.

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1997, s.174.

## EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma yüksek lisans tezi kapsamında, ‘’Mersin Büyükşehir Belediyesi’nde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin personel algısı üzerine etkisini’’ incelemek amacıyla yapılmaktadır. Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmaya katılım sağladığınız için teşekkür ederim.

**Büşra YILMAZ, 0324 533 3435/ 0539 785 6658**

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyet:			
1	Kadın	2	Erkek

Kıdem yılı:					
1	0-2 yıl	3	5-9 yıl	5	15-20 yıl
2	3-4 yıl	4	10-14 yıl	6	21 yıl ve üzeri

Yaş:					
1	18-24	3	30-33	5	46-58
2	25-29	4	34-45	6	59 ve üstü

Eğitim Durumu:			
1	Lise	3	Lisans
2	M.Y.O. /Ön Lisans	4	Lisans Üstü / Doktora

**ACIKLAMA:** Sorgulanan ifadelerde;

**1: Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3: Emin Değilim 4:Katlıyorum**

**5:Kesinlikle Katlıyorum olarak değerlendirilmektedir.**

KURUMSAL İÇ İLETİŞİM BOYUTU		1	2	3	4	5
1	Belediyemizin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenerek tüm personele duyurulmaktadır.					
2	Belediyemizin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletişim kanallarıyla (web sitesi, kitapçık vb.) iletilmektedir.					
3	Bireysel Performans kriterleri ve standartları belirlenirken ilgili birimlerden ve çalışma gruplarından görüş ve öneriler alınmıştır.					
4	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar konusunda iletişim kanallarından (resmi yazı, portal vb.) bilgilendirme yapılmıştır.					
5	Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulduğunda tüm çalışanlar iletişim kanalları vasıtasıyla (resmi yazı, web sitesi Portal vb.) değerlendirme ölçütlerinden haberdar edilmiştir.					
6	Performans düzeyi ile ilgili geri bildirim görüşmeleri yapılmaktadır.					
7	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenmekte ve dikkate alınmaktadır.					

<b>PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ BOYUTU</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	Belediyemizdeki her bir çalışan için açık bir şekilde görev tanımları yapılmış ve çalışanlara tebliğ edilmiştir.(QDMS)					
<b>9</b>	Personel ve yöneticiler için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.					
<b>10</b>	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa ilgililerce nedenleri araştırılmakta ve önlem alınmaktadır. (Eğitim vb.)					
<b>11</b>	Her birimin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde değerlendirilmektedir.					
<b>12</b>	Değerlendirme ölçütleri mantıklıdır.					
<b>13</b>	Belediyemizde performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlar için tanıma ve takdir süreci işletilir.					
<b>KURUMSAL PERFORMANSA KATKI BOYUTU</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>14</b>	Performans değerlendirme, ekip içi iletişime katkı sağlamaktadır.					
<b>15</b>	Performans değerlendirme, ekip içi güven ortamını desteklemektedir.					
<b>16</b>	Performans değerlendirme, disiplinli çalışmamıza destek olmaktadır.					
<b>17</b>	Performans değerlendirme, motivasyonumuzu yükseltmeye yardımcı olmaktadır.					
<b>18</b>	Performans değerlendirme verimliliğe olumlu yönde katkısı vardır.					
<b>19</b>	Performans değerlendirme kurumsal performansa olumlu yönde önemli katkılar yapmaktadır					
<b>20</b>	Performans değerlendirme mevcut kapasite kullanımının artmasına destek olmaktadır.					
<b>VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE KATKI BOYUTU</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>21</b>	Performans değerlendirmenin vatandaşlarımıza daha kaliteli hizmet verilmesine katkısı olacağını düşünüyorum.					
<b>22</b>	Performans değerlendirme ile vatandaş memnuniyetimizin artacağını düşünüyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

3 Ekim 1992'de Aksaray'da doğdu. İlkokul 3. Sınıfa kadar Aksaray Emlak Kredi İlköğretim Okulu'nda okudu. Eğitimine 4. Sınıftan itibaren Mersin 24 Kasım İlköğretim Okulu'nda devam etti. 2010 yılında Mersin Şevket Pozcu lisesinden mezun oldu. 2011 yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde başladığı lisans eğitimini 2015 yılında tamamladı. İş başı eğitimini Sakarya Gizem Frit ve Glazür Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de tamamladı. Aynı zamanda Anadolu Üniversitesi Dış Ticaret Bölümünden mezun oldu. 2016 yılında Mersin Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Eğitim Şube Müdürlüğü'nde Eğitim Projeleri Araştırma ve Geliştirme Personeli olarak göreve başladı ve halen görevine devam etmektedir. 2016 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Programında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.