

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE
ARMUTLU BELEDİYESİ'NDE PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aziz İNCİ

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdullah URAL

HAZİRAN-2013

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE
ARMUTLU BELEDİYESİ'NDE PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Aziz İNCİ (117209012)

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

Bu tez 08/07/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Selami ÖZCAN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Abdullah URAL

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. H. Yunus TAŞ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

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

Aziz İNCİ

01.06.2013

ÖNSÖZ

Varlık sebepleri halka hizmet olan belediyeler, kaynak ve imkânlarını en ideal örgütlenme ve işleyiş süreçleriyle, en uygun araç ve yöntemleri kullanarak maksimum hizmete dönüştürmek durumundadır. Yerel ihtiyaçların karşılanmasında belediyelerin katkısı önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışma, belediyelerin topluma daha iyi hizmet sunması hususunda elindeki kaynak ve imkânları en etkin şekilde kullanmayı hedeflemesi, performans yönetim modellerini de kullanarak en fazla verimi elde etmelerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla çalışma kapsamında, performans kavramının ne olduğundan yola çıkılarak, kamu kurumlarında performans yönetimi ortaya konmaya çalışılmış, konunun asıl önemli noktası olan belediyelerde performans yönetimi araştırılmıştır. Çalışma örnek uygulamayla pekiştirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Abdullah URAL'a, bana her türlü desteği sunan çalışma arkadaşlarıma ve tabi ki çalışmam boyunca bana büyük bir sabır, anlayış ve destek gösteren sevgili aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Alan araştırmasının yapılmasında yardımcı olan ve izin veren Armutlu Belediye Başkanı Sayın Mehmet BİRKAN'a ve uygulamaya katılan değerli belediye çalışanlarına teşekkür ederim.

Aziz İNCİ

01 Haziran 2013

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PERFORMANS YÖNETİMİ	6
1.1. Performans Kavramı.....	6
1.1.1. Performans Kavramının Gelişimi	8
1.1.2. Performansın Unsurları	9
1.1.2.1. Tutumluluk	9
1.1.2.2. Verimlilik.....	10
1.1.2.3. Etkinlik	12
1.1.2.4. Kalite.....	13
1.1.3. Performansın Unsurları Arasındaki İlişki	15
1.1.4. Performans Yönetimi Nedir?	16
1.1.5. Performans Değerlendirme/ Ölçüm	20
1.1.6. Performans Değerlendirme Niçin Yapılır?	22
1.2. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi	23
1.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Kamuda Performans Yönetiminin Ortaya Çıkışı	24
1.2.2. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi	29
1.2.3. Örgütsel Performans Yönetimi Süreci	33
1.2.3.1. Performans Odaklı Stratejik Planlama	34
1.2.3.2. Örgütsel Performans Standartlarının Belirlenmesi	36
1.2.3.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesi	38

1.2.3.4. Örgütsel Performansın Değerlendirilmesi, Geri Besleme ve İyileştirme.....	41
1.2.4. Bireysel Performans Yönetimi Süreci	42
BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	46
2.1. Değişen Yönetim Anlayışının Belediyelere Yansımaları	46
2.1.1. Neden Belediyelerde Performans Yönetimi	47
2.2. Belediyelerde Performans Yönetimi Süreci.....	48
2.2.1. Hazırlık Aşaması.....	49
2.2.1.1. Birinci Adım: Yetki, Görev ve Sorumlulukların Dağıtılması	50
2.2.1.2. İkinci Adım: Kurum İçi Hazırlıkların Tamamlanması.....	51
2.2.1.3. Üçüncü Adım: Paydaşların Belirlenmesi ve Katılımı İçin Gerekli Kurumsal Yapının Oluşturulması.....	52
2.2.1.4. Dördüncü Adım: Performans Yönetim Modelinin Belirlenmesi	53
2.3. Belediyelerde Performans Yönetiminin Bileşenleri	54
2.3.1. Belediyelerde Stratejik Planlama	54
2.3.2. Belediyelerde Performans İzleme ve Raporlama	57
2.3.3. Belediyelerde Performans Ölçümü	59
2.4. Performans Bilgisinin Kullanımı	65
2.4.1. Performans Bilgisinin Yönetimsel İyileştirme Amaçlı Kullanımı	65
2.4.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme	67
2.4.3. Performansa Dayalı Bütçeleme	69
2.5. Belediyelerin Sorunları ve Sorunları Aşmada Performans Yönetiminin Rolü ...	71
2.6. Performans Yönetiminin Yararları.....	74
2.7. Belediyelerde Performans Ölçümü BEPER Projesi.....	75
BÖLÜM 3: ARMUTLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ	78
3.1. İlçenin Genel Olarak Tanıtılması	78
3.1.1. İlçenin Tarihi ve Coğrafi Yapısı.....	78

3.1.2. İlçenin Nüfus	78
3.1.3. İdari Durumu	78
3.1.4. Sosyal Durum	79
3.1.5. Eğitim ve Kültür Durumu	79
3.1.6. Ekonomik Durum	79
3.2. Armutlu Belediyesinin Yapısı	80
3.2.1. Armutlu Belediyesi Organizasyon Yapısı	80
3.2.2. Armutlu Belediyesi İstihdam Durumu	84
3.3. Armutlu Belediyesi Performans Yönergesi	86
3.3.1. Armutlu Belediyesi Performans Değerlendirme Yönergesi Hazırlanması	86
3.3.1.1. Kapsam ve Kanuni Dayanak	87
3.3.1.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	87
3.3.1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları	88
3.3.1.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	90
3.3.1.5. Performans Değerlendirme Yönergesinde Yer Alan Tanımlar	91
3.3.1.6. Performans Değerlendirme Dosyası	91
3.3.1.7. Değerleyiciler Tablosu	92
3.3.2. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması	93
3.3.2.1. Performans Değerlendirme Formlarının Dağıtılması	93
3.3.2.2. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması İçin Gerekli Asgari Süre	93
3.3.2.3. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü Ve Notların Derecelendirilmesi	94
3.3.2.4. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması	95
3.3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi	95
3.3.3.1. Performans Değerlendirme Notlarının Öğrenilmesi	95
3.3.3.2. Performans Değerlendirme Sonuçları Formlarının Doldurulması Ve Çalışanlarla Paylaşılması	96

3.3.3.3. Performans Notu Düşük Olanların Durumu	96
3.3.4. Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası	97
3.3.4.1. Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası İle Görevli Birimin Sorumlulukları	97
3.3.4.2. Performans Puanı Yüksek Olan Memurların Ödüllendirilmesi	98
3.4. Armutlu Belediyesinde Performans Değerlendirme	99
3.4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı, Kapsamı ve Önemi	99
3.4.2. Elde Edilen Veriler ve Bu Verilerin Değerlendirilmesi	100
3.4.3. Performans Değerlendirme Formlarının Analiz Edilmesi	101
3.4.4. Armutlu Belediyesi'nde Performans Yönetimi Öncesi ve Sonrası Yaşanan Değişim	104
3.4.5. Armutlu Belediyesi'nde Performans Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA	119
EKLER	124
ÖZGEÇMİŞ	154

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BEPER	: Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi
BPÖP	: Belediye Performans Ölçüm Programı
DPGL	:Department of Provincial and Local Government
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Performans Geliştirme Modelleri ve Araçlarının İncelenmesi.....	54
Tablo 2: Performans Analizinde Raporlama ve Hesap Verme Çerçevesi	59
Tablo 3: İlçe ve Bağlı Köylerin Yıllara Göre Nüfus Dağılımı.....	78
Tablo 4: Armutlu Belediyesi Mevcut Personel Dağılımı.....	84
Tablo 5: Armutlu Belediye Sözleşmeli Personel Mesleki Dağılımı	85
Tablo 6: Mevcut Personelin Müdürlüklere Dağılımı	85
Tablo 7: Performans Değerlendirme Yönergesi'nde Kullanılacak olan Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerleyiciler.....	92
Tablo 8: Performans Değerlendirme Formu Uygulanan Personelin Müdürlüklere Göre Dağılımı	101
Tablo 9: Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli.....	102
Tablo 10: Fen İşleri Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli	102
Tablo 11: Yazı İşleri Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli.....	103
Tablo 12: Zabıta Amirliği'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli	103
Tablo 13: Müdürlüklerin Aldıkları Puanlar Açısından Bölümler Arası Dağılımı	103
Tablo 14: Armutlu Belediyesi Hizmet Standartları Tablosu.....	105

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Performansın Unsurları Arasındaki İlişki	16
Şekil 2: Performansın Döngüsel ve Tekrarlanan Süreci.....	17
Şekil 3: Kurum Performans Piramidi	22
Şekil 4: Armutlu Belediyesi Organizasyon Şeması.....	81

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Belediyelerde Performans Yönetimi ve Armutlu Belediyesi'nde Performans Değerleme Sisteminin Oluşturulması	
Tezin Yazarı: Aziz İNCİ	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdullah URAL
Kabul Tarihi: 08 Temmuz 2013	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 123 (tez) + 31 (ekler)
Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>Bu çalışma, performans yönetimi kavramından yola çıkarak belediyelerde performans yönetimi konusunu incelemektedir. Çalışmada ağırlıklı olarak belediyelerde performans yönetimi kapsamında kanun, doktrin ve teorik yazınlar dikkate alınmıştır. Genel olarak performans kavramı üzerinde durularak, performans kavramıyla birlikte kamu kurumlarında performans yönetimi hakkında mevzuattan da yararlanarak genel bilgiler verilmiştir.</p> <p>Çalışmanın özünü oluşturan belediyelerde performans yönetimi konusu ele alınmıştır. Performans yönetiminin temel unsurları, belediyelerde performans yönetimi süreci, belediyelerde performans yönetiminin bileşenleri gibi teorik irdelemelerde bulunulmuştur.</p> <p>Son olarak Armutlu Belediyesi Örneğinden yola çıkılarak, belediyelerde performans yönetiminin ne olduğu, uygulama alanının nasıl şekillendiği ile ilgili farkındalıkların ölçülmesi amaçlanmıştır.</p> <p>Tüm bu bilgiler ve değerlendirmeler doğrultusunda, kamuda hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar, performans yönetiminin, kamu kurumları içinde önemli bir kavram haline gelmesine zemin hazırlamıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Belediyeler, Performans Yönetimi, Belediyelerde Performans Yönetimi	

Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Performance Management at Municipalities and Performance appraisal system, the creation of the Municipality of Armutlu	
Thesis Author: Aziz İNCİ	Advisor: Yrd. Doç. Dr. Abdullah URAL
Date of Acceptance: July 08, 2013	Total Number of Pages: IX (pre text) + 123 (main body) + 31 (appendices)
Department: Labor Economics And Industrial Relations	Field of Studay: Human Resources and Labor Relations
<p>This study analyzes the subject of the performance management at the municipalities deriving from the concept of performance management. The study mainly focuses on law, doctrine and theoretical literature within the scope of the performance management at municipalities. In general, the concept of performance will be emphasized and the general information on the performance management at public institutions together with the concept of performance will be provided by utilizing the legislations.</p> <p>The subject of performance at municipalities which constitutes the core of the stud will also be addressed. The theoretical discussions like the basic elements of the performance management, the process of the performance management at municipalities, and the components of the performance management at municipalities will be addressed.</p> <p>Finally, it will be aimed to measure the awareness related to what the performance management at municipalities is and how the application areas are shaped, deriving from the Armutlu Municipality Sample.</p> <p>In line with all this information and evaluations, the studies towards improving the quality of the services in the public sector have established a ground for the performance management to become an important concept within the public institutions.</p>	
Keywords: Municipalities, Performance Management, Performance Management at Municipalities	

GİRİŞ

Toplumlar geçmişten günümüze hızlı bir değişim ve gelişim sürecinden geçmektedirler. Özellikle son yıllarda bilim ve teknoloji arasındaki baş döndürücü gelişmelerin yaratmış olduğu bilişim çağı anlayışı, toplumlarda sürekli değişim ve yenilenme ihtiyacını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu durum karşısında, toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap ve değişimin gerisinde kaldığı zaman, yönetimde yeniden yapılanma ihtiyacı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 1980'li yıllardan beri değişmeye başlamış ve bu gelişmeler sosyal bilimciler tarafından yeni kamu yönetimi anlayışının doğuşu olarak kabul edilmiştir. ABD ve İngiltere'deki 1979 ve 1980 yıllarında gerçekleşen iktidar değişikliklerinden sonra, devletin küçülmesi ve devletin ekonomiden elini çekmesini amaçlayan yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yeni kamu yönetimi felsefesi, geleneksel bürokratik kamu yönetimi yerine daha esnek, şeffaf, hesap verebilir, stratejik planlamayı esas alan ve performansa dayalı bir şekilde ele alınacak olan bu gelişmeler sonucu olarak, kamu kurumlarında performans yönetiminin önemi artmıştır.

Türkiye de bu gelişmelerin dışında kalmamıştır. 1983 yılı sonrasında Turgut Özal'ın başbakan olduğu hükümetler ile başlayan devletin küçülmesi ve serbest pazar ekonomisine geçilmesi süreci günümüzde de devam etmektedir. Bu sürecin bir parçası olarak, kamu kurumlarında performansa dayalı yönetim anlayışı, mesela performansa dayalı bütçe yapılması birçok kamu kurumunda uygulanmaya çalışılmaktadır. Artan nüfus ve azalan kaynaklar karşısında, özellikle kamu yönetiminde performansa dayalı yönetim anlayışının uygulamaya geçirilmesi, bir zorunluluk haline gelmiştir. Belediyeler açısından da performans yönetimi uygulaması yavaş yavaş bir zorunluluk haline gelir nitelikte uygulanmaya başlamaktadır.

Performans yönetimi, bir teşkilatın örgütsel performansını arttırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok birim, ekip ve bireyin (çalışanların) etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir. Performans yönetim süreci, başarılması hedeflenen amaçların ne olduğunu anlamaya yarayan ve o hedef ve amaçların gerçekten nasıl başarılacağını sağlayan, insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan

kaynakları yönetimi, örgütsel kültür, yönetim anlayışı ve iletişim gibi bir teşkilatın bütün temel faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır. Doğal olarak bu unsurlar örgütten örgüte değişeceği için performans yönetim stratejisi de her bir teşkilatta farklı olacaktır. Bu bağlamda, performans yönetiminin uzun dönemli hedefleri olan ve daha geniş konulara odaklanmış bir strateji olduğu söylenebilir.

“Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahallî mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef kamu tüzel kişiliğidir.” 1580 Sayılı Belediye Kanunu, belediyeyi bu şekilde tarif etmektedir. 5393 Sayılı Belediye Kanunu’nda ise “ Belediye; belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Belediyeler, şehirlerin planlanmasından imara uygun yapılaşmasının sağlanmasına; su, kanal, yol gibi altyapı hizmetlerinden, park, otopark, oyun parkı, spor alanları ve tesisleri gibi toplumsal yaşam için zorunlu olan donatı alanlarına; halkın sağlığı için işyeri denetimlerinden, toplumsal nizam için gerekli önlemleri almaya; beldenin temizliğinin sağlanmasından, çevrenin korunmasına; ihtiyaç sahiplerine sosyal yardımlarda bulunmaktan, kültürel faaliyetlerin organize edilmesine kadar çok değişik alanlarda hizmet vermekle yükümlüdür. Dolayısıyla belediyeler, kentlerin gelişimi ve kentte yaşayanların ortak ihtiyaçlarının karşılanması hususunda stratejik öneme sahip kurumlardır. Etkin ve verimli hizmet vermeleri açısından da performans yönetimi uygulamalarını kullanmayı uygun görmüşlerdir.

Kamu sektörü kuruluşlarının performansı hükümet programlarının, politikaların ve hizmetlerin etkin, verimli ve ekonomik olarak yürütülmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Unutmamamız gereken performans yönetiminin şu veya bu şekilde sonuca ulaşma yolu oluşudur. Sonuçta incelemelere konu olan kamu kuruluşlarının çıktıkları, sonuçları ve gerçek performanslarıdır.

Bu özellikleri dolayısıyla performans yönetimi belediyeler gibi sundukları hizmetler ile orantılı kaynaklara sahip olmayan kurumlar için ihtiyaç niteliği kazanmıştır. Ayrıca belediyelerin sundukları hizmetlerin ölçülebilir kriterlere bağlanabilir nitelikler taşıması

belediyeler için performans yönetiminin doğru bir seçim olacağıın en önemli göstergesidir.

Belediye tarafından sunulan hizmetlerin vatandaş cephesindeki yansımaları oldukça önemlidir. Sonuçta belediyeler vatandaşa hizmet sunmak ve onun memnuniyetini sağlamak için vardır; ancak vatandaşla böylesine iç içe olan belediyeler çok sayıda iş ve işlem yürütmekle yükümlü olmaları, faaliyet alanlarının genişliği, karmaşık personel yapıları, mevzuattan ve siyasi etkilerden kaynaklanan sıkıntılar nedeniyle performans yönetimini uygulamakta zorlanmaktadır.

Ülkemizde kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen düzeye çıkarılamaması, istikrarlı bir ekonomik büyümenin yakalanamaması, işsizlik ve verimliliğin sağlanamaması gibi yetersizlikler Türk kamu yönetiminin geleneksel anlayıştan sıyrılarak kamu işletmeciliğine kaymasına yol açmıştır. Sonuç olarak Türk kamu yönetimi de Avrupa Birliği'ne uyum süreci içerisinde yeniden yapılanma sürecine girmiş ve bu bağlamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ile yeniden yapılanmanın yerel yönetim ayağı oturtulmaya çalışılmaktadır.

Bu doğrultuda belediyelerde müşteri odaklılık, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi yeni yönetim ilke ve teknikleri ile yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Artık ülkemiz belediyelerinin yönetim yapılarını performansa dayandırmaları iş, işlem ve personel performanslarını ölçmeleri gündeme gelmiştir.

İşte bu çalışmada kamuda performans yönetiminin ne anlama geldiği ortaya konduktan sonra bu yönetim modelinin belediyelere uygulanışı anlatılacaktır. Belediyelerde insan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda çeşitli yöntemlerden söz edilebilir. Performans yönetim sisteminin kurulması da bu tür yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada belediyelerde performans yönetim sistemi hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmanın temel varsayımı performans yönetiminin küçük ölçekli belediyelerde uygulanabilirliği ve performans yönetiminin belediyelerde hayata geçmesi ile birlikte belediyelerde hedeflerin en doğru şekilde belirlenmesi, hedefe ulaştıracak ölçü ve kaynakların rasyonel biçimde tespiti ve değerlendirilmesi ve değişen bu süreçte

çalışanlara ve vatandaşa biçilen rollerle katılımcı bir modelin yakalanacağıdır.

Sonuç olarak performans yönetimi yaklaşımı, bir teşkilatın iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı olarak iyileştirilebilmesi için çalışanların ve ekiplerin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır. Yöneticiler çalışanlardan ne beklediklerini açıkça ortaya koyarlar ve çalışanlar kendilerinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili beklentilerini ve işlerini hakkında yapabilmek için neye ihtiyaç duyduklarını yöneticilere rahatça iletebilirler. Bir teşkilatın yönetimi, çok karmaşık ilişkiler ağından oluştuğu için bu karşılıklı ilişkilerin teşkilatın amaç ve hedeflerine göre düzenlenip yönlendirilmesi ortak çaba gerektirir ve performans yönetimi bu konuda önemli rol oynayan bir yöntem etkinliğidir. Ortak çabanın gösterileceği süreç planlamayı, ölçmeyi ve değerlendirmeyi ve alınacak dersleri içermektedir. Kısaca performans yönetimi sadece yöneticileri değil çalışanları da sürecin içine alan bir süreçtir.

Çalışmanın Amacı

Misyonları, görev ve yetkileri ve kullandıkları kaynaklar bakımından tüm kamu yönetiminde olduğu gibi, belediyelerde de performans büyük önem arz etmektedir. Özellikle son yıllarda tüm dünyada kamu yönetimindeki etkinliğin artırılması, önemli gündem maddelerinden birisi olmuştur.

Tezim temel olarak, küçük ölçekli belediyelerde de performans ölçümünün yapılabilirliği ve performans yönetiminin uygulanabilirliğidir. Her ne kadar küçük ölçekli belediyelerde performans yönetimi uygulamasına çekinceli yaklaşılsa da bu durum yersizdir. Çalışmanın amacı da temel olarak bunu ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Belediyelerde yapılan düzenlemelerle birlikte belediyeler en aktif yerel yönetim birimi haline getirilmiştir. Belediyelerin görev ve yetkilerine bakıldığında, aslında bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde ve her aşamada belediyelere sorumluluk yüklendiği görülmektedir. Dolayısıyla belediyeler, kentlerin gelişimi ve kentte yaşayanların ortak ihtiyaçların karşılanması hususunda stratejik öneme sahip kurumlarıdır. Stratejik önemle birlikte performans yönetimi, kamu idarelerinin iş ve işlemlerinde etkinliğinin, verimliliğinin, tutumluluğunun ölçülebilir kriterlerle

değerlendirilmesini içerdiği için, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin geniş anlamda uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan bir yöntem aracıdır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada ağırlıklı olarak belediyelerde performans yönetimi kapsamında kanun, doktrin ve teorik yazınlar dikkate alınmıştır. Çünkü kamu sektöründe yapılan tüm değişimlerin kanuni dayanakları olmak zorundadır. Örnek belediyenin performansının ölçülmesi hususunda hazırlanan performans değerlendirme formlarından yararlanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, genel olarak performans kavramı üzerinde durulmuş, performans kavramından yola çıkarak kamu kurumlarında performans yönetimi hakkında mevzuattan da yararlanarak genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın özünü oluşturan belediyelerde performans yönetimi konusu ele alınmıştır. Belediyelerde performans yönetimi süreci, belediyelerde performans yönetiminin bileşenleri gibi teorik irdelemelerde bulunulmuştur.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise Armutlu Belediyesi örneğinden yola çıkılarak, belediyelerde performans yönetiminin ne olduğu, uygulama alanının nasıl şekillendiği ile ilgili farkındalıkların ölçülmesi amaçlanmış olup küçük ölçekli bir belediye olan Armutlu Belediyesi'nde performans yönetimi uygulanabilirliği ortaya konmuştur.

BÖLÜM 1: PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1. Performans Kavramı

Performans kelimesi İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” olarak tercüme edilmiş ve zaman zaman başarı, başarmak kavramları ile özdeşleştirilmiştir.

Performans çeşitli kaynaklarda farklı tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Performans sözlük anlamı olarak birden fazla anlama gelmektedir. Elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı ya da durumu başarma isteği, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir işi ortaya koyarken gösterilen başarı, başarımdır.

Performans, günlük hayatta sıkça kullanılan, ancak kullanımı yerine göre çok farklı anlamlara gelebilen esnek bir kavramdır. Bir tiyatro ya da opera gösterisini tanımlamak için performans kavramına başvurulabileceği gibi bir hükümet politikasını değerlendirmek amacıyla da performans kavramı kullanılmaktadır. Örneğin, OECD, IMF gibi uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri sıkça ülkelerin ekonomik ve siyasal performanslarını ölçen ve değerlendiren raporlar açıklamaktadır.

Performans sözcüğü, herhangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi anlamına gelir. Fakat günlük konuşma dilimizde bile performans sözcüğünü kullanırken, sadece o işin yapılması anlamını yüklemeyiz. “Performansı düşük”, “performansı yüksek”, “performansının artırılması lazım ” gibi ifadeler kullanırız. Çünkü performans sözcüğünün anlamı sadece o işin yapılması değil, o işin yapılmasındaki başarı derecesini ifade etmektedir.

Performans sözcüğünün “kapasite” sözcüğü ile de yakından ilgisi vardır. Performanstan bahsederken, aslında kapasiteden de bahsetmiş olmaktadır. Örneğin, performansın düşük olması ya kapasite kullanımının düşük olduğu, aslında daha yüksek kapasite ile çalışmanın mümkün olduğu ya da kapasitenin yetersiz olduğu anlamına da gelebilmektedir.

Performans genellikle, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 175).

Ekonomiklik en az masrafla girdi kaynaklarını uygun kalitede elde etme olarak tanımlanmaktadır. İdeal olarak bütün ilgili masrafların ekonominin değerlendirilmesine dâhil edilmesi gerekir (Erdumlu, 1991: 324). Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut ise ekonomiklikler. Diğer adıyla tutumluluk, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmeyi öngörür.

Yönetim Bilimi açısından performans kavramı, önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin (faaliyetin) yerine getirilmesi ya da işgörenin bir işte gösterdiği başarıyı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ya da nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1990: 13).

Performans düzeyinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen işlemin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirmede kullanılan ölçülerin anlaşılabilir, anlatılabilir, elle tutulur ve objektif olması esastır (Songur, 1995: 1). Performans ölçüm işlevi sonucunda değerler saptanır ve bu değerlerin her biri performansın bir göstergesidir; iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu... gibi (Akal, 1996: 1).

Performansın değişik tanımları göz önüne alındığında, bu kavramın hem hedeflere ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığını görmekteyiz. Çünkü ne pahasına olursa olsun hedefe ulaşmak demek, performansın başarılı olması demek değildir. Hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçimimizin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi hususlar da performans kavramının içinde yer almalıdır (Şentürk, 2005: 23).

Performansın sadece hedeflere ulaşım seviyesi olarak ölçülmesi esas alınacak olursa, performansını yüksek tutmak isteyen kurumların düşük hedefler belirlemeyi tercih etmesi gibi, performans yönetiminin hiç onaylamayacağı bir süreç teşvik edilmiş olur.

1.1.1. Performans Kavramının Gelişimi

Yönetim Bilimi açısından performans kavramı, günümüzde farklı unsurları bünyesinde toplayan geniş bir anlama kavuşmuştur. Zaman içinde performansın bazı unsurları öne çıkarken bazıları önem kaybetmiş, bazıları ise yakın zamanda ortaya çıkmıştır (Akal, 1998: 5). Performans kavramının Yönetim Bilimi'ndeki evrimine bakıldığında ilk olarak "tutumluluk" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Tutumluluk, hem özel işletmeler hem de kamu kurumlarının yönetimindeki temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Taylor, Weber ve Fayol gibi klasik yönetim kuramcılarının da tutumluluk ilkesine vurgu yaptıkları görülmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları, kamu yararına bağlı olarak çalıştıklarından harcamalarında ve faaliyetlerinde her zaman tutumlu davranamayabilmektedir. Bu nedenle, kamu kurumları için tutumluluk ilkesi tek başına yeterli görülmemiştir (Akal, 1998: 5).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, mal ve hizmetlere artan talep ile kaynakların kıt olmasının yarattığı ortam nedeniyle "verimlilik" kavramı özel sektörde yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Akal, 1998: 6). Bu dönemde, kamu kesiminde de sadece maliyetleri düşürerek sonuca ulaşamadığı anlaşılmış ve girdilerden en etkin biçimde yararlanmanın önemi kabul edilmiştir. Böylece özel sektörde kullanılan ve üretimde artışın sağlanması anlamındaki "produktivite" kavramı yerine, kamu kesiminde "verimlilik" kavramı tercih edilmiş ve bu gelişme yönetim politikalarına yansımıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra özel sektöre olduğu kadar kamu sektörüne yönelik olarak da politika üreten ve destek veren ulusal verimlilik merkezleri tüm dünyada yaygın bir şekilde kurulmuştur (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 15).

Ancak hem özel sektörde hem de kamu sektöründe verimlilik kavramı ve buna dayalı olarak yapılan ölçümler yeterli görülmediğinden amaçlara ne kadar ulaşıldığını belirlemeye yarayan "etkinlik" kavramı giderek daha fazla popüler hale gelmiştir. Zaten birçok kamu hizmeti açısından verimlilik ölçümünde yaşanan zorluklar, 1980'lerden sonra kamu sektöründe etkinlik kavramını ve buna dayalı uygulamaları öne çıkarmıştır.

1980'lerden sonra ise özel sektörde yaygınlaşan kalite yönetimi ve müşteri memnuniyeti yaklaşımları kısa zamanda kamu sektörünü de etkilemiştir. Böylece en düşük maliyetlerle en yüksek üretimi ifade eden bir performans anlayışından müşteri

tatmini, kalite, yenilik, sonuç odaklılık gibi unsurlara ağırlık veren yeni bir yönetim anlayışına geçilmiştir. Son yıllarda kamu hizmetlerinin tutumlu, verimli ve etkin bir biçimde sunulması yeterli görülmekte; bu unsurların yanında kalite, etik, yenilik, hakkaniyet, sonuç odaklılık, vatandaş katılımı gibi unsurlar da performans kavramıyla birlikte değerlendirilmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 15). Sonuç olarak, günümüzde tutumluluk, verimlilik, etkinlik ve kalite kavramlarının “performans” kavramı çatısı altında toplandığı ve bu kavramların performansın birer unsuru olarak kabul edildiği görülmektedir.

1.1.2. Performansın Unsurları

Temel nitelikte performans kavramından yola çıkarak performansın unsurlarını açıklamak doğru olacaktır.

Performans, çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgudur. Performansın bazı boyutları, zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni ortaya çıkmıştır. Mesela yönetimler için, II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere artan talep ve kaynakların kıt olmasının yarattığı ortam nedeniyle tutumluluk ve verimlilik daha sonra etkinlik ve günümüzde de kalite unsurları gelişme göstermiştir. Diğer yandan performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre de değişebilir. Performansın unsurlarına aşağıda değinilmiştir.

1.1.2.1. Tutumluluk

Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut tutumluluktur (Akal, 1998: 5). Ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk kısaca, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir (Özer, 1997: 34). O halde tutumlu uygulamaların; maliyetlerin en aza indirildiği, gereğinden fazla harcamaların kısıldığı uygulamalar olduğu söylenebilir.

Tutumluluk, uygun düzeydeki kaliteyi değiştirerek kullanılan kaynakların maliyetinin en aza indirilmesidir. Tutumluluk kavramı fiziksel ve mali kaynaklar kadar, insan kaynakları ve bilgiyi de kapsayan bir kavramdır. Tutumluluk, kaynakların elde

edilmesiyle ilgilidir. Tutumluluk konuları irdelenirken kaynakların doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru kalitede ve doğru maliyetle elde edilip edilmediği saptanmaya çalışılır. Tutumluluk, aynı kalitedeki kaynakların en düşük maliyetle elde edilmesiyle ortaya çıkar. Ancak, tutumluluk en ucuz anlamına gelmez. Tutumluluk hakkında zaman, yer, miktar, kalite ve maliyeti kapsayan bir yargıya ulaşmak için daha kapsamlı standartlara ihtiyaç vardır (Akal, 1998: 5).

Daha geniş bir tanımlamaya göre tutumluluk, örgütün amaçları da göz önünde bulundurularak, kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. Özel kesime göre kamu kesimi açısından, tutumluluk kavramının tanımı ve açıklanması daha zordur. Sadece, alternatifler arasında seçim yapma imkânının olduğu durumlarda tutumluluk sağlanabilir. Bu nedenle tutumluluk, zaman zaman tasarruf, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi, dışsallıkların ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması anlamına gelmektedir. Ancak tutumluluk, hiç harcama yapmama ya da çok az harcama yapma olmayıp, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamamayı ifade etmektedir.

Belediyeler açısından tutumluluk; hizmetlerin en düşük maliyetle ve en uygun zamanda, belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Belediyelerin yürütmekle görevli olduğu tüm hizmetleri tek başlarına karşılamaları çok zordur. Nitekim, belediyeler hizmetlerde maliyetleri düşürmek amacıyla kendi aralarında işbirliğine gitmenin yanında, özel kesime de birtakım teknik hizmetleri (çöp toplama gibi) ihale ederek kaynaklarından tasarruf sağlamaktadırlar. Ayrıca diğer kaynakları olduğu gibi insan kaynağını da tutumlu bir şekilde kullanmak bu ilkenin bir parçasıdır. Amaca ulaşmada en doğru, en uygun sayıda personeli doğru zaman ve yerde kullanmak belediyenin başarısı ve tutumluluğunun göstergesidir.

1.1.2.2. Verimlilik

Verimlilik çağdaş dünyanın ekonomik sorunlarını çözümlenecek anahtar kavramlardan birisidir. Verimlilik günümüzde kalkınmanın, kalkınmış ülke ya da toplum olmanın önemli ölçütlerinden kabul edilmektedir. Verimlilik kalkınmanın itici gücüdür. Günlük kullanımda bir şeyin “verimli” olduğunu söylemek, onun “iyi” ve “istenen” düzeyde

olduğunu anlatır. Ancak verimliliğin iyilik veya isteniyor olmak çerçevesinde tanımlanması, kavramın kişisel değerlendirmelere açık olmasına yol açmaktadır.

Diğer yandan verimlilik sadece işletmeleri değil, merkezi yönetim kuruluşları, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar ve diğer sosyal kurumları da ilgilendirmektedir.

Bu kurum ve kuruluşların amaçları farklılaştıkça, verimlilik tanımları da farklılaşacaktır. Verimlilik kavramı, produktivite, etkinlik, tutumluluk, kâr ve kalite terimleri ile adeta bütünleşmiştir. Bu nedenle de, verimliliği açıkça tanımlamak güçleşmektedir.

Genel anlamda verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etkin kullanımınıdır. Bir başka tanımla ifade edersek, verimlilik doğru olan işleri doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir (Akal, 1998: 44).

Teknik anlamda verimlilik, bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi anlatırken matematiksel olarak çıktının girdiye oranı şeklinde ifade edilmektedir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Bu matematiksel ilişkiye göre verimlilik bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ya da hizmetlerde bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranlamasıyla elde edilen bir katsayıdır. Bu hesaplamada ölçümü yapılan sistemin çıktı ve girdilerin belirlenebilmesi için sistemin sınırlarının tanımlanmış olması ve dönem süresinin belirlenmesi önemlidir (Akal, 1998: 47).

Belediyelerde verimlilik; birim maliyet başına daha çok çıktı elde etmek ya da daha az birim maliyete aynı miktar ve kalitedeki çıktıya ulaşmak ile mümkündür. Belediye yönetimlerinde kullanılan girdiler arasında belediye personeli, mali kaynaklar (belediyelerin öz gelirleri, merkezi yönetimden aktarılan transferler ve devlet yardımları), bina, araç-gereç ve belediyede kullanılan bilgi teknolojisi sayılabilir.

Belediyeler bu girdileri kullanarak, belde halkının talep ettiği yerel ortak mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmektedirler. Belediyelerin hizmet maliyeti karşılığı onlara sağlanan mali kaynaklar sabit olduğundan verimlilik belediyeler açısından sorun olmaktadır. Yerel yönetimlerin sahip olduğu kıt kaynaklara karşılık, yaşanan yerleşmenin de etkisiyle kendilerinden beklenen hizmetler giderek artmaktadır. Bu nedenle belediyeler, ellerindeki kaynakları en yüksek verimi elde edecek biçimde kullanmak durumundadırlar (Öztürk ve Çoskun, 1998: 116).

1.1.2.3. Etkinlik

Etkinlik de verimlilik gibi tanımlanması zor bir kavramdır. Geniş anlamda, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ifade eden etkinlik görüşü; kamusal girişim, program veya projelerin hedeflerinin veya sonuçlarının ölçülebilir olduğu varsayımına dayanır. Etkinlik, örgütün amaçlarına vurgu yaparken amaçlara ulaşma derecesini ölçer; verimlilik ise, bir örgütte kullanılan kaynaklarla ulaşılan çıktı arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Etkinlik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarılı olduğu ile ilgili olduğu için, faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin olduğu durumlarda; etkinlik olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır. İşte bu noktada kişilerin değer yargıları devreye girecektir. Zaten etkinliğin tanımlanmasındaki zorluk da, sübjektif unsurları içeren bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır. Örgütü etkileyen herkes için farklı etkinlik boyutları ve görüşleri olacaktır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 20).

Etkinlik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha önceden belirledikleri tanımlanmış amaçlar ve stratejik hedeflerinin ne kadarına ulaştığını veya başka bir ifadeyle bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur.

Belediyeler açısından etkinlik; yerel hizmetleri, belde halkının talep ve beklentileri göz önünde bulundurularak belirlenen hedefleri gerçekleştirecek doğrultuda sağlamayı ifade etmektedir. Belediyelerin hedeflerini karşılamadaki yeterlilikleri onların etkinlik derecelerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Belediyeler iş, işlem ve faaliyetlerinde tutumluluk ve verimliliği sağlamış olabilirler, yine de belediyelerin hedeflerini gerçekleştirmediği ya da ne düzeyde gerçekleştirdikleri

ölçülemediği sürece performansları da tam olarak belirlenemez. Örneğin, bir belediyenin cari harcamalarında tutumluluk ilkesine ve bu ilke çerçevesinde belirlenen hedeflere uygun olarak bir önceki yıla göre azalma sağlamış olabilir. Fakat bu durumun bir sonucu olarak yeni personel alınamaması nedeniyle bazı hizmetlerin kalitesinde düşüş ortaya çıkabilir. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi performansın unsurları birbiri ile sıkı bir ilişki içindedir. Bu durum, bir hastaya konulan teşhis neticesinde verilen ilacın yan etkilerinin ortaya çıkması sonucu başka hastalıkların tetiklenmesine benzer (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 20).

1.1.2.4. Kalite

Kalite kavramı, köken itibariyle çok eskilere dayandırılabilir, bugünkü anlamıyla kalite; bilimsel yönetim yaklaşımının kurucularından olan Taylor'dan beri gündemde bulunmaktadır. Kalite ekonomik gelişme için gerekli olan en önemli disiplin ve stratejilerden birisidir. Kalite müşteri ile ilgili bir konudur.

Kalite Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalitenin tanımı, yapacak olan kişiye göre değişebilmektedir. Bilinen tanımlara göre, standartlarla uygunluk ya da kullanıma uygunluk olarak ifade edilebilir (Yamak, 1998: 86).

1980'lerin ortalarına kadar kalite kavramı, daha çok üretilen bir mal veya hizmetin gereklerine uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktaydı ve genelde imalat sektöründe kaliteden bahsedilmekteydi (Öztemel, 2001: 25). Ancak özel sektörde üretim alanında başlayan bu kalite anlayışı, zamanla tüm sektörlerde egemen olan bir düşünce ve uygulama haline gelmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında da kaliteli hizmet sunmak bağlamında toplam kalite yönetiminin uygulanması 1980'lerden sonra gelişmiştir. Bunun nedenleri arasında, özel sektörde yaşanan değişime kamu yönetiminin kayıtsız kalamaması, vatandaşların kaliteli mal ve hizmet beklentileri, özelleştirme konusunda kamu yönetimi üzerindeki baskılar sayılabilir. Her ne kadar toplam kalite yönetiminin, kamu yönetiminde uygulanıp uygulanamayacağı tartışılabilir; bugün kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet kullanıcılarına kaliteli hizmet sunmak gerekliliğinin bulunduğu genel olarak kabul

edilmiştir. Kalitesizliğin maliyetinin ortaya konulması, kalitenin içinde verimlilik ve tutumluluk kavramlarının da yer alması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda kalite, verimliliği de içerecek biçimde, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu amaçlayan bir performans boyutu şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzde insanların kamusal hizmetlere yönelik talep ve beklentileri değişmiştir. Bu kapsamda, çoğu kez vatandaşlar belediyelerin nicelik olarak daha çok hizmet sunmasını yeterli görmemekte, bunun yanında nitelikli kamu hizmeti beklemekte, hizmet memnuniyetinin karşılanmasını istemekte ve kentsel yaşam kalitesinin yükselmesini arzu etmektedir (Ateş ve Köseoğlu. 2011: 21).

Belediyelerde kalite; rekabet etme gücü ile ölçülen bir kavramdır, bu durum belediyeler gibi kâr maksimizasyonu ve rekabete dayanmayan bir anlayışla çalışmayan kamu kurumları için bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Ancak halka en yakın kurum olma sıfatıyla belediyeler hizmetten yararlananlara kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Vatandaşlarına onların istekleri doğrultusunda belli standartlarda hizmet sunan belediyeler müşteri memnuniyetini arttırabileceklerdir. Günümüzde halk, belediyelerden sadece klasik bölgesel kamu hizmetlerinin sunulmasını beklememektedir. Bunun da ötesinde özellikle belediye yöneticileri ve karar organları, halk tarafından kendilerine kaliteli, ucuz ve güvenilir hizmet sunmaları ve daha yaşanabilir bir kent sağlamaları için seçilmektedirler (Çivi, 2006: 37).

Belediyelerde hizmeti sadece belde halkına sunulan eylemler olarak düşünmemek, belediye içindeki iş, işlem ve faaliyetleri de kalite kavramı içinde değerlendirmek gerektirmektedir.

Mesela evine su bağlatmak isteyen kişiye verilen bu hizmetin maliyeti, süresi ve kişinin verdiği emek; diğer yandan belediye çalışanlarının iş görürken takındıkları tavır, güler yüzlülük, ses tonları vb. su sağlama hizmetinin kalitesini oluşturur.

Belediyelerde kaliteli hizmet sunulmasının bir unsuru da şikâyetlerin kabulü ve değerlendirmesine ilişkin bir sistemin kurulmasıdır. Şikâyetlerin belediye ile ilgili birimlere ulaştırılması, hızlı bir biçimde sonuçlandırılması, soruşturmanın adil ve

güvenilir olması iyi işleyen bir şikâyet sisteminin asgari koşullarını oluşturmaktadır (Öztürk ve Coşkun,1998: 121).

1.1.3. Performansın Unsurları Arasındaki İlişki

Performansı oluşturan unsurların tanımlanması, performans yönetiminin anlaşılabilmesi açısından gerekmektedir. Performansın temel unsurları olan verimlilik, etkinlik ve tutumluluk kavramları, kendine özgü özelliklere sahip olmakla birlikte; birbirleriyle yakından ilişkilidirler ve hatta bazen birbirleri yerine kullanılmaktadırlar. Tutumluluk az harcama, verimlilik iyi harcama iken, etkinlik akıllı harcamayı ifade etmektedir.

