

## **Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği<sup>1</sup>**

Elvan Okutan<sup>2</sup>

Büşra Yılmaz

**Özet:** Dünyanın en eski ve köklü sektörü olan kamu sektörünün bir parçası olan yerel yönetimler hizmet sunumu açısından düşünüldüğünde insanlara en yakın olan birimlerdir. Bu nedenle yerel yönetimlerin performansında yeni yönetim anlayışıyla birlikte, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak vatandaşların mahalli müşterek ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kamu kurumların özelinde yerel yönetimlerde kullanılan performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin işlerliği ile çalışanlar tarafından algısı ele alınması gereken bir konu olarak görülmektedir. Bu düşünceden hareketle, yapılan bu çalışmada Mersin Büyükşehir Belediyesinde uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının; Kurumsal İç İletişim Boyutu, Çalışan Performans Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutları üzerinden ölçülerek demografik özelliklere göre farklılıklarının analizinin incelenmesi amaçlanmıştır. Anket yöntemi kullanılan bu çalışmada

1. Bu çalışma, Büşra Yılmaz'ın Dr. Öğretim Üyesi Elvan Okutan danışmanlığında hazırladığı “Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği” konulu yüksek lisans tezinden (2019) birebir yararlanılarak oluşturulmuştur.

2. Dr. Öğretim Üyesi, Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

sorular boyutlar bağlamında sınıflandırılarak hazırlanmıştır. Anketlerin değerlendirmesi ve yapılan analizler sonucunda Kurumsal İç İletişim Boyutunda yaşa göre anlamlı derecede farklılık tespit edilmiştir. 18-33 ve 34-58 yaş aralığındaki katılımcıların iç iletişim algısında anlamlı fark görülmüştür. Bu farklılık yaş grupları arasındaki geleneksel ve yeni yaklaşımlar yani teknoloji kullanımındaki yatkınlık olarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Yönetimi, Kamuda Performans Yönetimi, Performans Ölçümü

## 1. Giriş

Ekonomide yaşanan değişimlerin kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerektiğini öne çıkarmasıyla birlikte geçmiş yıllarda yalnızca özel sektörde kullanılmakta olan performans ölçümünün günümüzde kamu kuruluşları tarafından da yaygın olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Kamu yönetiminde performans ölçümünün yaygınlaşması ile birlikte yerel yönetimler tarafından da performans ölçüm sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik insan kaynağı olgusunun yükselmesi kamuda performans sisteminin önünü açmıştır. Kamu performans yönetiminde amaç; kurumların belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerini sağlamaktır. Kamu sektörü vatandaşla yakın temas halinde olduğundan, kamuda performans yönetiminin temel amacının vatandaşa en yüksek faydayı sağlamak olduğu görülmektedir. Kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunumu açısından performans yönetimi kuruma olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Bu durumdan hareketle bu çalışmada, öncelikli olarak bir literatür taraması yapılmış ve yapılan incelemeler sonucunda Mersin Büyükşehir Belediyesinde uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının; Kurumsal İç İletişim Boyutu, Çalışan Performans Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı

Boyutları üzerinden ölçülerek demografik özelliklere göre farklılıklarının analizinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Performans genel olarak, çalışanın, kurumun yaptığı işte etkili ve verimli bir şekilde başarıyı hedefleyerek kontrol edilmesi olarak ifade edilebilir. Performans yönetimi, kurumsal strateji doğrultusunda amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların ve sürece dâhil olan her bir unsurun önceden belirlenmiş performans ölçütleri ile ölçümünün yapılması, değerlendirilmesi, önlemlerin belirlenerek bir aksiyon planı hazırlanarak uygulanmasıdır (Erüz, 2005: 67).

Kamuda Performans yönetimi ise vatandaşın mükemmel hizmet sunumunu sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen ve kamusal kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayan stratejik faaliyetlerdir. Bu modern anlayışla birlikte vatandaş, pasif hizmet alıcı konumundan aktif müşteri kimliğine dönüşmektedir. Kamu sektörü kıt kaynaklarla daha çok şey üretmek için çaba gösterir. Bu nedenle; kamu hizmetleri sektöründe, performans iyileştirme çalışmaları yapması, doğru stratejik hedefler belirlemesi ve iş akışlarını daha verimli yönetmesi gereklidir (Rohm,2002: 1). Buradan hareketle Bilgin (2004: 248), kamuda performans yönetiminin temel amacını, kamu hizmeti sunan kurumların hedeflerine ulaşması olarak ifade etmektedir. Kamu yönetiminde belirlenen stratejik hedefler neticesinde elde edilen sonuçlar performans ölçütleriyle belirlenmektedir. Ancak ekonomiklik, şeffaflık, verimlilik ve hesap verebilirlik açısından performans etkilerinde farklılık olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminde performans değerlendirme yöntemlerine geçilmesi vatandaş beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasına büyük katkı sağlamıştır (Karasoy, 2014: 263).

Bu açıdan bakıldığında geleneksel kamu yönetiminde girdi odaklılık esasken performans yönetiminde çıktı odaklılık esastır. Ölçemediğinizi yönetemezsiniz anlayışı ile çıktılarının ölçülmesinin önemi burada ortaya konulmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004: 255).

Kamuda performans yöntemi çeşitleri Kurumsal, Bireysel ve Takım Performans Yönetimi başlıkları altında incelenmektedir. Kamu performans yönetimi üretime katılan girdinin mal ve hizmet üretim sürecine katkısını ve değer zinciri oluşturmasını temel alır. Bu temel alınan üretim faktörleri kadar insan kaynağının da performans yönetimine etkisi vardır. Bu girdilerin denetim ve analizleri daha kolay ve mümkünken insan kaynağının analizi daha zordur (Bilgin, 2004b: 42).

Kurumsal performans yönetimi süreci, stratejik amaç ve hedeflere yönelik önceliklerin belirlenmesiyle başlayan en üst düzey çalışandan en alt düzey çalışana kadar yayılımının sağlanmasıyla devam eden stratejik çıktı sonuç elde etme sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, hesap verme sorumluluğunu ve şeffaflığı sağlarken, kurumların verimlilik ilkesiyle yönetilmesini ve çalışmasını sağlayan araçtır (Gökuş, vd., 2014: 60).

Bireysel performans yönetimi çalışan ve çalışma isteğinde bulunmayan personelin birbirinden ayrımının sağlanmasını ve gelişmeye açık yönlerinin tespit edilmesini sağlayan bir yöntemdir. Geleneksel kamu yönetiminde yükselmeler kıdeme göre belirlenirken çağdaş performans yönteminde performans ölçütleri dikkate alınır. Çalışana yapılacak ödemeler, verilmesi gereken eğitimler ve rotasyon konularında bu kriterler dikkate alınmaktadır (Yüksel, 2004: 8).

Takım performans yönetimi ile bireysel performans yönetiminin farkı, farklı deneyim, davranış ve kabiliyetlere sahip bireylerin ortak bir amaç için birbirleri ile koordineli olarak ortaya koymuş oldukları faaliyetler bütünüdür (Akgün, vd., 2004:300).

### **3. Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Algısının İncelenmesi**

#### **3.1. Araştırmanın Önemi**

Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişimler ülkemizde de kamu yönetiminde performans odaklı çalışmaların önemini arttırmıştır. Gele-

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

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Mersin Büyükşehir Belediyesinde uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının; Kurumsal İç İletişim Boyutu, Çalışan Performans Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutları üzerinden ölçülerek demografik özelliklere göre farklılıklarının analizinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Temel Soruları**

**Soru 1:** Uygulanmakta olan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır?

**Soru 2:** Boyutlar üzerinden değerlendirildiğinde katılımcıların algıları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

### **3.4. Araştırmanın Örnekleme**

Mersin Büyükşehir Belediyesinde uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sisteminin personel üzerine yarattığı algının incelenmesi amacıyla yapılan araştırmanın örnekleme Mersin Büyükşehir Belediyesinde farklı birimlerde çalışmakta olan personelden oluşmaktadır. Anket farklı birimlerde yer alan 303 personele uygulanmıştır.