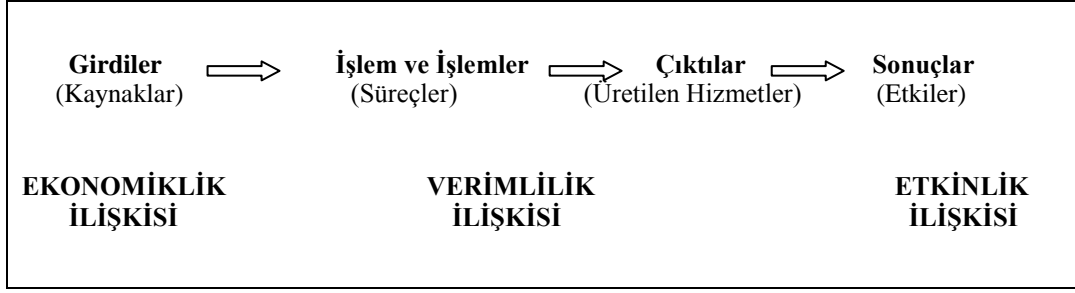
Birbirlerine çok yakın anlamda olmalarının yanında, etkinlik ve verimlilik kavramları arasında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. İlk olarak, etkinlik sonuç durumuyla (çıktılarla) ilişkili iken, verimlilik bu sonuca nasıl ulaşıldığını gösteren bir araçtır. Diğer bir fark ise, verimliliğin her zaman etkinliği sağlayamayacağı tezinden kaynaklanmaktadır. Nitekim bir örgütün gerçekleştirdiği bazı faaliyetler kısa dönemde verimsiz gibi görünebilir; ancak uzun dönemde etkin olabilir.

Verimlilik, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiden kaynaklandığı için; verimlilik ve tutumluluk kavramları da birbiriyle bağlantılıdır. Nitekim kaynakların ekonomik bir biçimde elde edilmesi, kullanılan girdilerin maliyetini en aza indirerek verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, son yıllarda verimlilik ve kalite kavramlarının da giderek birbirine yaklaştığı ifade edilmektedir (Ateş ve Köseoğlu. 2011: 22).

Tutumluluk girdiler ile ilgili iken; verimlilik, girdiler ve çıktılarla ilgilidir; etkinlik ise çıktılar, sonuçlar ve hizmetin etkileri ile ilişkilidir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, tutumluluk personel ve mali kaynak gibi girdilerle, verimlilik girdiler, süreçler ve çıktılarla, etkinlik ve sonuçlar hizmetin etkileriyle ilişkilidir. Bu ilişki Şekil 1’de gösterilebilir.

Şekil 1. Performansın Unsurları Arasındaki İlişki



Kaynak: Ateş ve Köseoğlu (2011: 22)

Aslında yeni bir yönetim anlayışı olan kalite ise, bu yaklaşımda, yönetimin tüm aşamalarında geçerli olan bir performans unsuru olarak kabul edilmelidir. Kalite hedefleri, kalite göstergeleri, kalite standartları gibi kalite yönetiminin birçok unsuru aynı zamanda performans yönetiminde de kullanılmaktadır.

1.1.4. Performans Yönetimi Nedir?

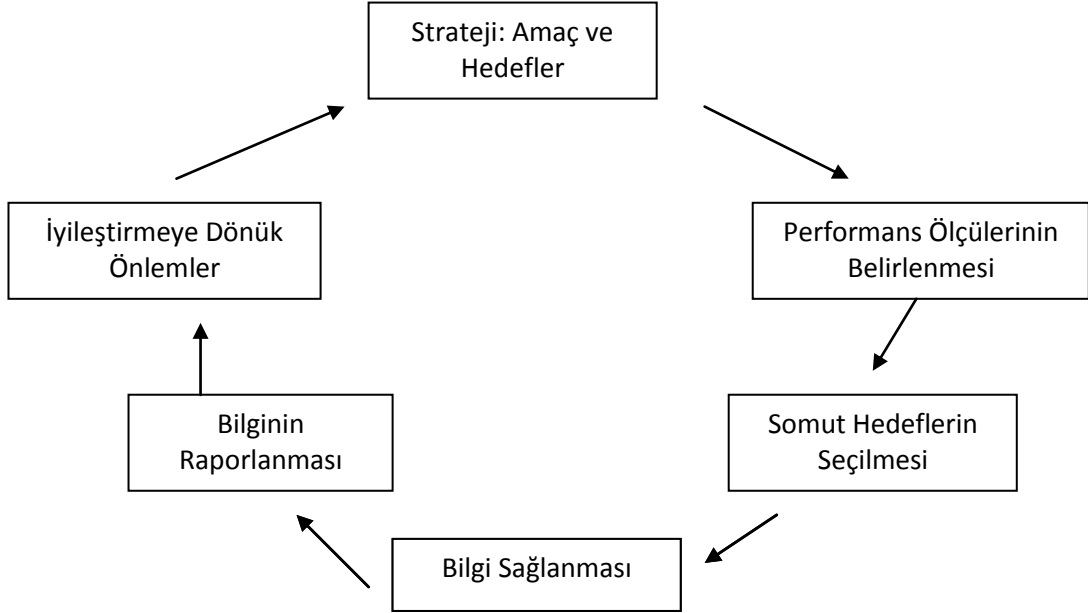
Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönlendirmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Şentürk, 2008: 5).

Performans yönetimi; kurumda başarının elde edilebilmesi için her çalışanın, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve performansların geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanmasıdır. Bir başka ifade ile performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönlendirmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002: 181).

Kamu ve özel sektör arasındaki kurumsal, kültürel ve politik farklılıklar performans yönetiminin hayata geçirilişinde de kendini hissettirecektir. Kamuda performans yönetiminin yerleşmesi bu sektördeki bazı hizmetlerin ölçülebilir nitelik taşınamaması, stratejik hizmetlerin kamuoyuna açıklanamaması, bu konudaki uzman sayısının yeterli olmayışı, var olan uzmanların performans kriterleri üzerinde uzlaşamamaları, yönetim anlayışımızdaki denetime bakış gibi faktörlerin etkisiyle biraz daha zor olacaktır.

Aslen performans yönetimi aşağıda sayacağımız unsurlara sahip döngüsel ve tekrarlanan süreci Şekil 2’de gösterilmiştir (Aral, 2001: 1).

Şekil 2. Performansın Döngüsel ve Tekrarlanan Süreci



Kaynak: Aral (2001: 1)

Strateji: Performans yönetimi bağlamında strateji bir kurumun veya programın amaçlarını ve hedeflerini ifade eder (Erdem, 2000: 39).

Performans Ölçülerinin Belirlenmesi: Dönemsel faaliyetlerin sayısal verilerle ifadesidir.

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

Performans Bilgisinin Sağlanması: Bilgi güvenilir ve tutarlı olmalı; kurumun amaçladıklarına ulaşıp ulaşmadığı hakkında iyi bir fikir vermelidir.

Bilginin Raporlanması: Performans bilgisine yönelik raporlama kurum içi yönetimin izlenmesine ve karar almasına esas teşkil etmesinden ve dışa dönük hesap verme

sorumluluğunun başarılmasında yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önem arz eder.

Performansın İyileştirilmesine Dönük Önlemler: Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmelidir. Kurum işleri doğru yapmak üzere, gerektiğinde önlemler almalıdır.

Eksiksiz bir yönetim süreci için sizden kurumun genel stratejisini değerlendirecek kurumsal başarılar beklenmektedir.

Verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek ve tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak örgüt kaynaklarını performanslarına göre meydana getirdikleri çıktılar doğrultusunda seçme ve değerlendirme sürecidir (Akal, 1998: 1).

Performans yönetimi, kuruluşun geleceğini kavrama bakımından, sahip olduğu tüm değer ve kaynaklarını geleceğe yönlendirmek amacıyla almış olduğu stratejik planlarını etkin bir biçimde uygulanmasını sağlayan bütüncül ve toplam bir süreçtir.

Performans yönetim sisteminin temel prensibi; kurumun amaç ve önceliklerinin neler olduğu, şuanda ne yapmak gerektiği, yapılan işin kurumun performansına katkısının ne olduğunun ise çalışanlarca kavranması, kendilerinden ne beklenildiğinin bilincinde olup, ulaşılmak istenilen hedefler için ellerinden geleni yapmalarıdır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169).

Unutulmamalıdır ki, performans sadece hedeflere ulaşım derecesini değil, hedeflere etkin, verimli, ekonomik biçimde ulaşım derecesini hedef aldığından, ulaşmak istedikleri hedefler için kaynak kullanımlarında, daha fazla çıktı elde etmenin yolu olarak verimli kaynak kullanımını sağlamak durumundadırlar. Kaynakların verimli kullanımı sonucunda ise, elde edilen çıktılar ekonomik açıdan kabul edilebilir kriterlerde olacaktır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 175).

Performans yönetimi sisteminin temel amaçları;

- Bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmeler yapmak.

- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak.
- Çalışanları nelerin motive ettiğini ortaya çıkararak, çalışanların vizyon ve hedeflerini paylaşmak.
- Yönetici ve çalışan arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak.
- Kurumsal hedefleri kişi başına indirgeyerek her çalışan tarafından kurum amaçlarının kavranmasını sağlamak ve kurum çalışanlarının hedeflere ulaşım konusunda motive etmek (Halis ve Tekinkuş, 2003: 175).

Performans yönetiminin genel ilke ve özelliklerinin kamu yönetimindeki görünümüyle oluşan kamu performans yönetimi, kamu yönetimi anlayış ve kültüründen büyük ölçüde etkilenmiş, performans yönetiminin kamuya uyarlanmış halidir. Kamu performans yönetimine ışık tutan temel ilkelere kısaca değinirsek (Bilgin, 2004: 26- 27);

a) Performans Anlayışının Kabulü İlkesi: Performans ya da diğer bir adıyla iş başarımının gerekliliğinin anlatılması, inandırılması.

b) Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi: Genel performans yönetimi ile koşut bir ilke olarak, kamu kurum ve kuruluşunun verimli, etken ve ekonomik olmasını sağlamaya ilişkindir.

c) Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi: Gerek kurumsal hedeflerin gerekse insan kaynaklarına ilişkin bireysel hedeflerin belirlenmesinde sayılabilir hedefler Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi: Gerek kurumsal hedeflerin gerekse insan kaynaklarına ilişkin bireysel hedeflerin belirlenmesinde sayılabilir hedefler olmasını sağlamak gerekmektedir. Performans ölçütlerini de olumsuz etkileyebileceğinden, performans hedeflerini ilkece ve olabildiğince sayılabilir nitelikte belirlemek gerekmektedir.

d) Ölçülebilir Performans Ölçütleri İlkesi: Yönetimin söz konusu hedeflere ilişkin olarak performans konumunu belirleyen, sayılabilir performans hedefleri doğrultusunda getirilen ölçütlerdir.

e) Açıklık İlkesi: Bazı kısıtlar dışında hiçbir kamusal karar ve eylem, yetkililer dışındakilere kapalı kalamaz.

f) Hukukilik İlkesi: Tüm kamusal karar ve eylemlerin hukuka uygun olması demektir. Kamu performans yönetiminde, mevzuatın arkasına sığınan bir geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve uygulaması yerine, gerekli temel hukuk anlayışına göre yönetim söz konusudur.

g) İnsanilik İlkesi: Performans yönetiminde bireylerin kurum içindeki mutluluğu ve memnuniyeti esastır. Yöneticilerin bu konuda, kuruluştaki insan kaynaklarının farklı kişilik özelliklerine göre yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Bilgin, 2004: 26- 27).

1.1.5. Performans Değerlendirme/Ölçüm

Performans ölçümü, kurumun bir bütün olarak genel çerçevede ve ayrıca çalışanlar, süreçler ve birimler yönünden çalışmalarını değerlendirmek için oluşturduğu ölçüm modelidir. Yani, bir kişi veya kurumun amaçlarına ulaşmak için yaptığı çalışmaların bu amaçlara ne kadar uygun olduğunun, bir başka ifade ile yeterliliğinin ölçülmesidir.

Bu ölçümde işin amaçla ne kadar uygunluk gösterdiği, uygun olsa bile amaca ne kadar yaklaştığının ölçülmesidir. Örneğin, kurumun amacı maliyetleri düşürmek ise, yapılan çalışmaların maliyet düşürücü olup olmadığının sorgulanması uygunluk değerlendirmesi iken, yapılan çalışmalar maliyet düşürücü ise bile maliyetleri ne kadar düşürdüğü de değerlendirilmelidir. Maliyetlerin % 10 düşürülmesi amaç iken, yapılan faaliyetlerle maliyetler % 5 düşüyorsa, bu durumda faaliyetin performansı % 50 olacaktır.

Bir kurumun performansının ölçülmesinde kullanacak kriterler neler olmalıdır?

Bu sorunun cevabı üzerinde mutabakat bulunmamaktadır. Aktan'a göre bu kriterler şunlar olmalıdır (Aktan, 2003: 64):

*Kalite

*Verimlilik

*Kârlılık

*Maliyet

*Yenilik

*Müşteri memnuniyeti

*Çalışanların memnuniyeti

İngiltere Sayıştay'na göre performans ölçüm kriterleri şunlardır (Şentürk, 2008: 11):

*Tutumluluk ölçütleri

*Finansal ölçütler

*Hizmet kalitesinin ölçütleri

*Etkinlik ölçütleri

*Verimlilik ölçütleri

Performans ölçümü ile ilgili kriterlerin tespitinde her ne kadar bir mutabakat yoksa da, kurumsal performansın ölçülmesinde etkinlik, verimlilik temel unsur olarak görülmektedir. Aktan'ın kriterlerinde söz konusu edilen müşteri ve çalışan memnuniyeti ile yeniliklerin de ölçülmesi, performans ölçümünde vazgeçilmez hususlar arasında yer almalıdır.

Bir kurumun başarısını etkileyen değişik faktörler vardır. Kurumun yapılanma biçimi yani örgütsel yapı, iş yapma şekli yani sistem, bu sistemi oluşturan alt sistemler yani süreçler ve bu kurumda çalışanların ortaya koyacağı performans kurumun performansını etkileyecektir.

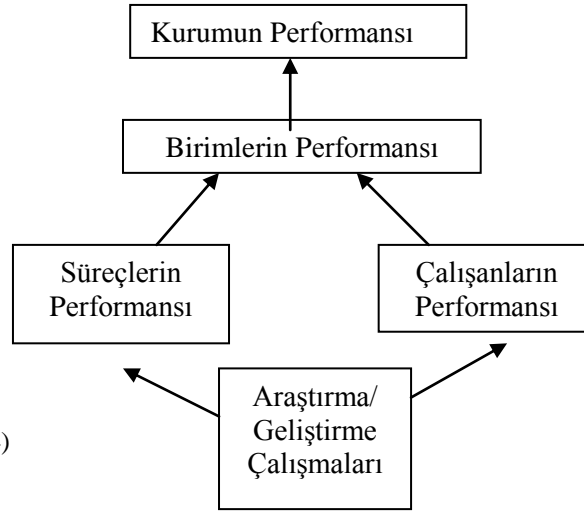
Bir kurumun başarısını etkileyen unsurlar elbette üst paragrafta belirlenen unsurlardan ibaret değildir. Hukuki mevzuat, çevresel şartlar, mali yapı, kullanılan teknoloji de kurumun başarısını etkilemektedir. Fakat performans yönetiminden amaç, etkin olabileceğimiz alanlardaki etkinliğimizin ölçümü olduğuna göre, performans yönetimi örgüt, sistem, süreç ve çalışanlar üzerine bina edilmelidir. Yani, mevzuat, çevre, mali yapı ve teknoloji mevcut şartlar olarak algılanmalı ve bu şartlar altında etkinliğin ölçülmesi ve yönetilmesi tercih edilmelidir. Fakat örgütü, sistemi, süreci ve çalışanları etkileyen diğer unsurlardaki gelişme de ayrıca ele alınmalıdır (Baki, 2004: 25).

Performansla ilgili literatür incelendiğinde, tüm organizasyonlara uygulanabilen evrensel bir performans ölçüm sisteminin olmadığı görülmektedir. Organizasyonlar,

stratejilerine göre bir performans tanımı yapmalı ve buna göre en uygun performans ölçüm sistemini ve kriterlerini kullanmalıdır (Baki, 2004: 25).

Performans değerlendirme ve ölçüm kurum performansını artırmada bağlantılı rol oynamaktadır. Bireyin artan performansı sonucu bağlı oldukları birimlerin performansları da artacaktır. Mevcut birimlerin performansının artması dolayısıyla kurumun, örgütün performansı da bu durumdan olumlu etkilenecektir.

Şekil 3. Kurum performans piramidi şu şekildedir



Kaynak: Baki (2004)

Bu bilgiler ışığında, bir kurumun performansının ölçülmesinde, kurumun mali, idari, yönetsel ve beşeri kaynaklarının kullanımının değerlendirme kapsamında bulunması gerektiği anlaşılmaktadır.

1.1.6. Performans Değerlendirme Niçin Yapılır?

Performans değerlendirmesi, yorucu ve yoğun çaba gerektirmektedir. Böylesi büyük bir çalışmanın yapılmasından amaç, sadece kurumun başarı karnesini görmek değil, karneyi görerek, bundan sonra daha iyiye ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, aksamaların nereden kaynaklandığını görmek ve bu bilgilerden hareketle başarı derecesinin artırılması için gereken iyileştirmeleri yapacak verilere ulaşmaktır. Dolayısıyla, performans değerlendirmesi, kurumun yönetimi için stratejik verilerin elde edildiği bir çalışmadır.

Performans çalışması, kendisinden bekleneni verebilmesi, kurumun gelişimi için nelerin yapılması gerektiğinin görülmesi amacıyla, geniş çerçevede yapılmalıdır. Sadece

çalışanların performans ölçümünü dayalı bir modelde, problem doğuran diğer unsurlar görülemeyeceği için doğru verilere ulaşılammış olacaktır. Örneğin, bir belediyede imar durum belgesi 2 saatte verirken, diğerinde bir günde veriliyorsa, burada problem sadece çalışanlardan değil, süreçten de kaynaklanmış olabilir. Hatta ikinci belediyenin personeli daha iyi çalıştığı halde, sırf süreç performansından dolayı birinci belediye daha başarılı olmuş olabilir (Şentürk, 2008: 13).

Performans değerlendirmede amaç, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşım derecesini arttırabilmek amacıyla, yapılan çalışmaların uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi, elde edilen sonuçları, bu sonuçlara sebep olan etmenleri sağlıklı tespit edebilmek olmalıdır. Yukarıdaki örneğimizden hareket edecek olursak; imar durumunun verilmesinin bir gün olarak tespiti, dolayısıyla performansın düşük olduğunun ortaya çıkması yeterli değildir. Niçin düşük çıktığı da bu değerlendirme ile ortaya konabilmelidir. Çünkü amaç performans derecesini ölçmek değil, bu performansı yükseltmektir. Performans düşüklüğünün nereden kaynaklandığı bilinmeden yükseltilmesi mümkün değildir (Şentürk, 2008: 13).

Performans yönetimi, kamu çalışanları ile ilgili hazırlanan yeni yasa tasarılarında görevlendirme, ücret ve ödemelerde de esas alınacak unsur olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla, kısmi de olsa performansa göre ücretlendirme modelinin kamuda uygulanması yolunda çalışmalar bulunmaktadır (Şentürk, 2008: 13).

1.2. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi

Yaklaşık 25-30 yıldır dünyada uygulama alanı bulmaya başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı, son yıllarda Türkiye’de de gündemden düşmeyen bir konudur. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel unsurlarından biri de, performansa dayalı yönetim yaklaşımıdır. Performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve arttırılması anlamına gelen performans yönetimi yaklaşımı, son dönemlerde kamu kurumlarında yaygınlık kazanmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Halkın ödediği vergi ve vergi benzeri gelirlerle finanse edilen kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde sunulması, günümüzde kamu kurumlarının temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Kurumların elde ettikleri kaynakları kullanarak en verimli çıktıları ortaya koymak açısından performans yönetiminin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Performans yönetimi, bir yönetim tekniği ve aracı olarak son dönemde yaygınlık kazanmış ve günümüzde hemen hemen bütün kamu veya özel organizasyonların kullandığı bir yaklaşım haline gelmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarının ve kamu adına hareket eden kişilerin sorumluluğu ve yöneticilerin daha iyi ve kaliteli hizmet üretip sunmaları için çok önemlidir. Dolayısıyla kamu yönetiminin daha da işlerlik kazanması ve etkililik, verimlilik ve başarı gibi noktaların üstesinden gelmesinin altında performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve artırılması yatmaktadır. Türk kamu yönetiminde kurum ve kuruluşların örgütsel başarılarının veya başarısızlıklarının ölçülmediği söylenebilir. Diğer yandan, devlet memuru ile diğer kamu görevlilerinin ne kadar çalıştıkları, başarılı oldukları ve bu çalışmalarının nasıl ölçülüp değerlendirildiği konusu genellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışı içinde üstlerin astlar hakkında doldurdukları sicil yöntemi ile yapılmaya çalışılmaktadır (Çevik vd., 2008: 29).

Bu başlık altında yeni kamu yönetimi yaklaşımı ve performans yönetimi anlayışının ortaya çıkışı, kamuda performans yönetimi nedir ne değildir, örgütsel ve bireysel performans yönetim süreçleri, Türk kamu yönetiminde performans yönetiminin yeri ve uygulanabilirliği ele alınacaktır.

1.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Kamuda Performans Yönetiminin Ortaya Çıkışı

1980'ler ile 1990'lı yılların başlarında geleneksel yönetim modelinin yetersizliklerine bir tepki olarak, kamu sektöründe yeni bir yönetim anlayışı doğmuştur. Bu yaklaşım, önceki anlayıştan doğan bazı sorunları azaltma ve zamanla yok etme amacı taşısa da, eski kamu sektörü işleyişinde köklü değişiklikler getirdiği söylenemez. Söz konusu yeni yaklaşım, çeşitli bilim adamlarınca değişik biçimlerde adlandırılmaktadır. Örneğin, bu kavram Hood'a göre yeni kamu yönetimiye Lan ve Rosenbloom'a göre piyasa temelli kamu yönetimidir (Çevik vd., 2008: 30).

Yirminci yüzyıl boyunca hâkim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet-vatandaş ilişkisinde önemli anlayış değişimini ifade etmektedir (Çevik vd., 2008: 30). Geleneksel (Weberyen) kamu yönetimi anlayışı teori ve pratikte gözden düştükçe yeni kamu yönetimi, kamu sektöründe yeni bir paradigma

olarak ortaya çıkmıştır. Yeni paradigma, bürokrasinin doğrudan hizmet sağlama aracı olması, daimî oluşu özellikleri gibi temel ve vazgeçilmez özelliklerini sarsmıştır. Her şeyden önce mal ve hizmet üretiminin bürokrasi tarafından sağlanması tek yol olarak görülmemektedir. Özel sektörün öncülük ettiği esnek işletme sistemleri artık kamu kesimince de benimsenmektedir. Yine hükümetler doğrudan hizmet üretme yerine bu konuda pekâlâ dolaylı bir rol de üstlenebilirler (Edizdoğan, 1998: 17). Aslında siyasi ve idari sorunlar öteden beri var olagelmıştır. Ancak bunun işletme yapılarına yansımaları, üzerinde daha çok son yıllarda durulan konulardandır. Kamusal talepler gerçekte bir zamanlar toplumdan kopuk olarak işleyen bürokraside hesap verebilirlik bilincini sağlamada en etkin mekanizmadır. Ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışı; işletme, verimlilik, performans, rekabeti geliştirici ihale, maliyeti düşürme, çıktılara odaklanma gibi olgular üzerinde yoğunlaşır (Çevik vd., 2008: 31).

Osborne ve Gaebler'e göre kamu yönetimi yeniden keşfedilme ihtiyacı içerisinde. Onlara göre hükümet, piyasanın yapamayacağı birçok şeyi yapabilir. Ancak bürokrasi ne gereklidir ne de verimlidir. Dolayısıyla başka yöntemler hayata geçirilmelidir. Girişimci kamu yönetimi olarak adlandırdıkları yönetim anlayışında Osborne ve Gaebler şu hususlara değinmişlerdir:

- Hizmet sunan birimler arasında rekabeti geliştirirler,
- Kontrolü bürokrasiden topluma doğru kaydırmakla vatandaşları güçlendirirler,
- Dikkati sadece girdilere değil çıktılara da yoğunlaştırmak suretiyle performans ölçümüne imkân sağlarlar,
- Onları harekete geçiren kurallar değil amaç ve misyonlarıdır,
- Hizmetlerden yararlananları yeniden tanımlayarak onları müşteri olarak görürler ve onlara seçenekler sunarlar,
- Ortaya çıkmadan önce sorunları önlerler,
- Sadece harcamaya değil kazanmaya da gayret ederler,
- Katılımcı anlayışla otoriteyi yerelleştirirler,
- Piyasa mekanizmasını bürokratik mekanizmaya tercih ederler,

- Toplumsal sorunları çözmek için sadece hizmet üretmek değil tüm sektörler arasında (kamusal, özel ve gönüllü) katalizör olmak üzerinde yoğunlaşırlar. Onlara göre bu on ilke ile bürokratik yönetimlerin karşılaştıkları önemli sorunlar çözümlenebilir (Osborne ve Gaebler, 1992: 20).

Temel niteliklerini bu şekilde özetleyebileceğimiz yeni kamu yönetimi anlayışını tam olarak anlayabilmek ve ortaya çıkış nedenlerini kavrayabilmek için burada, geleneksel yönetim anlayışına ve günümüze gelinceye kadar geçirmiş olduğu gelişim seyrine de kısaca göz atmakta yarar vardır.

Bilindiği gibi Weber'in bürokratik örgütlenme modeline dayanan yönetim anlayışı 1980'lere gelinceye kadar geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Devlet olgusunun ortaya çıkmasından geçen yüzyıla gelinceye kadar, özellikle sanayi devrimi öncesinde devletin kamuya yönelik olarak sunduğu hizmetler sınırlıdır. Bu dönemde kamusal hizmetler, temelde güvenlik eksenli olmak üzere sınırlı ölçüde eğitim, sağlık ve bazı yerel nitelikli hizmetlerden ibarettir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 78).

Aşağı yukarı eşzamanlı olarak ortaya çıkan Sanayi Devrimi ve Fransız Devrimi ile bir yandan siyasal alanda eski pasif vatandaşa bedel aktif, hareketli, hakkını arayan vatandaş, kamu yönetimi ve diğer sosyal alanlarda daha canlı, daha yoğun kamusal etkinlikler ve sosyal ve ekonomik hayatın hemen her alanına müdahale söz konusu olmuştur. Biraz şekil değişirse de, modern zamanların devletlerinin, kendi vatandaşlarının neredeyse özel yaşamlarına varıncaya kadar hemen her alanına müdahalesi, ortaçağların mutlakiyetçi devletlerinkinden daha az olmamıştır denilse herhalde yanlış olmaz. Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar büyük ölçüde egemen olan bu anlayış, bu yüzyılın ortalarında zirveye ulaşmış ve kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve hizmetlerin tür ve hacim bakımından artmasıyla sonuçlanmıştır. Yürütmenin örgüt ve faaliyetlerinden oluşan kamu yönetimi refah devleti anlayışının gelişmesiyle birlikte çoğalan kamusal işlevler adeta, özellikle batıda devletin ne yapmaması değil ne yapması gerektiği anlayışına dayanmıştır. Bu büyüme ve müdahaleciliğin aşırı boyutlara varması devleti siyasal alanda sevimsizleştirdiği gibi kamu yönetimi alanında da kırtasiyecilik, verimsizlik ve hantallık gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Kamu yönetimi alanından bu dönemin öne çıkan özellikleri bürokrasi,

katı hiyerarşi ve merkeziyetçilikle gizlilik ve kurallara aşırı bağlılık olarak belirtilebilir (Eryılmaz, 1999: 84).

1970'lerin sonu ve 1980'li yılların başından itibaren yönetim anlayışında ciddi değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Kamu yönetimi alanında beliren yeni bir paradigma ile geleneksel anlayış gözden düşmüş ve yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Devletin toplumdaki rolü ile hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeni bir çerçeveye oturtmak ve biçimlendirmek amacını güden yeni paradigma, görünürde devleti küçültmek ama nitel anlamda etkili ve verimli kılmak, vatandaşların yönetime katılmalarını geliştirmek, daha doğrusu devleti esas işlevlerine döndürmek amacını güdüyordu. Bu dönemde öne çıkan hizmetlerde etkililik, verimlilik, yönetişim, yönetime katılma, yönetimde açıklık, geleneksel yönetim yerine işletmeciyönetim, hatta bir anlamda toplam kalite yönetimi ve bağımsız idari otoriteler gibi kavramlar birbirleriyle yakından ilgili ve hep bu düşünce ve akımla paralel olarak ortaya çıkmıştır (Çevik vd., 2008: 34).

1980'li yıllarda gündeme gelen yeni kamu yönetimi anlayışı bu alanda yeni bir paradigma oluşturmaktadır. İşletmecilik, piyasa temelli kamu yönetimi, girişimci hükümet, yeni kamu işletmeciliği gibi adlarla çeşitli bilim adamlarınca tanımlanan bu anlayış, kamu yönetiminin yapısı ve işleyişi üzerinde yoğunlaşan eleştirilerle iletişim ve teknolojiye paralel olarak özel sektörde gözlemlenen değişim ve dolayısıyla ekonomik anlayışta meydana gelen değişiklikler sonucunda doğmuştur. Bu anlayış ile; süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkili ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme anlayışına doğru bir kaymanın olduğu görülmektedir.

İlk defa İngiltere'de (Thatcher dönemi) ortaya çıkan ve uygulamaya konulan bu yöndeki politikaların benzerine aynı dönem Amerika'sında Reagan yönetiminde de rastlanmaktadır. Hatta tam olmasa bile belki bir başlangıç noktası ve zihniyet dönüşümü anlamında Özal Türkiye'sinde bunun çekirdekleri dileyebileceğimiz bazı adımlar (örnek olarak bürokrasinin azaltılması, özel sektörün teşvik edilmesi, özelleştirme, devletçilik anlayışının yavaş yavaş terk edilerek serbest piyasa ekonomisine geçiş gibi) atıldığı görülmektedir. Yeni sağ olarak adlandırılan akımın da etkisiyle, Thatcher ile başlayan

muhafazakâr iktidarlar, kamu sektörünün yapısı, işleyişi ve hizmet yöntemlerine getirdiği eleştiriler, devletin küçültülmesi ve yönetim anlayışının değiştirilmesinde önemli bir etken olmuştur. Bunda az önce değinilen neo-liberal iktisatçıların devletin ekonomik büyümeyi ve özgürlükleri sınırlandıran etkisi üzerinde durmaları, daha az devlet daha çok piyasa anlayışının toplam refaha daha çok katkı sağlayacağı savı, yine iletişim teknolojisi ve küreselleşmeyle gelen yeniliklerin, yönetimi hantal ağır işleyen yapıdan daha hızlı işleyen bir mekanizmaya doğru zorlaması ve bunun sonucu olarak da kamu hizmetleri alanında daha bilinçli ve daha fazla talepte bulunan vatandaş kitlesinin ortaya çıkması gibi etkenler hep bu süreci körüklemiştir. Küreselleşmeyle birlikte büyük şirketlerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerini korumak amacıyla otoritelerini desantralize etmeleri, hiyerarşik yapılarını esnetmeleri ve kalite, yenilik ve müşteri taleplerine odaklanmaları ve nihayet kamu tercihi teorisyenlerinin payını da bu anlayışın gelişmesinde etkili olduklarını belirtmek gerekir (Çevik vd., 2008: 43).

Yeni kamu yönetimi anlayışı son yirmi yıldır sadece İngiltere’de değil dünyanın birçok yerinde kendini göstermektedir. Bunlardan dolayı bu gelişme dünya çapında bir olgu ya da uluslararası bir eğilim olarak değerlendirilmektedir. Osborne ve Gaebler, girişimci yönetimi çağdaş kamu işletmeciliği alanında ortaya çıkan küresel bir paradigma olarak görürler. Ancak bazı bilim adamları da bunun diğer reformlardan farklı olmayıp sadece günümüzde moda bir kavram olduğunu ve yeni modeller ortaya çıkınca kaybolacağını, dolayısıyla küresel bir paradigma niteliğinin doğru olmadığını söylerler. Daha ılımlı ve orta yolu temsil eden üçüncü bir görüşe göre, bu anlayışın uluslararası etki olsa da tarih, kültür, değerler sistemi ve siyasal yapılarının farklılığı dolayısıyla ülkeden ülkeye değişen farklı etkileri olduğu muhakkaktır (Çevik vd., 2008: 43).

Sonuç olarak yeni kamu yönetimi anlayışı bütün ülkelerde uygulama alanı bulmaya başlayan ve kamu yönetiminde son dönemlerdeki değişimi ve dönüşümü ifade eden bir gelişmedir. Performansa dayalı yönetim anlayışı ya da performans yönetimi yeni kamu yönetimi yaklaşımının beraberinde getirdiği yeni bakış açılarından bir tanesidir. Çalışanla çalışmayı ayırmayı amaçlayarak performans olarak kurum ve çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma sistemini kurulması hedeflenmekte ve nihayet kurumlarındaki birim ve çalışanların daha verimli çalıştırılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın verimliliğiyle birlikte kurumda etkinlik, verimlilik ve ekonomikle birlikte

performansın artırılması amaçlanmaktadır. Bu yönüyle birçok ülkede kamu yönetiminde performansa dayalı uygulamalara geçilmiştir. Bunlardan ABD, İngiltere, Avustralya, Finlandiya gibi ülkeler örnek olarak dünyada performans yönetimi uygulamasını kullanan ülkelerdendir. Türkiye’de kamu kurumları da bu paralelde performansa dayalı yönetim anlayışına geçmeye çalışmaktadır (Çevik vd., 2008: 43).

1.2.2. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi

Özel sektörle karşılaştırıldığında, kamu yönetiminde performansı ölçmede zorlukların var olduğu bir gerçektir. Özellikle yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ya da amaçlar ile sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu, ne üretildiği, ne kadar iyi üretildiği ve başarıldığı kolayca saptanamaz. Bu mal ve hizmetlerin sunulmasındaki eksikliklerden kim sorumlu olacaktır veya kime hesap sorulacaktır? Ya da kim daha çalışkan ve verimlidir? Kim daha az verimlidir? Her durumda da klasik anlamda kamu yöneticisinin, emrindeki görevliler, yazılı ve sözlü emirleri yerine getirdiği sürece onların performansından endişeleneceği bir durum yoktur. Ayrıca, kamu bürokrasisinin büyüklüğü ve kişiler ve örgütler hakkında yapılacak değerlendirmelerde ödüllendirme veya cezalandırmalarda esnekliğin olmaması performansın ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, alınan sonuçlardan kimin sorumlu tutulacağı konusu karmaşık hale gelmektedir. Bu da sonuçta verimsizliği ve memnuniyetsizliği (hoşnutsuzluğu) ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bir yöneticinin sorumluluk alanındaki mal ve hizmetlerin sunulmasında ve kamu örgütünün yönetilmesinde hedef ve amaçlara ulaşmada başarısızlık sonucu sorumluluğu almada duyarsız kalması veya işi bırakmayı düşünmemesi bir sorun olmaktadır (Çevik vd., 2008: 47).

Piyasa (özel sektör) ve kamu yönetimi amaçları, performansı arttırıcı motivasyon araçları, devlet memuriyeti ve devlet anlayışının performansa etkisi, kamu yararı ve takdir yetkisi kavramları ile somut performans kriterlerinin birlikte değerlendirilmesinin gerekliliği vb. açılardan ele alınabilir. Özel sektörün temel amacı, ölçülebilir bir kavram olan kâr olarak kabul edilir. Kâr edemeyen bir kuruluşa uzun süre yaşama şansı verilmez. Kamu sektöründe ise niteliği gereği birçok hizmette kârlılık değerlendirmesi mümkün değildir. Kârlılıkları ölçülebilecek kamu kuruluşlarında bir etken olarak ele alınabilse de kâr temel amaç olarak kabul edilmez ve kamu yararı kavramı kâr kavramının önüne geçer. Kâr etmediği, ekonomik, verimli ve etkin çalışmadığı

gerekçesiyle emniyet, adalet, eğitim, ulaştırma vb. kamu hizmetlerini gören kurumların ortadan kaldırılması ve devletin bu alanlardan çekilmesi mümkün değildir. Ancak, kamu sektörünün performansının düşük olduğu da bir gerçektir. O halde kamu sektörünün performansını artıracak faktörlerin neler olabileceği tartışılmalıdır (Ateş ve Okur, 2009: 101-125).

Kamu yönetiminin performansını ve bu kapsamda hizmet kalitesini artıracak amaçlar ve motivasyon sağlayıcılar kamu örgütleriyle özel sektör örgütleri arasında farklılık arz etmektedir.

Özel sektörde hizmetin standardını belirleyen müşterilerin tercihleridir. Bunların belirlenmesi için taleplerin dikkate alınmasının yanı sıra, müşterilerin beklentileri konusunda araştırmalara dayalı birtakım analizler yapılır. Çünkü sektörde öncü olabilme, kârlı çalışabilme ve rekabet edebilmenin koşulu, pazar araştırması, anketler vb. yollarla beklentileri maksimize edebilecek ürünler geliştirebilmek, farklılık yaratabilmektir. Tüketici Koruma Yasası ise sunulan hizmetin/malın asgari yeterliklerini ifade etmekte olan bağlayıcı kuralları içerir.

Kamuda ise hizmet kalitesini etkileyen faktörlere bakıldığında devlet merkezli, niteliği ağırlıklı devletçe belirlenen, vatandaşların fazlaca söz sahibi olmadıkları bir hizmet sunumu göze çarpmaktadır. Kamuda kâr amacının yerini temelde hizmetlerin en iyi düzeyde sunumu ve vatandaş memnuniyeti almalıdır. Ancak, birçok alanda alternatifli olarak (parayla ya da parasız) hizmet alma söz konusu olmadığından, hizmetin standardını vatandaşların tercihleri doğrultusunda belirleyecek sistemler gereklidir.

Özel sektörde performansı artırıcı motivasyon araçları olarak görevde yükselme, takdir edilme vb. parasal olmayan araçların yanında ücretin artırılması, ikramiye, kâr payı, ödül vb. adları altında parasal olarak da ödüllendirme yapılabilmektedir. Kamu sektöründe ise tatmin edici parasal ödüllendirmenin mevcut düzenlemeler çerçevesinde mümkün olmadığı görülmektedir.

Konuya devlet ve devlet memuriyeti anlayışının performansa etkisi açısından bakıldığında, devlet ve devlet memurluğunun yanlış algılanmasının, vatandaşlara karşı birtakım davranış bozukluklarına yol açabildiği görülmektedir. Kabul edilmelidir ki, devlet memuriyeti kamu hizmetidir, imtiyaz ve üstünlük sağlama aracı olarak

algılanamaz. Devletin görevlileri de milletin vergileriyle geçimini temin eden ve vatandaş olarak ülkelerinin kalkınmasına katkıda bulunma borcu olan kamu hizmetlileridir. Bu durumda, özel sektörde çalışanlar nasıl şirketin ayakta kalabilmesi, gelişebilmesi, sektöründe öncü hale gelebilmesi için müşteri odaklı, ekonomik, verimli ve etkin olarak çalışıyorlarsa, kamu hizmetlileri de milletin vergisinden oluşan kamu kaynaklarından aldıkları ücretin/paranın karşılığını vermek için aynı şekilde çalışmak ve vergileriyle kendilerine imkân sağlayan vatandaşların/müşterilerin memnuniyetine önem vermek durumundadırlar. Günümüzde piyasa mekanizmasının performansı daha yüksek olduğundan buradaki yönetim metotlarının kamuya aktarılması, vatandaş/müşteri odaklı bir yönetim şeklinin geliştirilmesi, kamu kurumları ve çalışanlarının sorumluluğu olarak karşımızda durmaktadır. Vatandaşlar da özel sektörde olduğu gibi, kalitesi sürekli gelişen mal ve hizmetleri, daha az maliyetle ve kendilerine maksimum düzeyde saygı ve özen gösterilerek elde edebilmeyi kuşkusuz hak etmekte ve eğitim imkânları, demokratikleşme ve hayat standardı geliştikçe kamu hizmetlilerinin bu sorumlulukla hareket edip etmediğini daha çok sorgulamaktadırlar. Yönetim kapasitesinin artırılması, yönetimin güçlendirilmesi ve uygulamaların vatandaşlar tarafından daha somut ve olumlu bir şekilde hissedilebilmesi için günlük hayatı kapsayan açık, ölçülebilir göstergeler getirmekte, İngiltere’de 1998’deki yeni düzenlemenin de ismi olan “Bize hizmet ediliyor mu?” sorusunun cevabını bu göstergelerle aramaktadır. Çünkü somut göstergelerle yapılan performans ölçümü sorumluluğun şekil kazanmasında önemli bir belirleyicidir (Öztürk, 2006: 87).

Klasik kamu yönetimi anlayışındaki iyi niyetle çalışma, kamu yararı, yöneticinin takdir hakkı gibi özünde önemli olmakla birlikte içine her şeyin girebildiği, çoğu kez sorumluluktan kaçmanın bir kılıfı olarak kullanılan, bunları kullananların değişim talebiyle aynı paralelde hareket ediyor görünerek toplumun birikmiş enerjisini aldığı ve iyi niyetli çabaları boşa çıkardığı artık bilinen genel ifadeler yerine somut performans kriterleri (süreler, kalite standartları, amaçlarla uyumlu kısa, orta ve uzun vadeli gerçekçi hedefler) belirlenmesi, bunların uygulanması, denetlenmesi, geri bildirimlerle yenilenmesinin sağlanması, “sürekli bir performans geliştirme yarışının bir değer olarak benimsenip gerçekleştirilmeye çalışılması”, bu uygulamanın temel amacı olarak belirtilebilir. Toplumun taleplerinin bu genel ifadelerin korumasındaki bürokrasi girdabında kaybolmasının çok şikâyet edilen bir husus olduğu bilinen bir gerçektir.