**Tablo 1.** Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

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

### 3.5. *Veri Toplama Aracı ve Güvenirlik Analizi*

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken Özen'in "Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi" başlıklı doktora tezinden (Özen, 2016), Çoban'ın "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden (Çoban, 2016) yararlanılmıştır. Yerel yönetimlerin mahalli müşterek ihtiyaçları karşılama amacı ve hedefi doğrultusunda kurumsal hedeflerine ulaşması aşamasında ihtiyaç duyduğu performansın bireysel performans sistemine dönüşümü ve bu dönüşümün çalışanlar üzerinde oluşturduğu algı boyutları bu çalışmanın sorularının hazırlanmasında temel oluşturmuştur. Anket soruları bu temel üzerinden yola çıkarak hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik bilgiler kısmı bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem bilgilerini içeren sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcılara 4 başlık altında 22 soru yöneltilmiştir. Ölçeğin geliştirme sürecinde ölçek güvenirliliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiş ve Kurumsal İç İletişim Boyutu güve-

nirliği .919, Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu güvenilirliği .926, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu güvenilirliği .975, Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu güvenilirliği .968 olarak bulunmuştur. Yapılan Cronbach Alpha analizi sonucuna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar ayrıntılı şekilde Tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Dağılım

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

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

#### *Katılımcıların Demografik Dağılımı*

Katılımcıların demografik dağılımını içeren yüzdeler Tablo 2’de gösterilmektedir. Analizde elde edilen bulgulara göre anket uygulanan katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde % 54 kadın ve % 46 erkek olmak üzere dengeli bir katılım sağlandığı görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, en çok katılımın % 47

oranında lisans düzeyinden ve % 31 oranında lise mezunu düzeyinden katılımın olduğu görülmüştür. Kıdem yıllarına bakıldığında katılımcıların % 61 gibi yüksek bir oranda 0-9 yıl arasında kıdemlerinin olduğu görülmüştür. Yaşa göre dağılım incelendiğinde en çok katılımın 34-58 yaş aralığında olduğu görülmüştür. 18-33 yaş aralığı % 44 oranındadır. Çalışmaya konu katılımcılar, genç ve orta yaş grubundan oluşmaktadır.

### ***Katılımcıların Performans Değerlendirme Algularını Ölçmeye Yönelik Analiz***

Anket soruları her bir boyut üzerinde sorular bağlamında değerlendirilmiştir. Bu verileri elde etmek amacıyla boyutların frekans analizi yapılmıştır. Değerlendirme sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

Kurumsal İletişim Boyutu başlığı altında sorular değerlendirildiğinde; Belediyenin vizyonu ve misyonunun açık ve katılımcı bir şekilde belirlenerek personele duyurulması ifadesinde katılımcıların % 51’inin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Belediyenin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletişim kanallarıyla iletilmesi ifadesinde ise yine aynı şekilde katılımcıların % 49 oranında kesinlikle katılıyorum şeklinde olumlu cevap verdiği görülmektedir. Ancak bu boyut altında geri bildirim görüşmeleri konusunda katılımcıların % 26’sı emin değilim cevabı verirken % 26’sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Diğer yandan performans değerlendirme ile ilgili şikâyetlerin dinlenmesi ve dikkate alınması konusunda katılımcıların % 28’si emin değilim cevabı verirken % 24’ü ise kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Katılımcıların bu yönde vermiş oldukları cevaplar kararız bir çoğunluğun olduğunu göstermektedir. Bu durum performans değerlendirme kriterlerinin yayılımının sağlanması konusunda iletişim kanallarının aktif olarak kullanıldığını gösterirken kurumun geri bildirim konusunda ve personel şikâyetlerini dikkate alma konusunda gelişime açık olması gerektiğini ifade edebilmektedir.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu başlığı