Kamu yararının somut hizmet standartlarının geliştirilmesi ve uygulanması ile mümkün olacağı da açıktır. Bir işin nasıl yapıldığı, ne zaman yapıldığı, en az o işin yapılması kadar önemlidir. Vatandaşlara hizmetin asgari standardının garanti edilmesi ve sürekli gelişen bir hizmet anlayışının öne çıkması bununla mümkündür. Farklı olma, fark oluşturma/yaratma, işinde rakiplerinin önünde olma güdüsü ise bu yarışın en önemli itici gücüdür. Günümüzde yeni yönetim anlayışının diğer bir uygulaması olarak kamu hizmetlerinin önemli bir kısmı sözleşmelerle özel sektöre ihale edilmektedir. Yani kamu hizmeti gerçekleştirenler sadece kamu görevlileri değildir, aynı kamu hizmetini ya da benzer tarzdaki hizmetleri hem kamu görevlileri, hem de özel sektör çalışanları birlikte de sunabilmektedir. Bu da bir yönüyle özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanları arasında bir karşılaştırma imkânı sunmakta, kamuyu rekabete zorlamakta ve vatandaşlara sunulan hizmetin kalitesinin, türünün ve miktarının artırılmasını sağlamakta, bir yönüyle de hem özel sektör çalışanlarının hem de kamu sektörü çalışanlarının işleri gereği gibi yapabilmesi için kalite standartlarının önemini daha da belirginleştirmektedir. Konuya rekabet açısından bakıldığında, özel sektörle rekabet durumunda kalabilecek kamu hizmetlerinde çalışanların daha iyi hizmet üretmesi, kendileri açısından varlıklarını sürdürebilmelerinin bir önkoşulu olarak karşılıklarında durmaktadır. Örneğin günümüz Türkiye'sinde kamu kurumlarında temizlik, taşıma, yemek, güvenlik gibi hizmetlerin artık ağırlıklı olarak özel sektöre ihale edildiği, geçmişte söz konusu hizmetlerde çalışanların yerine yenilerinin alınmadığı, kalanların ise emekliliklerini bekledikleri bilinen bir durumdur (Ateş ve Okur, 2009: 101-125).

Diğer yandan performans göstergeleri kalite performans kavramının bir parçasıdır. İki açıdan önem arz etmektedir. Birincisi mevcut durumun tespitinin sağlanmasıdır. Performans değerlendirmesi, mevcut durumun objektif ölçülerle tespiti ve sağlıklı bir durum değerlendirmesi yapılabilmesine fırsat tanıyacaktır. Sağlıklı bir durum değerlendirmesi ile kurum içi analiz ve çevre analizi yapılarak eksiklikler ve iyi yönler diğer kurumlarla karşılaştırmalı olarak ele alınabilecek, tehditler ve fırsatlar açığa çıkacaktır. İkincisi ise hedeflerin sağlıklı bir biçimde belirlenebilmesi ve yenilenebilmesi açısından da önemli bir veri tabanı oluşturacak, bu da kurumun yönetim kapasitesinin artırılmasını sağlayacaktır. Belirtilen hususlar gerçekleştirilirken diğer kurumların en iyi uygulamalarının model oluşturması veya geliştirilecek daha iyi uygulamalara temel oluşturabilmesi için dikkate alınması da önem arz etmektedir.

1.2.3. Örgütsel Performans Yönetimi Süreci

Örgütsel performans, kaynakların ekonomik kullanımına, verimliliğine, etkinlik ve müşteri memnuniyeti gibi ölçülere göre yapılabilir. Ekonomik olarak en basit şekliyle bir kamu örgütünün performansının ölçülmesinde belli bir dönem içerisinde ne kadar paranın o örgüt tarafından kullanıldığına bakılır. Her ne kadar ilk bakışta bu anlamsız gibi görünse de bütçelerin yıllık olması noktasında uygulamada bu tür ölçekler önem kazanır. Çünkü bütçeler yıllık olarak hazırlanır ve sınırlı (belirlenmiş) bir para bir kamu örgütüne o yıl içinde kullanılması için tahsis edilir. Bu parasal kaynakların ne kadar ekonomik kullanıldığı ve girdilerin maliyeti önemlidir. Ancak birçok kamu kurumunda ekonomik anlamda etkinlik kavramının öne çıkması gerektiği için örgütsel ölçüm parasal açıdan değil belki insan kaynaklarının etkili kullanılması, stratejik plana göre belirlenmiş hedef ve amaçlara ne kadar ulaşıldığı gibi konular ölçülmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 32).

Verimlilik randımanı çıktıların üretilmesinin maliyetiyle ilgilidir ve harcanan para ile elde edilen çıktılar arasında bağlantı kurma çabasıdır. Bir kamu kurumuna verilen para ile elde edilen hizmet çıktıları arasında orantı kurulur ve kamu kuruluşunun ne kadar paraya hangi hizmet veya malı ürettiğine bakılır. Örneğin bir hastane ne kadar hastaya kaç para harcayarak hizmet verdiğini ölçülebilir. Ya da bir üniversite kaç öğrenciye kaç saat ders verildiğini ve bunu ne kadar maliyetle yaptığını bulabilir. Böylece harcanan para ile elde edilen çıktılar arasında karşılaştırma dikkatle değerlendirilmelidir.

Performans yönetimi bir süreç olduğuna göre bir teşkilatta performans standartlarının belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yapılacakların gözden geçirilmesi, örgütsel performans yönetim sürecini oluşturmaktadır (Çevik vd., 2008: 60). Örgütsel performans yönetiminde ilk adım başta stratejik planların yapılması ile teşkilatın ve bağlı birimlerin hedef ve amaçlarının belirlenmesidir. Örneğin; bir belediyede mali hizmetler müdürlüğünün stratejik planlaması ile fen işleri müdürlüğünün stratejik planı benzer olmayacaktır. İkinci adım ise bu hedef ve amaçlara göre performans standartları belirlenir. Diğer bir ifadeyle amaç ve hedeflerin başarıma dereceleri açıkça ortaya konur ve böylece çalışanlar bu standartlara göre ne yapacaklarını bilirler. Bir sonraki süreçte birimlerin performansları ölçülür. Daha sonra, bu değerlendirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. Bu süreçte devam eden kesintisiz bir süreçtir. Sonuç olarak örgütsel

performans yönetimi için temel standartların oluşturulmasından sonra denetimi, değerlendirilmesi ve arttırılması gibi konular düşünülebilir (Çevik vd., 2008: 60).

1.2.3.1. Performans Odaklı Stratejik Planlama

Konumuz itibariyle performans yönetimini özellikle stratejik yönetim ve planlamadan ayırmak mümkün değildir. Dolayısıyla bir teşkilatta iyi bir planlama yapmadan bir birimin ve çalışanlarının performans hedeflerini ortaya koymak, düzeylerini belirlemek ve değerlendirmek mümkün değildir. Bu noktada örgütsel performansla ilgili teşkilatın veya alt birimlerinin performans standartlarını belirleme, ölçme, değerlendirme ve arttırma için stratejik planlarının yapılması ayrı bir öneme sahiptir.

Stratejik Yönetim ve Planlama

Stratejik yönetim çerçevesinde, sonuçları, program ya da ürünü, kaynakları ve süreçleri yakından ilgilendiren şu dört temel soru öne çıkmaktadır:

- Neye ulaşmak istenmektedir?
- Bunun için ne yapılmalıdır?
- Hangi kaynaklar kullanılmalıdır?
- Nasıl yapılmalıdır? İzlenecek süreç ne olmalıdır?

Çoğu zaman stratejik yönetim stratejik planlama kapsamında tartışılrsa da bu iki kavram karıştırılır ve birbirlerinin yerine geçebilecek şekilde kullanılır. Bu iki kavram birbirlerinin eş anlamlısı değildir.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyona dayalı tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 1990: 1). Stratejik planlama ise “bir örgütün neyi, niçin yaptığına ve ne olduğuna rehberlik eden ve şekillendiren eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba” olarak tanımlanır. Aynı zamanda örgütün uzun dönemli yaşantısını ve etkinliğini sağlayacak olan faaliyetlerin gelecekteki yönünü

belirlemek için, hedef ve önceliklerin sübjektif değerlendirmesinin, objektif analizlerin ve futuristik düşüncenin bir karışımıdır.

Geleneksel program planlaması ve geleneksel uzun dönemli planlamadaki yakın sistem yönlendirmesinin tersine stratejik planlama aşağıdaki konulara değişik şekilde yaklaşır;

- Bir örgütün karşı karşıya bulunduğu en temel konulara gerekli karşılığı vermesi ve bu konuları tanımlamasıyla ilişkilendirilir.
- Amaçların sübjektif olarak tanımlanması konusuna, misyon ve stratejileri etkileyen rekabetçi değerlere hitap eder.
- Kurumu ve onun misyonunu etkilemekte olan dış eğilimlerin ve güçlerin önemine vurgu yapar.
- İç ve özellikle dış pay sahiplerinin tercihlerini ve ilgilerini hesaba katmakla politik olarak gerçekçi olmaya çalışır.
- Kıdemli yöneticilerin ve bazen de seçilmiş görevlilerin yakın ilgisine oldukça fazla güvenir.
- Planlara uyulmasını sağlamak için kritik konulara dürüst yaklaşılmasını gerektirir.
- Eylem yönlüdür ve stratejilerin yürütülmesi için geliştirme planlarının önemini vurgular.
- Gelecekte örgütün lehine bir pozisyon oluşturacak şekilde kararların yürütülmesi üzerine yoğunlaşır.
- Zaman süresi ve ufku açısından uzun süreli bir plan çeşididir.
- Yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. Örgütün gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir.

Stratejik yönetim yukarıda sıralanan bu nitelikleri paylaşır, fakat çok daha kapsamlı bir süreçtir.

Sürekli bir esas üzerine stratejik bir tarzda bir örgütün yönetimiyle ilgilidir. Stratejik planlama temel bir unsurdur, ancak stratejik yönetimin esası değildir. Kaynakların yönetilmesi, yürütülmesi, kontrol ve değerlemesiyle ilişkilidir. Stratejik yönetim stratejik planların geliştirilmesi ve periyodik olarak güncelleştirilmesi sürecini sağlamalıdır. Stratejik yönetim, fonksiyonel bölümler ve işlem birimleri tarafından yürütülen stratejik planlama sistemleri yaklaşımını gerektirebilir. Fakat stratejik yönetim stratejik planların yürütülmesini ve etkin bir şekilde kontrol edilmesini sağlamak için gerekli araçları bulmalıdır. Bir kurumun performansını uzun dönemli olarak geliştirmek için, bütün kademelerdeki eylem ve kararlar birkaç temel strateji ve politikayla yürütüldüğünde stratejik yönetim başarılı bir şekilde gerçekleşir.

Stratejik yönetim; eğilimlerin gözlemlenmesi, stratejik tepkiler gerektiren konuların belirlenmesiyle beraber stratejilerin yürütülmesi ve performansın ölçülmesi üzerinde durur. Stratejik yönetim devlet içinde yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Kamu kurumu yöneticileri günümüzde stratejik yönetime değişken ve çalkantılı bir çevrede gelecek yönelimlerini planlamak için değerli bir araç olarak bakarlar (Durna ve Eren, 2002: 9).

Stratejinin kurum için önemi kaçınılmazdır. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedefe ulaştırmaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır: “Strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır.” Ancak şu belirtilmelidir ki hiçbir yeni yöntem ya da yaklaşım tamamen mükemmel ve hemen sorunları çözecek değildir. Stratejik yönetimle gerekli planlar hazırlanarak sorunlar çözüme kavuşturulabilecektir.

1.2.3.2. Örgütsel Performans Standartlarının Belirlenmesi

Stratejik amaç ve hedefler ortaya konduktan sonra bu hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmaların planlanması da ilk planlama aşamasında yapılır. Bu yapılırken birim performansından ne anlaşıldığı ve bu birimlerde çalışanların anlayacakları bir şekilde tanımlarının yapılması, yapacakları işlerin açıkça belirlenmesi ve görevlerini yerine getirirken başarılı sayılacakları standart düzeyleri açıkça ortaya konur. Bu noktada bir teşkilatta stratejik plandan sonra yapılacak en önemli işlerden biri iş analizleri yaparak

hem yöneticilerin hem de memurların başarı standartlarını ortaya koymaktadır. Sonraki aşamada ele alınacağı gibi böylece açıkça oluşturulmuş standartlara ulaşma dereceleri performans konusunda konulan amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, nasıl ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı ve benzeri değerlendirmeleri yapmak mümkün olacaktır.

- *İş Analizi*

Bir işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesine iş analizi denmektedir. Verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan “adama göre iş değil, işe göre adam alma” ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, “ne tür işgörelere ihtiyaç olduğunun” tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu yolda geliştirilmiş olan bazı personel yönetim teknikleri, iş unsurunu ele alıp çeşitli yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar. Bu tekniklerden birisi de hiç kuşkusuz iş analizidir (Çelikten, 2005: 127-135). İş analizi bir süreçtir ve bir işin en önemli yönlerini ortaya o işi tanımlama ve çözümleme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Üretim faktörlerinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanabilmek için, aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi amacıyla yönelik sistematik araştırmaların tümüne iş analizi denmektedir. İnsan kaynakları açısından ise iş analizi bir işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanarak o işin doğru tanımının yapılması ve insan kaynağının doğru işte çalıştırılması amacıyla yönelik çalışmalar şeklinde tanımlanabilir.

- *İş Tanımı*

İş tanımı her bir işin kapsamına giren eylem ve işlerini sorumluluk ve ödevler ile çalışma şartlarının özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilmesidir. Burada öncelikle iş adlarının standartlaştırılması, sonra da işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren işin özetinin yapılması gerekir. Son olarak işte kullanılan araç, gereç ve malzemeler; işin kimin gözetim ve denetiminde olduğu; çalışma şartları, iş riski, mali sorumluluk ve kişisel nitelikler gibi hususlara yer verilir (Can vd., 2001: 59).

- *İş Gereklere*

İş gereklere işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtmaktadır. İşin tanımı nasıl bir işin profili ise iş gereklere de işi yerine getirecek personelin taşıması gereken niteliklerin

bir profilidir. Bu nitelikler de yetenek gerekleri, çaba gerekleri, sorumluluk gerekleri ve çalışma şartları olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır (Çevik vd., 2008: 68).

- *İş Standartları ve Birim Performans Standartları*

İş analizleri ve etütleri sonucunda ortaya konan her bir işten en yüksek verimi ve başarıyı sağlayacak kriterlerin ve bu kriterlere bağlı başarı ölçüm şartlarının belirleneceği ve benzer birimlerde temel örnek alınabilecek ve kullanıma uygun ölçütler ve kurallardan oluşan biçimlerdir. Standartlar bilimsel yöntemlerle, uzman ve çalışanların katılımıyla belirlenir. Standartların açık ve adil olması etkililik açısından önemlidir (Çevik vd., 2008: 68).

Her bir birim için evrensel genel bir standart olmadığından dolayı her bir birim için kendi şartları içinde performans standartları belirlenecektir. Benzer birimler için aynı standartlar belirlenmelidir. Çünkü iş standartları yaklaşımında en büyük sakınca birimlerin ve çalışanların farklı standartlara göre değerlendirilmesidir. Bunun için de merkezi birimler devamlı iletişim halinde olacak ortak yeni standartların geliştirilmesinde birlikte çalışacaklardır.

1.2.3.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Performans yönetiminde, kuruluş performansından bireysel performansların planlanması, yönlendirilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesine kadar, her aşamada artan düzeyde ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Başka bir açıdan bakıldığında da performans gelişiminin, ölçümlerin güdüleyicisi olduğunu söylemek mümkündür (Akal, 1992: 67).

Performans ölçüm sistemi, işin hem etkinlik hem de verimliliğini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Bir performans standardı ise bir işin etkinliğini ölçmek için kullanılan metrik bir ölçüdür (Tikici, 2004: 131). Performansın ölçülmesi sırasında kuruluşa, iş analizlerinden yararlanılarak işle ilgili performans standartlarının saptanması sağlanır. Standartlar, çalışanlara hem ulaşmak için çaba gösterecekleri hedefleri gösterir, hem de işteki başarının ölçülmesi için gerekli ölçütleri saptar. Günümüzde zamana dayalı rekabet stratejisi, yüksek kaliteli ürün ve hizmet, esneklik, müşteri memnuniyeti, yeni performans ölçüm sistemlerini gerekli kılmıştır. Çünkü geleneksel ölçümler,

performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitellemektedir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005: 135).

Performans yönetimi sürecinde sistemin üretim ya da hizmet dönüştürme sürecini izleyen aşamalarında, ölçme, değerlendirme ve kontrol aşamaları devreye girmektedir. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamasında hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu, ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir (Akal, 1992: 53).

Performansın ölçülebilmesi için öncelikle açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Ancak yöneticilerin söz konusu performansı ölçmeleri için de bu performansın göstergelerini kendilerinin belirleyebilecek ve tanımlayabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Kuruluşlarda performans ölçümleri için; iç müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve stratejik işletme performanslarından yararlanılır (Halis, 2004: 214). Stratejik işletme performansı, kuruluşun üst yönetimince belirlenen ve ulaştırılması gereken büyüme, pazar payı, yıllık satışlar, ihracat gibi hususlarla ilgili ölçümleri içerir (Halis, 2004: 219).

Performans yönetiminde önce girdilere değil sonuç ve kalite göstergelerine dayalı performans ölçümü yapılır. Burada ölçülebilir, basit, açık, yeterli, uygun ve objektif olan göstergeler seçilmelidir. Daha sonra her göstergeye bir hedef belirlenir. Hedefler, gerçekçi, ölçülebilir ve mevcut kaynaklar ve kapasite ile gerçekleştirilebilir olmalıdır. Bu süreçte toplanacak bilgilerde zaman ve enerji kaybetmemek gerekir. Ardından uygun bir izleme çerçevesi geliştirilir. Sürekli ve dikkatli ölçüm yapılır. Sonuçlar dikkatlice analiz edilir. Bu arada performans ölçümü çerçevesinin dizaynına bütüncül yaklaşmak gerekmektedir.

Daha sonra performans bilgileri raporlanır ve ölçüm sonuçları karşılaştırılır. Ardından performans göstergelerini amaç ve hedeflerle ilişkilendirerek, kaliteli hizmet-az maliyet dengesi kurulur. Tüm bu süreçte kuruluştaki performans kültürünü oluşturmak ve dirençlere boyun eğmemek gerekir (Ateş, 2007: 75-95).

Performans ölçülürken; insan gücü, tüketilen malzemeler, binalar gibi girdilere, üretime, doğrudan çıktılara, kapasiteye, istenmeyen çıktılara, ara çıktılara, nihai üretimlere, doğrudan, istenmeyen, ara üretimlere bakılır. Çıktı genel olarak hacim terimleri ile

ölçülür. Doğrudan çıktılar için üretilenlerin sayılması gerekir. Kaba sayım yeterli çıktı ölçüsü vermez. Çünkü bunlar faaliyetlerin oluşumundaki değişimi yansıtmaz (Erdumlu, 1991: 321).

Performans ölçerken; Kuruluş işini yapıyor mu? Beklentilere cevap verebiliyor mu? İşlem dışı ve beklenmedik etkiler ortaya konabiliyor mu? Objektif ve adil mi? Yoksa bir grubun etkisinde kalıyor mu? Yapısal sınırlar içinde mi çalışılıyor? Verimli çalışılıyor mu? gibi sorulara cevap aranır.

Ayrıca, performans yönetimini yürütenler, yapılacak işler hakkındaki tüm bilgileri sistematik olarak toplamalı, değerlendirmeli ve düzenlemelidir. Böylece toplanan tüm bilgiler, neyin, nasıl, kim tarafından ve ne kadar sürede yapılacağını tanımladıkları için kuruluşun gelişiminde önemli rol oynar (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005: 135).

Performans ölçüm sistemindeki yanlış uygulamalar, personelin motivasyonunu düşürmenin yanı sıra, gereksiz bilgi toplanması ve bu bilginin analiz edilmesi sırasında kaybedilen zaman nedeniyle büyük kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, performans kriterlerinin oluşturulmasında, ilgili tüm bölümlerin ve kişilerin fikirleri alınmalı ve kuruluşa katma değer sağlayan kriterler üzerinde görüş birliğine varılarak uygulamaya geçilmelidir. İyi tasarlanmamış performans ölçüm sistemleri, kuruluşun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller.

Kuruluşlarda performans yönetimi sürecinde, performans ölçüm kriterlerindeki sadelik ve pratik olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine fırsat vermektedir.

Aynı zamanda, performansların ölçülmesinde, çalışanların rolü ve etkililiği önemli ölçüde öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlara, kendi süreçlerini iyileştirmelerinin kuruluşa sağlayacağı katkılar konusunda, yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır. Kazanılan deneyimler, performans ölçümündeki yetersizliğin, temelde çalışanların kendi süreçlerine yeteri kadar sahip çıkmamalarından kaynaklandığını göstermektedir. Kuruluşların üst yönetimlerine, süreç sahipliği bilincinin yaygınlaştırılması ve benimsenmesi konusunda büyük roller düşmektedir (Fidanboy, 2007: 5).

Sonuç olarak bir teşkilatın performansını ölçmek zor iştir. Genelde uygulamada elde edilen güzel örneklerle bakarak oluşturulmaya çalışılan performans standartları ile

teşkilatların etkinliği arttırılmaya çalışılmaktadır. Başkaları tarafından yüksek performansta çalıştığı düşünülen bazı teşkilatlarda performans standartlarının kalite seviyelerini belirlediği düşünülmektedir. Dolayısıyla aslında kaliteli hizmet sunma genel olarak belirlenmiş performans standartlarının uygulamaya iyi yansıtılmasıyla da bağlantılı kabul edilir.

1.2.3.4. Örgütsel Performansın Değerlendirilmesi, Geri Besleme ve İyileştirme

Ölçüm sürecini takiben performans değerlendirme aşaması başlar. Performans ölçüm çıktıları hedeflerle karşılaştırılır ve ortaya çıkan durumla ilgili karar verilir. Buradaki amaç, bir birimin ve o birimin çalışanlarının eksiklerini bularak bu kişileri cezalandırmak değil tam tersi eksikler varsa bunları gidererek iyileştirmenin sağlanmasıdır. Dolayısıyla değerlendirme ile ulaşılan sonuçlardan ders almak iyileştirmenin ve geliştirmenin temel şartıdır. Böylece örgütsel performans yönetimi sürecinde, performans değerlendirme amacının başlıca amacı, düzenli aralıklarla birimin işleyişini izleyerek elde edilen bulguları ilgili kişi ve birimlere iletmek ve o birim ve kişilere kendilerini düzeltme ve iyileştirme imkânı sağlamaktır. Performans değerlendirmesi, geri besleme denilen ve alınacak dersleri kapsayan bir geri bildirim sisteminin işletilmesi olup, bu işleyiş sisteminde elde edilen verilere dayanarak kurumun veya birimin performansının arttırılması için yapılacak şeyleri belirleyebilmek için gerekli veri ve bilgilerin oluşturulması ve geliştirme planlarının hazırlanmasını sağlayan aşamadır. İyileştirme ve geliştirme, elde edilen sonuçlara göre yeni düzenlemeleri yaparak tekrar süreci çalıştırma aşamasıdır (Çevik vd., 2008: 75). Bu aşamada ortaya çıkan sorunlar, sapmalar ve eksiklikler belirlendikten sonra bunların nedenleri tartışılır ve sonuçta gerekirse performans standartlarıyla ilgili stratejik hedef ve amaçlar yeniden planlanır. Doğal olarak gelişen iç ve dış şartlara göre ya mevcut stratejiler revize edilir veya yeniden tasarlanır. Aslında başından beri belirtilen performans yönetimi anlayışının temel felsefesinin cezalandırmak değil tam tersi hatalarını bularak onları az seviyeye düşürülmesi ve performansın arttırılarak hem örgütsel hem de bireysel başarıyı yakalamayı sağlamaktır. Dolayısıyla burada gerçekten iyi niyet yaklaşımı vardır. Bu bağlamda performans değerlendirme, düzeltme, özendirme, iyileştirme ve performans arttırma amaçlı yapılmaktadır. Süreç başından sonuna şeffaf olduğu için birim yöneticileri ile çalışanlar arasında iletişim kalitesi

yüksek olmakta ve bu durum örgüt içinde güven ortamı sağlamaktadır. Bu da çalışanlara olumlu yansımakta ve başarı da beraberinde gelmektedir.

Kurum veya birimlerle ilgili değerlendirmeler genel olarak belirli aralıklarla yapılabilir. Örneğin üç veya altı aylık dönemlerde ara değerlendirmeler yapılarak ortaya çıkan aksaklıklar anında giderilmeye çalışılır. Ayrıca on iki ay sonunda genel performans değerlendirmesi ve denetimi yapılabilir. Bu süre daha uzunda tutulabilir. Önemli olan kısım bu noktada çözüm odaklı olmaktır. Mevcut hatalar düzeltilerek performansın artırılması sağlanmalıdır.

1.2.4. Bireysel Performans Yönetimi Süreci

Örgütsel performans yönetim sürecine göre daha dar kapsamda çalışanların bireysel performanslarını değerlendirme sürecine bireysel performans süreci denir. Diğer bir ifadeyle örgütsel performans yönetim süreci kurum ve alt birimlerinin ne olduğuna, hedef ve amaçların ne olduğuna ve bu hedef ve amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşmadığına odaklanır. Bireysel performans yönetimi ise süreci bu kurumun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların üzerine düşen görev ve rolleri bu çalışanlar nasıl ve ne düzeyde yerine getiriyorlar konusuna odaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticilere her iki süreçte de önemli görevler düşmektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki iş ilişkileri düzeyi ve kalitesi performansın artırılmasında ayrı önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmesi çalışanın performansının, potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında, düzenli ve sistematik bilgi verme sürecidir. Bu noktada aşağıdaki aşamalar bireysel performans yönetim sürecini açıklamaya yetecektir. Burada amaç kimsenin eksikliğini bulmak değil çalışanların daha başarılı olmalarını sağlayarak teşkilatın başarısına katkı yapmalarını sağlamaktadır. Şimdi kısaca bu aşamaları ele almak yararlı olacaktır (Çevik vd., 2008: 60).

Birinci Aşama: İlk olarak her yönetici başında bulunduğu birimin, içinde bulunduğu örgütün genel amaç ve hedefleriyle bağlantılı ve uyumlu olarak, hedeflerini derinlemesine düşünüp netleştirmelidir. Her yapılacak işe, birimin hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunacak şeyi saptamak için dikkatli şekilde bakmalıdır. Daha sonra işin hedefleri çalışanlara aktarılır ve onlarla paylaşılır. Böylece onların,

birim içinde ve dışında hem yöneticiyle hem de arkadaşlarıyla ilişkilerinden kaynaklanan görevleri yapmak için bir fırsat olarak bu hedefleri görmeleri sağlanır. Bu, daha çok hizmetlerin sunulmasıyla hitap edilen toplumsal kesimin bu mal veya hizmetten ne kadar yararlanacağı ve memnun kalacağı belirtilerek başarılabilir. Ayrıca yapılan bu işle içinde buldukları örgütün genel hedeflerine olan katkı ortaya konarak çalışanlara teşvik yapılır. Hatta istenirse birinde saptanan hedeflerle o şehrin, bölgenin veya ülkenin ne kazanacağı ifade edilerek ek motivasyon sağlanabilir.

İkinci Aşama: Performans yönetimi sürecinde ikinci adım performans standartlarının ortaya konmasıdır. Bu hedef belirleme aşaması çalışanların işin içinde olmalarını gerektirir. Gerçekten hedef belirlemesi performansı arttıracaksa, belirli ve zor hedeflerin başarılmasında çalışanların katılımı esastır. Böylece Türkiye’de yaygın olduğunu söylediğimiz işten kaçınma ve çekinmenin önüne geçebilir. Çalışanların sorumluluk alması ve sonuca ulaşmada katkısının olacağını düşünmesi işe daha fazla sahip çıkmasını sağlayacaktır. Yönetici bu aşamada yapılacak işin standartlarını çalışanların katılımıyla belirlerken ve onların işi daha iyi başarmaları için her türlü yönlendirme ve teşviki yapmalıdır. Bu aşamada standartların belirlenmesinde en önemli faaliyet iş analizleridir. Gerçekten bir kişinin önceden ne yapacağını bilmesiyle ilgili olarak iş analizleri ayrı ayrı yapılırsa bunların daha sonra belli dönemlerde ölçülmesi kolay olacaktır. Yine bu aşamada hedefe ulaşmalarında gerekli kaynakların sağlanacağı sözü verilmesi çalışanları teşvik eder. Yönetici elden geldiği kadar emrindeki memurları işe yönlendirici ve güven verici sözlerle motive etmektedir. Beraber hareket etme düşüncesini çalışanlara benimseterek bireysel düşünme ve davranmanın olumsuz etkileri azaltılabilir. Bu aşamada yönetici bir takım antrenörü gibi çalışanlara hedefe ulaşmak için ne yapılması gerektiğini gösteren ve söylenen kişi konumundadır (Çevik, vd., 2008: 78).

Üçüncü Aşama: Performansın izlenmesi üçüncü adım olup, yöneticinin hem bir yönlendirici olarak hem de izlenimlerini değerlendirmelere geri besleme olarak ortaya koymada önemli yeteneklerinin bulunmasını gerektirir. Bu geri besleme döneminde yönetici aynı zamanda kişilerin performansını izlerken bir sicil amiri gibi davranma durumundadır. Hâlbuki anımsanacağı gibi bir önceki adımda bir arkadaş, bir rehber gibi hareket ediyordu. Aslında yöneticiler için bu zor bir iştir. Çünkü hedeflenen amaçların

başarılması için memurlarına hem önce bir arkadaş, bir rehber gibi davranacak, hem de ardından belli bir dönem içerisinde onların performansını tarafsız gözle izleyerek son değerlendirme aşamasına zemin hazırlayacaktır. İşte bu yönetici açısından oldukça zor bir durum olabilir. Özellikle duygusal ilişkilerin ve bağlılıkların göreceli de olsa devam ettiği Türkiye gibi ülkelerde yöneticilerin işi daha da zorlaşmaktadır. Bu izleme aşamasında yönetici yapılan işlerle ilgili memurların katkısını sonuçlara bakarak zaman zaman gayri resmi olarak not eder. Ayrıca bu arada hedeflenen ile yapılan arasındaki fark kaydedilir. Bu arada asıl üzerinde durulması gereken nokta, memurların yönlendirilmesi için yöneticinin nasıl yardım edeceği üzerine odaklanma olmalıdır. Bu düşünce, görüşme ve tartışmalar kontrol edilebilen veya edilemeyen faktörleri saptamaya yardımcı olabilir. Ayrıca işin başarılması için gereken ilave eğitim, teknik yardım, bilgi, rolün açıklanması, yeterli kaynaklar ve çalışmayan yöntem ve politikaların terki gibi konuların netleşmesi gerçekleştirilebilir. Böylece izleme aşamasında bile yine sonuçları elde etmeye odaklanmış hizmet anlayışı devam etmektedir (Çevik, vd., 2008: 78).

Dördüncü Aşama: Performans yönetiminin son adımı resmi değerlendirmenin yapıldığı aşamadır. Bu aşamada performans değerlendirilirken, aynı zamanda iyi performansa engel olan şeyler de saptanır. Bu aşamada yönetici- memur diyalogundaki yapılan en önemli iş, belli bir zaman dilimi sonunda çabaların sonuçlarını değerlendirmektir. Böylece buradan hareketle yapılacak şey, geçmişin deneyimi üzerine inşa edilecek olan gelecek dönemler için hareket planlarını geliştirmektir. Burada en önemli noktanın değerlendirmenin mümkün olduğu kadar yönetici ile çalışanların diyalogu ile yapılması olduğu vurgulanmalıdır. Günümüzde memurların sicili doldurulduğunda memur bu değerlendirmenin sonucunu bilememektedir. Ancak olumsuz bir sicil alırsa bu kendine bildirilmektedir. Bu yönüyle de zaten kamu görevlileri, haklarında yapılan değerlendirmelere önem vermemektedirler (Çevik, vd., 2008: 79).

Hâlbuki bu daha önce de dediğimiz gibi bireysel bir değerlendirmedir. Hâlbuki performans yönetimi bireysel performansın yanında örgütsel performansın ölçülmesini de gerektirir. Oysa kendi hakkında bir değerlendirmeyi bile bilmeyen memurun içinde bulunduğu kurumun performansı ile ilgilenmesi düşünülemez. Bu açıdan bir birimin veya genel olarak kurumun performans değerlendirmesinde çalışanların katkısı

gerekmektedir. Çünkü sorunların saptanmasında ve sonuçların elde edilmesinde karşımıza çıkan engellerin hep birlikte saptanması çözüm üretilmesi gerekmektedir.

Günümüzde performans değerlendirmesinin hem özel hem kamu sektöründe yaygınlaşmasıyla çalıştırılacak kişilerin beceri ve yeteneklerine göre hangi iş veya hizmette çalıştırılacağına karar verilebilmektedir. Çünkü belli bir dönem içinde çalışan kişinin göstereceği performansa göre yer değişikliği veya devamı gibi konularda bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca örgütsel amaçların bireysel amaçlara uyumunun sağlanmasında özellikle çalışanlara anlatılacak hedef ve amaçlar kişinin işe katılımını arttıracaktır. Böylece çalışan ile yöneticiler arasındaki uyum sağlanacaktır. İşte performans yönetim sürecinin önemli katkılarından biri de budur. Performans değerlendirmesiyle bir kişinin ne yapıp ne yapmadığı anlaşılacağından kendine döndürülecek bilgilerle kendini daha iyi yapma noktasında geliştirme fırsatı elde edecektir. Bu da doğal olarak örgütün genel amaçlarına hizmet edecektir.

BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Değişen Yönetim Anlayışının Belediyelere Yansımaları

Kamunun müşteri olarak ele alınması, belediyeleri kendi içine kapalı eski prosedürlerden kurtarıp, dışa açılımını sağladığı için olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir (Stewart ve Stoker, 1989: 3). Yeni anlayışa göre belediye sadece bir dizi tutanak ya da hizmet dağıtım prosedürüne indirgenmemeli, bunun yerine hem hizmet sunumu hem de vatandaş haklarıyla beraber düşünülmalıdır. Yaklaşımda duyarlılık, kalite ve müşteri kavramaları yanında adalet ve vatandaş gibi kavramlarda yer almaktadır.

1930'lardan 1970'lerin ilk yarısına kadar kapitalist toplumlarda istikrarlı bir toplumsal düzenleme biçimi kurulmuştur. Toplu üretim ve tüketimin hâkim olduğu bu Fordist dönemde, refah devlet uygulamaları ve müdahalelerle talep artışı devlet tarafından teşvik edilmiştir. İngiltere'de yerel yönetimler, refah devletinin örgütlenmesi ve işleyişindeki kilit noktada bulunduğu Fordist toplumsal düzenlemede merkezi bir rol oynamışlardır. Bu dönemin büyük ölçeği hiyerarşik denetimi ve standart hizmet sunumunu ön plana çıkaran örgüt anlayışından yerel yönetimlerde etkilenmişlerdir. 1980'lerde Fordizmdeki çözülme yerel yönetimlerin de oluşmakta olduğu iddia edilen Post-Fordist sistem içindeki yeni rolünü açıklamaktadır. Bu yeni rol, Thatcher'ın yerel yönetimlerin işlevlerini, örgütlenme biçimlerini ve faaliyetlerini, esnek ekonomik yapı ve teşebbüs kültürü ile uyumlu hale getirecek biçimde yeniden tanımlama çabasının bir ürünüdür. Ayrıca Fordizmin çözülmesi sonucu ortaya çıkan yeni işletmeciler yönetim yaklaşımında da etkilenilmiştir. Artık yerel yönetimler yönetim sistemlerini, müşteriye dönüklüğün ve esnekliğin taleplerini karşılayacak şekilde değiştirme arayışına girmişlerdir (Stoker ve Mossberger, 1995: 213).

1970'lerin ikinci yarısından itibaren ekonomik açıdan gelişmiş batı ülkelerinde yerel yönetimlerin pozisyonları önemli ölçüde değişmiştir. Kıta Avrupa'sında özellikle İspanya, Portekiz, Fransa, İsveç, Norveç ve Danimarka'da desantralizasyon amaçlı reform programları uygulanmaya başlanmıştır. Bu programlar yerel ve bölgesel yönetimlere daha fazla işlev verilmesini, mali konularda takdir yetkisi verilmesini ve merkezi düzenlemelerin azaltılmasını öngörmektedir. Yerel yönetimler Kıta

Avrupa'sında genel yeterlilik anayasal ilkesine dayanarak, geniş bir alanda meşru sorumluluk ve etkinliğini koruyabilmiştir.

Birlikte yaşamının doğal bir sonucu olarak insanlar toplumsal hayatı geliştirmeye yönelik arayışlara girişmişler ve bu arayış bir yandan toplumsal hayatı düzenleyen kurumların düzenlenmesini gündeme getirmiş bir yandan da bireysel ve toplumsal ihtiyaçların çeşitlenmesine yol açmıştır. İşte böyle bir ortam içinde toplumsal hayatı düzenleyen kurumların merkezi olmaktan çok yerel olması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Gelişen ve çeşitlenen insan ihtiyaçlarının karşılanmasında en iyi yolun hem zaman hem maliyet bakımından yerel kurumlar olduğu herkesçe kabul edilmiştir.

Bunun sonucunda yerel yönetim birimi olarak belediyeler yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Belediyeler, artan ve farklılaşan toplumsal hizmetleri sunan kurumlar olarak, önemli işleri yerine getirmektedirler. Belediyeler mahalli nitelikte vatandaşla iç içe iletişim sağlayabilen kurumlar olduğundan isteklerin karşılanması açısından işlerlik kazandırmaktadır.

Bu yüzden özellikle 1950'lerden itibaren dünyada belediyelerin yeniden düzenlenmelerine yönelik faaliyetler yoğunluk kazanmıştır. "Belediyelerin yeniden düzenlenmesi çalışmalarında, yerel yönetim otoritelerinin siyasi olarak düzenleme ihtiyaçları dışında ayrıca, insanlara sunulan hizmetlerin düzenlenmesinden, coğrafi olarak genişleyen işlemlerdeki artışlarda etkili olmuştur. Bu düzenlemede belki de en önemli etkeninin, şehirlerdeki nüfus değişimleri ve şehir merkezleri ile merkez dışında genişleyen yerleşim yerlerine aynı ölçek ve eşitlikte hizmetlerin ulaştırılması ihtiyacının olduğunu söylemek mümkündür." Zira aynı dönemlere rastlayan iletişim ve haberleşme olanaklarındaki gelişmeler sayesinde, merkez dışında olan insanlarda olaylardan daha kısa sürede haberdar olabilmektedirler. Bu ise, kendilerine sunulan hizmetlerdeki farklılık sonucu yönetime tepki gösterebilecek bir insan topluluğunun oluşturulması anlamı taşımaktadır (Çivi, 2006: 21).

2.1.1. Neden Belediyelerde Performans Yönetimi

Performans yönetimi; kurumda başarının elde edilmesi için her çalışanın, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve performanslarının geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanmasıdır (Kaya, 2005: 238).

Performans yönetiminin belediyelerde uygulama alanı bulmasının nedeni ne olabilir? Neden belediyelerde performans yönetimi uygulanmalıdır? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Belediyeler karar verici etken olmak istemekte ve yerel hizmetlerde katma değer sunmak istemektedirler. Vergi ödeyen vatandaş ise ödedikleri vergilerin nasıl ve nereye harcandığını bilmek ve kendisine sunulan hizmetleri yıllar bazında başkalarına sunulan hizmetlerle karşılaştırmak istemektedirler.

Belediyelerde performans yönetiminden beklenen yasayla belirlenen yükümlülüklerini yerine getirmedeki etkinlik derecelerinin belirlenmesine olanak sağlayacak bir sistemi geliştirmektir. Geliştirilecek olan sistemin odak noktası, belediyelerin verimliliklerinin ve kaynakların etkin kullanımının değerlendirilmesidir. 1990'lı yıllardan itibaren belediyeler birtakım hizmet sorunları ile karşı karşıya kalmışlardır. Sert geçen kış mevsimi nedeniyle su borularının donması, mevsim şartlarına bağlı olarak meydana gelen kazalar, yolların trafiğe kapanması vs. belediyeleri halkla karşı karşıya getirmiş ve mevcut uygulamalarla bu sorunları aşmanın mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine belediyeler yeni arayışlara girmişler ve bu arayış performans yönetim sisteminin doğmasını sağlamıştır. Bu nedenle performans yönetimi belediyelerde uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

2.2. Belediyelerde Performans Yönetimi Süreci

Belediyelerde uygulanacak performans yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalar olacaktır.

- Belediyede performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
- Belediyenin mevcut performansı değerlendirilmeli ve ölçülmelidir.
- Performans konusunda yaşanan problemler belirlenmelidir.
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.

- Performans artırılması için yapılması gerekenlerin neler olduğu belirlenmeli ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde belediyelerde performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Belediye hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır.
- 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” geliştirilmelidir.
- Performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır.
- Performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir.
- Tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak belediyede performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir.

Bu genel ilkelerden sonra belediyelerde performans yönetim sürecinin işleyiş evrelerini tek tek inceleyebiliriz.

2.2.1. Hazırlık Aşaması

Performans yönetiminin ilk aşaması, performans yönetimine geçecek olan belediyelerde performans ölçüm sisteminin altyapısını oluşturmaktadır. Bu amaçla, kurumun performans yönetimine hazırlanması gerekmektedir.

Hazırlık aşaması, performans yönetimi sürecinde bireylerin ve birimlerin oynayacakları rollerin ve yüklenecekleri sorumlulukların belirlenmesini, her bir birim ve kişiye bu

çerçevede alacakları sorumluluklara paralel şekilde yetki devri yapılmasını, kurum içi diğer hazırlık düzenlemelerinin gerçekleştirilmesini ve değişim sürecinin başlatılmasını içermektedir. Bu çerçevede dört temel adımın atılmış olması önemlidir.

2.2.1.1. Birinci Adım: Yetki, Görev ve Sorumlulukların Dağıtılması

Her ne kadar performans yönetimi sistemi, esas olarak belediye başkanı ile belediye meclisinin sorumluluğundaysa da belediyede tüm birimlerin kendi alanlarında yapacağı işlerin ve üstlenecekleri sorumluluklarla bu sorumlulukları nasıl yerine getireceklerinin ve hesap verecekleri makamların açık bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Ayrıca bu aşamada belediye başkanının üst düzey bir belediye yöneticisi başkanlığında bir proje ekibi oluşturması da gerekir. Proje ekibi, performans yönetiminin tüm süreçlerinde yer alan kişilerden oluşmalıdır. Üniversiteler ve diğer profesyonel kurumlardan da ekibe takviye alınması, oluşabilecek bilgi açığının daha kolay kapanmasını sağlayabilir. İnsan kaynakları, strateji geliştirme ve mali yönetim birimlerinin yöneticilerinin bu ekip bünyesinde yer alması oldukça önemlidir. Bu ekip, belediye başkanına, başkan da belediye meclisine gerçekleşen işlerle ilgili rapor verir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 90).

Proje ekibinin üç temel görevi vardır. Bunlar, (1) belediyeyi değişime ve performans yönetimi sistemine hazırlamak, (2) belediye performans yönetimi sisteminin hazırlanmasını sağlamak, (3) uygulamayı yönetmek ve oluşabilecek sorunları çözmektir.

Performans yönetimi ekibinin görevlerini daha önceden oluşturulan stratejik planlama ekibi ya da varsa strateji geliştirme daire başkanlığı/müdürlüğü üstlenebilir. Hatta strateji geliştirme bünyesinde, stratejik planlama ve performans yönetimi olarak iki ayrı ekip de oluşturulabilir. Ancak bu iki ekibin birbiriyle koordineli bir şekilde çalışmasını sağlayan düzenin de iyi oluşturulması gerekir.

Performansın ölçülmesi noktasında görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılması ekibin görevlerini önceden bilerek hareket etmesinde önemli bir etkidir. Önceden görev ve yetkileri belirlenmiş bireyler görev ve yetkileri gereğince hareket edeceklerdir.

2.2.1.2. İkinci Adım: Kurum İçi Hazırlıkların Tamamlanması

Performans yönetimine geçecek olan belediyelerin, kurumlarını bu yönetim anlayışına uygun olarak yeniden organize etmeleri ve ayrıca personelini hazırlamaları gerekir.

Kurumsal yeniden yapılanma, kurum içi yetki ve görev dağılımından raporlamaya, denetimden teşkilatlanmaya kadar birçok alanı kapsayabilir. Performans yönetimine uygun bir örgütsel düzen oluşturulması, kurumların mevcut durumlarını analiz etmelerinin ardından mümkündür. Bu ise her kurum için farklı ihtiyaçları, yeniden yapılanma politikalarını ve uygulamaları gündeme getirecektir. Belediyelerde norm kadro düzenlemesinin yapılması ve bu düzenlemenin düzgün bir şekilde kullanılıyor olması, insan kaynakları yönetimi kapsamında iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılmış olması gibi unsurlar performans yönetimine geçişi kolaylaştıran faktörler arasındadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 94).

Hazırlık aşamasında performans yönetimini destekleyen bilgi ve iletişim kanallarının oluşturulması ya da güçlendirilmesi de önemlidir. Bu amaçla, raporlama süreçleri de dâhil, mevcut iç ve dış bilgi ve iletişim kanalları gözden geçirilmeli ve bilgi teknolojilerinin yardımıyla güçlendirilmelidir. Kurum dışı bilgi ve iletişim için de bilgi işlem ve halkla ilişkiler birimlerine önemli görevler düşmektedir. Bir kere, hızlı, sadece bilgilendirmeye sınırlı değil, halkla karşılıklı iletişime ve bilgi alışverişine de olanak tanıyan bir internet sayfasına sahip olmak bu süreci oldukça kolaylaştıracaktır. İkinci olarak, performans yönetimi sistemi hakkında, belediye içindeki uygulama süreçleriyle ilgili ve performans sonuçlarının paylaşılması kapsamında gerekli bilgi ve haberler zamanında belediye personeline ve halka duyurulabilmelidir. Bu çerçevede, gerek belediye üst yönetiminin, gerekse proje ekibinin performans yönetimi süreci ve elde edilen sonuçlar hakkında belirli aralıklarla belediye meclisini, çalışanları ve halkı bilgilendirmesi çok kolay olacaktır. Belediyenin halka, idareye ve mülki amirlere ve alt yöneticilerin ve çalışanların kendi amirlerine bilgi vermesini sağlayıcı mekanizmalar kurulmalıdır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 95).

Kurum içi hazırlıklar kapsamında yapılması gerekenlerden biri de belediye personeline performans ölçümü ve yönetime ilişkin hizmet içi eğitimin verilmesidir. Hizmet içi eğitimler ve bilgilendirme yoluyla belediyede performans yönetimi süreci hakkında oluşabilecek tereddütler giderilmeli ve karşılıklı müzakere ortamları sağlanarak

performans yönetimi konusunda ortak bir anlayış oluşturulmalıdır. Bu noktada, öncelikle birim yöneticilerinin tam mutabakatı sağlanmalıdır. Ardından daha alt düzey çalışanların desteğini sağlamak için hizmet içi eğitimlere girişilmelidir. Tartışmaların, toplantıların ve diğer eğitim faaliyetlerinin gereğinden fazla uzatılması ve geçiş sürecinin gecikmemesine dikkat etmek gerekir.

2.2.1.3. Üçüncü Adım: Paydaşların Belirlenmesi ve Katılımı İçin Gerekli Kurumsal Yapının Oluşturulması

Performans yönetimi uygulayan belediyelerin performans yönetimi sistemi ile ilgili paydaşlarını belirlemesi gerekir. Doğrudan veya dolaylı bir şekilde, belediyenin faaliyetlerinden etkilenen ya da o belediyeyi etkileyen bireyler, gruplar ve organizasyonlar paydaş olarak adlandırılır. Genellikle belediye'deki tüm çalışanlar “iç paydaş” olarak değerlendirilir. İç paydaşlar, birim yöneticileri, program yürütücüleri, alt düzey amirler, uzmanlar ve memurlar gibi özel gruplara ayrılabilir. Düzenli olarak yaptığı faaliyetlerle belediyenin işleyişin, etkileyen bireyler, gruplar veya örgütler ise “dış paydaş” olarak adlandırılır. Belediye faaliyetlerine katılabilecek paydaşlar arasında seçilmişler, çıkar grupları, sendikalar, dernekler, medya temsilcileri, hizmet kullanıcıları ve vatandaşlar sayılabilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 100).

Paydaş belirleme ve analizi stratejik yönetim sürecinin de bir parçasıdır. Ancak strateji planı olmayan belediyelerin ayrıca paydaş analizi yapması gerekir. Her ne kadar bütün belediyeler için paydaşların bir kısmı ortak ise de, her belediyenin yapacağı paydaş analizi sonucunda paydaşlarını belirlemesi ve hizmet öncelikleri ile paydaşlarını ilişkilendirmesi gerekir.

Günümüzde genel olarak kamu kurumlarında ve özelde belediyelerde uygulanan yönetim teknikleri oldukça çeşitlenmiştir. Özel yönetim tekniklerinin kamu yönetimine aktarılması yönündeki eğilim, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim tekniklerinin yerel yönetimlerde kullanılmasını yaygınlaştırmıştır. Yeni yönetim teknikleri iç ve dış paydaşların yönetime katılmasını sağlayan uygulamaları da arttırmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 102).

Değişim Mühendisliği: Değişim mühendisliği işimizi nasıl organize etmek ve sonuçlandırmak konusunda eski kurallardan kurtulmamızı sağlamaya çalışmaktadır.

Değişim mühendisliği titiz bir şekilde hazırlanıp, küçük ve çekimsiz adımlarla gerçekleştirilemez. Değişim mühendisliği, belirsiz bir sonuçla ilgili ya hep ya hiç formülüdür. Değişim mühendisliğinde teknolojinin yanı sıra hiçbir şekilde teknoloji gerektirmeden de radikal değişim sağlanabilir. Örneğin, belediyelerin bazı iş ve işlemleri kendisinin yapması yerine hizmet alımına yönelmesi ve yapısında bunun gerektirdiği değişimleri yapması da sonuçta değişim mühendisliği çalışmaları arasında yer alabilir (Kaya, 2005: 241).

2.2.1.4. Dördüncü Adım: Performans Yönetim Modelinin Belirlenmesi

Bu aşamada hukuki düzenlemeler ve performans yönetiminin genel ilkeleri ışığında her belediye kendi şartlarına uygun bir performans yönetimi sistemi geliştirmelidir. Bunun için paydaşlarla istişare yoluyla proje ekibi bir performans yönetim sistemi geliştirip bunu ilgili kişi ya da kurumlara sunmalıdır. Performans yönetim sistemi, belediyenin işleyiş düzeni ve performans planlama, izleme, ölçme, gözden geçirme ve raporlama süreçlerinin nasıl organize edilip yönetileceğini, her bir paydaşın görev ve sorumluluklarının neler olacağını tanımlayan ve açıklayan bir çerçevedir. Performans yönetim sisteminin kurulması ve işlemlerini sağlayacak verimlilik ve başarı karnesi, performans prizması gibi performans yönetim modelleri bulunmaktadır.

Performans yönetim sisteminin genel çerçevesi yasal düzenlemeler ve bu düzenlemelerin uygulanmasını kolaylaştırmak üzere merkezi yönetim kuruluşları tarafından yayınlanan el kitapları ve kılavuzlar tarafından çizilmektedir. Ancak belirtilen sistem içinde hangi performans modelinin veya aracının seçileceği ise genellikle yerel yönetim kuruluşlarına bırakılmaktadır. Bu bağlamda, belediyeler yasal olarak belirlenen çerçevenin içinde kalarak performans geliştirme modellerinden birini seçebilecekleri gibi, kendileri de karma bir model oluşturarak kullanabilirler.

Günümüzde performans geliştirmeyi amaçlayan birçok model ve teknik bulunmaktadır. Performans yönetimine geçmek isteyen bir belediye başarılı bulunan modellerden birini veya birkaçını seçerek kendi sistemine adapte edebilir ya da kendisi yeni bir model geliştirebilir. Yerel yönetimler tarafından yaygın olarak kullanılan performans geliştirme modelleri Tablo 1’de gösterilmiştir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 22).

Tablo 1. Performans Geliştirme Modelleri ve Araçlarının İncelenmesi

<u>Performans Yönetim Modeli</u>	<u>Örnek Tanım</u>
Verimlilik ve Başarı Karnesi	Amaç, faaliyet, hedef ve performans ölçütlerini ana kurumsal perspektifler etrafında ilişkilendirerek yönetimini amaçlayan çok boyutlu bir yönetim stratejisidir.
Değişim Mühendisliği	Maliyet, hizmet kalitesi ve zaman açısından performans gelişimini sağlamak amacıyla kurumsal süreçlerin gözden geçirilmesi ve yeniden tasarımına yönelik bir yaklaşımdır.
EFQM Mükemmellik Modeli	Bir kurumun bütün faaliyet alanlarında kuvvetli tarafları ile iyileştirilmesi gereken yönlerini belirlemeyi amaçlayan kurumsal iyileştirme çerçevesidir.
ISO 9001 Kalite Sistemi	Kalite yönetimi sistemlerinde küresel standart ve yaklaşımdır. Bu standart, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için süreçlere ve dokümantasyona vurgu yapmaktadır.
Kaizen Blitz	Hızlı sonuçlar elde etmek amacıyla iş sürecinin iyileştirilmesinde kısa dönemli performans iyileştirmesine önem veren yaklaşımdır.
Performans Prizması	Geniş bir araçlar topluluğunu bünyesinde barındıran bir süreç iyileştirme metodolojisidir.

Kaynak: Ateş ve Köseoğlu (2011: 22)

Performans geliştirmeyi amaçlayan model ve tekniklerden de kısaca bahsettikten sonra belediyelerde performans yönetiminin bileşenlerini açıklamak uygun olacaktır.

2.3. Belediyelerde Performans Yönetiminin Bileşenleri

2.3.1. Belediyelerde Stratejik Planlama

Belediye yönetimlerinin amaçlarına ulaşması için kaynakların elde edilmesinde ve geliştirilmesinde etkili bir araçtır. Ayrıca belediyeler görevde kaldıkları süreyi stratejik planlara dayandırarak olaylara daha kolay yön verme ve müdahale edebilme imkânı bulabilirler.

Arzulanan geleceğin bugün alınan kararlarla şekilleneceği mantığından hareket eden stratejik planlamada öncelikle iş planları, kimlerin neyi hangi aşamada yapacağı belirlenir. Daha sonra zaman çizelgeleri oluşturulur ve gerekli kaynaklar tahsis edilir.

Kanunda belirtildiği üzere belediyelerde stratejik plan;

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda büyükşehir belediyesinin görevleri arasında, büyükşehir belediyesinin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır. Büyükşehir belediye başkanının görevlerinden birisi belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir. 5393 sayılı Kanunda, belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek bulunmaktadır. Belediye encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmektir. Belediye başkanının görevlerinden biri de belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir.

Kanuna göre belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde, kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye

meclisine sunmakla yükümlüdür. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacak ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girecektir. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edecek ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilecektir.

5302 sayılı Kanunda, il genel meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve karara bağlamak bulunmaktadır. İl encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmektir. Valinin görevlerinden biri de il özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmektir (DPT, 2006: 1-45).

Stratejik planlama belediyelerin mali olarak sağlamlığının ve kaynaklarının korunmasının güvence altına alınmasından çok daha fazlasıdır. Belediyenin beş, on veya on beş yıl sonra nerede olması gerektiğinin ve oraya nasıl varacağıının öngörülmesidir.

Belediyenin hâlihazırdaki durumunu, misyonu, gelecek için vizyonu, işleyiş değerleri, ihtiyaçları (gücü, zayıflıkları, olanakları ve karşı karşıya olduğu tehditler), hedefleri, öncelikli eylem ve stratejileri, eylem planları ve denetim planlarını saptayan çeşitli aşamalardan oluşan bir sistematik planlama sürecidir.

Stratejik planlamanın belediyeler için faydalarına gelince bunu da şu şekilde sıralayabiliriz: (Aşgın, 2006: 19-20)

- Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- Etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur.
- Belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirir.

- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlar.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.
- Düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.
- Katılımcı yönetimi yani yönetişimi kuvvetlendirir.
- Belediyeler bütçelerini stratejik plan ve hedeflerine uygun hazırlamak durumunda kalacaklarından bütçe sürecinde stratejik planlarına uygun olmayan işleri teklif edemeyeceklerdir.

Belediyelerde stratejik plan konusuna da değindikten sonra performans yönetiminin bir diğer bileşeni olan performans izleme ve raporlama aşamasına geçmekte fayda olacaktır.

2.3.2. Belediyelerde Performans İzleme ve Raporlama

Belediyelerde performans izleme ve raporlama aşamasında, belediye çalışanları ve faaliyetleriyle ilgili performans hedeflerinin gerçekleşme düzeyi periyodik olarak ölçülür. Performans ölçümü, performans değerlendirmek için izleme sistemi tarafından sağlanan verinin analiz edilmesi sürecidir.

Performans ölçümünde önceden belirlenen göstergelere uygun olarak performans hedefine ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir. Performans ölçümü, belediyelerin başarısını ortaya koymada bir geri bildirim sistemi oluşturur. Bu nedenle, performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, geleceğe ilişkin tahminlerin geçerliliğini olumsuz etkileyecektir. Bu sorunu önlemek için ölçüm sistemini oluştururken iç ve dış paydaşların görüşlerine önem verilmeli, sistem düzenli olarak gözden geçirilmeli ve ileriki dönemlerde yapılacak ölçüm ihtiyaçlarıyla ilgili tahminler yapılmalıdır (DPLG, 2001: 26).

Belediyelerde kurumsal performans ölçümlerini gerçekleştirme sorumluluğu çeşitli birimlerde olabilir. Örneğin, stratejik planlama ekibi ya da strateji geliştirme birimleri performans ölçümleri yapabilir. Stratejik yönetime başvurmadan performans yönetimi

uygulayan belediyelerde ise performans yönetimi ekibi, insan kaynakları birimi ile birlikte çalışarak kurumsal ve bireysel performans ölçümlerini gerçekleştirebilir. Her iki durumda da dikkat edilmesi gereken, performans ölçümü yapacak ekipte yer almasıdır. Sonuç itibariyle performans ölçümü yapmak teknik bir iştir.

Performans izlemeden sonra performans analizi yapmak kurum açısından gerekli olacaktır. Performans analizi bir kurumun performans ölçümü süreci sonunda elde edilen veriler ışığında kendi performansı hakkında düşünmesi ve değerlendirmelerde bulunmasıdır. Bu aşamada, öncelikle kurumun doğru işler mi yaptığı ve daha sonrada yaptığı işleri doğru şekilde yapıp yapmadığı gözden geçirilir. Yapılan işleri daha iyi yapma imkânı olup olmadığı da bu aşamada görülür (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 126).

Performans analizinin ardından performans sonuçlarının raporlanması gerekmektedir. Bir performans raporunda performans hedefleri, performans göstergeleri, performans gerçekleştirmeleri, performans değerlendirme sonuçları, bütçe dengesi gibi bilgilere yer verilmelidir.

Performans raporu veya faaliyet raporu, hesap verme sorumluluğu ile doğrudan ilişkilidir. Bir belediyenin performans raporlama süreci ve hesap verme çerçevesi aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi performans raporlama, analiz aşamasında da olduğu gibi belediyenin en alt düzeyinden başlamaktadır. Belediye birimlerinde şefler ve takım liderleri birim yöneticilerine faaliyet raporlarını gönderirler birim yöneticileri, üst düzey yöneticilere raporlama yaparken üst düzey yöneticiler de belediye başkanına karşı sorumludur.

Belediye başkanı belediyenin kurumsal/ idari faaliyet raporunu hazırlar ve bunu belediye meclisine ve ilgili merkezi yönetim kuruluşlarına gönderir. Belediye meclisinde belediye faaliyet raporunun okunması ve vatandaşa açıklanma aşamasına getirilmesi sağlanır. Ayrıca belediye faaliyet raporu, çeşitli araçlarla vatandaşlara açıklanır. Belediye raporunun açıklanmasında basın toplantıları/ açıklamaları, bilgilendirme toplantıları, internet siteleri, ilan panoları, elektronik postalar vb. araçlar kullanılabilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 126).

Tablo 2. Performans Analizinde Raporlama ve Hesap Verme Çerçevesi

<u>Analizi Yapan</u>	<u>Açıklama</u>
Şefler/Takım Yöneticileri	Kendi emirleri altındaki personelin bireysel performanslarını da ölçerler. Ayrıca varsa takımlarının performansını değerlendirirler.
Birim Yöneticileri (Müdürler, Daire Başkanları)	Kendi birimlerinin performansını düzenli olarak kontrol edip değerlendirirler. Bu değerlendirme işleminin en azından ayda bir yapılması tavsiye edilmektedir. Bu yöneticiler, belediyenin kendi birimlerini ilgilendiren öncelik ve hedefleri ile performans programında birimleri ile ilgili ölçüt ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını analiz eder.
Üst Düzey Yöneticiler (Belediye Başkan Yardımcıları, Genel Sekreter Yardımcıları ve Genel Sekreter)	Kendi birimlerinin performansını düzenli olarak kontrol edip değerlendirirler. Bu değerlendirme işleminin en azından ayda bir yapılması tavsiye edilmektedir. Bu yöneticiler, belediyenin kendi birimlerini ilgilendiren öncelik ve hedefleri ile performans programında birimleriyle ilgili ölçüt ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını analiz ederler.
Belediye Başkanı	Belediye başkanları, belediyede hem stratejik hem de operasyonel anlamda en yetkili ve dolayısıyla en sorumlu kişi olduğundan, belediyenin performansının yönetiminde de en önemli role sahip kişidir. Ancak, belediye başkanının yapacağı analizin operasyonel hususlardan ziyade stratejik düzeyde kalması çok önemlidir. Belediyenin stratejik yol haritasının çizilmesi ve önemli stratejik alanlarındaki başarı veya sapmalar, belediye başkanının temel uğraşı alanları olmalıdır. Operasyonel hususların ise daha aşağı hiyerarşik seviyelerde çözülmesi esas olmalıdır.
Belediye Meclisi	Yıllık faaliyet raporu ve sonraki yılın performans programının yapılması sırasında, belediye meclisi, belediyenin tümünün ve önemli hizmet alanlarının performans analizini yapar. Meclisin, bu işi yaparken stratejik boyuta öncelik vermesi ve operasyonel hususlara sapanıp kalmaması çok önemlidir.
Vatandaşlar	Birey olarak o yörede bulunan vatandaşlar ile örgütlü halk grupları sadece seçim zamanında değil, belediyenin yıllık performans raporu açıklandığında da belediyenin performansını değerlendirip, gerektiğinde görüş, öneri ve eleştirilerini belediye yetkililerine iletmelidir. Ayrıca bireylerin, bilgi edinme hakkını kullanarak da diğer zamanlarda belediye faaliyetlerinin performansı hakkında bilgi edinmeleri hukuken mümkündür. Birey ve örgütlü grupların bu katılımları, belediyenin hesap verebilirliğini artırmanın yanında, belediye hizmetlerinin kalite ve performansının artmasına da katkıda bulunacaktır.

Kaynak: Ateş ve Köseoğlu (2011: 126)

2.3.3. Belediyelerde Performans Ölçümü

Bir belediyenin kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri, sunduğu hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir (Çivi, 2006: 64).

- Belediye hizmetlerinin etkenliğini ve etkililiğini ölçer.
- Süreklilik arz eden bir yönetim anlayışı olduğundan belediyeye eksikliklerini görme ve bunları düzeltme imkânı verir.
- Vergi ödeyenlere (vatandaşlara) karşı belediye hesap verebilirliği güçlendirir.

- Mevcut performansı izlemeyi sağlar.
- Yerel hizmetlerin iyileştirilmesi için belediyelere karar vermede kullanılacak bilgi üretir.
- Gelecek planlaması için bilgi üretir.
- Belediyeleri en iyi uygulamaların (best practise) paylaşımı konusunda cesaretlendirir.
- Belediyelerin strateji ve politikalarının şekillenmesinde önemli bir araçtır.
- Motivasyon ve ödüllendirme için de önemli bir kaynaktır.

Tabi ki belediyeler için de performans ölçümünde ana malzememiz performans kriterleridir. Birbiriyle ve belediye planları ile uyumlu, açık ve anlaşılır bir dille ifade edilmiş, belediyenin gelişme ve ilerlemesi amacını taşıyan, belediyeye benchmarking imkânı tanıyan kriterler kullanılmalıdır. Belediye hizmetleri doğrultusunda grupladığımız kriterlere örnek vermek gerekirse (Çivi, 2006: 64);

Su ve Kanalizasyon Hizmetine İlişkin Kriterler

- Kişi başına düşen içme ve kullanma suyu miktarı,
- Bir günde tüketilen su miktarının saat cinsinden değeri,
- Mevcut su miktarı içinde depolanabilir su kapasitesinin % olarak değeri,
- Su hizmetlerini iyileştirmek için yapılan harcamaların toplam belediye harcamaları içinde % olarak yeri,
- Barajlardan, göllerden ve yer altı kaynaklarından elde edilen su miktarının ayrı ayrı yüzde olarak değeri,
- Yeni su kaynakları bulma ve mevcut su kaynaklarının iyileştirilmesi için yapılan harcamaların toplam harcamalar içindeki yeri,
- Evlere su ulaştıran boruların km olarak uzunluğu,
- Bu boruların bakım ve onarımına ayrılan harcama miktarı,

- Bu bakım ve onarımların tekrarlanma sıklıkları,
- Bu hizmetlerde görevli personelin toplam belediye personeline oranı,
- Döşenen kanalizasyon borusu uzunluğu,
- Su ve kanalizasyon boruları döşemede km. maliyeti (Çivi, 2006: 65)

Sokak Aydınlatmasına İlişkin Kriterler

- Belediye sınırları dâhilinde bulunan sokak lambalarının sayısı,
- Sokak lambaları arasındaki mesafenin metre cinsinden değeri,
- Sokak lambası olmayan alanların toplam belediye alanına oranı,
- Bir sokak lambasının belediyeye maliyeti
- Bu hizmetten sorumlu personelin toplam belediye personeline oranı.

Atık Toplama Hizmetine İlişkin Kriterler

- Kişi başına düşen çöp kutusu miktarı,
- Çöp bidonu sağlanan ev ve işyeri sayısı
- Bir günlük çöp toplama hizmetinin ton başına belediyeye maliyeti,
- Çöp kutularının yerleşim aralıkları metre cinsinden,
- Geri dönüşümü sağlanan atıkların toplam atıklara oranı,
- Tatil günlerinde toplanan çöp miktarı,
- Çöp toplama hizmetinde kullanılan araç sayısı ve bunların belediyeye maliyeti,
- Toplam atıklar içinde evsel atık/tıbbi atık/sanayi atıklarının oranı (Çivi, 2006: 66).

Çevre Hizmetine İlişkin Kriterler

- Park alanı miktarı / nüfus,

- Hava kirliliği derecesi,
- Kirlenen toprak alanı,
- Dikilen ağaç sayısı,
- Girişilen çevre teftiş sayısı,
- Çocuk oyun bahçeleri / kamuya açık alanlar,
- Kamuya açık yeşil alanlar / nüfus (Çivi, 2006: 66).

Ekonomik Kriterler

- Belediyelerin topladıkları vergilerin toplam vergilere oranı,
- Belediyelerin topladıkları vergilerin kendi toplam gelirleri içindeki değerinin yüzde olarak değeri,
- Belediyelerin vergi toplamada katlandıkları maliyet,
- Bağışlardan gelen gelirlerin toplam belediye gelirleri içindeki yeri,
- Harcamaların vergilerle karşılanma oranı % olarak,
- Harcamaların bağışlarla karşılanma oranı % olarak,
- Harcamaların hizmetlere göre sınıflandırılması,
- Belediyenin aktiflerinin etkin kullanımına ilişkin;/alacakların ortalama tahsilat süresi,/kapasite kullanma oranı,
- Kârlılık analizinde;/ değişken maliyet sonrası net kâr./net kârın toplam varlıklara oranı,
- Borçlanma ve özsermayeye ilişkin borçların / toplam aktiflere oranı / Öz kaynakların toplam aktiflere oranı,
- Pazarlama ve satışa ilişkin;/gerçekleşen satışların planlanan satışlara oranı,/satış miktarı ve satış değeri cinsinden başabaş noktası,

- Personele ilişkin;/kişi başına katma değer,/işten ayrılan işçilerin ortalama çalışan işçi sayısına oranı,
- Fiyatların gelişimine ilişkin;/ satıştaki reel büyüme oranı,/cari maliyetle, bulunan net kârın tarihsel maliyete oranı,
- İmalat faaliyetlerine ilişkin;/zamanında bitirilen satış partilerinin yüzdesi, /toplam verimlilik oranı,
- Üretimin planlama ve programlamasına ilişkin;/gerçekleşen-planlanan üretimden sapma oranı,/hammadde fiyatlarının üretim maliyetine oranı, satın almalar açısından;/satın alma maliyetlerinin satın alma tutarı ve sayısına oranı,/stokların satın almalara oranı vb (Çivi, 2006: 67).

Yangın Söndürme Hizmetine İlişkin Kriterler

- Yapılmış yangın ihbarları sayısı,
- Yanlış ihbarların toplam aramalara oranı,
- Yangın ihbarı ile yangına müdahale arasında geçen zaman,
- Yangın söndürme hizmetlerinin kişi başına maliyeti,
- Yangın söndürme hizmetinde kullanılan araç sayısı (Çivi, 2006: 67).

Halkla İlişkiler Hizmetine İlişkin Kriterler

- Telefonların cevaplandırılması oranı,
- Değerlemeye alınan şikâyet sayısı,
- Özürlülerin girişine müsait bina sayısı.

İmar ve Planlama Hizmetine İlişkin Kriterler

- Plan izni almak için başvuru sayısı,
- Bir hafta içinde karar verilen konut sahibi başvurularının oranı,
- Temyize başvuru ve temyizde haklı bulunan başvuru sayısı,

- Yıl içindeki inşaat ruhsatlarının verilme süresi (gün),
- Yıl içinde yapı kullanma izinlerinin verilme süresi (gün),
- Yıl içinde imar çaplarının verilme süresi,
- Yıl içinde hazırlanan proje sayısı,
- Toplam yapılar / kaçak yapılar,
- İmar planının hazırlanarak onaya sunulması (ha/gün),
- İmar planının yıl içinde değiştirilme sıklığı,
- Yıl içinde üretilen harita alanı,
- İmara açılmış alan / yapılaşması bitmiş alan (Çivi, 2006: 67).

Zabıta Hizmetlerine İlişkin Kriterler

- İşyeri açma ruhsatlarının verilme süresi (gün)
- Ay içinde muhafaza altına alınan başıboş hayvan sayısı,
- Ay içinde hayvan pazarında yapılan denetim sayısı,
- Ay içinde otobüs terminalinde yapılan denetim sayısı,
- Sosyal hizmet kurumlarına bildirilmek üzere tespiti yapılan korunmaya muhtaç çocuk/ yaşlı/ özürlü/ korunmaya muhtaç kişi sayısı,
- Kamu düzeni, kentsel yaşam kurallarını bozanlara müdahale süresi,
- Paketleme kontrollerinin yapılma sıklığı,
- Ay içinde verilen menşee şahadetnamesi sayısı,
- Ay içinde kayıt altına alınan işyeri sayısı,
- Kesilen işgaliye ücretlerinin belediye gelirleri içindeki oranı (işgaliye ücretleri/belediye gelirleri),
- Ay içinde pazar yerlerinde yapılan denetim sayısı,

- İşgal şikâyetlerinin değerlendirilme süresi,
- Pazar yerleri şikâyetlerinin değerlendirilme süresi,
- İşyeri şikâyetlerinin değerlendirilme süresi (Çivi, 2006: 67).

Eğitim ve Kültür Hizmetine İlişkin Kriterler

- Yılda verilen konser sayısı,
- Açılan sanat galerisi ve konser salonu sayısı,
- Okuma yazma bilmeyenlerin sayısındaki azalma,
- Sürdürülen kurslara devam eden öğrenci sayısı vb. (Çivi, 2006: 68).

2.4. Performans Bilgisinin Kullanımı

Performans bilgisinin kullanımı, performans yönetimi sürecinin kilit noktasıdır. Performans bilgisinin kullanımı, performans yönetimi döngüsünün sürekliliğini sağlar. Bu nedenle kurumsal ve bireysel performansın ölçülmesi neticesinde elde edilen performans bilgisinin kullanılacağı alanların belirlenmesi gerekmektedir.

2.4.1. Performans Bilgisinin Yönetimsel İyileştirme Amaçlı Kullanımı

Birçok kamu kurum ve kuruluşunun performans yönetimini uygulamayı tercih etmesinin birinci nedeni, performans yönetiminin daha etkili ve verimli bir yönetim anlayışına geçmenin bir aracı olmasıdır. Bu kapsamda, performans bilgisinin genel olarak kamu yönetimleri ve özelde belediyelerde kullanıldığı temel alanların başında “yönetimi iyileştirme” gelmektedir.

Performans Ölçüm Bilgisini Kullanarak Fark Yaratmak:

Belediyelerde uygulanacak olan bir “Belediye Performans Ölçüm Programı” (BPÖP), belediye hizmetlerinin sunumu konusunda ekonomiklik, verimlilik, etkililik ve kalite unsurlarının gelişmesini sağlar. Bazı yerel yönetim birimlerinin bu unsurlardan sadece birine veya ikisine odaklandıkları, görülmekle birlikte, aslında performans yönetimi bu unsurlardan tümünü dikkate alma imkânı vermektedir. Bu unsurlardan birini veya bazılarını seçerek, sadece ona odaklanmak belediye hizmetlerinde yeni sorunlar ortaya

çıkartır. Örneğin, sadece kaynak kullanımında verimliliğe önem veren bir belediyenin, su hizmetleri ile ilgili en düşük birim maliyeti yakaladığını ancak su hizmetlerinin kalitesine ilişkin bir hedef belirlenmediğini varsayalım. Bu durumda, sadece ucuz hizmetle yetinmeyen geniş vatandaş gruplarının kaliteli su hizmeti beklentisi karşılanamamış olacak ki bu da hizmetten duyulan memnuniyetin, o hizmetin en ucuz bedelle sunulmasına karşın, düşük çıkmasına yol açabilecektir. Bunun tersi bir örnekte, bir belediye bölgedeki en büyük hizmet kalitesini yakalamış olsun. Ancak bu durum, yüksek vergi oranları ve hizmet kullanım bedelleri sayesinde oluyorsa bu defa da belediye uzun dönemde finansal olarak zor duruma düşecektir. O halde belirtmek gerekir ki performansın farklı unsurları arasındaki ilişki ve dengenin başarılı bir şekilde kurulması, belediye performans yönetiminin başarısını da doğrudan etkilemektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 131).

Performansın Kıyaslanması:

Performans bilgisinin belediye yönetimini iyileştirme amacıyla kullanılması, performans kıyaslamasına önem verilmesini gerektirmektedir. Performans kıyaslaması, belediyelerde bir faaliyetin, birimin veya genel olarak tüm belediyenin performansının farklı değişkenlerle karşılaştırılması olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi performans kıyaslaması farklı şekillerde yapılabilmektedir. Bu kıyaslama birimler arası, bireyler (takımlar) arası ya da kurumlar arası olabilmektedir.

Belediye birimleri arasında yapılacak kıyaslamalar birimler arasında yarışmanın teşvik edilmesine ve kurumsal performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bu kıyaslama, belediye içindeki birimler arasında olabileceği gibi başka bir belediye ile veya benzer bir kamu ya da özel sektör birimi arasında da yapılabilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 131).

Birey veya takım performans bilgisinin kıyaslanması da belediye çalışanları arasında daha iyi performansa ulaşma için bir yarışma rejimini ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Bireylerin artan performansı, toplam belediye performansının gelişmesini sağlamaktadır. Burada da aynı belediye içindeki farklı birimlerde ya da aynı birimlerde çalışanların performansı kıyaslanabilir ya da başka bir belediyenin veya benzer kamu ya da özel sektör kuruluşunun çalışanları ile kıyaslanabilir.

Son olarak, genel olarak belediye performansı, başka bir belediye ile ya da farklı bir kamu kuruluşu veya özel sektör kuruluşu ile kıyaslanabilmektedir.

2.4.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Modern ücret kurumları ile ücret, kolektif ücret, yapısından uzaklaşıp, bireysel performansa dayalı olarak üretimin verimliliğine endekslenmiştir. Bir başka ifade ile stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, personel ücretlerinin bireysel başarı ve verime göre değerlendirilmesi yaklaşımı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunda amaç, az çalışanla çok çalışanın aynı ücreti alması gibi haksız bir uygulamanın önüne geçilerek adil ve tutarlı bir ücret sisteminin sağlanmasıdır. Bu çerçevede, hizmette etkinliği ve motivasyonunu ücret ile ilişkilendiren uygulamaları ön plana çıkarmıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi öz itibarıyla iki gruba ayrılır: Özendirici ücret sistemleri ve liyakate dayalı ücret sistemleri. Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere göre belirlenirken, liyakate dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterine başvurulur (Uyargil, 1994: 125).

Kamu sektöründe performansa dayalı ücretin uygulanması konusunda özel sektöre göre birtakım uygulama zorlukları bulunmaktadır. Bu engellerin aşılması için, kamu örgütlerinde performansa dayalı ücret sistemine geçişte daha önemli olunması ve başarılı bir uygulama için gerekli olan aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 143):

- Performansa dayalı ücret sisteminin başarısı için, başarılı bir performans değerlendirme yönetim sisteminin uygulanması temel koşuldur.
- Örgütsel işleyiş ve performansın kriterleri konusunda açıklık olmalıdır.
- Yüksek performansın kriterleri konusunda açıklık olmalıdır.
- Üst yönetim performansın gelişim kültürüne inanması ve bunun için gerekli olan çalışmaların yapılmasını sağlamaları gerekir.

- Performans yönetimi işlemlerinin yalnızca değerlendirme ve ödemededen ibaret kalmayıp performans planlaması, sürekli yönetim ve performans geliştirme konularına da eğilmesi gerekir.
- Bütün “kabul edilebilir” ve “yeterli” iş yapan çalışanların hedefle ulaşmada, yaptıkları katkıların ve yarattıkları katma değerın takdir edildiği ve ödüllendirildiği kanısına ulaşabilmelerini sağlayacak nitelikte değerlendirme araçlarının var olması gerekmektedir.
- Her çalışanın mesleki gelişim için gerekli becerilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması gerekir.
- Düşük performansla mücadele etmek için hangi olumlu girişimlerde bulunacağı, ne gibi kazanımlar elde edeceği, hangi süreçlerin işletileceği konularında açık ve etkili iletişimin sağlanması, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması gerekir.
- Koşulların değişmesine ve daha etken yaklaşımların kullanım olanaklarının ortaya çıkmasına bağlı olarak sistemleri ve süreçleri değerlendirmek ve uyarlamak için istek yaratması gerekmektedir.
- Hepsinden de önemlisi, performansa dayalı ücret uyarlamasının çevresel faktörlerin uygun olması gerekmektedir. Bu faktörlerden belki de en önemlisi iş kültürüdür. Zira performansa dayalı ücret sistemlerinin gelişim sürecine bakıldığında, uygulamanın özellikle de batı çalışma hayatında önemli bir yer tuttuğunu görmekteyiz. Bunun temel sebebi de iş kültürüdür. Çünkü batı tarzı iş kültürü bireycidir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 144).

Uygulamada, belediyelerde bazı personele yaptığı işin etkinliğine göre, geleneksel ücret sisteminin dışına çıkılarak farklı ve/veya ek ücret verilmektedir. Bu ödeme unsurları fazla çalışma, döner sermaye payı, fon ödemeleri, kurumsal tazminatlar, ikramiye, ek tazminatlar vb. olarak örneklenebilir. Ancak personelin sadece %10 kadarına performansa dayalı ücret verilebilmesi nedeniyle, ücret adaletsizliğine yol açmama kaygısı gibi nedenlerle performansa dayalı ücretlendirme yaygın olarak yapılamamaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 145).

2.4.3. Performansa Dayalı Bütçeleme

Performans bilgisinin kullanım alanlarından birini bütçeleme oluşturmaktadır. Performans yönetimi uygulayan belediyeler genelde bu sisteme uygun olarak “Performansa Dayalı Bütçe” yönetimini kullanmaktadır. Böylece performans yönetimi sistemi, bir belediyenin performansa dayalı bütçesini oluşturmak için gerekli girdiyi sağlamaktadır.

Literatürde performansa dayalı bütçelemenin çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Performansa dayalı bütçeleme, genellikle girdiler veya maliyetler ile gerçekleşen çıktı miktarı arasındaki ilişkiye dayandırılır. Bununla birlikte hizmet kalitesi, sonuçlar ve hesap verebilirlik gibi yönetim ilkeleriyle de doğrudan ilişkilidir. Performansa dayalı bütçe; kamu harcamalarını etkin kılan, hizmeti esas alan, hizmet gelişim sürecini takip eden, performansa odaklanan ve buna uygun denetim esasları getiren bir sistemdir (Ateş ve Köseoğlu; 2011: 149).

Türkiye’de kamu yönetimi açısından performansa dayalı bütçe, “kamu idareleri tarafından hazırlanan stratejik planlarda yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu harcama planlarının oluşturulması ve yine stratejik planlarda belirlenen performans kriterlerinin bu bütçe yapısıyla sağlanıp sağlanmadığını kontrol eden bir bütçeleme tekniği” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, performansa dayalı bütçe, stratejik planlama, performans ölçümü ve bütçeleme süreçlerinin bileşiminden oluşmaktadır. Performans yönetimi açısından bu üç unsura hesap verme sorumluluğunu da eklemek gerekir. Bu çerçevede, performansa dayalı bütçelemenin amaçlarını özetlemek mümkündür:

- Hesap verme mekanizması sayesinde saydamlığı arttırılmış bir mali sistem kurmak,
- Böyle bir mali sistem içinde hükümetin ve vatandaşın rol ve sorumluluklarını açık bir biçimde belirlemek,
- Süreç odaklı denetimin yanında, sonuç aşamasında çıktıların değerlendirilmesi yoluyla denetimin etkinlik ve verimliliğini arttırmak,

- Hedeflere ulaşma ve stratejik planlamaya uyma derecesini göz önüne alarak başarıyı ödüllendirmek ve başarısızlığı cezalandırmak,
- Her bir faaliyet için gereken çalışma süresi, çalışan sayısı ve maliyeti hesaplamak.

Diğer bütçeleme sistemlerinde olduğu gibi performansa dayalı bütçenin de fayda ve sakıncalı tarafları bulunmaktadır. Performans bütçelemenin başlıca avantajları şunlardır:

- Çok yıllık ve uzun vadelidir. Geleneksel olarak bütçeler bir yıllık gelir ve harcama miktarını gösterirler. Performans bütçeleme ise cari yılla birlikte bir sonraki yıllara ilişkin öngörülere de yer vermektedir. Böylece kaynaklarla performans başarısı arasındaki ilişkinin seyrini geniş bir zaman dilimi içinde gözleme ve bunları yıllar itibariyle karşılaştırma imkânı verir.
- Performansa dayalı bütçe, kamu yönetiminde etkin bir planlama yapma imkânı veren ve rasyonel karar almayı güçlendiren ve süreç odaklı olduğu kadar sonuç odaklı denetime de olanak veren bir performans yönetimi aracıdır.
- Kaliteli hizmet sunma ve kaynakları akılcı kullanma esasına dayalı olan performansa dayalı bütçe, hükümetlerin popülist uygulamalardan kaçınmasına yardımcı olur. Performans ölçümleri ve hesap verme mekanizması iyi işletilebilirse kamu harcamalarının denetimi etkinlik ve açıklık ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilebilir.
- Hesap verme mekanizmasını destekler. Performansa dayalı bütçe, kamu kurumlarının performansını açıkça ortaya koyar ve kurumsal performansın değerlendirilmesi konusunda vatandaşları güçlendirir.
- Performans bütçelemede, önceden belirlenen hedeflere uygun olarak kurumlara kaynak aktarıldığı için kurumlar arası kaynak bölüşümünde etkinlik sağlanır ve kaynakların rasyonel bir biçimde kullanımı gerçekleştirilir.

Tüm bu olumlu özelliklere rağmen, performansa dayalı bütçenin bazı dezavantajları söz konusu olmaktadır ve bu dezavantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ateş ve Köseoğlu; 2011: 150):

- Bazı kurumlar, birimler veya faaliyetler için ölçülebilir performans hedefleri ve ölçütlerinin belirlenmesindeki güçlük, bütçe tekniği açısından sorunlar yaratabilmektedir.
- Performans bütçeye temel oluşturan performans ölçümlerinde yaşanan sorunlar, bütçeleme sürecini de olumsuz etkileyebilmektedir.
- Siyasilerin teknik bütçe bilgisinden yoksun olmaları, bütçenin uzun vadeli hedeflerini operasyonel faaliyetler gibi algılamalarına sebep olmaktadır.

2.5. Belediyelerin Sorunları ve Sorunları Aşmada Performans Yönetiminin Rolü

Belediyeler demokrasinin beşiği olarak bilinen kurumların başında gelir. Zaten bu saptama hem siyasi hem akademik çevrelerce de kabul görmektedir. Yerel halkın yerel sorunların belirlenip çözülmesinde yerel hizmetlerin belirlenmesinde önceliğin saptanmasında mutlak söz sahibi olması yerel temsilcilerin özgür irade ile seçilmesi ve yerel özerkliğin sağlanarak güvence altına alınması anlamına gelen yerelleşmeyi sağlayacak ana kurum belediyelerdir; ancak merkeziyetçi bir geleneğe sahip yönetim yapımız belediyeler için bir dizi sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları sıralamaya çalışacak olursak:

1. Merkezi yönetim özellikle belediyeler üzerindeki denetim yetkisini bunları merkeze bağlı tutabilmenin bir aracı olarak görmüştür. Bu anlayış içerisinde hazırlanan düzenlemelerin etkisi ile olacak, hemen tüm merkezi yönetim kuruluşları fiilen hiç denetim yapmamalarına karşın belediyeler üzerinde vasi olma niteliklerini korumak ve onları gerektiğinde vesayet denetimine tabi tutabilecek konumda olmak gereğini duymuşlardır. Bu sorun birazda yönetim geleneğimizden kaynaklanmaktadır (Aslan, 2000: 4).
2. Belediyelerde personel işlevinden sorumlu birimlerin örgütlenme ve işleyiş yönünden yapısal bir standarda kavuşturulmadığı belirtilebilir. Aynı yargı bu birimlerde görevli personelin sayısı ve niteliği içinde geçerlidir. Belediyelerdeki görevli sayısı da hizmetin gerekleriyle paralellik taşımamaktadır. Belediye personelinin öğrenim durumuna ve hizmet sınıflarına göre nicelik açısından yeterliliği, buna ilişkin olarak hizmetiçi eğitim gereksinimi konuları diğer sorun alanlarını oluşturmaktadır (Kahraman ve Öktem, 2002: 83). Belediyelerin

personel politikası, istikrar politikasına uygun biçimde ve başbakanlığın tasarruf genelgesi ve bütçe imkânları da dikkate alınarak sürdürülmektedir.

3. Belediyeleri farklılaştıran en önemli unsurlardan biri de karar organlarının seçimle göreve geliyor olmalarıdır. Belediyeler seçilmişlerle atanmışların bir arada çalıştığı kurumlardır. Belediye başkanı ve meclis üyelerinin mali ve özlük haklarındaki belirsizlikler, uygulamada sıkıntılara, tereddütlere yol açmaktadır. Bu konudaki boşluklar kimi zaman yargı kararlarıyla (örneğin, belediye başkanlarının yurt dışı tedavi giderlerinin belediye bütçesinden karşılanıp karşılanmayacağı), kimi zaman genelgelerle (örneğin belediye başkanlarının maaşlarının alt ve üst sınırlarının belirlenmesi) doldurulmaya uygulamadaki tereddütler ve farklılıklar giderilmeye çalışılmaktadır (Çivi, 2006: 56).

4. Örgütsel politika, amaç, hedef ve strateji belirsizliklerden kaynaklanan sorunlar:

- Hizmet hedeflerinin belli olmaması,
- Hizmet performansının nasıl ölçüleceğinin belli olmaması,
- Bilinçli ve yapılandırılmış politika ve strateji geliştirme çalışmaları ile bu çalışmaları kolaylaştıracak araştırmaların yetersiz olması,
- Mali performans kavramının gelişmemiş olması.

5. Örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar ise şunlardır (Çivi, 2006: 56):

- Birden çok birimin benzer hizmet alanlarında sorumlu olması,
- Görev ve sorumlulukların birimler arasında dağılımının ussal olmaması,
- Görevi yerine getirecek birimlerin yokluğu,
- Görevi yerine getirecek birimlerin yetersiz, yanlış ve eksik örgütlenmesi,
- Yeni hizmet türlerine ve isteklerine cevap verilmemesi,
- Üretilen hizmetin miktar ve kalite açısından yetersizliği,
- Başkan yardımcılarının rol ve sorumluluklarında belirsizlikler,

- Başkanların ağır günlük işyükü altında gerçek görevlerini (kaynak yaratma) yapamaz duruma gelmeleri,

- Yetki ve görev geçişmesi /tekrarı.

6. Yönetmel yetersizlikten kaynaklanan sorunlar (Çivi, 2006: 57):

- Hizmetin bütünlük içinde yürütülememesi,
- Eşgüdüm yetersizliği,
- Kaynak planlaması kavramının yetersizliği,
- Çalışma planlaması ve programlanması kavramlarının yokluğu,
- Görev tanımı, sınıflandırma, işyükü analizi ve modern personel yönetimi tekniklerinin uygulanamaması,
- Teknik süreçlerin belli olmaması ve geliştirilememiş olması,
- Ölçünleştirme çalışmalarının yokluğu.

7. Personele ilişkin sorunlar (Çivi, 2006: 57):

- Personelin nitelik yönünden yetersizliği,
- Hizmet içi eğitimin yetersizliği veya yokluğu,
- Personel fazlalığının hizmet maliyetini arttırması,
- İşçi devir hızının yüksekliği,
- Yüksek oranda devamsızlık,
- Memur kadro kayıtları ve işçi kadro kayıtlarının yetersizliği,
- Motivasyon azlığı ve düşük moral düzeyi,
- Personele tam zamanla çalışabilecek işyükü yaratılamaması.

8. Mali yönetim/ekonomik irdeleme yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar:

- Maliyetin geri dönüşü ilkesinin yetersizliği,

- Hizmetin maliyetinin hesaplanamaması,
- Mali performans kavramının gelişmemiş olması,
- Muhasebenin yönetimde etkili ve doğru karar almaya yardımcı olamaması.

Bu sorunların aşılması noktasında performans yönetimi doğru kullanıldığı takdirde belediyelerimiz için etkili bir araç olabilir. Belediyelerin gücü kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için gereken mali kaynaklara sahip olmaları ile ölçülür. Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik esasına dayalı modellerle kaynakların daha akılcı kullanımı sağlanacaktır. Ayrıca iş ve görev tanımlarının oluşturulması, performans değerlemenin yapılması personelin doğru kullanımı imkânını verecektir. Performans dönemleri içinde var olan ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları motivasyonu arttırıcı bir etki yaratacaktır (Sert, 2004: 59).

Uzun soluklu bakış açısı bugünün tehditlerinin geleceğin fırsatlarına dönüştürülmesini sağlayacaktır.

2.6. Performans Yönetiminin Yararları

Çalışmanın başından sonuna kadar performans yönetimi tanıtılmaya çalışılmıştır. Peki bu yönetimin modeli belediyelere ne gibi yararlar sağlayacak sorusuna şu maddelerle yanıt verebiliriz:

- Değişimi anlamayı ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.
- Halkın taleplerine ve kamu yararına uygun etkili ve kaliteli hizmet sunmayı sağlar.
- Kaynakların rasyonel kullanımına dayandığından kaynak israfını önler.
- Belediyeye bütüncül bir gözle bakma imkânı sağladığından ihtiyaçların en doğru şekilde tespitini sağlar.
- Uzun dönemli bakış açısı ile ara planlamalarla eksiklikleri görme ve giderme imkânı verir. Bu yolla geleceğin belirsizlikleri de azaltılmış olur.
- Vatandaş-belediye-çalışanlar arasındaki işbirliğine dayandığından katılımcı bir yönetim modelidir.

- Amaç ve hedeflere götürecekt uygun personel yapısının gerçekleşmesini sağlar. (Takım ruhu ile çalışma kültürü/kurumsal kültürün gelişmesi/hizmetiçi eğitim/motivasyon düzeyinin yükseltilmesi)
- Sağlıklı, yaşanabilir bir kent modelinin hayata geçmesini sağlar.
- Proje üretme kanallarının açılmasını sağlar.
- Kent markasının oluşturulmasına katkı sağlar.
- Sorunlara daha sağlıklı ve isabetli çözümler bulmayı sağlar.
- Rekabet yaratma ve onu sürekli kılma imkânı verir.
- Hesap verebilirlik ve saydamlık ilkelerinden hareketle daha demokratik bir modeldir.
- Vatandaşın yönetimden kaynaklanan memnuniyetini arttırır.
- İletişimin iyileştirilmesini sağlar.
- Kapsamlı ve paylaşımcı bir süreçtir.

2.7. Belediyelerde Performans Ölçümü BEPER Projesi

Performans ölçümü; bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, hizmetlerin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği hususlarının değerlendirilmesinde önemli bir yönetim aracı işlevi görür (Bilge, 2006: 1).

Performans ölçümünden elde edilen bilgi; “Hedefimiz nedir?”, “Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, ”Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “Bu başarıları verimli, etkin ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?” ve “Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimiz ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlayacaktır.

Performans ölçümü ile ilgili mevzuatta yeni somut adımlar atılmaya başlanmış olsa da, 2002 yılının Ağustos ayından itibaren İçişleri Bakanlığı Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü,” Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi (BEPER)” adında belediyelerin

performansını ölçmek ve aralarında kıyaslama yapmak için, bir performans ölçüm sistemi geliştirmeyi amaçlamıştır. Dünya Bankası ile yapılan birikraz anlaşması sonucunda elde edilen 350.000 dolar tutarında hibe kredisi ile finanse edilen BEPER projesini kurumsallaştırmak amacıyla Bakanlık Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü bünyesinde bir “Proje Uygulama Birimi” kurulmuştur.

Proje kapsamında bakanlığın seçtiği 7 pilot belediye ve nüfusu 100.000’in üzerinde olan toplam 129 belediye ile çalışılmıştır. Bu belediyelerde 2000 yılı itibari ile yaklaşık 30 milyon kişi yaşamaktadır. BEPER projesi Türkiye nüfusunun %42’sini, belediye nüfusunun ise %54’ünü kapsamaktadır (Bilge, 2006: 1).

Belediyelerde projenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Belediyeler tarafından sunulan hizmetler için birtakım temel performans ölçülerinin belirlenmesi ve belediyelerinin performanslarının bu kriterler baz alınarak ölçülmesi,
- Ölçümler sonucu, belediyeler arasında başarı karşılaştırmalarının yapılmasını mümkün kılacak bir model oluşturulması,
- Belediyelerin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak,
- Demokratik katılım, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu mekanizmalarını güçlendirmek,
- Yöneticilere, karar mercilerine ve vatandaşlara objektif verilere dayanarak değerlendirme yapma imkânını sağlamak,
- Etkin ve verimli bir hizmet anlayışının yerleştirilmesi.

Proje kapsamında belediye hizmetlerini kapsayan 300’ün üzerindeki soruya cevap alınarak bu hizmetler için performans ölçüleri tespit edilmiş ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Belediyelerden elde edilen verilere göre; Büyükşehir belediyeleri için 63 adet, diğer belediyeler ile Büyükşehir ilçe ve İlk Kademe Belediyeleri için 70 adet performans göstergesi geliştirilmiştir (Bilge, 2006: 1).

Performans göstergeleri 3 temel konu ile sınırlandırılmıştır:

- Hizmet Göstergeleri (Bilgisayarlaşma, su şebekesine bağlı nüfus, kişi başına günlük su tüketimi, idari personel/1000 kişi, imar, itfaiye, zabıta hizmetleri gibi göstergeler)
- Altyapı Göstergeleri (Kamuya açık yeşil alan/kişi, yol/kişi, katı atık bertaraf faktörü, atık su toplama oranı gibi göstergeler)
- Mali Göstergeler (Bütçe gerçekleşmesi, gerçekleşen kesin hesap harcamaları/kişi, bütçe/kişi, iç gelir yaratma kapasitesi gibi göstergeler)

Bunlara ilaveten 5 adet “Anahtar Başarı Göstergesi” geliştirilmiştir. Bunlar ise; sunulan hizmetlerin büyüklüğü, hizmet maliyetleri, sunulan hizmetin kalitesi, yönetsel etkinlik ve çevre koruma göstergeleridir.

BEPER projesi, belediyelerin genel performansı ve hizmet birimi performans ile ilgilenmiştir. Alt hizmet birimi performansı veya birey/grup performansı ile ilgilenmemiştir (Bilge, 2006: 1).

BÖLÜM 3: ARMUTLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1. İlçenin Genel Olarak Tanıtılması

3.1.1. İlçenin Tarihi ve Coğrafi Yapısı

Armutlu Bizanslılar tarafından kurulmuş tarihi bir yerleşim merkezidir. Evliya Çelebi Seyahatnamesi'nde Handere Mevkii'nde 300 haneli evden bahsetmektedir. İlçemiz merkezi daha sonraları Rumlar tarafından bugünkü yerine taşınmıştır.

Armutlu'nun Osmanlılar tarafından fethi İkinci Orhan zamanında (1320) olmuştur. Fetihten sonra Mudanya ve Tirilye'den getirilen Türkler Armutlu'ya yerleştirilmişlerdir.

Bursa İli ile İstanbul İli arasında köprü vazifesi görmesi nedeniyle İlçemiz daima önemli yerleşim birimi olmuştur. Bu nedenle Armutlu'nun ilk adı Armodies (Gözetleme Yeri) olarak geçer.

3.1.2. İlçenin Nüfus Durumu

Tablo 3. İlçe ve Bağlı Köylerin Yıllara Göre Nüfus Dağılımı

	1990	1997	2000	2007	2011
ARMUTLU	3156	3800	4523	4633	5102
KAPAKLI	778	913	890	849	
FISTIKLI	1250	1511	2198	1238	
HAYRİYE	250	134	158	162	
SELİMİYE	187	182	142	93	
MECİDİYE	352	267	361	265	

Kaynak: Armutlu Belediyesi, Yazı İşleri Müdürlüğü (2012)

3.1.3. İdari Durumu

İlçemizin coğrafi yapısının anlatımında (yukarıda) yerleşim durumu açıklanmıştır. İlçemizin; Bayır Mahalle, Karşıyaka Mahallesi, 50. Yıl Mahallesi olmak üzere 3 ayrı mahallesi bulunmaktadır. İlçemize bağlı Fıstıklı Köyü; İlçemizin Güneydoğusunda 8 km., Kapaklı Köyü ise yine Güneydoğusunda 20 km. mesafededir. Mecidiye Köyü 6 km Kuzeydoğu, Hayriye 20 km. Kuzeydoğu, Selimiye Köyü ise 24 km. Kuzeydoğusunda kurulmuştur. Mecidiye Köyüne bağlı Sultaniye ve İhsaniye mahalleleri bulunmaktadır.

3.1.4. Sosyal Durum

İlçemiz ve köylerindeki yapıların % 95'i betonarme binalardan oluşmaktadır. İlçemiz sınırları dâhilinde (Köyler hariç) 8400 konut (Bayır Mah: 6037, Karşıyaka Mah: 2185 ve 50.Yıl Mah: 206) bulunmakta olup % 70'i yazlık amaçla kullanılmaktadır. İlçemiz temiz bir denize ve şifalı kaplıcalara sahiptir. Yerli halk zeytin yetiştiriciliğiyle uğraşmaktadır; ayrıca turizm ağırlıklı çalışmalara da önem gösterilmeye başlanmıştır. İlçemizde işsizlik sorunu bulunmamaktadır.

3.1.5. Eğitim ve Kültür Durumu

Eğitim ve kültür tarihi, gelişimi, temel, orta ve yüksek öğretim ve eğitim kuruluşları, okuma-yazma durumu, basımevleri, kitapevleri, sinemalar, tiyatrolar, spor ve folklor faaliyetleri; İlçemiz halkının % 90'ı ilk ve ortaokulu bitirmiştir. Kültürel olarak İstanbul'a yakınlığı nedeniyle kültürel yapı İstanbul'a yatkındır. Mudanya ve Trilye'den gelen Türklerin Armutlu'ya yerleşmesini müteakip, Rus istilası sebebiyle gelen Gürcüler ile 100 kişiye yakın laz ve 25 aile kadar da doğu kökenli hemşehrilerimiz burada yerleşmişlerdir. İlçemizde 3(üç) adet ilköğretim okulu, 1 (bir) adet lise bulunmaktadır. Ayrıca her yıl dikiş-nakış kursu açılarak eğitim verilmektedir. İlçemiz halkının yararlanabileceği 1 (bir) adet futbol sahası; 1 adet halı saha mevcuttur.

3.1.6. Ekonomik Durum

İlçemizin % 70'lik bölümü eğimli, diğer kısmı düz arazidir. Sanayi kuruluşları, büyük işyerleri bulunmamakla, zeytincilik, balıkçılık ve turizm ağırlıklı faaliyetler mevcuttur. Marmarabirlik Zeytin Tarım Satış Kooperatifi ile yöre halkı dayanışma içindedir. Yöremiz; hayvan yetiştirilmesine elverişli olmasına rağmen; gerek ekonomik şartlar, gerekse yeterli meraların olmayışı üretimin her geçen gün azalmasına sebep olmaktadır. İlçemiz Köylerinde ise hayvan yetiştiriciliği yapılmaktadır. Turizm ağırlıklı çalışmalara daha fazla özen gösterilmesi halinde daha fazla ekonomik gelişmeler sağlanabilir. İlçemiz Kaplıcalarının ekonomik ve kültürel yönden değerlendirilmesi önemli faydalar sağlayabilir. İlçemizde Ziraat Bankası ile Tarım Kredi Kooperatifi bulunmaktadır. İlçemiz Bozburun Mevkiinde 68.000 adet fıstık çamı, 22.000 mavi selvi, 24.000 akasya ağacının dikimi gerçekleştirilmiştir.

3.2. Armutlu Belediyesinin Yapısı

Armutluda 1950 yılında başlayan belediye kurulması çalışmaları 1954 yılında tamamlanmış ve belediye kurulmuştur (Marpar, 2012: 106).

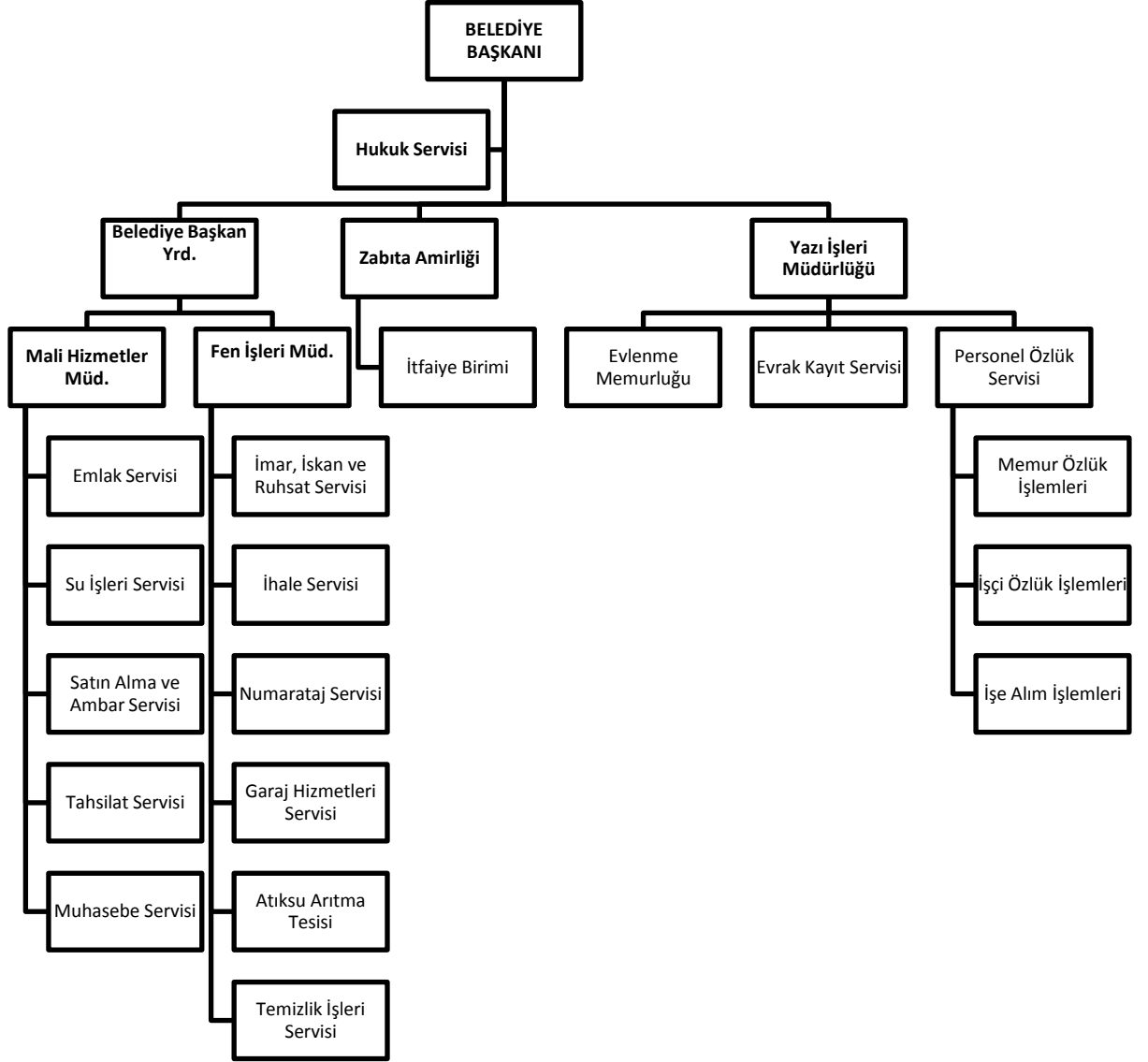
Belediyemiz nezdinde yapılan incelemeler ve elde edilen verilere göre kurum yapısı hakkında yeterli bilgiye rahatlıkla ulaşılmıştır.

3.2.1. Armutlu Belediyesi Organizasyon Yapısı

Armutlu Belediyesi, personel yetersizliğinden dolayı 3 müdürlük, 1 amirlik şeklinde organize olmuştur. Mali Hizmetler Müdürlüğü ve Fen İşleri Müdürlüğü, Belediye Başkan Yardımcısı'na bağlı olarak hizmet görmektedir. Zabıta Amirliği ve Yazı İşleri Müdürlüğü ise doğrudan Belediye Başkanı'na bağlı birimlerdir (Atasayar, 2012: 120).

Küçük bir ilçe belediyesi olunmasından dolayı çok fazla müdürlüğe sahip değildir. Armutlu Belediyesi basit bir organizasyona sahiptir. Müdürlüklerin ve birimlerin az olmasından dolayı personel sayısı da fazla değildir. Hizmetlerin görülmesi hususunda her ne kadar personel eksiliği görülse de personel giderlerinin karşılanması noktasında mali yeterliliğe sahip olunmaması istihdam yaratılmasını engellemektedir.

Şekil 4. Armutlu Belediyesi Organizasyon Şeması:



Kaynak: Armutlu Belediyesi, Yazı İşleri Müdürlüğü (2012)

Mali Hizmetler Müdürlüğü'ne bağlı 5 servis, Fen İşleri Müdürlüğü'ne bağlı 6 servis, Yazı İşleri Müdürlüğü'ne bağlı 3 servis, Zabıta Amirliği'ne bağlı 1 servis bulunmaktadır. Mevcut personelin dışında, iş yoğunluğunun azlığı sebebiyle, sürekli istihdama gereksinim duyulmaması nedeniyle kısmi süreli sözleşmeyle doğrudan belediye başkanına bağlı avukat ve zabıta amirliğine bağlı veteriner istihdam edilmektedir.

- **Belediye Başkan Yardımcısı:** Belediye başkanının emrinde olmak üzere Mali Hizmetler Müdürlüğü ve Fen İşleri Müdürlüğü'nü yönetme yetkisine haizdir. Hizmetlerin belediye başkanı adına yürütülmesini sağlar. Belediye başkanından aldığı yetkiler doğrultusunda hareket etmekte görevlidir.
- **Mali Hizmetler Müdürlüğü:** Belediye Başkan Yardımcısı'na bağlı olarak çalışır. Bünyesinde müdürlüğe bağlı 5 servisten oluşmaktadır.

Muhasebe servisi aracılığı ile; belediye bütçesini hazırlar. Belediyenin vergi, resim, harç ve prim ödemelerinin gerçekleştirilmesi ile ilgilenir. İhale ve satın alma birimi tarafından yapılan alımlara ait hak ediş ve faturaların muhasebeleştirme ve ödeme işlemlerini gerçekleştirir. Bunun yanı sıra, belediye gelirleri, İller Bankası payları ile diğer vergi, resim ve harç tahakkuklarını yapar. Bu tahakkuklara ait tahsilâtları ise tahsilât servisi aracılığı ile yerine getirir. Personelin aylık kesenek ve sigorta bildirimlerini ve ödemelerini yapar.

Satın alma servisi aracılığı ile; birimlerden gelen talepler doğrultusunda ihtiyaçların temin edilmesini sağlar. Karşılanan ihtiyaçlara ait her türlü ayniyat işlemini takip eder ve yürütür.

Emlak servisi aracılığı ile; özel mülkiyette bulunan bina, arsa ve arazilerin vergi ve diğer işlemlerini yürütür.

Su işleri servisi aracılığıyla; su okuma, tahakkuk ve arıza işleri ile kanalizasyon altyapısına ilişkin her türlü işleri yürütür.

- **Fen İşleri Müdürlüğü:** Belediye Başkan Yardımcısı'na bağlı olarak çalışır. Doğrudan müdürlüğe bağlı, 5 servisten oluşmaktadır.

İmar, iskân ve ruhsat servisi aracılığı ile; ilçe içinde yapılacak her türlü inşaat ve onarım işinin imar ve ruhsat işlemlerini yürütür. Yapılacak yatırımların plan, proje ve etüt işlemlerini gerçekleştirir. İmar planlarını hazırlar, hazırlatır.

Belediye sınırları içindeki park ve bahçe düzenlemelerini yapar.

İhale servisi aracılığı ile; ihale işlemlerini yürütür. Hazırlanan ihalelerin yayınlanması, komisyon üyelerinin belirlenmesi, ihalenin sonuçlandırılması gibi işlemleri yürütür.

İlçenin atık su arıtma tesisinin her türlü işlerini Çevre Mühendisi aracılığı ile yürütür ve takip eder.

Garaj amirliği aracılığı ile; belediye araçlarının bakım ve onarımlarını yaptırır. Sahada çalışacak araçları ve araçları kullanacak şoförleri görevlendirir.

- **Zabıta Amirliği:** Doğrudan belediye başkanına bağlı olarak çalışır. Doğrudan amirliğine bağlı 1 birim vardır.

Belediye sınırları içinde düzen ve nizamı sağlamak için basit kolluk görevlerini yerine getirir.

Belediye sınırları dâhilinde ticarethanelerin denetimi, işyerlerinin ruhsatlandırılması, işgaliyelerin belirlenmesi gibi hizmetlerin yanı sıra öngörülen standartların dışında hizmet veren işyerlerinin gerekli görüldüğü halde mühürlenmesi gibi hizmetleri yerine getirir.

Mezar ve defin işlemlerini yürütür. Belediye mezbahanesinin işletilme, temizlik gibi her türlü işlemlerini yürütür.

İlçe pazarının düzenini sağlar ve pazaryeri kira bedellerinin tahakkuklarını yapar.

İtfaiye birimi aracılığı ile; yangın ihbarlarına müdahale eder. Her türlü doğal afet durumunda gerekli hizmetleri yerine getirir.

- **Yazı İşleri Müdürlüğü:** Doğrudan belediye başkanına bağlı çalışır ve doğrudan müdürlüğüne bağlı 3 servisten oluşmaktadır.

Belediye bünyesinde Özel Kalem Müdürlüğü olmadığı için, belediye başkanının günlük çalışma plan ve programlarını hazırlar. Belediye başkanının halkla ve basınla olan ilişkilerini düzenler. Belediye başkanının tüm resmi kurum ve kişilerle olan temsil ve ağırlama işlemlerini yürütür.

Meclis ve encümen toplantılarına ait karar tutanaklarını hazırlar.

Personel özlük servisi aracılığı ile; birimlerin personel ihtiyaçlarına ait talepleri değerlendirip, işe alım süreçlerini yürütür. İşçi ve memur personelin her türlü atama, terfi, nakil, istifa, izin ve emeklilik işlemlerini yürütür.

Evlendirme memurluğu aracılığı ile; nikâh işlemlerini yürütür. Evrak kayıt servisi aracılığı ile de belediyenin gelen ve giden evrakları, posta, kargo gibi işlemlerinin yerine getirilmesini sağlar.

3.2.2. Armutlu Belediyesi İstihdam Durumu

Armutlu Belediyesi, 2012 yılı sonu itibariyle 61 personel ile hizmet vermektedir. Bu personelin dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Armutlu Belediyesi Mevcut Personel Dağılımı

ÜN VANLAR	MEVCUT PERSONEL ADEDİ
Memur	10
Sürekli İşçi	28
Geçici İşçi	17
Sözleşmeli Personel	6

Kaynak: Armutlu Belediyesi, Yazı İşleri Müdürlüğü (2012)

Tablo 4’e göre Armutlu Belediyesi memur ve sürekli işçi personeli dışında geçici işçi ve sözleşmeli personel istihdamı da yapılmaktadır. İstihdam edilen 17 adet işçinin 10 adedi Türkiye İş Kurumu aracılığı ile istihdam edilmektedir. Kalan 7 adet geçici işçi istihdamı ise hizmet satın alma yoluyla taşeron firma aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu şekilde istihdam oluşturulması çalışanlar açısından bazı dezavantajları beraberinde getirmektedir. Kıdem tazminatına hak kazanma konusu problem oluşturmaktadır. 5 ay 29 günlük istihdam edilen personel gerek kıdem tazminatı gerek yıllık izin gibi maddi ve sosyal haklara sahip olamadığından çalışan açısından dezavantaj oluşturmaktadır.

Sözleşmeli personel, bir yıllık hizmet sözleşmesi ile belediye meclisi tarafından belirlenen ücret üzerinden istihdam edilmektedir. Ayrıca, Armutlu Belediyesi iş yoğunluğunun azlığı nedeniyle 2 adet kısmi süreli sözleşme ile sözleşmeli personel çalıştırmaktadır. Sözleşmeli personelin mesleki dağılımı ise Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Armutlu Belediye Sözleşmeli Personel Mesleki Dağılımı

MESLEK	MEVCUT ADET	SÖZLEŞME DURUMU
Avukat	1	Kısmi Süreli
Veteriner	1	Kısmi Süreli
Çevre Mühendisi	1	Tam Süreli
İnşaat Mühendisi	1	Tam Süreli
İnşaat Teknikeri	1	Tam Süreli
Jeoloji Mühendisi	1	Tam Süreli

Kaynak: Armutlu Belediyesi, Yazı İşleri Müdürlüğü (2012)

Tablo 5’te meslek dağılımları gösterilen tam süreli istihdam edilen sözleşmeli personelin tamamı Fen İşleri Müdürlüğü bünyesinde, kısmi süreli sözleşme ile çalıştırılan veteriner Zabıta Amirliği bünyesinde yine kısmi süreli sözleşme ile çalıştırılan avukat ise doğrudan belediye başkanına bağlı olarak istihdam edilmektedir.

Performans yönetiminin değerlendirilmesine ışık tutması açısından mevcut personelin durumu hakkında verilen bilgilere ek olarak mevcut personelin müdürlüklere dağılımına değinmek gerekecektir.

Tablo 6. Mevcut Personelin Müdürlüklere Dağılımı

Müdürlük	Memur	Sürekli İşçi	Geçici İşçi	Sözleşmeli Personel
Belediye Başkanlığı	---	---	---	1 kişi
Mali Hizmetler Müdürlüğü	5 kişi	4 kişi	3 kişi	---
Fen İşleri Müdürlüğü	1 kişi	21 kişi	5 kişi	4 kişi
Yazı İşleri Müdürlüğü	2 kişi	---	1 kişi	---
Zabıta Amirliği	2 kişi	3 kişi	8 kişi	1 kişi
Toplam	10 kişi	28 kişi	17 kişi	6 kişi

Kaynak: Armutlu Belediyesi, Yazı İşleri Müdürlüğü (2012)

Tablo 6’yı incelediğimizde memur personelin ağırlıklı olarak Mali Hizmetler Müdürlüğü bünyesinde, sürekli işçiler ile sözleşmeli personelin ağırlıklı olarak Fen İşleri

Müdürlüğü'nde, geçici işçilerin ise Zabıta Amirliği'nde istihdam edildiği açıkça ortadadır. Bunun nedenleri ise; Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde çoğunlukla hesap bilgisini gerektiren masa başı işler yürütüldüğü için burada istihdam edilen personelin memur ve personel yetersizliğinden dolayı daimi istihdam edilen sürekli işçi olmasına önem verilmiştir. İşin sürekliliği ve edinilen bilgilerin doğru kullanımı açısından sürekli çalışacak nitelikte olan personelin bu birimlerde istihdam edilmesi birimin performansını ve sunulan hizmetin kalitesini artıracaktır. Fen İşleri Müdürlüğü'nde ise teknik beceri ve yeteneğe sahip personele ihtiyaç duyulduğu için sözleşmeli personel (mühendis-tekniKER) istihdamına ağırlık verilmiştir. Ancak, saha çalışmaları Fen İşleri Müdürlüğü'ne bağlı servisler tarafından yürütüldüğünden sürekli işçi istihdamı da fazladır. Yazı İşleri Müdürlüğü'nde yapılan işler de masa başı nitelikte olmasına rağmen personel yetersizliğinden dolayı memur istihdamı azdır. Zabıta Amirliği'nde ise, geçici işçi istihdamı ilçenin turizm yeri olmasına bağlı olarak özellikle yaz sezonunda zabıta personeline çok ihtiyaç duyulduğundan dolayı artacaktır. Mevcut memur ve sürekli personelin yetmediği için bu birimde geçici işçi istihdamına ağırlık verilmiştir.

3.3. Armutlu Belediyesi Performans Yönergesi

Armutlu Belediyesi hakkında yukarıda değinildiği üzere personel yapısı, mevcut birimler ve birimlerin yaptıkları işler hakkında bilgiler verilmiştir. Peki hizmet veren tüm bu birimler ve çalışan personel ne derece verimde çalışmaktadır? Sunulan hizmetlerde kalite beklentileri ve vatandaş memnuniyeti karşılanmakta mıdır? Belediyeler açısından son yıllarda daha fazla gündeme gelmeye başlayan belediyelerde performans yönetimi kurumumuzda ilk defa uygulanmaya başlanacaktır. Uygulamaya başlama hususunda ilk belirlenmesi gereken ki performans değerlendirmenin dayanağını oluşturacak olan performans değerlendirme yönergesidir.

3.3.1. Armutlu Belediyesi Performans Değerlendirme Yönergesi Hazırlanması

Bireysel performansın değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanan bu yönergede oluşturulan kriterler, Devlet Memurları ile Sözleşmeli Personel olarak çalışan personelin performanslarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Performans, çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, çalışanın işe ait önceden saptanan

standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Daha kısa bir ifadeyle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.

Performans değerlendirme sonuçlarının doğru ve geçerli olabilmesi için, performans değerlendirme kriterlerinin değerlendirilmesinden önce görev ve iş analizlerinin yapılmış olması ve böylece tüm çalışanların hangi işi yapacağını da açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanların neye göre değerlendirilecekleri de açıkça belli olacaktır.

3.3.1.1. Kapsam ve Kanuni Dayanak

Hazırlanan performans değerlendirme yönergesinin kapsamı ve kanuni dayanağı olmalıdır. Kapsam ve kanuni dayanak olarak;

Performans Değerlendirme Yönergesi, Armutlu Belediyesi'nde "Memur ve Sözleşmeli Personel" olarak çalışanları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, performans tabanlı bütçe uygulaması ve stratejik yönetim sistemi uygulamasını zorunlu kılan "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile 23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu" ve 13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "5393 Sayılı Belediye Kanunu" ile bu kanunun 49. maddesinin Üçüncü Fıkrası Gereğince "Tam Zamanlı Olarak Çalıştırılacak Sözleşmeli Personele İlişkin Hizmet Sözleşmesi" bu yönergenin yasal dayanaklarını oluşturmaktadır. Personelin iş verimliliğini artırmak ve sürdürülebilmek için performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

3.3.1.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans Değerlendirmesinin Amacı;

- Çalışanların performans ve gelişme potansiyelinin ölçülmesi,
- Çalışanların motive edilerek performanslarının artırılması ve kişisel

yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması,

- Performans değerlendirme sonuçlarının; terfi, eğitim, kariyer planlaması, ikramiye vb. ile ilgili kararlarda kullanılması,
- Verimlilik açısından aktif çalışan personel ile pasif personel arasındaki değerlendirmenin objektif şekilde yapılarak adaletin sağlanması,
- Gelişmeyi teşvik eden ortamın yaratılması,
- Tarif edilmiş faaliyetleri gerçekleştirmek için bireyin yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Değerleme sonrası eğitim ve destek çabalarının gelmesi ve çalışanların motivasyonunun artması,
- Yükseltme kararlarının verilmesi yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanların ölçülmesi,
- İyileştirme çalışmaları için fikirler oluşturulması,
- Başarının özendirilerek ödüllendirilmenin yapılması,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin ve anlayışın artması sağlanır.

3.3.1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin yararları çalışanlar, yöneticiler ve kuruma olan yararları açısından bakılabilir.

Çalışanlara olan yararları:

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır. Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.

- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- Çalışanın eksiklerini görme giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlar,
- Çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracıdır.
- Çalışanlar için adil değerlendirme sağlar,
- Çalışan tutum davranış ve alışkanlıkları yönünden değerlendirilmelerini sağlar,
- Çalışanın motivasyonunu artırır.

Yöneticilere olan yararları:

- Astları ile olan ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir,
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Danışmanlık ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- Çalışanın yükseltilmesi görevlerinin yeniden tanımlanması ve yönetsel kararların alınmasına yardımcı olur,
- Yönetim becerilerini geliştirir,
- Verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne ölçüde olduğu saptanır.

Kuruma olan yararları:

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.

- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin ve iletişimin kurulmasına yardımcı olur.
- Kurumun organizasyonel verimliliğini artırır.
- Kurumun hedeflerine ulaşma derecesinin, kurumun farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ikramiye vb. insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Kurum genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- İyileştirme için fikirler fırsatlar yaratır.

3.3.1.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

- İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Çalışanın eğitim gereksinmesini hazırlamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların yetersiz yönlerini kendilerine ileterek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak,
- Çalışanların motivasyonlarını sağlamak,
- İşte başarısızlığı tespit edilen çalışanlara ilgili mevzuat çerçevesinde işlem yapılmasına yardımcı olur.
- Ücret Yönetimi ve ücret ayarlamalarına yardımcı olacak veriler sağlar.
- Deneme süresindeki personelin denetiminde kullanılır.

3.3.1.5. Performans Değerlendirme Yönergesinde Yer Alan Tanımlar

Bu yönergede geçen tanımların açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Çalışanlar: Armutlu Belediyesi bünyesinde memur ve sözleşmeli personel olarak çalışan tüm personeli tanımlamak için kullanılmıştır.

Değerleyiciler: Performans değerlendirme formunu doldurmaya yetkili yönetici personeldir. Hazırlanan bu yönergede, Memur ve Sözleşmeli personel ile Memur ve sözleşmeli personel dışındaki yönetici personelin değerlendiricileri Tablo 7'deki "Performans Değerlendirme Yönergesinde Kullanılacak olan Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerleyiciler" başlığı altında yer almaktadır. Performans Değerlendirme Formları bu tabloda yer alan değerlendiriciler tarafından doldurulacaktır.

Performans Değerlendirme Formu: Performans Değerlendirme Yönergesi'nde yer alan ve personelin performansını değerlendirmede kullanılacak kriterleri kapsayan toplamı 100 tam puan olan form.

Performans Değerlendirme Sonuçları Formu: Performansı değerlendirilen personel ve yöneticinin, performansı hakkında kendisine bilgi verilmesini sağlamada kullanılan form.

Performans Değerlendirme Cetveli: Performans ikramiyesi almaya hak kazananların liste halinde toplu olarak gösterildiği formdur.

3.3.1.6. Performans Değerlendirme Dosyası

Performans değerlendirme dosyası, çalışanların performans notlarının yer aldığı dosyaları tanımlamak için kullanılmaktadır. İtinalı bir şekilde doldurulur ve muhafaza edilirler.

Sicil dosyasında Performans Değerlendirme Formu, alınan ödüller, disiplin cezaları ve nedenleri, soruşturma raporları ile ilgili bilgi ve belgeler bulunur. Personelin yeterliliklerinin, yeteneklerinin ve görevlerinde başarı durumlarının saptanmasında, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, bir sınıftan başka bir sınıfa geçmelerinde veya disiplin işlemlerinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.

Memur personelin performans değerlendirme notları sicil dosyalarıyla birlikte, sözleşmeli personelin performans değerlendirme notları ise özlük dosyalarıyla birlikte muhafaza edilir.

3.3.1.7. Değerleyiciler Tablosu

Armutlu Belediyesinde çalışan Memur ve Sözleşmeli Personel için hazırlanmış olan bu yönergedeki değerleyici konumundaki yöneticiler aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere; Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerleyiciler şeklinde düzenlenmiştir.

Çalışanların performansları hakkında Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerleyiciler not vereceklerdir. Bu iki değerleyicinin vermiş olduğu puanların ortalaması çalışanın o dönemdeki performans değerlendirme notunu oluşturacaktır. İki değerleyicinin vermiş olduğu puanların ortalaması kesirli bir sayı çıkması halinde bu sayı tam sayıya tamamlanır.

Birinci amir, tamamladığı performans değerlendirme formunu ikinci amire gönderir. İkinci amirin değerlendirmeye itirazı yoksa görüş bildirmek suretiyle değerlendirmeyi onaylar, uygun gördüğü eğitimler varsa ekler ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne gönderir. Bahsedilen Armutlu Belediyesi'ne ait performans değerlendirme yönergesinde kullanılacak olan birinci ve ikinci derece değerleyicilere ilişkin bilgiler Tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Performans Değerlendirme Yönergesi'nde Kullanılacak olan Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerleyiciler

ÜNVANI	1. DERECE DEĞERLEYİCİ	2. DERECE DEĞERLEYİCİ
Başkan Yardımcıları	Belediye Başkanı	
Belediye Başkanına Bağlı Müdürler	Belediye Başkanı	
Başkan Yardımcısına Bağlı Müdürler	Belediye Başkan Yardımcısı	Belediye Başkanı
Belediye Başkanına Bağlı Müdürlüklerde Memur ve Sözleşmeli Personel	Müdür	Belediye Başkanı
Belediye Başkan Yardımcısına Bağlı Müdürlüklerde Memur ve Sözleşmeli Personel	Müdür	Belediye Başkan Yardımcısı

Kaynak: Armutlu Belediyesi, Yazı İşleri Müdürlüğü (2012)

3.3.2. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

3.3.2.1. Performans Değerlendirme Formlarının Dağıtılması

Performans değerlendirme formları, her ayın ilk haftası olmak üzere yılda 12 defa (ayda bir) kurumumuzda İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olmadığından Yazı İşleri Müdürlüğü tarafından, değerleyici pozisyonunda yer alan tüm birim yöneticilerine gönderilir.

Değerleyiciler, performans değerlendirme formlarını, yönergede yer alan açıklamalara uygun olarak dolduracaklardır. Birinci (1.) ve/veya ikinci (2.) derece değerleyicilerin vermiş oldukları puanların ortalamaları çalışanların performans değerlendirme notlarını oluşturacaktır.

İlgili formlar söz konusu ayın ilk haftası (dağıtımın yapıldığı aynı hafta) bir haftalık süre içerisinde (tatil olması halinde tatilden sonraki ilk mesai gününde) doldurulup Yazı İşleri Müdürlüğüne geri gönderilecektir.

3.3.2.2. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması İçin Gerekli Asgari Süre

Haklarında performans değerlendirmesi notları verilecek olan çalışanların, değerlendirilmelerini yapacak değerleyicilerin yanında asgari 1 ay çalışmış olmaları esastır.

Değerleyicilerin hiçbirinin bulunmaması veya performans değerlendirme notu verecek süre kadar görevde kalmamaları halinde performans değerlendirme notları sonradan göreve atananlar veya vekilleri tarafından doldurulur. Bu uygulama sonunda çalışana o ay için performans değerlendirme notu verme imkânı bulunmazsa performans değerlendirme notu, düzenleme döneminde çalışanın en fazla çalıştığı değerleyicisi tarafından doldurulur.

Hizmet içi eğitimin, yıllık izin veya hastalığın (Memurların 1 yıl içinde doktor raporuyla aldıkları yedi günü geçen istirahat durumu, o ayki sosyal denge yardımının kesilmesini gerektirir(ameliyat olanlar, aynı ameliyat nedeniyle 10 (on) güne kadar alınan raporlar ve hastanede yataklı tedavi görenler hariçtir.) 7 günü geçen her raporlu gün için sosyal denge aylık her gün için sosyal yardım ödemesinden 1/22 oranında

kesinti yapılacaktır.) performans değerlendirme formunu doldurmak için gerekli sürenin geçmesine imkân vermeyecek kadar uzun sürmesi ve dolayısıyla çalışan hakkında performans değerlendirme formu doldurma imkânının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç ayın performans değerlendirme notlarının ortalaması esas alınır. Üç aydan az çalışmış ise sırasıyla önce son iki ayın ve iki ay olmaması durumunda ise son bir ayın aritmetik ortalamasına bakılır.

3.3.2.3. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü Ve Notların Derecelendirilmesi

Değerleyiciler, performans değerlendirme formunu kullanarak, çalışanların mesleki, davranışsal ve bireysel tüm ortak özelliklerini değerlendirir. Ayrıca buna ek olarak 5 soru çalışanları, şefleri ve yöneticileri ayrı ayrı değerlendirmektedir. Yani her çalışan 15 ortak soru ile birlikte, 5 adet çalışanları ve 5 adet şefleri ve 5 adette yöneticileri kapsayacak şekilde toplamda 20 soru ve 100 tam puan üzerinden değerlendirilmektedir. Yöneticiler için hazırlanan performans değerlendirme kriterleri müdür ve üstü yöneticiler için uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. Bu suretle ortaya çıkan puanlar değerlendirmeye tabi tutulurlar. 59 ve daha aşağı puanlar “Yetersiz” olarak kabul edilirken, 60-74 arası puanlar “Orta”, 75 ve daha yukarısı ise “İyi” şeklinde değerlendirilmektedir.

Performans Değerlendirme Formları doldurulurken kullanılacak olan derecelendirmeye ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibi olacaktır.

Çok Yetersiz (0-34 Puan): İş gereklerini karşılama ve beklenen düzeyde başarı gösterme açısından açıkça yetersizdir. İşin normal görevlerini nadiren, ara sıra, beklenildiği gibi yerine getirir. Ya da çok az görevi gereği gibi yerine getirir.

Yetersiz (35-59 Puan): İşin gereklerini yerine getirme ve beklenen performansı gösterme açısından ciddi yetersizlikleri vardır. Normal görevlerinin bir bölümünü asgari düzeyde yerine getirir. Diğer görevlerini genellikle beklenildiği gibi yerine getirmez.

Orta (Derecede) Yeterli (60-74 Puan): İşin normal gereklerini genellikle yerine getirir. Ara sıra bazı görevleri yerine getirmede zayıflıklar olabilir. Genel olarak,

beklenen düzeyde, vasat bir performans gösterir. Bu düzeyde performans derecesi gösterenler; performans düşüklüğüne sebep olan kriterler de göz önünde bulundurularak, gerekli görülmesi veya diğer birimlerde ihtiyaç olması halinde diğer birimlerde görevlendirilebilirler.

İyi (Derecede) Yeterli (75-89 Puan): İşin normal gereklerini her zaman yerine getirdiği gibi, ara sıra bazı konularda beklenenin, ortalamanın üzerinde de başarı gösterir.

Çok İyi (Derecede) Yeterli (90-100 Puan): İşin normal gereklerini her zaman karşılamanın üzerinde genellikle, birçok konuda beklenenin üzerinde çok iyi performans gösterir. Performans bakımından örnek gösterilecek düzeyde başarılıdır.

Performans Değerlendirme Formları doldurulurken, ölçekte her başarı derecesi için verilen puan sınırları aşılmayacaktır. Örneğin performansı “Orta” olarak değerlendirilen çalışana verilen performans değerlendirme notu 60-74 puan arasında olmalıdır.

3.3.2.4. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

Performans Değerlendirme Formunda yer alan kriterler, çalışanı mesleki, davranışsal ve bireysel yeterlilikleri açısından değerlendirir. Performans Değerlendirme Formunda yer alan kriterlerin her biri 1-5 puan arasında puanlandırılacaktır. Değerlendirilen çalışanın, değerlendirilen kriteri en az buldurma durumunda alacağı puan 1 (Bir) iken; çok başarılı bir çalışanın da alacağı puan en çok 5 (Beş) olacaktır. Çalışanların durumuna göre en az 1 (Bir) ve en çok 5 (Beş) puan verilecektir.

3.3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

3.3.3.1. Performans Değerlendirme Notlarının Öğrenilmesi

Performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını, değerlendirme yapıldıktan sonra öğrenebilirler. Çalışanlar performans değerlendirme notlarını, performans değerlendirme sonuçları Yazı İşleri Müdürlüğü'ne ulaştırıldıktan sonra iki hafta içerisinde öğrenebilirler.

3.3.3.2. Performans Değerlendirme Sonuçları Formlarının Doldurulması Ve Çalışanlarla Paylaşılması

Performans Değerlendirme Sonuçları Formu, performans değerlendirmesi sonunda yetersiz (0-59 arası herhangi bir puan) olarak değerlendirilen personel hakkındaki bilgilerin yazılı olarak kendisine aktarılmasını sağlayan bir formdan meydana gelmektedir. Bu form aracılığıyla çalışanın kendi performansını yöneticisinden öğrenmesi sağlanır. Performansı yetersiz olan personele, performansını geliştirmesi gerektiği konusunda bilgiler verilir. Ayrıca çalışanın performansını artırabilmesi için alması gereken eğitimlere de yer verilerek eğitimlerden maksimum verim alınması sağlanabilir.

Çalışanların Performans Değerlendirme Puanları, Yazı İşleri Müdürlüğü'ne gönderilirken; Performans Değerlendirme Sonuçları Formu, çalışanın görev yaptığı müdürlükte muhafaza edilir. Böylece çalışanın mevcut performansı ve daha sonraki dönemlerdeki performansı hakkında da bilgilerin takip edilmesi kolaylaşmış olacağından, performans değerlendirme dönemlerini beklemeden çalışanların uyarılmaları yapılarak çalışanın eksik yönlerini geliştirmesi daha kısa sürede sağlanabilir.

3.3.3.3. Performans Notu Düşük Olanların Durumu

Performansı yetersiz (35-59 arasında herhangi bir puan) ve çok yetersiz (0-34 arasında herhangi bir puan) olarak değerlendirilmiş bulunan memur çalışanların bu durumu, Yazı İşleri Müdürlüğü'nün bağlı olduğu İdari Başkan Yardımcısı tarafından çalışanın kendisine tebliğ edilir. Performansı yetersiz (35-59 arasında herhangi bir puan) ve çok yetersiz (0-34 arasında herhangi bir puan) olan memur personel yazılı olarak uyarılır 6 ay üst üste (35-59 arasında herhangi bir puan) ve çok yetersiz (0-34 arasında herhangi bir puan) alan memur personel başka bir birim yöneticisi emrine atanır.

Performansı yetersiz (35-59 arasındaki herhangi bir puan) olarak değerlendirilen sözleşmeli personelin bu durumu aynı şekilde Yazı İşleri Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Başkan Yardımcısı tarafından kendisine tebliğ edilir. Sözleşmeli personelin performansının yetersiz (35-59 arası herhangi bir puan) olarak değerlendirilmesi durumunda sözleşmeli personel sözlü olarak uyarılır. İkinci defa üst üste yetersiz

performans gösteren sözleşmeli personel yazılı olarak uyarılır ve başka bir birim yöneticisi emrine atanır. Yeni atandığı yerde yetersiz ya da çok yetersiz performans gösterirse herhangi bir işleme gerek kalmaksızın feshedilir.

Performans değerlendirme notu çok yetersiz (0-34 puan arasında herhangi bir puan) olarak değerlendirilen sözleşmeli personel, yazılı olarak uyarılır ve başka bir birim yöneticisi emrine atanır. Bu bölümdeki değerlendirmede çok yetersiz olarak performansı ölçülmüşse, o dönem sonunda başka herhangi bir işleme gerek kalmaksızın hemen feshedilir.

Performans değerlendirmesi sonunda Orta Derecede (60-74 arası herhangi bir puan) performans gösteren çalışanlar (memur ve sözleşmeli personel), performans düşüklüğüne sebep olan kriterler de göz önünde bulundurularak, gerekli görülmesi veya diğer birimlerde ihtiyaç olması halinde başka bir birim yöneticisi emrine atanabilir.

3.3.4. Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası

Performans Değerlendirme notları Yazı İşleri Müdürü'nün sorumluluğunda muhafaza edilir ve arşivlenir. Performans Değerlendirme Sonuçları Formu ise her çalışanın görev yaptığı müdürlük tarafından veya elektronik olarak güvenli bir biçimde korunur/saklanır.

Buradaki amaç çalışanın mevcut dönem performans sonuçları ile bir sonraki dönem performans sonuçlarının karşılaştırılarak değerlendirilmesinin daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktır.

Memur personelin performans değerlendirme notları sicil dosyalarıyla birlikte, sözleşmeli personelin performans değerlendirme notları ise özlük dosyalarıyla birlikte muhafaza edilir. Performans Değerlendirme Formlarının korunmasında/saklanmasında üstünde "GİZLİ" yazısı bulunan zarfların kullanılması zorunludur.

3.3.4.1. Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası İle Görevli Birimin Sorumlulukları

Performans değerlendirme notlarını muhafaza etmekle görevli çalışanların; gizliliğe riayetleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları tespit

edilenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre cezalandırılmakla beraber bir daha aynı görevlerde çalıştırılmazlar.

Çalışanların performansları ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve performans değerlendirme raporlarının muhafazasında gizlilik esastır.

3.3.4.2. Performans Puanı Yüksek Olan Memurların Ödüllendirilmesi

13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde belirtilen "...Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına başarı durumlarına göre toplam memur sayısının % 10'unu ve Devlet Memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir" hükmü gereğince hazırlanan performans değerlendirme notlarına göre çalışanların kendilerine ikramiye verilebilir. Böylece bir birimin % 10'unu oluşturan en başarılı konumdaki memur çalışanlara ikramiye olarak yılda iki defa ödeme yapılabilir.

Çalışanların performanslarına göre ödenecek ikramiyeler her çalışanın o dönem içerisinde görevde bulunduğu Müdürlükteki çalışan sayısı ile orantılı olarak verilecektir.

Ayrıca çalışanların başarılı performanslarından dolayı kazandıkları ödemelerin yapılabilmesi için, performans değerlendirme sonuçlarının önceden belirlenen süre (yedi (7) gün) içerisinde Yazı İşleri Müdürlüğü'ne gönderilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde ödeme yapılmayacaktır.

Performansı yüksek olan % 10'luk sayının belirlenmesi müdürlükte görev yapan personel sayısı 10 (On) ve altında ise 1 (Bir) kişiye performans ödemesi yapılır.

Müdürlükte görev yapan toplam personel sayısının % 10'luk diliminde virgüllü bir rakam olması halinde virgülden sonra olan rakamlara bakılır. Genel olarak virgülden sonraki rakam 0 ile 4 arasında ise virgülden önceki rakama göre ödeme yapılırken; virgülden sonraki rakam 5 ile 9 arasında ise bir sonraki rakama tamamlanarak ödeme yapılır.

Örneğin; müdürlükte çalışanların sayısı 74 ise bunun % 10'luk dilimi 7,4 olacağından 7 kişiye performans ödemesi yapılırken; müdürlükte görev yapan toplam personel sayısı 76 olması durumunda % 10' luk dilimi 7,6 olur ki bu durumda 7,6 rakamı 8'e tamamlanır ve 8 kişiye performans ödemesi yapılır.

Müdürlüklerin toplam kontenjan sayılarının genel toplamdaki memur sayısı ile uyuşmaması halinde performansı başarılı olan % 10'luk dilime yapılacak ödemenin hangi müdürlükte kaç çalışana denk geleceği Yazı İşleri Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Başkan Yardımcısı tarafından belirlenir. Müdürlükler kendilerine açıklanan kontenjan sayısınınca performans ikramiyesi almayı hak eden personeli belirler. Bu belirleme; 6 aylık performans değerlendirmesi, her ay yapılan performans değerlendirme notlarının performans ödemesi tarihinden önceki son 6 ayın ortalaması alınarak hesaplanır. Bu ortalama değer, performans değerlendirme cetveline işlenerek belirtilen tarihe kadar Yazı İşleri Müdürlüğü'ne gönderilecektir.

Sözleşmeli statüde görev yapan personel, 2 sene üst üste "ÇOK İYİ" olarak değerlendirildiği takdirde Başkanlık Makamı tarafından "TEŞEKKÜR " belgesi ile ödüllendirilecektir.

Yukarıda belirtildiği üzere detaylı şekilde hazırlanan bir performans değerlendirme yönergesi kurumumuz için performans değerlendirmede asıl dayanak teşkil edecektir.

3.4. Armutlu Belediyesinde Performans Değerlendirmesi Uygulaması

3.4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı, Kapsamı ve Önemi

a. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bireysel performansın değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanan bu çalışma ile oluşturulan kriterler, Devlet Memurları ile Sözleşmeli Personel olarak çalışan personelin performanslarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışanların performans ve gelişim potansiyelinin ölçülmesi, motive edilerek performanslarının artırılması, gelişmeyi teşvik eden ortamın yaratılması, yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin sağlanması, iyileştirme çalışmaları açısından fikirlerin oluşturulması gibi amaçlarla bu araştırma yoluna gidilmiştir.

b. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Araştırma alanı olarak Armutlu Belediyesi seçilmiştir. Araştırma Armutlu Belediyesi'nin memurları ve ile tam süreli sözleşmeli personelinden oluşan 14 kişi arasında yapılmıştır.

Yapılan araştırma, belediyelerde performans yönetimi uygulamasının bilincini oluşturmak ve çalışan personelin bireysel performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte birimlerin ve kurumun performansının ölçülmesi bakımından önemlidir.

c. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırma çalışma alanı olarak, Armutlu Belediyesi'nde çalışan personel içinden 10 memur ve 4 tam süreli sözleşmeli personel olmak üzere 14 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma ile ilgili veri toplama şekli olarak; yetkinlik bazlı performans değerlendirme formları hazırlanarak birim amirlerine bu formlar dağıtılmış ve formların tamamı geri dönmüştür. Formlarda; performans değerlendirme kriterlerine ilişkin, çalışanların mesleki yeterlilik, davranışsal yeterlilik, bireysel yeterlilik, çalışanlar için kriterler, şefler için kriterler, yöneticiler için kriterler ile ilgili toplamda 30 kriter oluşturulmuş ve amirler tarafından ilgili personele ilişkin değerlendirme istenmiştir.

Elde edilen puanlar performans değerlendirme sonuçları formuna aktararak performans değerlendirme cetvellerine aktarılması istenmiştir.

3.4.2. Elde Edilen Veriler ve Bu Verilerin Değerlendirilmesi

Belediyemiz personelinin performans değerlendirme yönergesi kapsamında olan 10'u memur ve 4'ü tam süreli sözleşmeli olan personeline uygulanmak üzere birim amirlerine 14 adet performans değerlendirme formu dağıtılmış olup formların sadece çalışanlar için olan kısımlarının doldurulması istenmiş ve formların tamamı Yazı İşleri Müdürlüğü'ne geri dönmüştür.

Uygulamaya katılan personelin müdürlüklere göre dağılımı Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Performans Değerlendirme Formu Uygulanan Personelin Müdürlüklere Göre Dağılımı

Müdürlükler	Memur	Sözleşmeli Personel
Mali Hizmetler Müdürlüğü	5 kişi	---
Fen İşleri Müdürlüğü	1 kişi	4 kişi
Yazı İşleri Müdürlüğü	2 kişi	---
Zabıta Amirliği	2 kişi	---
Toplam	10 kişi	4 kişi

Genel olarak, memur personelin Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde, sözleşmeli personelin ise Fen İşleri Müdürlüğü'nde ağırlıklı olarak istihdam edildiği görülmektedir. Bunun sebebi kemikleşmiş masa başı işlerin memur olan kalıcı personel tarafından gerçekleştirilmesi performansı olumlu yönde etkileyecek durumda olmaktan ileri gelmektedir. Keza Fen İşleri Müdürlüğü'nde istihdam yapısının teknik personel olarak yoğun şekillenmesi nedeniyle sözleşmeli personel istihdamı fazla olmaktadır.

3.4.3. Performans Değerlendirme Formlarının Analiz Edilmesi

Belediyemiz ilgili birimlerine dağıtılan ve tamamı geri dönen formların analizinin gerçekleştirilmesi açısından ilgili birimler ve bu birimlerde çalışan personelin aldığı notlar üzerinden açıklama getirilecektir. 30 soruluk performans değerlendirme formunun 20 sorusu çalışanları kapsayan sorulardan oluşmaktadır. Performans değerlendirme formlarında I. amirin verdiği puanlar daha gerçeğe yakın olmaktadır. II. amir ki bu belediyemizde belediye başkan yardımcısı olarak tespit edilmiştir. Her ne kadar birimlerin başında olan kişi olsa da birimleri ve çalışan personeli dışarıdan izleyen bir göz olduğu için verdiği puanlar I. amirin verdiği puanlar kadar gerçekçi olamayacaktır. Yapılan araştırmada I. ve II. amirin verdiği puanların ortalaması alınarak değerlendirme yapılmıştır. Yapılan değerlendirme aylık olarak analiz edilmiştir.

Elde edilen verileri müdürlükler vasıtasıyla tablolar halinde açıklamak araştırmayı daha anlaşılır kılacaktır. Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde çalışan personelin performans değerlendirme sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli

Mali Hizmetler Müdürlüğü	Memur (1)	Memur (2)	Memur (3)	Memur (4)	Memur (5)
Alınan Puanlar Ort.	85 puan	89 puan	94 puan	86 puan	85 puan

Mali Hizmetler Müdürlüğü çalışanlarının performans değerlendirme formlarından elde edilen bilgileri yorumlamak gerekirse bir personelin (Memur 3) çok iyi derecede performans gösterdiği, işin normal gereklerini her zaman karşılamının üzerinde genellikle, birçok konuda beklenenin üzerinde çok iyi performans gösterdiği görülmektedir. Diğer dört personeline iyi derecede yeterli performans gösterdiği, işin normal gereklerini her zaman yerine getirdiği gibi, ara sıra bazı konularda beklenenin, ortalamasının üzerinde de başarı gösterdiği bulgusu ortaya çıkmaktadır. Yapılan işin kalitesi açısından bulgular kurum performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Fen İşleri Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulguları ise Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Fen İşleri Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli

Fen İşleri Müdürlüğü	Memur (1)	Sözleşmeli Personel (1)	Sözleşmeli Personel (2)	Sözleşmeli Personel (3)	Sözleşmeli Personel (4)
Alınan Puanlar Ort.	83 puan	90 puan	90 puan	87 puan	81 puan

Fen İşleri Müdürlüğü bünyesinde çalışan personele uygulanan performans değerlendirmesi sonucunda alınan puan ortalamasına göre sözleşmeli statüde çalışan iki personelin çok iyi derecede yeterli performans sergilediği görülmektedir. Diğer iki sözleşmeli personel ve memur personelin ise iyi derecede yeterli düzeyde performans gösterdiği analizi ortaya çıkmaktadır. Yapılan işin kalitesi açısından bu durum gerek birimin gerek kurumun performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Yazı İşleri Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulguları ise Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11. Yazı İşleri Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli

Yazı İşleri Müdürlüğü	Memur (1)	Memur (2)
Alınan Puanlar Ort.	90 puan	79 puan

Yazı İşleri Müdürlüğü'nde çalışan personele uygulanan performans değerlendirme formları neticesinde yapılan analiz sonucunda her iki memur personelin de iyi derecede yeterli performans gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 12. Zabıta Amirliği'nde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Cetveli

Zabıta Amirliği	Memur (1)	Memur (2)
Alınan Puanlar Ort.	84 puan	85 puan

Zabıta Amirliği bünyesinde 2 adet memur personelin çalışıyor olması genel istihdam düzeyinin işçi ve işçilerden oluştuğunun göstergesi olmuştur. İki memura uygulanan performans değerlendirme formlarından elde edilen bulguların analizinde personelin iyi derecede yeterli düzeyde performans gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 13. Müdürlüklerin Aldıkları Puanlar Açısından Bölümler Arası Dağılımı

	Mali Hizmetler Müdürlüğü/ 5 Personel	Fen İşleri Müdürlüğü/ 5 Personel	Yazı İşleri Müdürlüğü/ 2 Personel	Zabıta Amirliği/ 2 Personel
Mesleki Yeterlilik	22 puan	21 puan	20 puan	23 puan
Davranışsal Yeterlilik	25 puan	25 puan	26 puan	27 puan
Bireysel Yeterlilik	18 puan	18 puan	16 puan	18 puan
Çalışanlar İçin Kriterler	23 puan	22 puan	23 puan	17 puan
Ort. Toplam Puan	88 puan	86 puan	85 puan	85 puan

Tablo 13'e bakıldığında belediyemiz müdürlüklerince ölçülen performans değerlendirme formlarından bölümler açısından incelenmesi görülmektedir. Sırasıyla analizini yapacak olursak mesleki yeterlilik açısından Zabıta Amirliği'nin en fazla puanı aldığı görülmektedir. Bunun nedeni belki de deneyimce ve yaşça daha ilerlemiş olan çalışanların bu birimde olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Davranışsal yeterlilik açısından da yine Zabıta Amirliği'nin en fazla puanı aldığı görülmektedir. Sahada çalışılması nedeniyle bu birim çalışanlarının davranışsal yeterliliklerini geliştirdiği buna etken olabilmektedir.

Bireysel yeterlilik açısından bakıldığında hemen hemen kurumun performans ölçülen birimlerinden tamamı yüksek puan almıştır. Yazı İşleri Müdürlüğü'nün bireysel yeterlilik açısından en düşük puan aldığı görülüyor.

Çalışanlar için kriterlerde; değerlendirme konusu müdürlüklerden Mali Hizmetler Müdürlüğü'nün ve Yazı İşleri Müdürlüğü'nün en fazla puanı aldığı görülmektedir. Kalifiye personel yapısının bu müdürlüklerde olması bu oranı bize vermiş olabilir.

Yapılan araştırma neticesinde belediyemiz aylık performans ölçümü olarak gayet iyi durumdadır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme formu uygulanan 4'ü sözleşmeli 10'u memur olan 14 personel bir örneklem olması varsayımıyla kurum performansının iyi derecede yeterli düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Unutulmamalıdır ki bu tip performans değerlemesi her ay yapılmalı 6 aylık ve 1 yıllık ortalamalar alınarak belediyemizin net performans ölçümü gerçekleştirilmelidir.

3.4.4. Armutlu Belediyesi'nde Performans Yönetimi Öncesi ve Sonrası Yaşanan Değişim

Belediyemizde gerçekleştirilen performans ölçümü ve performans yönetimi uygulaması neticesinde bazı değişimlerin yaşandığı açıkça ortadadır. Vatandaşa sunulan hizmetlerin tamamlanma sürelerinde bir azalma meydana gelmiştir. Yaşanan bu değişiklik performans yönetimi sonrasında hizmetlerin aksatılmadan vatandaşa etkin, verimli ve kaliteli şekilde sunulması açısından önem arz etmektedir.

Tablo 14'te Armutlu Belediyesi'ne ait hizmet standartlarına ilişkin tablo sunulmuştur.

Tablo 14. Armutlu Belediyesi Hizmet Standartları Tablosu

Sıra No:	Vatandaşa Sunulan Hizmetin Adı	Başvuruda İstenilen Belgeler		Performans Yönetimi Uygulama Öncesi Hizmetin Tamamlanma Süresi	Performans Yönetimi Uygulama Sonrası Hizmetin Tamamlanma Süresi	Performans Hedefi
1	Yapı Kullanım İzin Belgesi	1- Toprak Vizesi, 2- Temel Vizesi, 3- Isı Yalıtım Vizesi 4- Kanal Vizesi 5. Demir Vizesi 6- Emlak Alım Vergisi İlişik Kesme Belgesi 7- Cins Değişikliği Yazısı Adet Fotoğrafı, 8- Çevre Düzeni Vizesi/Ağaç Ücreti 9- Asansör Ruhsatı, (Projede asansör varsa)	10- İşgaliye Borcu Olmadığına Dair Yazı, 11 -Kazan Belgesi (merkezi sistem ısıtmalarda) 12- Doğalgaz Tesisatlarının Kontrolü, 13- SSK'dan İlişiksiz Belgesi, 14- Telefon Ankastr Vizesi, 15 -Sığınak Raporu 16- İş bitirme Tutanağı 17- Harç ve Ücretler 18- Mal Sahipleri Taahhütname si 19- İskân Dilekçesi	30 gün	20 gün	20 gün
2	Çap	1Aplikasyon Krokisi, 2- Tapu Fotokopisi,	3- Harç Makbuzu	7 gün	4 gün	5 gün
3	Kuşat Ruhsat işleri	1- Kimlik Fotokopisi, 2- ÇTV Kaydı, 3- Maliye Vergi Levhası	8- Ticaret Sicil Gazetesi İmza Sirküsü, 9- Motor Beyannamesi	3 gün	1 gün	1 gün

Tablo 14'ün devamıdır.

		Fotokopisi, 4- 1 Adet Fotoğraf, 5- Ustalık Belgesi, 6- Kira Kontratı Fotokopisi, 7- Esnaf Sicil Ticaret Oda veya Sanayi Oda Kaydı	, (İşyerinde motor çalıştıracaksa) 10- Tapu Fotokopisi veya Yapı Kullanma izin Belgesi 11- İtfaiye Raporu,			
4	Cenaze, Defin	1- Doktor Raporu, 2- Nüfus Kâğıdı,	3- Ölüm Belgesi.	Aynı gün	Aynı gün	Aynı gün
5	Asker Ailelerine Yapılan Yardımlar			2 gün	1 gün	1 gün
6	Nikâh işlemleri	1- Nüfus Cüzdanı, 2- Nüfus Kayıt Örneği, 3- Evlenme Beyannamesi,	4- Fotoğraf, 5- Sağlık Raporu, 6- İzin Belgesi.	5 gün	3 gün	3 gün
7	İhale İşlemleri			30 gün	30 gün	30gün
8	Gelir Tahsili İşlemleri			-	-	-
9	Giderlerin Ödenmesi			30 gün	15 gün	20 gün
10	Ölçü ve Ayar İşleri			3 gün	1 gün	1 gün
11	2. ve 3. Sınıf Gayrisihhî Müesseselerin işyeri Açma ve Çalışma Ruhsatları			2 gün	1 gün	1 gün
12	Canlı Müzik Yayını İzin Belgesi			3 gün	2 gün	1 gün

Tablo 14'te bahsedilen süreler azami süreler olup, belediyemizce istenen evrakların ivedi hazırlanması dolayısıyla azami sürelerden daha az sürelerde de işlemlerin gerçekleştiği mümkündür.

Fen İşleri Müdürlüğü'nce gerçekleştirilen yapı kullanma izin belgesinin verilme süresi 30 günden 20 güne düşerek olumlu yönde performans gösterdiği ortadadır. Yine aynı birime bağlı gerçekleştirilen ihale işleri kanuni belirleyici sürelerin var olmasından dolayı bir değişim görülmemiştir fakat ihalenin hazırlanma aşamasında çalışanların iyi düzeyde performans gösterdiği bilgisiyle hız kazandığı ortadadır.

Zabıta Amirliği'nce gerçekleştirilen kuşat ruhsat işlerinin süresi performans yönetimi ölçümü ve uygulanmasından sonra 3 günden 1 güne kadar azalmıştır.

Defin işlemleri de belediyeler tarafından gerekli evrakların hazırlanmasına bağlı olarak aynı gün içerisinde gerçekleştirilmektedir. Cenaze nakil işlemlerinin farklı ile nakil olma durumuna bağlı olarak süre de değişiklik görülmektedir.

Asker ailelerine yapılan yardımlar; belediyelerin sosyal belediyeçilik anlayışına uygun olarak asker olan kişinin bakıma muhtaç ailelerine gerekli araştırmaların yapılması neticesinde uygun gördüğü ailelere genellikle her ayın ilk günü olmak koşuluyla sosyal yardımlarda bulunulur. Belediyemizde gerçekleştirilen performans yönetimi öncesi süre 2 gün olarak görülürken 1 günde ödemeye ilişkin işlemler gerçekleştirilir ve ilgili ayın ilk günü ödeme asker ailesine yapılır. Muhtaçlık yardımları da aynı süreç izlenerek aynı günde gerçekleştirilmektedir. Muhtaçlık yardımı ve asker ailesi yardımlarını Yazı İşleri Müdürlüğü belirlemekte Mali Hizmetler Müdürlüğü ödemektedir.

Nikâh işlemleri; Yazı İşleri Müdürlüğü'müze bağlı evlendirme memurluğu aracılığı ile gerçekleşmekte olup, evlenme akdi için başvuran kişilerden gerekli evrakların hazırlanması istenerek işleme başlanmış olunur. Nikâh memurluğunun yoğunluk durumuna bağlı olarak performans yönetimi uygulamadan önceki azami 5 günlük süre performans yönetimi uygulandıktan sonra 3 güne indirilmiştir.

Gelir tahsil işlemleri; belediyemiz Mali Hizmetler Müdürlüğü bünyesinde tahakkukları oluşturulan vergi, resim, harç , kanalizasyon katılım bedeli, yol katılım bedeli, ilân reklam vergisi, çevre temizlik vergisi, elektrik hava gazı tüketim vergisi, haberleşme

vergesi, yangın sigorta vergisi, emlak vergisi, su tahakkukları gibi ödemeler belediyemiz bünyesinden bulunan tahsilat servisi aracılığı ile tahsil edileceği gibi mükelleflerin ödemede zorluk yaşamamaları için banka, PTT gibi yollarla da uzaktan ödemeler gerçekleştirilmektedir. Ödemeler günlük olarak takip edilerek kişilerin sicilindeki borçlarından mahsup edilme şeklinde gerçekleştirilir.

Giderlerin ödenmesi de yine Mali Hizmetler Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Belediyelerin yapıları itibariyle belirli dönemlerde tahsilat güçlükleri çektiği açıkça ortadadır. Mayıs ve Kasım ayları sonuna kadar yatan emlak vergileri döneminde asıl gelir kaynağını elde eden belediyeler bu aylarda ödeme güçlüğü çekmemektedir. Bunun dışındaki aylarda belediyeler düzensiz de olsa asıl gelir kaynakları dışındaki kaynaklarla temin ettiği mal ve hizmetlere ilişkin faturaları ödemektedir. Armutlu Belediyesi yazlık bir ilçe belediyesi olmanın oluşturduğu durumdan dolayı yaz ayları gerekli ödeneklerini temin etmekte ve bunları giderlere kanalize etmektedir. Bunun aksine kış dönemi ilçede yaşanan hareketsizliğin yarattığı durum nedeniyle gelir sağlanamamakta giderlere ilişkin ödeme gerçekleştirilememektedir. Performans yönetiminin uygulanmasının faydalı durumu oluşabilecek giderleri de düşünerek ödeneğin saklanması ve yıl içindeki dengesiz ödeme planının yerine daha dengeli bir sistemin oluşturulduğu görülmektedir. Performans yönetimi öncesi 30 güne kadar bekletilen hakediş ve faturalar performans yönetimi uygulamasından sonra azami 15 güne kadar ödenmektedir Bu durum belediyemiz ile çalışan firmaların da mağduriyetini ortadan kaldırmakta oluşabilecek hoşnutsuz durumları en aza indirmektedir.

Zabıta Amirliği'nce yürütülen ölçü ve ayar işlerine ilişkin işlemler de performans yönetimi öncesi 3 günde gerçekleşirken performans yönetimi sonrası 1 günde gerçekleşir düzeye doğru olumlu şekilde yol almıştır. Yine Zabıta Amirliği'nce gerçekleştirilen gayrisihhi müesseselerin ruhsatlandırma işlemleri başvuran kişinin evraklarının tam ve eksiksiz olması ayrıca kurumumuzca ruhsat almasına engel bir durumun bulunmadığını ilgili birimlerden yazılı şekilde beyan etmesine bağlı olarak 1 günde gerçekleşmektedir. Performans yönetimi öncesi 2 günde gerçekleşen ruhsat alma işlemi 2 günde gerçekleşmekteydi. Canlı müzik belgesi de yine Yazı İşleri Müdürlüğü ve Zabıta Amirliği ile birlikte yürütülen çalışma gereğince performans yönetimi

uygulanmasından önce 3 günde gerçekleşirken performans yönetimi uygulanmasından sonra azami 2 günlük sürede uygulanır.

Armutlu Belediyesi'nde gerçekleştirilen bu çalışma performans ölçümü sonucunda bilinçlenen personelce gerçekleşen işlerine olumlu yönde yansıdığı sunulan hizmetlerin zaman açısından hız kazandığı görülmektedir. Değişim açıkça ortaya konmuş olup performans yönetiminin kurumda olumlu algılandığı görülmüştür. Az çalışan olması ve birimlerin birbiriyle iç içe olması bu durumun işlerlik kazanmasını daha da hızlandırmıştır.

Derinlemesine bir performans yönetimi uygulaması oldukça zorlu bir süreçtir. Bireysel performans yönetiminin uygulandığı Armutlu Belediyesi'nde durum olumlu sonuçlarını ortaya koymuştur.

3.4.5. Armutlu Belediyesi'nde Performans Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi

Armutlu Belediyesi'nde gerçekleştirdiğim bu çalışmam bir ilk olmakla birlikte gerek yönetim gerekse performans ölçümünün gerçekleştirildiği çalışan üzerinde merak uyandırmış ve ilgiyle karşılanmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada sonuçlar ölçülebilir ve anlaşılır niteliktedir.

Armutlu Belediyesi nüfus yapısı 10.000'in altında olması sebebiyle küçük ölçekli belediyeler kategorisinde yer almaktadır. Küçük ve orta ölçekli belediyelerde performans yönetiminin uygulanması hususunda çekinceli davranışlar görülse de bu durum yersizdir. Bu uygulamada da çekinceler var olsa da bunlar en aza indirilerek çalışmanın doğru zamanda yapılmasına özen gösterilmiştir. Çünkü küçük ve orta ölçekli belediyelerin performans ölçümü sürecine uyum sağlayacak yapıya getirilmeleri gereklidir. Ayrıca, belediyede performansı sağlama yönündeki çaba ve kararlılığın da ne kadar önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. Hem yöneticinin hem de personelin performans ölçümüne geçişi desteklemesi ve bu konuda gerekli tüm girişimleri zamanında yerine getirme konusundaki kararlılığı sağlaması gereklidir.

Yerel yönetimlerin hesap verebilir olmaları, hizmetlerin sunumunda etkinliği sağlamaları artık bir zorunluluk halini almaya başlamıştır. Kamu sektöründe saydamlık

ve hesap verme sorumluluğuna verilen önemin artması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla veri toplama ve depolamanın yaygınlaşması, kamuoyunun performansa olan ilgisinin artması ile kaliteli ve güvenilir bilgiye sahip olmak mümkün olmuştur. Böylece, yerel yöneticilerin performans değerlendirmelerinin yapılması için uygun ortam sağlanmaya başlamıştır. Armutlu Belediyesi her ne kadar küçük ölçekli belediye kategorisinde olsa da yaz döneminde yaşanan iç göç ile nüfusu 10.000'i aşan bir ilçe belediyesi durumundadır. Bu durum kuruma bazı yükler bildirmektedir. Materyallerin hazır bulundurulması, doğacak yeni mükellef beklentilerine karşı sorumlulukların bilinci, çalışan kesimin donanımlı olma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

İlçe sınırlarında ikamet eden nüfus her ne kadar 10.000 'in altında olsa da belediyemizde kayıtlı mükellefiyet sayısı 19.000 civarındadır. Kamu hizmetlerinin sunumu konusunda Armutlu Belediyesi verimliliği hizmeti ön planda tutmaktadır. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin artması şüphesiz başarılı bir performans yönetiminin sonucu ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir performans ölçümü, yerel yöneticilere bazı avantajlar sağlamaktadır. Bunlar; değerlendirme, etkin kontrol ve bütçeleme, motivasyon, gelişme, öğrenme ve başarıdır. Diğer taraftan kamu kurumları açısından performansın düşmesi, verimin azalmasına, iş kalitesinin düşmesine, savurganlık ve israfın artmasına neden olmaktadır ki bu istenmeyen bir durumdur. Bu açıdan performans ölçümü kamu kurumları açısından bir gereklilik arz etmektedir.

Armutlu Belediyesi'nde yaptığım bu çalışmamda belediye yöneticileri açısından bakıldığında; değerlendirme yapabilme, kaynakların bütçedeki etkin dağılımını ve denetimini sağlama, yerel halkı ve diğer merkezi yönetim ve yerel yönetim yöneticileri ile kamuoyunu yönetimin sunduğu hizmet kalitesi hakkında bilgilendirme, başarıyı ya da başarısızlığı belirleyerek başarıyı ödüllendirebilme, öğrenme ve gelişmeyi sağlama gibi bazı avantajları olduğu açıkça ortaya konmuştur. Hazırlanan performans yönergesinde bu kısım açıkça belirtilmekle birlikte elde edilen sonuçlar açık ve anlaşılırdır. Bu çalışmanın yapılmasıyla birlikte yöneticiler de çalışanın performansı ile ilgili bir kanaat ve performansı olumlu etkilemek adına bir sorumluluk bilinci geliştirdikleri açıkça görülmüştür. Hizmetin sunumu açısından kalitenin artması açısından da performans yönetimine önem verilmesi bilincine ulaşmışlardır.

Siyasi mülâhazalarla bu sistemi uygulamaktan kaçınan belediyelerin performansları düşmektedir. Performans değerlemesi yapan birim amirlerinin ve yöneticilerinin de performans ölçümleri esnasında yeterince objektif olmaları gerekmektedir. Siyasi baskı ve kişisel husumetlerin performans ölçümüne gölge düşürmesine engel olunmalıdır. Doğru ve objektif nitelikte yapılacak performans ölçümleri kesin sonuçları doğuracak olup kurum menfaatine bir durum teşkil edecektir.

Armutlu Belediyesi'nde yöneticiler açısından bakıldığında performans yönetimi uygulandıktan sonraki fark gözle görülebilir şekilde ortadadır. Peki çalışan personel açısından durum da ne gibi değişiklikler meydana gelmiştir? Armutlu Belediyesi'nde ilk defa denenmiş olan performans yönetimi ilgi ve merak uyandırmıştır. Çalışanın performansını ölçmeye yönelik hazırlanan formların amirleri tarafından doldurulması noktasında verilen notları merak etmişlerdir. Performans yönetiminin kendilerini ilgilendiren kısmı ile ilgili belediyemiz toplantı salonunda yapılan toplantı esnasında bilgi verilmiş olup, performanslarının yüksek olması durumunda ödüllendirilecekleri hususunda bilgi verilmiştir. Hazırladığım kurum performans yönergesinde; performansı yüksek olan memur ve tam süreli sözleşmeli personele memura uygulanan aylık katsayının gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktar tutarında yılda en fazla 2 kezi geçmemek üzere ikramiye verilecek olması çalışanı olumlu yönde etkilemiş ve yüksek performansta çalışmaya motive etmiştir. Aynı toplantıda performanslarının 6 ay yetersiz ve çok yetersiz olduğu durumda çalışan bir başka birime bir başka birim amirinin emrine atanacaktır ki bu hiçbir çalışan için arzu edilmeyen bir durumdur. Mevcut çalıştığı birimde yıllar süregelen hizmet vermiş birey bir başka birim ve bir başka amirin emri altına girmekle mutsuz olacak, kaygı duyacak, yeniden iş öğrenmeye gayret edecek, kendini tekrardan yetiştirmek adına gösterdiği çaba boyunca yaşayacağı mutsuzluk işine de yansıtacaktır. Personel bunların bilincinde olduğundan performans yönetimi uygulamasına ayak uydurmak zorunda olacaktır. Bu durum da performans yönetiminin personel açısından da kurumumuz da uygulanabilirliğini açıkça ortaya koymuştur.

Performans yönetiminin başarısında yerel yönetimlerin üst düzey yöneticilerinin anahtar bir rol oynadığı, yerel yönetimlerin iletişim yapılarının hem yerel aktörleri sisteme dâhil etmede, hem personelin performansını kurum amaçları doğrultusunda yönlendirmede

hem de kurumun dış çevresiyle ilişkilerinin sağlıklı olarak yürütülmesinde temel bir işleve sahip olduğu ve son olarak insan kaynakları yöneticisinin performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve bir çeşit psikolojik sözleşme başarısı ile personelin performansını artırmada önemli bir gereksinim olduğu, araştırma sonucunda ulaşılan öneriler arasında yer almaktadır.

Küçük ve orta ölçekli belediyelerde performans yönetiminin uygulanabilirliği konusunda yöneticiler ve personel açısından bir değerlendirilmede bulunulmuştur. Peki Armutlu Belediyesi bir kamu kurumu niteliğinde kişilerden arındırılmış olarak düşünülürse performans yönetimi uygulanabilir mi? 1980'li ve 1990'lı yıllar, birçok gelişmiş ülkede kamu sektörü yönetiminde önemli bir dönüşüme tanıklık etmiştir. Katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmüştür. Bu durum yönetim tarzında basit bir değişiklik olarak algılanmamış, genelde uzun süredir birçok ülkede hâkim konumda olan klasik kamu yönetiminde bir paradigma değişikliği olarak görülmüştür (Ömürgönülşen, 1997: 517). Belediyeler yeni kamu yönetimi anlayışının hâkim konuma gelmesiyle aslına bakılırsa 1980'li yıllardan sonra dönüşüme uğramaya başlamıştır. Belediyelerin kendi bütçelerini kendilerinin hazırlıyor olması; gelirlerini elde etme noktasındaki kanuni yaptırımların yanı sıra özel sektör niteliğinde gelir arttırıcı politikalar izliyor olması yeni kamu yönetimi anlayışının etkileridir. Örnek belediyemiz nüfusu itibariyle küçük belediyeler kategorisinde yer almaktadır ki küçük belediyelerin en büyük problemlerinden biri kamusal hizmetlerin sunumu konusunda yeterli mali kaynakları elde edemiyor oluşudur. Kurum gelir arttırıcı politikalar uygulamalıdır ki işleyiş sorunsuzca gerçekleştirilebilsin. Bilindiği üzere belediyelerin asıl gelir kaynakları; çevre temizlik vergisi, ilan reklam vergisi, eğlence vergisi, haberleşme vergisi, emlak vergisi, elektrik ve havagazı tüketim vergisi, yangın sigorta vergileridir. Asıl gelir kaynaklarının tahsilinde belediyemizde sorun yaşanmamaktadır. Tahsile konu olan kaynakların kullanımı hususunda etkin bir performans yönetimi şarttır. Örnek belediyemiz olan Armutlu Belediyesi, yazlık bir ilçe belediyesi olmasından dolayı kaynaklar yaz aylarında yeterli şekilde toplanır giderlere kanalize edilir fakat kış mevsiminin hâkim olduğu zamanlarda kaynak yetersizliği sorun olmaktadır ki bu durum istenmeyen bir durumdur. Kurum yöneticilerinin siyasi bakışları bazen gelirlerin elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Küçük bir ilçe belediyesi olmanın verdiği oy kaygısı nedeniyle ödeme yapmayan mükelleflere ödeme emri tebliğ

edilmesi ya da avukat kanalıyla hacze konu olması gibi durumlardan kaçınılmakta bu da mali kaynakların tam anlamda tahsil edilmesini zorlaştırmaktadır. Performans yönetiminin uygulanması hususunda siyasi düşüncelerden arındırılmış bir düşünce tarzıyla yaklaşılmalıdır. Personele yapılan söz konusu performans ölçümü anketlerinin değerlendirilmesinde kesinlikle objektif olunmasına özen gösterilmiştir. Performans ölçmeye yönelik uygulamaların rutinleşmesine büyük özen gösterilmelidir ki başarılı bir performans yönetimi uygulansın.

Yeni kamu yönetimi anlayışına göre başta mali kaynaklar olmak üzere diğer kaynakların da kullanılması ve işleyişi üzerinde karar almada etkili bir performans yönetimi uygulamasının gerekliliği göze çarpmaktadır.

Performans ölçümü yeni kamu yönetimi anlayışına göre; kurumun başarılı ya da başarısız oldukları alanları belirleme açısından gereklidir. Performans ölçümü sonucunda gerek kuruma, gerek yöneticilere gerekse çalışana ilişkin bir başarısızlık söz konusu ise bunu önleme açısından önem arz etmektedir.

Belediyemizde iyi işleyen bir performans yönetimi temelleri atılırsa; belediye mali yetkinlik sağlanmasına, yerel demokrasinin güçlendirilmesine, yönetim ve hizmet performansında iyileşmeye ve insan kaynakları yönetiminde başarıya yardımcı olacaktır. Etkin bir performans yönetiminin uygulanması kurumun kendi potansiyelini fark etmesine, çevresinde ortaya çıkan gelişme ve değişimleri anlayabilmelerine ve buna uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Performans yönetimi aynı zamanda belediye faaliyetlerinin sürekli gelişimini sağlar, belediye hizmet performansının düzenli olarak ölçülmesi, performans sonuçlarının değerlendirilerek geleceğe yön verilmesi yoluyla belediyenin kurumsal performansı sürekli artar. Performans ölçümü, belediyenin hizmet önceliklerini daha sağlıklı olarak belirlemelerine yardımcı olur. Performans yönetiminin iyi işlerlik kazandığı bir belediyede bu yönetim anlayışını anlayan ve benimseyen yöneticilerin elinde başarılı olacaktır. Yöneticilere tanınan geniş yetkilerin yanında yeni sorumluluklar da yükleyecektir. Performans ölçütleri, belediyelerin gerçekçi maliyetler ve yararlar üzerine inşa edilmiş bütçeler hazırlamalarına yardımcı olur. Performans ölçümü ayrıca belediye bütçelerinin izlenmesini de kolaylaştırır. Performans yönetimi, belediye-vatandaş ilişkilerinin geliştirilmesi açısından fırsat sunmaktadır. Performans

hedeflerinin oluşturulması, performans değerlendirilmesi gibi performans yönetiminin çeşitli aşamalarında vatandaşları ve kurum çalışanlarının katılımı söz konusudur. Performans yönetiminde kullanılan performans ölçütleri çalışanların verimliliği ve yaratıcılığını teşvik eder. Çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefler vermek, hatta bu hedeflerin çalışanlarla birlikte belirlenmesi ve belirli dönemlerle objektif ölçütlerle hedeflerin gerçekleştirme düzeylerinin ölçülerek değerlendirilmesi yönetim kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olur. Performans değerlendirilmesi neticesinde başarılı çalışanların ödüllendirilmesi ise çalışanlar arasında rekabeti ve gelişimi teşvik edecektir. Performans yönetimi, insan kaynakları açısından başarıya dayalı yeni bir yönetim kültürü anlamına gelmektedir. Çalışanı yeni fikirler üretmeye ve uygulamaya geçirmeye teşvik eder. Performans yönetimi, stratejik amaçları performans hedeflerine ve performans hedeflerini de proje, faaliyet ve programlara indirgeyen bir yönetim anlayışı olduğundan; performans yönetiminin günümüzde önemi giderek artan proje ve program geliştirmeyi önemsemekte ve desteklemektedir.

Performans yönetimi, belediyelerin hizmet sunduğu kesimlere ve üst makamlara yönelik hesap verme sorumluluğunu geliştirmektedir. Performans yönetimi, belediyelerde hukuki ve mali hesap verilebilirliğin yanında performans ve sonuçlar bakımından hesap vermenin gelişimini sağlamaktadır. Performans ölçümü vatandaşlara nasıl hizmet sunulduğu ve ödedikleri verginin kendilerine nasıl bir değer olarak geri döndüğünü görmelerini de sağlamaktadır. Ayrıca belediye başkanının belediye meclisine ve merkezi yönetime karşı hesap verme sorumluluğu da güçlenmektedir.

Çalışmanın geneline bakacak olursak; belediyelerde performans yönetimi küçük ve orta ölçekli belediyelerde uygulama açısından çekinceler doğursa da genel anlamda kuruma birçok kazanç sağlayacaktır. Etkinlik ve verimlilikle birlikte kaliteli hizmet anlayışını doğuracak bu durum vatandaş açısından da olumlu karşılanacaktır. Armutlu Belediyesi'nde gerçekleştirdiğim bu çalışmamda elde edilen sonuçlar ölçülebilir ve anlaşılır nitelikte olup, belediyelerde performans yönetimi uygulanabilirliğinin verimli sonuçları doğuracağı açık bir şekilde ortaya konmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans, gelişmiş ülkelerde özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de üzerinde durulan en önemli kavramlardandır. Gelişmiş ülkeler, kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği, verimi ve kaliteyi arttırmak amacıyla giderek artan bir oranda özel sektör yönetim tekniklerinden yararlanmaktadır. Değişen dünyada, özel sektörde hızlı gelişmeler yaşanması, bilgi teknolojilerinin etkin olarak örgütlerde kullanılabilir hale gelmesi, sivil toplumun yönetimler üzerinde etkisini arttırması ve dünyada yaşanan nüfus artışına bağlı olarak kentleşme olgusu gibi gelişmelere paralel olarak 1980'lerde özel sektördeki uygulamaların kamu yönetiminde de benimsenmesi yolunu açmıştır.

Tüm bu gelişmelerle birlikte kentlerdeki yaşam düzeyinin toplum ihtiyaçlarına cevap verecek düzeyde olmaması, küreselleşmenin etkisi, yerel yönetimlere ve sivil toplum kuruluşlarına doğru yetki aktarımının yaşanması kamu yönetiminin ve buna bağlı olarak yerel yönetimlerin de yeniden yapılanmasını gerekli kılmıştır. Gelişmiş ülkelerde kamuda yeniden yapılanma bağlamında yürütülen çalışmaların kamu kesiminin performansını arttırmaya yönelik olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, belediyeler de yeni yönetim teknikleri uygulayarak daha etkili, verimli, kaliteli ve adil hizmet üretmek zorundadır. Bu küreselleşen dünyada gelişen toplumun kompleks ihtiyaçlarını karşılamak üzere belediyelerde kullanılan yöntemlerden birisi de performans yönetimi olmuştur.

Kamu yönetiminde giderek verimliliğe, matriks örgüt yapısına, esnek istihdam ve müşteri tatminine önem verildiği için bir taraftan işletmecilik anlayışına yaklaşılmakta, diğer taraftan işlevselliği sağlamak, kamu yararını gözetmek, sosyal devlet anlayışı gereği hizmet vermek, devletin varlığını ortaya koymak ve hiçbir kaynağı israf etmeden, verimli ve etkili hizmet vermesi yönündeki anlayışın giderek yer etmesi amacı kamu kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak olan kamu performans yönetimini gerekli kılmaktadır.

Performans yönetiminde; öncelikle kuruluşun amacına daha etkin bir biçimde ulaşabilmesi için gerekli stratejik plan ve kararlar ile geleceğe yönelik hedefler belirlenmelidir. Daha sonra; mevcut performans düzeyi değerlendirilmelidir. Bunun sonucunda performans geliştirilmeye yönelik planlama yapılmalıdır. Uygulamaya

konulacak olan stratejik planın bekleneni vermesi için öncelikle; kurumun mevcut yapısının ve içinde bulunduğu çevrenin fotoğrafı net olarak ortaya konulmalı ve kurumun lehine ve aleyhine olan tüm faktörler belirlenmelidir. Planlama ile birlikte ölçüm ve denetim sistemleri geliştirilmelidir. Performans göstergelerinin oluşturulması ve değerlendirilebilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun doğru ve tutarlı verilerin varlığı, performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur.

Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi lazımdır. Performans değerlendirme kurum başarısı için önemli olmakla beraber, bu alanda yapılacak yanlışlıklar ciddi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirilmesi yapılırken; yönetici ve çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve elde edilen performans ile birlikte karşılaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varılmalıdır.

Son olarak performans yönetiminde, performansı geliştirmek için alınacak önlemler belirlenmeli, hangi kriterlerle değerlendirme yapılacağı da tespit edilmeli ve uygulamalar takip edilerek gerekli durumlarda iyileştirme ve geliştirmeler yapılmalıdır. Bu aşamalardan başarı ile geçen bir performans yönetimi hiç kuşkusuz istenilen sonucu verecektir. Dolayısıyla performans yönetimi, kurumun performansını etkileyen tüm hususların, önem derecelerini de dikkate alarak değerlendirilmelerini kapsamalı yani kurumun iş yapış biçimlerinin, örgütlenme şeklinin, hedeflerin tutarlılığının ve araştırma, geliştirme çalışmalarının değerlendirme kapsamında ele alınması söz konusu olmalıdır.

Planlama, programlama anlayışı ve uygulamaların yetersiz oluşu, denetlenen kurum ve kuruluşların performans göstergelerinin ve kriterlerinin olmayışı, denetim birimleri arasında yeterli işbirliğinin kurulmaması, yeni denetim tür ve tekniklerindeki gelişmelerin bütün denetim elemanları tarafından takip edilmemesi ve anlamlı hizmet içi eğitimlerin yapılmaması performans yönetimi için önemli engellerdir.

Türkiye’de kamu kesiminde modern yönetim bilimi ve teknikleri çerçevesinde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik, tutumluluğun dolayısıyla

da performansı arttırıcı, ayrıca bu süreç içinde çalışanlarında performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulacağı belirtilmiştir.

Belediyeler, stratejik planlarını hazırlarken, hizmet vermekte oldukları kentin ve yakın çevresinin kentsel gelişim seviyeleri ve ihtiyaçlarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Örneğin, eğer bir kentte ciddi alt yapı eksikliği söz konusu ise, bu kentin stratejik planlarında altyapı yatırımlarına öncelik vermesi kaçınılmazdır.

Bir yerel yönetim türü olarak göç ve kentleşme süreci sonucunda giderek önemi daha da artan belediyelerin, daha ekonomik, verimli, etkin ve kaliteli hizmet sunumu için performans ölçümü ve kriterleri üzerinde daha yoğun çalışmalar sarf ederek bu olguların daha da geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Belediyelerde performans kriter ve ölçümünün geliştirilmesi, kuruluşların başarı düzeylerinin ölçülmesini, birbirleriyle bu yönden karşılaştırılmalarını olanaklı kılacak, sağladıkları hizmetlerin daha ekonomik, verimli, etkin bir şekilde sunulmasına ışık tutacaktır.

Belediyelerde performans yönetimi faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında yönetici ve çalışanların faaliyeti benimsemesi, tekniğin yararlarına inanması önemlidir. Bu sayede herkesin çalışmaya aktif katılımı sağlanmış olacaktır ki, bunun sonucunda ortaya en yüksek kalitede işler çıkacak, vatandaşında memnuniyeti sağlanacaktır. Katılımcı yaklaşımın benimsenmesi ve projelerin ekip çalışması dâhilinde yürütülmesinin diğer bir katkısı da belediyelerde performans yönetimi anlayışının yerleşmesi konusundadır. Dikkatlerden kaçırılmaması gereken bir diğer nokta da faaliyetleri yöneteceklerin seçiminde liyakat usulünün esas alınması hususudur. Kişisel özellikleri bakımından liderliğe yetkin olmayan ya da konu hakkında bilgisiz, tecrübesiz bir yöneticinin, diğer koşullar tamamen elverişliken dahi, başarıya ulaşma yolunda kurumu olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır.

Performans yönetimi sisteminin etkin bir biçimde uygulanması çalışanlar, yöneticiler ve halk olarak herkesi memnun edecek sonuçlar doğuracaktır.

Çalışanlar açısından; onlara kendi performanslarını açıkça görebilmeleri ve sonrasında da eksikliklerini giderebilmeleri imkânı sunacaktır. Performansı oldukça yüksek olan personel ise emeğinin karşılığını alacaktır.

Yöneticiler açısından; personelle ilgili alacakları kararlarda performans bilgisinden yararlanacaklardır. Bu süreçte çalışanlarla yakından ilgilenen yönetici astlarını yakından tanıma, bu sayede elde ettiği bilgileri kurumun performansını artırma konusunda kullanma şansına sahip olacaktır. Bir diğer yönden bakıldığında, performans yönetiminden yararlanılarak vatandaş için öncelikli hizmetlerin belirlenmesi ve kaliteli, etkin hizmet sunumu, vatandaşın gözünde belediyenin saygınlığını artıracaktır ve bunun sonucunda da belediye yöneticilerinin siyasal gücünün artması kaçınılmazdır.

Öte yandan, elbette vatandaşlar da sistemin büyük faydasını göreceklerdir. Sürekli performansını artırma çabasında olan çalışanların üreteceği hizmetin kalitesi artacak, vatandaşlar da bu sayede daha kaliteli hizmete kavuşmuş olacaklardır.

Sonuç olarak; Armutlu Belediyesi'nde yaptığımız örnek uygulama doğrultusunda elde edilen verilen ölçülebilir ve anlaşılır oluşu ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli belediyelerde de performans yönetimi uygulamasının yapılabilir oluşu ortaya konmuştur. Başarı düzeylerin tespit edilmesi, var olan eksikliklerin giderilmesi gibi noktalarda performans ölçümlerinin referans kabul edilebilir oluşu açıkça ortadadır. Her ne kadar küçük ve orta ölçekli belediyelerde performans yönetimi uygulamasına çekinceli yaklaşılsa da bu durum yersizdir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zuhâl; (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKAL, Zuhâl; (1996), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No. 473, Ankara.
- AKAL, Zuhâl; (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 3. Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKTAN, C. Can; (2003), *Değişim Çağında Devlet*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ARAL, Suat; (2001), *Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler*, sayistay.gov.tr.
- ASLAN, Mete; (2000), *Türkiye’de Belediyecilik Anlayışı ve İller Bankası*, Belediye Dünyası, Cilt 1, Sayı 3.
- ATASAYAR, Hande; (2012), *Kamu Yönetimi Reformunun Belediyelerdeki Çalışma İlişkilerine Etkisi ve Armutlu Belediyesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- ATEŞ, Hamza; (2007), “Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler”, Editörler: B. Eryılmaz ve M. Eken, *Kamu Yönetimi Yazıları*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ATEŞ, Hamza ve Yaşar, Okur; (2009), “Kamu Kurumlarında Performans ve Denetim Etkinliğinin Arttırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (18) 2009 / 2, s.101 – 125.
- ATEŞ, Hamza ve Özer, Köseoğlu; (2011), *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, Ravza Yayıncılık, İstanbul.
- BİRDOĞAN, Baki ve Barış, Şimşek; (2012), “Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi”, <http://yaem2004.cukurova.edu.tr>, 10.08.2012.
- BARUTÇUGİL, İsmet; (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2.

Baskı, İstanbul.

BAŞ, İ. Melih ve Ayhan, Artar; (1990), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Denetleme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

BİLGE, Semih; (2006), “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Uluslararası Şehir/Belde Yönetimleri Birliği (ICMA)”, E-Akademi, Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler, *Aylık İnternet Dergisi*, Sayı 58, <http://www.e-akademi.org/makaleler/sbilge-2.html>, 23.12.2012.

BİLGİN, Kamil Ufuk; (2004), “Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi”, Todaie Yayını, No:323, Ankara.

CAN, Halil, A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı; (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınevi, Ankara.

ÇELİKTEN, Mustafa; (2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, Yıl 2005/1, s. 127-135.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin vd.; (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yöneyimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÇİVİ, Dilek Çetin; (2006), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif ve H. Tuğba Eroğlu; (2005), “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, Editörler: H. Özgür ve M. Kösecik, *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I*, Nobel Yay., Ankara.

DPGL (Department of Provincial and Local Goverment); (2001), *Performance Management Guide for Municipalites*.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı); (2006), *DPT 2006 Yılı Faaliyet Raporu*, <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/View/2354/2006.pdf>, 15.06.2012.

DURNA, Ufuk ve Veysel, Eren; (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Amme İdaresi Dergisi*, s.1-20., Niğde.

EDİZDOĞAN, Nihat; (1998), *Kamu Maliyesi I*, Ekin Kitabevi, Bursa.

- ERDEM, Ali Rıza; (2000), “Belediye Yönetimlerinde Stratejik Planlama”, *Belediye Dergisi*, sayı 1.
- ERDumlu, Güngör; (1991), "Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi", *G.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 7, s.1-2.
- EREN, Erol; (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal; (1999), “Geleneksel Yönetimden Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına”, *Liberal Düşünce*, Cilt 4, Sayı 15, Yaz 1999, s. 84-88.
- FİDANBOY, C. Öcal; (2007), "ISO 9000: 2000 ve Proses Performans Ölçümleri", http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses_performans_olcumleri.htm, 18.09.2012.
- HALİS, Muhsin ve Mehmet, Tekintuş; (2003), *Kamuda Performans Yönetimi*, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Edisyon Yayıncılık, Ankara.
- HALİS, Muhsin; (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, Roma Yay., Ankara.
- KAYA, Erol; (2005), *Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşım Yerel Kalkınma Yönetimi*, Bursa.
- KAHRAMAN, Leyla ve Kemal Öktem; (1999), “Üniversite Belediye İşbirliğine Doğru: Kent Belediyelerinin Üniversite Gençliği ve Öğretim Elemanlarına Yönelik Hizmetleri”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Temmuz.
- MARPAR (Marmara Piyasa Araştırma Merkezi Ltd. Şti); (2012), *İşte Yalova*.
- OSBORNE, D and Gaebler, T.; (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Addison- Wesley.
- OYGUR, Yamak; (1998), *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur (1997), “The New Public Management”, *AÜSBF Dergisi*, 52: 517-566.
- ÖZER, Hüseyin; (1997), *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara.

ÖZTEMEL, Ercan; (2001), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı.

ÖZTÜRK, Kemal ve Bayram Coşkun; (1998): “Yerel Yönetimlerde TKY’nin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt7, Sayı 4, Ekim.

ÖZTÜRK, Namık Kemal; (2006), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 1.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SERT, Osman; (2004), *Yerel Yönetimlerde Performans Yönetim Sistemi ve Sorunlar*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

STOKER,G.,STEWART,J.; (1989), *The Future of Local Government* ,Macmillan, London.

STOKER, G.,MOSSBERGER,K.; (1995), *Fifteen Years Of Local Government Restructring: An Evaluation Local Government in the 1990s*, London.

SONGUR, H. Mehmet; (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No 6, Ankara.

ŞENTÜRK, Hulusi; (2005), *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>, 28.09.2012.

TİKİCİ, Mehmet; (2004), *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama*, Nobel Yay., Ankara.

UÇKAN, Banu ve Deniz, Kağncioğlu; (2004), *Endüstri İlişkileri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1573, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 829, Eskişehir.

UYARGİL, Cavide; (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

KANUN KAYNAKLAR

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu. *T.C. Resmi Gazete, Yayım Tarihi: 14.07.1965, Sayı: 12065*

1982 Anayasası

5018 Sayılı Kamu mali Yönetim Ve Kontrol Kanunu, *T.C. Resmi Gazete, Yayım Tarihi: 24.12.2003, Sayı: 25326*

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, *T.C. Resmi Gazete, Yayım Tarihi: 23.07.2004, Sayı: 25531*

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, *T.C. Resmi Gazete, Yayım Tarihi: 22.02.2005, Sayı: 25745*

5393 Sayılı Belediye Kanunu, *T.C. Resmi Gazete, Yayım Tarihi: 13.07.2005, Sayı: 2587*

EKLER

EK 1: 60 DAKİKALIK İLÇE BRİFİNG DOSYASI

60 DAKİKALIK

İLÇE BRİFİNG DOSYASI

31.12.2012

1-İLÇENİN GENEL OLARAK TANITILMASI

a) Tarihi ve Coğrafi Yapı

Armutlu Bizanslılar tarafından kurulmuş tarihi bir yerleşim merkezidir. Evliya Çelebi Seyahatnamesi'nde Handere Mevkii'nde 300 haneli evden bahsetmektedir. İlçemiz merkezi daha sonraları Rumlar tarafından bugünkü yerine taşınmıştır.

Armutlu'nun Osmanlılar tarafından fethi İkinci Orhan zamanında (1320) olmuştur. Fetihden sonra Mudanya ve Tirilye'den getirilen Türkler Armutlu'ya yerleştirilmişlerdir.

Bursa İli ile İstanbul İli arasında köprü vazifesi görmesi nedeniyle İlçemiz daima önemli yerleşim birimi olmuştur. Bu nedenle Armutlu'nun ilk adı Armodies (Gözetleme Yeri) olarak geçer.

Armutlu; Gemlik Körfezi'nin Kuzeyinde ve Tan Dağları'nın Batıya devamı olan etek kısımlarında kurulmuştur. İlçenin Güney ve Güneybatı kesimleri düzlük olduğu halde Kuzey ve Doğuya doğru arazi yükselmektedir. Armutlu'dan geçerek Güneyde denize dökülen Armutlu Deresinin meydana getirdiği düzlük İlçe arazisinin en verimli sahalarını oluşturmaktadır. Armutlu Güneydoğu'dan Gemlik, Doğudan Orhangazi, Kuzeydoğudan Yalova İli ile, Güney, Batı ve Kuzeyden de deniz ile çevrilmiştir. Gemlik'e 37 km.lik, Yalova'ya ise 55 km.lik karayolu ile bağlı olan Armutlu'nun Mudanya ve İstanbul ile de deniz yoluyla bağlantısı mevcuttur.

b) Nüfus Durumu (Nüfusun belediye ve köylere, çeşitli mesleklere, eğitim durumlarına, cinsiyete, ana dile göre dağılışı)

	1990	1997	2000	2007	2011
	-----	-----	-----	-----	-----
ARMUTLU	3156	3800	4523	4633	5102
KAPAKLI	778	913	890	849	
FISTIKLI	1250	1511	2198	1238	
HAYRİYE	250	134	158	162	
SELİMİYE	187	182	142	93	
MECİDİYE	352	267	361	265	

c) İdari Durumu (İlçeler ve köylerin genel olarak yerleşme durumu, mahalle, mezra, oba ve bağlıların durumu)

İlçemizin coğrafi yapısının anlatımında(yukarıda) yerleşim durumu açıklanmıştır. İlçemizin; Bayır Mahalle, Karşıyaka mahallesi, 50.yıl mahallesi olmak üzere 3 ayrı mahallesi bulunmaktadır. İlçemize bağlı Fıstıklı Köyü; İlçemizin Güneydoğusunda 8 km., Kapaklı Köyü ise yine Güneydoğusunda 20 km. mesafededir. Mecidiye Köyü 6 km Kuzeydoğu, Hayriye 20 km. Kuzeydoğu, Selimiye Köyü ise 24 km. Kuzeydoğusunda kurulmuştur. Mecidiye Köyüne bağlı Sultaniye ve İhsaniye mahalleleri bulunmaktadır.

d) Sosyal Durum (Konut, sosyal yaşantı, iş ve çalışma hayatı)

İlçemiz ve Köylerindeki yapıların % 95'i betonarme binalardan oluşmaktadır. İlçemiz sınırları dâhilinde (Köyler hariç) 8400 konut (Bayır mah:6037,Karşıyaka mah: 2185 ve

50.yıl mah:206)bulunmakta olup % 70'i yazlık amaçla kullanılmaktadır. İlçemiz temiz bir denize ve şifalı kaplıcalara sahiptir. Yerli halk zeytin yetiştiriciliğiyle uğraşmaktadır; ayrıca turizm ağırlıklı çalışmalara da önem gösterilmeye başlanmıştır. İlçemizde işsizlik sorunu bulunmamaktadır.

e) Eğitim ve Kültür Durumu(Eğitim ve kültür tarihi, gelişimi, temel, orta ve Yüksek öğretim ve eğitim kuruluşları, okuma-yazma durumu, basımevleri, kitapevleri, sinemalar, tiyatrolar, spor ve folklor faaliyetleri)

İlçemiz halkının % 90'ı ilk ve ortaokulu bitirmiştir. Kültürel olarak İstanbul'a yakınlığı nedeniyle kültürel yapı İstanbul'a yatkındır. Mudanya ve Trilyeden gelen Türklerin Armutlu'ya yerleşmesini müteakip, Rus istilası sebebiyle gelen Gürcüler ile 100 kişiye yakın laz ve 25 aile kadar da Doğu kökenli hemşehrilerimiz burada yerleşmişlerdir. İlçemizde 3(üç) adet ilköğretim okulu, 1(bir) adet lise bulunmaktadır. Ayrıca her yıl dikiş-nakiş kursu açılarak eğitim verilmektedir. İlçemiz halkının yararlanabileceği 1(bir) adet futbol sahası; 1 adet halı saha mevcuttur.

f) Ekonomik Durum (Ekonomik hayatın tarihi gelişimi, sanayi, tarım, hayvancılık, kooperatifler, bankalar, fuar, sergi, panayır vb.)

İlçemizin % 70'lik bölümü eğimli, diğer kısmı düz arazidir. Sanayi kuruluşları, büyük işyerleri bulunmamakla, zeytincilik, balıkçılık ve turizm ağırlıklı faaliyetler mevcuttur. Marmarabirlik Zeytin Tarım Satış Kooperatifi ile Yöre halkı dayanışma içindedir. Yöremiz; hayvan yetiştirilmesine elverişli olmasına rağmen; gerek ekonomik şartlar, gerekse yeterli meraların olmayışı üretimin her geçen gün azalmasına sebep olmaktadır. İlçemiz Köylerinde ise hayvan yetiştiriciliği yapılmaktadır. Turizm ağırlıklı çalışmalara daha fazla özen gösterilmesi halinde daha fazla ekonomik gelişmeler sağlanabilir. İlçemiz Kaplıcalarının ekonomik ve kültürel yönden değerlendirilmesi önemli faydalar sağlayabilir. İlçemizde Ziraat Bankası ile, Tarım Kredi kooperatifi bulunmaktadır. İlçemiz Bozburun mevkiinde 68000 adet fıstık çamı, 22000 mavi selvi, 24000 akasya ağacının dikimi gerçekleştirilmiştir.

g) Ulaştırma ve Altyapı Durumu (Elektrik, su, kanalizasyon, kara, deniz, hava, ve köy yolları, PTT, radyo ve TV hizmetleri ve benzerleri)

	<u>Armutlu'ya mesafe</u>	<u>Yalova'ya mesafe</u>	<u>Bursa'ya mesafe</u>	<u>Ulaşım Şekli</u>
Armutlu	-	55 km.	70 km.	Toplu Taşıma
Fıstıklı	8 km.	62 km.	62 km	" "
Kapaklı	20 km	52 km	50 km	" "
Mecidiye	8 km.	60 km	76 km	Taksi
Hayriye	20 km	70 km	70 km	"
Selimiye	24 km.	74 km.	62 km.	"
İstanbul	47 Deniz mili			
Mudanya	7 Deniz Mili			
Gemlik	40 km			Toplu Taşıma

MAHALLİ İDARELERİN DURUMU

Belediyeler (İl sınırları içindeki tüm belediyeler için ayrı ayrı)

Bütçe ve Kesin Hesapları

<u>Yıllar</u>	<u>Bütçe</u>	<u>Kesin Hesap Gider</u>	<u>Kesin Hesap Gelir</u>
1996	31.330.000.000.-	54.454.000.000.-	46.508.000.000.-
1997	63.000.000.000.-	123.563.000.000.-	103.994.000.000.-
1998	150.000.000.000.-	258.435.000.000.-	217.961.000.000.-
1999	289.000.000.000.-	461.962.000.000.-	380.814.000.000.-
2000	610.000.000.000.-	509.579.000.000.-	414.639.000.000.-

2001	700.000.000.000.-	661.909.000.000.-	590.479.000.000.-
2002	950.000.000.000.-	924.194.000.000.-	745.131.000.000.-
2003	1.200.000.000.000.-	1.601.874.000.000.-	1.111.198.000.000.-
2004	1.600.000.000.000.-	1.634.937.40.-YTL	1.297.020.60.-YTL
2005	2.000.000,00.-YTL	1.994.809,32.-YTL	2.123.420,43.-YTL
2006	2.400.000,00.-YTL	2.224.378,99.-YTL	2.044.235,51.-YTL
2007	3.000.000,00.-YTL	3.274.825,95.-YTL	2.855.351,70.-YTL
2008	3.300.000,00.-YTL	3.200.732,64.-TL	2.667.466,45.-TL
2009	4.000.000,00.-TL	2.689.855,51.-TL	3.110.449.54.-TL
2010	5.000.000,00.-TL	4.532.722,93.-TL	4.185.746,89.-TL
2011	5.000.000,00.-TL	5.821.496,92.-TL	6.356.811,87.-TL
2012	6.000.000.00.-TL		
2013	7.500.000.00.-TL		

Personel Durumu

<u>Memur</u>			<u>Kadrolu İşçi</u>		
Dolu	Boş	Toplam	Dolu	Boş	Toplam
10	52	62	28	3	31

İmar Planı ve Altyapı Tesisleri

Tasdikli 1/1000 ölçekli imar planları mevcut olup, imar planı notları dâhilinde uygulama yapılmaktadır.

Kanalizasyon şebekesi ve arıtma tesislerinin yapımı önemli yatırımlardır. Kanalizasyon yapımı nedeniyle bozulan yolların onarılması ve parke taşı ile döşenmesi için parke taşı temini yapılmış ve yolların yapımı büyük ölçüde tamamlanmıştır.

Belediye Menkul ve Gayrimenkulleri

Menkul Malları

Cinsi	Miktarı	Cinsi	Miktarı
-----	-----	-----	-----
İş Makinesi	2		
İtfaiye Arazözü	2		
Sıkıştırılmalı Çöp A.	1	İHTİYAÇ DUYULANLAR	
Vidanjör	1		
Midibüs	1		
Traktör	2		
Hizmet Otomobil	2		
Kamyon	2		
Kamyonet	2		
Otobüs	2		
Silindir	1		
Cenaze Aracı	1		

Gayrimenkulleri

Cinsi	Miktarı	Cinsi	Miktarı
-----	-----	-----	-----
Hizmet Binası	1	Otopark	1
Otel	2	Dükkan(İşyeri)	11
Mezbaha	1	Arazi ve Arsa	50
Hamam	4	Garaj Binası	1

İlçemiz ve İlçemize bağlı köylerde elektrik ve su sorunu bulunmamaktadır. PTT, radyo ve TV hizmetlerinin tümünden yararlanılmaktadır. Gölet inşaatı ve arıtma tesisleri yapımının tamamlanmasını müteakip açılışı yapılarak, halkımızın hizmetine sunulmuştur.

23 km.si şebeke, 5 km.si toplayıcı hat olarak planlanan 28 km.lik kanalizasyon hattı tamamlanmış, 4 adet terfi merkezide tamamlanarak geçici kabulü yapıp geçici deniz deşarjı ünitesiyle birlikte hizmete açılmıştır.

İlçemiz kanalizasyon şebekesinin hizmete girmesi sebebiyle abone bağlantılarına başlanılmış ve % 99'u tamamlanmıştır. Kanalizasyon Arıtma Tesisi Bitirilmiştir.

İlçemiz İskele-Yılandar arası kanalizasyon şebekesi için sahil doldurma işi bitirilmiş ve asfaltlanmıştır.

Arz olunur.

Onay

Belediye Başkan Yrd.

EK 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Katılımcı;

Elinizdeki performans değerlendirme formu Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Abdullah URAL danışmanlığında yürütülmekte olan “ Belediyelerde Performans Yönetimi ” konulu Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Vereceğiniz bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Çalışmanın amacı, Armutlu Belediyesi'nin performans yönetimini incelemek ve araştırmaktır.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Form No: 1

Yapıldığı Tarih: 08.01.2013

Performans Değerlendirme Formunun Yapıldığı Kurum: Armutlu Belediyesi

YÖNETİCİ/ŞEF/MEMUR VE SÖZLEŞMELİ POZİSYONDAKİ PERSONEL İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Çalışanın Adı ve Soyadı:	Pozisyonu:
Çalıştığı Bölüm:	Sicil No:
1. Amirin Adı Soyadı:	Değerlendirme Tarihi:
2. Amirin Adı Soyadı:	Toplam Puan:

Performans Değerlendirme Kriterleri	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Orta (3)	Başarılı (4)	Çok Başarılı (5)	I. Amir	II. Amir
MESLEKİ YETERLİLİK							
1. İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi)							
2. Verimlilik (Görevini kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapabilme)							
3. İş kalitesi (İşini standartlara uygun olarak yapabilme)							
4. Sorumluluk (Görev sorumluluğuyla araç ve gereçleri doğru kullanma ve sonuçları üstlenme)							
5. Problem Çözme ve Üretkenlik (Karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözme, fikir geliştirme, araştırma, farklı düşünceler ortaya koyma becerisi)							
Mesleki Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı							

* Bu Kriterler “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Açıklaması” başlığı altında geniş bir şekilde açıklanmaktadır. Performans Değerlendirme Formu’nu doldurmadan önce mutlaka okuyunuz.

DAVRANIŞSAL YETERLİLİK							
6.İnsan İlişkileri (Üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve çevresiyle uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurma)							
7.Organizasyon Becerisi (Verilen görevi organize edebilme ve sonuçlarını takip edebilme becerisi)							
8.Öğrenmeye Yatkın Olma (Hizmetiçi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi)							
9.Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkın Olma (Yaptığı işlerle ilgili olarak güncel olayları takip edebilme, yönetime işlerin işleyişiyle ilgili yeni öneriler sunabilme becerisi)							
10.Takım Çalışması (Takım üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)							
11.Vatandaş ve Çalışan Odaklılık (Görevini diğer birimlerdeki çalışanlarımız ile halkımızın arzu ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilme becerisi)							
Davranışsal Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı							

BİREYSEL YETERLİLİK								
12.Karar Alma (Kendisini ilgilendiren konularda karar alabilme, inisiyatif kullanabilme)								
13.Programlı Çalışma (Çalışmalarını önem ve aciliyetine göre sıraya koyarak bitirebilme becerisi)								
14.İşe Bağlılığı (Yaptığı işi benimseyerek yapabilme becerisi, işe ve örgüte bağlılık derecesi)								
15.Esneklik (Yöneticisinin bilgi ve izni doğrultusunda kendisine verilen diğer görevleri de yerine getirebilme becerisi)								
Bireysel Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı								
ÇALIŞANLAR İÇİN KRİTERLER								
16.Temsil Yeteneği (Dış görünüş, tavır ve davranışları ile temsil yeteneği)								
17.İletişim Becerisi (İşlerini yaparken kullandığı yazılı ve sözlü iletişim becerisi ile beden dilini kullanabilme yeteneği)								
18.Çalışma masası ve mekanı temiz ve tertipli tutma (İşlerini yaparken çevresini düzenli ve temiz tutma becerisi)								
19.Kullandığı araç ve gereci koruma ve tasarruf yapabilme becerisi								
20.Kendisine verilen görevleri yerine getirebilme becerisi (Kendisine verilen görevle ilgili beklentileri karşılayabilme becerisi)								
Çalışanlar için Kriterler Bölümü Puanları Toplamı								
Performans Açıklaması:								

ŞEFLER İÇİN KRİTERLER							
21. Temsil Yeteneği (Dış görünüş, tavır ve davranışları ile temsil yeteneği)							
22. İletişim Becerisi (İşlerini yaparken kullandığı yazılı ve sözlü iletişim becerisi ile beden dilini kullanabilme yeteneği)							
23. Kendisine verilen görevleri yerine getirebilme becerisi (Kendisine verilen görevle ilgili beklentileri karşılayabilme becerisi)							
24. Analitik olma/Problem çözme becerileri (Sorunlar karşısında etkili ve daha pratik çözümler geliştirebilme becerisi)							
25. Değişen şartları kavrama ve uygulama (Kurumiçi ve kurumdışı şartları yakından takip edebilme ve bunları kuruma adapte edebilme becerisi)							
Şefler için Kriterler Bölümü Puanları Toplamı							
Performans Açıklaması							

YÖNETİCİLER İÇİN KRİTERLER							
26.Pozitif Düşünme (Kendilerini ve çalışanları motive etme becerisi)							
27.Rehberlik ve Geliştirme (Çalışanlarına karşı örnek olma ve onların kendilerine geliştirmelerine imkanlar sunma)							
28.Analitik olma/Problem çözme becerileri (Sorunlar karşısında etkili ve daha pratik çözümler geliştirebilme becerisi)							
29.Yetkilendirme (Çalışanlar arasında adil iş dağılımı yapabilme ve iş ile eşit oranlı sorumluluk verebilme)							
30.Değişen şartları kavrama ve uygulama (Kurumiçi ve kurumdışı şartları yakından takip edebilme ve bunları kuruma adapte edebilme becerisi)							
Yöneticiler için Kriterler Bölümü Puanları Toplamı							
GENEL TOPLAM PUAN							
NOT ORTALAMASI (1. ve 2. Değerleyicilerin Notları Ortalaması)							
Performans Açıklaması							

PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ

.....MÜDÜRLÜĞÜ PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ

SIRA NO	PERSONELİN			1. Amir Not Ortalaması	2. Amir Not Ortalaması	GENEL TOPLAM NOT ORTALAMASI
	SICİLİ	ADI VE SOYADI	ÜNVANI			
1						
2						
3						
4						
5						
6						

*Performans Değerlendirme Cetveli, Görev Müdürlükleri baz alınarak düzenlenecektir.

*Genel Toplam Not Ortalaması: Öncelikle 1. Amirin puanlarının ortalaması 1. Amir Not Ortalaması Kısımına; 2. Amirin puanlarının ortalaması da yine 2. Amir Not Ortalaması Kısımına yazılır ve son olarak Genel Toplam altındaki 1. ve 2. Amirin vermiş olduğu puanlar toplanarak 2'ye bölünür ve Ortalama puan bulunmuş olur.

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN AÇIKLAMASI

I. İş Bilgisi			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Teknik ve profesyonel bilgi alanında büyük eksiklikleri var. Teknik ve profesyonel bilgisi iş için yetersiz. Bilgi eksikliği verimliliğini etkiliyor. Başında yönetici desteğine ihtiyaç vardır.	1
	Yetersiz	İş alanında gerekli bilgilere sahip. İşinin yanı sıra eğitimlere katılması çalışma yeteneğini ve daha karmaşık görevleri üstlenme isteğini artıracaktır. İşinin organizasyonel etkisini kavraması için daha derin bilgiye ihtiyacı var.	2
	Orta Derecede Yeterli	Tüm teknik ve profesyonel iş bilgisine sahip. Sorunları tespit ediyor, uygun çözümler buluyor. İşine yakın alanlarda da geniş bilgiye sahip. İş ile ilgili gelişmelerden haberdar. Çok nadir olarak bir yol göstericiye ihtiyaç duyuyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Geniş bilgisi ve pratik sorun çözme becerisi var. İşine yakın bölümlerin gelişmelerinden haberdar. Zor durumlarda etkin şekilde idare edebiliyor. İlgili misyonlar hakkında geniş bilgisi var.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Fevkalade geniş teknik ve profesyonel bilgiye sahip. İşinde, insan gücü ve malzeme tasarrufu sağlayabilecek metodları ortaya koymakta başarılı. Aktif olarak yeni fikirleri ve gelişmeleri izliyor. Kendi alanında otorite kabul ediliyor.	5
2. Verimlilik			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Verilen işleri ve görevleri zamanında bitiremiyor. İşini eksik yapıyor. Genel olarak işi bitirme düzeyi yetersiz. Çok önemli işler beklerken, önemsiz işler için zaman harcıyor. Zamana ve beklentilere uygun hareket etmiyor.	1
	Yetersiz	İşleri zamanında bitirmesi için bazen teşvik gerekiyor. İş yükü, orta düzeyde olduğu zaman verimli. İş yoğunluğunu beklenmedik şekilde arttığı durumlarda, bazen iyi netice alamıyor ve nadiren işi zamanında bitirebiliyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Tüm istenilen görevleri vaktinde tamamlıyor. İş akışını önceden tahmin ediyor, sıkışık veya az yoğun iş saatlerine uyum sağlıyor. Her zaman belirli bir tempoda çalışıyor. Zaman hedefi koyuyor, işini süresinde bitirmekte dikkatli.	3
	İyi Derecede Yeterli	Tüm işlerini, hatta ani çıkan işlerini bile zamanında yetiştiriyor. Başkalarının işlerine de yardımcı oluyor. Sık sık gönüllü olarak yeni işlere talip oluyor. İş yoğunluğunu iyi planlıyor ve ekstra çıkabilecek işlerde de hazır olabiliyor.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Bütün işleri hızlı bir tempoda zamanından önce bitiriyor. Sürekli başkalarına yardımcı oluyor. Değişen iş yüküne rahatça uyum sağlıyor ve bütün talepleri zamanında yerine getiriyor.	5

3. İş Kalitesi				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	İşini çok nadir olarak kabul edilebilir standartlarda yapabiliyor. Doğruluğu tartışmalı ve sürekli kontrol edilmeli. Yaptığı işin genellikle başkası tarafından yeniden yapılması gerekiyor.		1
	Yetersiz	Yaptığı iş çok defa istenilen standartlarda, ancak emin olmak için kontrol etmek gerekiyor. Yaptığı hatalar, işin kalitesini etkilemekte. Hataları, genellikle bitirdiği işin son kontrolünde ortaya çıkıyor.		2
	Orta Derecede Yeterli	Yaptığı işler hatasız; prosedürlere ve politikalara uygun. Periyodik kontroller yaparak işinin standartlara uygunluğunu sağlama alıyor. Beklentileri gerçekleştiriyor. Yaptığı iş çok nadiren takip gerektiriyor.		3
	İyi Derecede Yeterli	İşinin her zaman hatasız ve tam olup olmadığını kontrol ederek bitiriyor. Bazen akıl alma ihtiyacı oluyor. Yaptığı iş olağan beklentilerin üzerinde; kaliteli ve prosedürlere uygun. Ortaya koyduğu iş profesyonel kalitede.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Ne olursa olsun, işini her zaman hatasız bitiriyor ve üstün kaliteli işler için örnek oluşturarak başkaları için referans oluyor. Yaptığı iş her zaman standartların üzerinde, beklentileri ve genel politikaları tahmin edebiliyor.		5
4. Sorumluluk				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Kendi kendine bir aksiyon göstermiyor. Doğru bir iş yapması için mutlaka ikaz edilmesi gerekiyor. Prosedür değişikliklerinin defalarca anlatılması gerekiyor.		1
	Yetersiz	Kendi işine ilişkin karar vermekten korkuyor. Verilen görevlere az ilgi gösteriyor. Yeni görevlerde sıkılgan gözüküyor. Yeni durumlar karşısında çekingen kalıyor.		2
	Orta Derecede Yeterli	Aldığı görevleri istekle tamamlıyor. Başkasından bağımsız olarak işinin önceliklerini doğru şekilde tayin ediyor.		3
	İyi Derecede Yeterli	Sorumluluğunun artırılmasını istiyor. Kendi başına bir işi başlatabiliyor. Tek başına hareket etmekten korkmuyor. Üzerindeki işi tamamlayınca başka yapılacak işlerin peşine düşüyor.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Etkin kararları gecikmeden verme yeteneğine sahip. İnisiyatif gerektiren işler için güvenilir bir kişi. Her zaman bir adım ilerde ve sorunları önceden görebiliyor. Profesyonel sahadaki üretkenliği ile büyük saygı görüyor.		5

5. Problem Çözme ve Üretkenlik			
	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Nadiren sorunu anlayabiliyor. Anladığı zaman da sorunu çözme yönünde bir çabası olmuyor. Kendi ürettiği sorunlarda da başkalarından çözüm bekliyor. Genel tepkisi, sorundan kaçmak veya bir başkasına havale etmek.	1
	Yetersiz	Genelde sorunları anlıyor ancak çözme yeteneği eksik. Sorunun, vaktinde çözülmediği takdirde oluşturabileceği zararları göremiyor, sorunu kendi haline bırakabiliyor. Çözüm değerlendirmelerine güvenmek mümkün değil.	2
	Orta Derecede Yeterli	Sorun olduğu zaman fark ediyor ve büyümeden çözmeye çalışıyor. Sorunları çözmekte sağduyu yöntemini benimsiyor. Genelde doğru ve en iyi çözüme ulaşabiliyor. Sorun çözmeyi günlük işinin bir parçası olarak görüyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Sorun çıkmadan sezebiliyor, nedenlerini çabuk ve ayrıntılı bulabiliyor ve çözmek için ne yapacağını biliyor. Bir sorun çıktığı zaman müracaat edilebilecek bir kişi. Sorun çözme konusunda kendince mantıklı bir yöntem geliştirmiş.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Karmaşık sorunlarda pratik ve işe yarayan çözümler öneriyor. Çözümleri içgüdüsel olarak, deneyimlerini kullanarak ve metotlu bir şekilde geliştiriyor. Sürekli başkalarının sorunları için yardıma çağrılıyor.	5
	6. İnsan İlişkileri		
	Dereceleri	Açıklama	
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Çok Yetersiz	Kaba ve saygısızca davranmakta, diğer insanların isteklerini dikkate almamaktadır. Astlarıyla ya da üstleriyle olan iletişimi son derece kötü.	1
	Yetersiz	Zaman zaman saygı kuralları konusunda hatalı davranabiliyor, kendi durumuna göre ilişkileri yön değiştirebiliyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Astları, üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte dışarıdan gelen insanlarla iletişim derecesi yeterli düzeydedir.	3
	İyi Derecede Yeterli	Astlarına ve üstlerine karşı saygılı, insanlar arasındaki iletişimi geliştirme temayülü olan bir yapıda. Üstleri ve astlarıyla birlikte, çalışanlar tarafından sevilen bir insan.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	İnsan ilişkileri konusunda son derece duyarlı ve anlayışlı. Bireysel iletişim konusunda örnek gösterilebilecek konumda.	5

Verilebilecek Puan

Verilebilecek Puan

7. Organizasyon Becerisi				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Verilen bir görevi organize edebilme becerisi yok ve geliştirmek için çaba harcamıyor.		1
	Yetersiz	Verilen bir görevi organize edebiliyor ama karşılaştığı zorluklar karşısında motivasyonu bozuluyor ve çabuk pes ediyor.		2
	Orta derecede Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize edebiliyor ve bazı durumlarda yaptığı işin sonuçlarını takip edebiliyor.		3
	İyi Derecede Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize ederek bitirebiliyor ve bu görevin sonuçlarının neler olduğunu iyi biliyor.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize edebiliyor ve bu görevin sonuçlarını ve sonuçlarından etkilenen paydaşlarını çok iyi biliyor. Görevi benimseyip takip edebilmesi özelliği iyi bir yönetici kadro için çok önemli bir unsurdur.		5
8. Öğrenmeye Yatkın Olma				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Kurumda uygulanan eğitim programlarına karşı kayıtsız ve eğitimlere katılmak istememekte.		1
	Yetersiz	Kurumda uygulanan eğitimlere sadece katılmakta ancak kendisinde öğrenme adına bir şeyler olmamakta. Katılmış olmak için katılmakta.		2
	Orta Derecede Yeterli	Kurumda uygulanan eğitimlere katılmakta ve eğitimde anlatılan konuları kavramakta. Uygulanan eğitim haricinde kendisini geliştirici bir faaliyet gerçekleştirmemekte.		3
	İyi Derecede Yeterli	Kurumda uygulanan eğitim programlarına katılmakta ve eğitimlerden maksimum derecede verim almaktadır. Uygulanan eğitimin nasıl daha faydalı olacağı konusunda gayret sarf etmektedir.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kurumda uygulanan eğitim programlarından maksimum verimi almasının yanında kendisinin eğitim ihtiyacını karşılayacak ve kendini geliştirecek diğer eğitim ve öğrenme olanaklarını da takip etmektedir.		5

9. Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkın Olma				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Sadece kendisine verilen işleri yapmakta. Yeniliklere yatkın değil.	1	
	Yetersiz	Kendisine verilen görevi yerine getirmekte ancak göreviyle ilgili olarak yeni gelişmelere karşı ilgisiz kalmaktadır.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Görevini yaparken işlerini kolaylaştıracak yeni uygulamaları takip etmekte ve kullanmaktadır.	3	er
	İyi derecede Yeterli	Görevini yaparken işlerini kolaylaştıracak yeni uygulamaları takip etmekte ve kullanmaktadır. Yapılan işlerle ilgili olarak yöneticilere öneriler sunmaktadır.	4	et
	Çok İyi Derecede Yeterli	Gerek kendi görevi gerekse de diğer arkadaşlarının görevi olsun yapılan herhangi bir çalışmayla ilgili kolaylaştırıcı yeni uygulamaları takip etmekte ve uygulamakta. Ayrıca yöneticilere yapılan çalışmaların nasıl daha iyi olacağı ile ilgili olarak öneriler sunmakta ve sunduğu önerilerin sonuçlarını takip etmekte ısrarcı davranmaktadır.	5	
	10. Takım Çalışması			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Yalnız çalışmayı tercih ediyor; işinin başkalarını nasıl etkileyebileceğini düşünmüyor. Başkasından faydalıyor ancak kendisi başkasına yardımcı olmuyor. İşinin genel program uygun olması için sürekli uyarılması gerekiyor.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Takım çalışmasına meraklı değil. Nadiren başkalarına yardımcı oluyor. Elinden geldiği kadar takım çalışmasından uzak kalmaya çalışıyor.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Kurum çalışanları doğrultusunda iyi bir takım çalışması sergiliyor. Gönüllü olarak grup çalışmasına katılıyor. Takım içinde rahat davranabiliyor.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Grup olarak hedeflere ulaşmaya özen gösteriyor. Grup arkadaşlarının hedefleriyle ilgileniyor. Verimliliği bir bütün olarak ve kuruma bağlılık olarak görüyor. Grup hedeflerine zarar veren özel hedeflerini kontrol altına almayı biliyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Başkalarıyla çalışırken yüksek beceri ve beraberlik gösteriyor. Kendisini kurum bütünü içinde değerlendirirken, diğerlerini de iyi bir takım elemanı olmaları ve başarının elde edilmesi yönünde teşvik ediyor. Çok iyi bir takım lideri.	5	

11. Vatandaş ve Çalışan Odaklılık			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarının gerekse de halkın arzu ve beklentilerini karşılamada son derece yetersiz ve bu doğrultuda çaba göstermiyor.	1
	Yetersiz	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarımızın gerekse de halkımızın arzu ve beklentilerini karşılamak için gayret sarf etmekte ama bu gayreti kendisini vasatın altında kalmasını engellemektedir. Daha çok gayret etmesi gerekmektedir.	2
	Orta Derecede Yeterli	Kurumumuzun farklı birimlerinde çalışan diğer çalışanlarımız ile halkımızın isteklerini karşılamada yeterli düzeyde ancak daha iyi bir konumda olabilirler.	3
	İyi Derecede Yeterli	Diğer birim çalışanlarımız ve halkımızın beklentilerini karşılamak konusunda birinde orta düzeyin üzerinde iken diğerinde sadece verilen bir görevi yerine getirme anlamında başarılı olanlar. Her ikisinde de çok başarılı olamayanlar.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarının gerekse de halkın arzu ve beklentilerini karşılamada son derece etkili ve memnuniyet oluşturacak şekilde çözüm odaklı çalışanlar.	5
			Verilebilecek Puan
12. Karar Alma			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Karar vermede isteksiz. Kararları güvenilir değil. Mesuliyet kabul etmiyor. Tepki vermeden durumu gözden geçirmiyor. Yardım isteneceği zamanı bilmiyor.	1
	Yetersiz	Genelde rutin kararları verebiliyor. Bazen bir konuda karar verirken o konu ile ilgili hususları derinlemesine araştırmadan hareket edebiliyor. Rutin olmayan konularda karar alabilmek için yön gösterilmeye ihtiyaç duyuyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Bir konuda karar vermeden önce gerekli tüm bilgileri öğrenmeye çalışıyor. Genel olarak doğru kararlar veriyor. Kararlarında sorumluluk alıyor ve hatalarından öğreniyor. Net ve mantıklı düşünerek doğru kararlar verebiliyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Mantıklı ve ince düşünceli bir insan. Gerekli kararları tereddüt etmeden veriyor. Verdiği kararlar genelde doğrudur. Başkaları çoğunlukla onun görüşlerini ve kararlarını talep ediyor.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Analitik ve ince zekalı. Şiddetli baskı altında bile doğru karar veriyor. İş alanında son derece tesirli bir mantık yürütüyor. Problemlere yaklaşımı yenilikçi ve çözüm odaklı.	5
			Verilebilecek Puan

13. Programlı Çalışma			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Yaptığı işin son bitirme zamanına özen göstermiyor. Zamanın verimli kullanmıyor. İşini, kendisine tanınan sürede bitiremiyor.	1
	Yetersiz	Bazen bir işe başlaması için uyarmak gerekiyor. Başkalarının da işlerini geç bitirmesine sebep oluyor. İşini yeterince planlayamıyor. Verilen işi nadiren zamanında tamamlıyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Programlanmış ihtiyaçlara uygun olarak kendi iş yükünü planlayabiliyor. İş yükünü diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında ve işin önceliklerini ihtiyaca göre ayarlıyor. Görevlerini zamanında programa göre tamamlıyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Görevleri önceden tahmin edip, iş yükünü programa göre ayarlıyor. İş için gerekenleri önceden temin etmesi, diğer kişilerin işlerini de kolaylaştırıyor. Beklenmedik işlerin çözümü için zaman ayarlayabilmektedir.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Hiçbir zaman programı aksatmıyor. Planlamada ve tahminlerde yardımcı oluyor. Program değişikliklerine çabuk adapte olup, yeni görevlere kolayca zaman ayırabiliyor. Kritik zaman planlamada bir uzman.	5
14. İşe Bağlılığı			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	İşe sürekli geç geliyor. Görevlendirildiği işler tamamlanmıyor veya çok geç tamamlanıyor.	1
	Yetersiz	Ara sıra işine veya toplantılara geç geliyor. Kendisine ihtiyaç olduğunda bazen yerinde bulunamıyor. Kendisine verilen görevler nadiren tam olarak bitirilmiş oluyor. İşinin sık sık başkaları tarafından bitirilmesi gerekiyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Tutarlı bir çalışma temposuna sahip. Programı hatırlatmak gerektirmiyor. Zamanında işlerini yapıyor. Kendisine ihtiyaç olduğunda yerinde bulunuyor. İş bitirici. Yaptığı işin nadiren tekrar elden geçirilmesi gerekiyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Görevini tam takip ediyor. Görevleri zamanında ve tamamlanmış olarak teslim ediyor. Her durumda güvenilir. İşini, tekrar yapılmasını gerektirmeyecek şekilde tamamlıyor.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Her zaman işini baştan sonuna kadar güvenilir şekilde, doğru ve zamanından önce bitiriyor. Daima, doğru zamanda, doğru yerde bulunuyor. Başkalarının tamamlamadığı işleri yapma konusunda gönüllüdür.	5

15. Esneklik				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Yeni durumlar karşısında panik yapıyor. Zor durumlardan kaçınıyor. Sürekli olarak değişikliklere karşı. Değişikliklere adapte olamıyor.	1	
	Yetersiz	Nadiren gelişme yönündeki değişikliklere katılımcı oluyor. Rutin görevlerde çalışmayı tercih ediyor. Ender olarak yeni fikirler ortaya koyuyor. Farklı işyerine yapılacak rotasyona karşı.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Esnek, yeni fikirlere açık bir insan. Birçok becerisi var ve bu becerileri kullanmasını biliyor. İhtiyaca göre lider olarak veya bireysel bir katılımcı olarak hareket edebiliyor. Farklı yerde çalışması gerektiği takdirde karşı çıkıyor.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Farklı görevlerde çalışmaya ve öncekilerin değişimine kolay uyum sağlıyor. Zor durumlarda bile gayet iyi performans gösteriyor. Çok yönlü becerileri var. Acil durumlarda başkaları için de kurtarıcı oluyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Krizde hızlı ve etkili reaksiyon gösteriyor. Zor durumda yol gösterici oluyor, faydalı fikirler üretiyor ve tatbik ediyor. Farklı fonksiyonlara ve başkalarının yapamadığı işlere de çabuk uyum sağlıyor ve üstün başarı gösteriyor.	5	

16. Temsil Yeteneği			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Kurumu temsil yeteneğinden yoksun, tutarsız ve güven oluşturmayan bir izlenim vermektedir.	1
	Yetersiz	Giyim, konuşma ve tavırlarında dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturmak için çaba göstermelidir.	2
	Orta Derecede Yeterli	Gerek dış görünümü gerekse de tavır ve davranışlarıyla kurum içinde ve kurum dışında kurumu temsil yeteneği yeterlidir.	3
	İyi Derecede Yeterli	Giyim, konuşma ve tavırlarında kurumu temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturur.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Giyim, konuşma ve tavırlarında belediyemizi temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturur.	5
Verilebilecek Puan			
17. Yazılı ve Sözlü İletişim			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Fikirlerini net ve bilinçli bir şekilde ifade edemiyor. Kelime yetersizliği mevcut. Kelime hazinesi zayıf. İletişimde sayısız dilbilgisi ve imla hatası yapıyor. Hatalarını düzeltmek için sözlük kullanmayı veya yardım almayı sevmiyor.	1
	Yetersiz	Genelde net bir şekilde kendini ifade ediyor ancak, bazen dinleyicilerin onun sözlerinin anlamını araştırması gerekiyor. Bazen düşünmeden konuşuyor. Düşüncelerini ifade ederken net ve kısa olabilmesi için kendini biraz geliştirmesi gerekli. Yazdıklarının tarz ve içerik olarak gözden geçirilmesi gerekiyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Net anlaşılabilen cevaplar verebiliyor. Fikirlerini açıklamakta rahat bilgi alışverişi yapabiliyor. Sunumu mantıklı, iyi organize edilmiş ve kendini net ifade ediyor. Yazılı raporları kolayca anlaşılabilir. Net ve kısa olarak düşüncelerini ifade ediyor. Yazılarını, raporlarını iyi ve tutarlı şekilde hazırlıyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Konuşma yeteneği zor durumlarda bile ona yardımcı oluyor. Güzel konuşmak için çaba harcıyor. Karşısındakini ikna etme kabiliyeti var. İletişimde sade ve öz, sadece fikrini anlatacak gerekli kelimeleri kullanıyor. Sık sık kendi pozisyonunun üstünde özel raporlar ve öneriler hazırlaması isteniyor.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendini çok güzel, kısa ve öz biçimde ifade ediyor. Zor ve karmaşık konuların sunulması sık sık ondan isteniyor. Görüşleri ile karşısındakini etki altına alıyor. Teknik içeriği çok iyi ifade ediyor, konu ile ilgisi olmayanlar dahi rahatlıkla anlayabiliyorlar. Başkalarının yazdıklarının da onun kontrol etmesi isteniyor.	5
Verilebilecek Puan			

18. Çalışma Masası ve Mekanı Temiz ve Tertipli Tutma				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	İşlerini yaparken belli bir programa sahip olmadığından çalışma alanı olarak kullandığı çevresi çok dağınık ve temiz değildir.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Bazı zamanlar çalışma masası ve çevresindeki düzene dikkat etmektedir. Ancak bu durum her zaman olmadığından yetersiz olarak değerlendirilmektedir.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Çalışma masası ve odasındaki temizliğe ve düzene dikkat etmektedir. Tertip konusunda duyarlı bir yapısı vardır.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Kullandığı alanın kurumun bir parçası olduğunu ve düzenli bir şekilde kullanması gerektiğini bilir ve ona göre davranır.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendi çalışma alanını tertipli ve düzenli kullanmanın yanında iş arkadaşlarının da bu duruma dikkat etmeleri için çaba gösterir.	5	

19. Kullandığı Araç ve Gereci Koruma ve Tasarruf Yapabilme Becerisi				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Kurumun kendisine tahsis ettiği araç ve gereci kullanmada son derece dikkatsiz davranmakta. İşlerini yaparken herhangi bir tasarruf yapma alışkanlığı bulunmamaktadır.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Kullandığı araç gereci kullanırken bazı zamanlar dikkat etmekte ve bazı zamanlar da tasarruf yapma bilincindedir. Ama bu durum yetersiz düzeyde algılanmaktadır.	2	
	Orta Derecede Yeterli	İşlerini yapması için kurum tarafından kendisine tahsis edilen araç gereci kullanmada kurumun beklentilerini karşılayabilecek düzeyde çalışmaktadır.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Kullandığı araç ve gereci korumada dikkatli davranmaktadır. Yeterli düzeyin biraz daha üstünde gayret göstermektedir. İşlerini yaparken de tasarruf bilinci doğrultusunda hareket etmektedir.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kurumda işlerini yaparken sahip olduğu tasarruf bilinci ve araç ve gereci koruma duygusunu arkadaşları arasında da yerleştirmeye çalışmakta onları yönlendirmektedir.	5	

20. Kendisine Verilen Görevleri Yerine Getirebilme Becerisi				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Yöneticisi tarafından kendisine verilen görev ve emirleri yerine getirmemektedir.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri aksatmaktadır.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Yöneticisinin beklentilerini karşılayabilecek şekilde kendisine verilen emir ve görevleri zamanında yerine getirmektedir.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri beklenenden daha erken yerine getirmektedir	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Emir ve görev beklemeden işle ilgili her türlü çalışmayı yapmaktadır.	5	

21. Temsil Yeteneği			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Kurumu temsil yeteneğinden yoksun, tutarsız ve güven oluşturmeyan bir izlenim vermektedir.	1
	Yetersiz	Giyim, konuşma ve tavırlarında dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturmak için çaba göstermelidir.	2
	Orta Derecede Yeterli	Gerek dış görünümü gerekse de tavır ve davranışlarıyla kurum içinde ve kurum dışında kurumu temsil yeteneği yeterlidir.	3
	İyi Derecede Yeterli	Giyim, konuşma ve tavırlarında kurumu temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturur.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Giyim, konuşma ve tavırlarında belediyemizi temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturur.	5
22. Yazılı ve Sözlü İletişim			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Fikirlerini net ve bilinçli bir şekilde ifade edemiyor. Kelime yetersizliği mevcut. Kelime hazinesi zayıf. İletişimde sayısız dilbilgisi ve imla hatası yapıyor. Hatalarını düzeltmek için sözlük kullanmayı veya yardım almayı sevmiyor.	1
	Yetersiz	Genelde net bir şekilde kendini ifade ediyor ancak, bazen dinleyicilerin onun sözlerinin anlamını araştırması gerekiyor. Bazen düşünmeden konuşuyor. Düşüncelerini ifade ederken net ve kısa olabilmesi için kendini biraz geliştirmesi gerekli. Yazdıklarının tarz ve içerik olarak gözden geçirilmesi gerekiyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Net anlaşılabilen cevaplar verebiliyor. Fikirlerini açıklamakta rahat bilgi alışverişı yapabiliyor. Sunumu mantıklı, iyi organize edilmiş ve kendini net ifade ediyor. Yazılı raporları kolayca anlaşılabilir. Net ve kısa olarak düşüncelerini ifade ediyor. Yazılarını, raporlarını iyi ve tutarlı şekilde hazırlıyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Konuşma yeteneği zor durumlarda bile ona yardımcı oluyor. Güzel konuşmak için çaba harcıyor. Karşındakini ikna etme kabiliyeti var. İletişimde sade ve öz, sadece fikrini anlatacak gerekli kelimeleri kullanıyor. Sık sık kendi pozisyonunun üstünde özel raporlar ve öneriler hazırlaması isteniyor.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendini çok güzel, kısa ve öz biçimde ifade ediyor. Zor ve karmaşık konuların sunulması sık sık ondan isteniyor. Görüşleri ile karşındakini etki altına alıyor. Teknik içeriği çok iyi ifade ediyor, konu ile ilgisi olmayanlar dahi rahatlıkla anlayabiliyorlar. Başkalarının yazdıklarının da onun kontrol etmesi isteniyor.	5

23. Kendisine Verilen Görevleri Yerine Getirebilme Becerisi				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Yöneticisi tarafından kendisine verilen görev ve emirleri yerine getirmemektedir.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri aksatmaktadır.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Yöneticisinin beklentilerini karşılayabilecek şekilde kendisine verilen emir ve görevleri zamanında yerine getirmektedir.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri beklenenden daha erken yerine getirmektedir	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Emir ve görev beklemeden işle ilgili her türlü çalışmayı yapmaktadır.	5	
24. Analitik Olma / Problem Çözme Becerileri				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Yetersiz ve yanlış bilgi topluyor. Kararların sonuçları ve gelecekteki etkileri konusunda yeterince endişe duymaz.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Bilgiyi, doğruluğundan emin olmak için zaman zaman kontrol ediyor. Konuları ve sorunları tanımlıyor ancak bunun için biraz daha fazla zamana ihtiyaç duyabilir.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Her türlü bilgiyi hızla topluyor. Elde ettiği bilgilerin doğruluğunu araştırıyor. Doğruluğundan emin olduğu bilgilere dayanarak analizler yapmaya çalışıyor.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Elde ettiği bilgiler doğrultusunda sağlıklı analizler yapıyor. Konuları ve sorunları hızla ve kolaylıkla tanımlıyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Alternatifler üretmeden önce tüm ilgili verileri topluyor ve analiz ediyor. Konuları ve sorunları tam olarak anlayıncaya kadar karar alma sürecini erteliyor. Tüm bilgi kaynaklarından sağlıklı sonuçlar çıkarıyor.	5	
25. Değişen Şartları Kavrama ve Uygulama				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		
	Çok Yetersiz	Standart yöntemlerle, önceden saptanmış sabit hedeflerle yönetim işlevini yerine getirmeye çalışır.	1	Verilebilecek Puan
	Yetersiz	Yeniliklerden kaçınır, değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanır.	2	
	Orta Derecede Yeterli	Değişen koşullara genel bir çerçevede algılamakta hedeflere uyum sağlamaktadır.	3	
	İyi Derecede Yeterli	Değişen çevre koşulları altında bilgi ve deneyim birikimini kullanarak işini gerçekleştirir, yeniliklere açıktır. Değişen koşullara uyum sağlar.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Değişen çevre koşullarını zamanında algılar ve kurumun genel amaç, hedef ve stratejilerine uyarak işin gereklerini yerine getirir.	5	

26. Pozitif Düşünme			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Kendi motivasyonsuzluğunu başkalarına yansıtır. İnsanları motive ederek bir yere varılmayacağına inanır. Başkalarını motive etmek yerine olumsuz etkiler.	1
	Yetersiz	Kendini motive etmekte ara ara zorlanır ve bunu çalışanlara yansıtır. Motivasyon sürekli yapılması gereken bir iş değildir ancak ara ara düşünülecek bir iştir.	2
	Orta Derecede Yeterli	Yaptığı işlerle ilgili yeterli düzeyde pozitif düşünceye sahiptir. Gerektiğinde kendi kendini motive edebilir. Başkalarını motive etmekte bazı problemler yaşayabilir.	3
	İyi Derecede Yeterli	Yaptığı işlerle ilgili yeterli düzeyde pozitif düşünceye sahiptir. Gerektiğinde kendi kendini motive edebilir. Başkalarını motive etmekte de oldukça yeteneklidir.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Başkalarının motivasyon ihtiyacını anlayıp ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanır. Motivasyonu artırmak yerine motivasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmak için çalışır.	5
27. Rehberlik ve Geliştirme			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Çalışanların performansı ile ilgili yeterli örnekleme sağlamadan, onların performanslarıyla ilgili sonuçlar çıkarıyor.	1
	Yetersiz	Çalışanların çabalarını küçük görerek, kendilerine olan güvenlerini sarsıyor. Çalışanların risk almaya tereddüt ettikleri veya zayıflıklarını ortaya çıkarmaya çekindikleri bir ortam oluşturuyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Çalışanlara geri bildirim sağlamada sadece duymak istediklerini dinliyor, bu konuda seçici davranıyor. Verdiği geri bildirim kısa dönemli bir odağa sahip olması için anlık konularda yol gösteriyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Her çalışana değer veren ve destekleyen bir ortam oluşturuyor. Başarıları ve hedefe yönelik davranışları fark ediyor ve ödüllendiriyor.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendisinin rehber olarak alındığının farkında ve iyi bir rehber olabilmek için çok dikkatli davranmaktadır. Çalışanların da kendilerini en iyi şekilde geliştirebilmeleri için onlara yol gösterici pozisyonunda yer almaktadır. Çalışanlara zamanında ve doğru geribildirimde bulunuyor. Geribildirim sağlarken çalışanın duygularını anlayışla karşılıyor ve ona karşı iyi davranıyor.	5

28. Analitik Olma / Problem Çözme Becerileri			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Yetersiz ve yanlış bilgi topluyor. Kararların sonuçları ve gelecekteki etkileri konusunda yeterince endişe duymaz.	1
	Yetersiz	Bilgiyi, doğruluğundan emin olmak için zaman zaman kontrol ediyor. Konuları ve sorunları tanımlıyor ancak bunun için biraz daha fazla zamana ihtiyaç duyabilir.	2
	Orta Derecede Yeterli	Her türlü bilgiyi hızla topluyor. Elde ettiği bilgilerin doğruluğunu araştırıyor. Doğruluğundan emin olduğu bilgilere dayanarak analizler yapmaya çalışıyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	Elde ettiği bilgiler doğrultusunda sağlıklı analizler yapıyor. Konuları ve sorunları hızla ve kolaylıkla tanımlıyor.	4
	Çok iyi Derecede Yeterli	Alternatifler üretmeden önce tüm ilgili verileri topluyor ve analiz ediyor. Konuları ve sorunları tam olarak anlayıncaya kadar karar alma sürecini erteliyor. Tüm bilgi kaynaklarından sağlıklı sonuçlar çıkarıyor.	5
29. Yetkilendirme			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Başkasının fikrine şans tanımıyor. Astlarının hata yapmasına tahammül edemiyor, güvenemiyor ve karar hakkı tanımıyor. Bir alt pozisyonda yaptığı işleri, hala bir üst pozisyonda da yapmaya devam ediyor. Kontrolü kaybetmekten korkuyor.	1
	Yetersiz	Sözde yetki delege etmeyi savunuyor ama uygulamada gönülsüz. Bunun başlıca sebebi de iyi planlama yapamayışı. Yetki devrini genelde çok belirsiz ve çok ana konularda yapıyor. Astları yetki alabilmek için çok zorlanıyor.	2
	Orta Derecede Yeterli	Yetki devri konusunda tutarlı bir davranış sergiliyor, olanakları değerlendiriyor. Astlarını sorumluluk almaya cesaretlendiriyor, kurduğu kontrol mekanizması ile olayları kontrol ediyor ve böylelikle astların koruyor.	3
	İyi Derecede Yeterli	iyi planlama ve organizasyon ile yetki devrini çok iyi başarıyor. Yetki devrini astlarının gelişimi için bir araç olarak görüyor, bunun için risk alıyor. Astların daha çok yetki istediğine ve daha iyi iş yapacaklarına inanıyor.	4
	Çok iyi Derecede Yeterli	Yöneticiliğin, işi başkalarına yaptırabilme olduğuna, yetki devrinde başarı için karşılıklı güven ortamının gereğine inanıyor. Astları hata yapınca eleştirmiyor, onlara güven aşıyor. Yetki verince kontrolü kaybetmekten korkmuyor.	5
30. Değişen Şartları Kavrama ve Uygulama			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Standart yöntemlerle, önceden saptanmış sabit hedeflerle yönetim işlevini yerine getirmeye çalışır.	1
	Yetersiz	Yeniliklerden kaçınır, değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanır.	2
	Orta Derecede Yeterli	Değişen koşullara genel bir çerçevede algılamakta hedeflere uyum sağlamaktadır.	3
	İyi Derecede Yeterli	Değişen çevre koşulları altında bilgi ve deneyim birikimini kullanarak işini gerçekleştirir, yeniliklere açıktır. Değişen koşullara uyum sağlar.	4
	Çok iyi Derecede Yeterli	Değişen çevre koşullarını zamanında algılar ve kurumun genel amaç, hedef ve stratejilerine uyarak işin gereklerini yerine getirir.	5

ARMUTLU BELEDİYE BAŞKANLIĞI YÖNETİCİ /ŞEF/MEMUR VE SÖZLEŞMELİ POZİSYONDAKİ PERSONEL İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME RAPORU		
Yöneticinin/Çalışanın Adı ve Soyadı: Tarih:..		
Sicil Kadro Müdürlüğü		
Görev Müdürlüğü: Görevi:		
Müdürlükte Göreve Başlama Tarihi:		
1	Memur ve Sözleşmeli Personel için 1'den 20'ye kadar olan şıklarla değerlendirme yapılacaktır.	
2	Şef Pozisyonundaki personel için 1-15 ve 21-25 arası şıklar değerlendirilecektir.	
3	Yönetici Pozisyonundaki personel için 1-15 ve 26-30 arası şıklar değerlendirilecektir.	
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		I. Amir II. Amir
Her soru için 1-5 arası puanlama yapılacaktır.		
1	İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi)	
2	Verimlilik (Görevini istenilen zamanda ve miktarda en uygun maliyetle yapabilme becerisi)	
3	İş Kalitesi (İşini standartlara uygun olarak yapabilme becerisi)	
4	Sorumluluk (Görev sorumluluğuyla araç ve gereçleri doğru kullanma ve sonuçları üstlenme)	
5	Problem çözme ve üretkenlik(karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözme, fikir geliştirme, araştırma yapma, farklı düşünceler ortaya koyma)	
6	İnsan İlişkileri (Üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve çevresi ile uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurmak)	
7	Organizasyon Becerisi (Verilen görevi organize edebilme ve sonuçları takip edebilme becerisi)	
8	Öğrenmeye yatkın olma (hizmetiçi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi)	
9	Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma (yaptığı işlerle ilgili olarak güncel olayları takip edebilme, yönetime işlerin işlevisi ile ilgili yeni öneriler sunma becerisi)	
10	Takım Çalışması (Takım üyeleri ile işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)	
11	Vatandaş ve çalışan odaklılık (Görevini diğer birim çalışanlarının ve vatandaşların arzu ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilme becerisi)	
12	Karar alma (Kendisini ilgilendiren konularda karar alabilme, inisiyatif kullanabilme)	
13	Programlı Çalışma (kendisine verilen çalışmaları önem ve aciliyetine göre sıraya koyarak bitirebilme becerisi)	
14	İşe Bağlılığı (yaptığı işi benimseyerek yapabilme becerisi, işe ve kuruma bağlılık becerisi)	
15	Esneklik (Yöneticisinin bilgi ve izni doğrultusunda kendisine verilen diğer görevleri de yerine getirebilme becerisi)	
16	Temsil Yeteneği (Dış görünüş tavrı ve davranışları ile temsil yeteneği)	
17	İletişim Becerisi (Yazılı ve sözlü iletişim ile birlikte beden dilini kullanabilme becerisi)	
18	Çalışma Masası ve Mekanın Temiz ve Tertipli Tutmak (İşlerini yaparken çevresini düzenli ve temiz tutma becerisi)	
19	Kullandığı Araç ve Gereci Koruma ve Tasarruf Yapabilme Becerisi	
20	Kendisine Verilen Görevlerin Yerine Getirebilme Becerisi (Kendisine verilen görevle ilgili beklentileri karşılayabilme becerisi)	
21	Temsil Yeteneği (Dış görünüş tavrı ve davranışları ile temsil yeteneği)	
22	İletişim Becerisi (Yazılı ve sözlü iletişim ile birlikte beden dilini kullanabilme becerisi)	
23	Kendisine Verilen Görevlerin Yerine Getirebilme Becerisi (Kendisine verilen görevle ilgili beklentileri karşılayabilme becerisi)	
24	Analitik Olma/Problem Çözme Becerileri (Sorunlar karşısında etkili ve daha pratik çözümler geliştirebilme becerisi)	
25	Değişen Şartları Kavrama ve Uygulama (Kurum içi ve kurum dışı şartları yakından takip edebilme ve bunları kuruma adapte edebilme becerisi)	
26	Pozitif Düşünme (kendilerini ve çalışanları motive etme becerisi)	
27	Rehberlik ve Geliştirme (Çalışanlarına karşı örnek olma ve onların kendilerini geliştirmelerine imkanlar sunma)	
28	Analitik Olma/Problem Çözme Becerileri (Sorunlar karşısında etkili ve daha pratik çözümler geliştirebilme becerisi)	
29	Yetkilendirme (çalışanlar arasında adil iş dağılımı yapabilme ve işle eşit oranlı)	

	sorumluluk verebilme becerisi)		
30	Değişen Şartları Kavrama ve Uygulama (Kurum içi ve kurum dışı şartları yakından takip edebilme ve bunları kuruma adapte edebilme becerisi)		
GENEL TOPLAM			
NOT ORTALAMASI			
Puanlama: () 0-34 Çok () 35-59 Yetersiz () 60-74 Yeterli () 75-89 iyi () 90-100 Çok İyi Yetersiz			
DEĞERLENDİRENLER			
1. Amir		2. Amir	
Unvanı:		Unvanı:	
Adı ve Soyadı:		Adı ve Soyadı:	
İmza:		İmza:	
Performans Açıklama:			

ÖZGEÇMİŞ

08 Mayıs 1987 tarihinde Bursa'da doğdu. İlköğretimini Armutlu 75. Yıl İlköğretim Okulu'nda, Lise öğrenimini Bursa Erkek Lisesi'nde tamamladı. Lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'nde yaptı. Muhasebe ve insan kaynakları alanında kendini geliştirmekle birlikte 2009-2012 yılları arasında özel sektörde çalıştı. 2012 yılında Armutlu Belediyesi Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde muhasebe personeli olarak göreve başladı ve halen görevine devam etmektedir. 2011 yılında başladığı Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Programında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.