altında katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; Belediyede çalışanlarının görev tanımlarının açıkça yapılması ve çalışanlara tebliğ edilmesi ifadesinde katılımcıların % 32'si Katılıyorum yönünde cevap verirken % 51'i ise kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Personel ve yöneticiler için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmesi ifadesinde katılımcıların % 38'i katılıyorum cevabı, % 31'i ise kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Belediyede performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlar için tanıma ve takdir sürecinin işletilmesi konusunda katılımcıların % 31'i katılıyorum cevabı verirken % 27'sinin kesinlikle katılıyorum yönünde olumlu cevap vermiştir. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yönünde cevap veren kişilerin yüzdelerinin yüksek oranda olduğu gözlemlenmiştir. Ancak performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa ilgililerce nedenlerinin araştırılması ve önlem alınması konusunda % 29 oranında emin değilim cevabı verildiği görülmüştür. Her birimin her birimin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde değerlendirilmesi konusunda katılımcıların %32'si katılıyorum, % 20'si kesinlikle katılıyorum cevabı verirken % 25'i ise emin değilim cevabı vermiştir. Yüzde oranları incelendiğinde bu durum göz ardı edilememektedir. Aynı şekilde değerlendirme ölçütleri mantıklı olması ifadesinde katılımcıların % 37'si katılıyorum, % 18'i kesinlikle katılıyorum şeklinde olumlu yönde yanıtlar verirken % 25 oranında emin değilim yanıtının verildiği görülmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda personelin bu konularda bilgilendirilmesi gerektiği söylenebilir. Değerlendirmenin en önemli unsurlarından birisi ölçümün eşit ve adil yapılmasıdır. Personelin sisteme olan güveninin artırılması ve yayılımın sağlanması açısından kararsız olunan bu konular hakkında personelin bilgilendirmesinin yapılması gerektiğini gösterebilmektedir.

Kurumsal Performansa Katkı Boyutu başlığı altında verilen cevapların yüzdesel dağılımı incelendiğinde; Uygulanan yöntemin ekip içi iletişime katkı sağlaması ifadesine katılımcıların % 38'i katılıyorum, % 23'ü kesinlikle katılıyorum, ekip içi güven ortamını desteklemesi

ifadesinde ise % 34'ü katılıyorum, % 26'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Disiplinli çalışmaya destek olması konusunda katılımcıların %38'si katılıyorum % 26'sının ise kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Motivasyonu yükseltmeye yardımcı olması konusunda katılımcıların % 35'i katılıyorum yönünde cevap verirken % 28'inin kesinlikle katılıyorum cevabı verildiği görülmektedir. Verimliliğe olumlu yönde katkı sağlaması konusunda katılımcıların % 36'sı katılıyorum, % 30'u ise kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Kurumsal performansa katkı sağlaması ifadesinde katılımcıların % 39'u katılıyorum, % 28'i ise kesinlikle katılıyorum yönünde cevap vermiştir. Mevcut kapasite kullanımının artması konusunda katılımcıların % 40'ı katılıyorum % 26'sı ise kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda personelin uygulanan performans değerlendirme sistemine olumlu bir yaklaşım gösterdiği ifade edilebilir. Bu durum sistemin uygulanabilirliği ve yayılımının sağlaması açısından olumlu olarak değerlendirilebilmektedir. Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu başlığı altında değerlendirme sonuçları incelendiğinde; Uygulanan performans değerlendirme sisteminin vatandaşa daha kaliteli hizmet verilmesine katkı sağlaması ifadesinde katılımcıların % 41'i kesinlikle katılıyorum cevabı verirken vatandaş memnuniyetinin artmasına katkı sağlaması konusunda katılımcıların % 42'sinin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. Bu durumdan hareketle katılımcı görüşlerinin olumlu yönde örtüştüğü ifade edilebilmektedir. Belediyelerin vatandaşa hizmet sunumu açısından en yakın olan birimler olduğu düşünüldüğünde bu sonuç katılımcıların bu hususta uygulanan yöntem olan güvenini gösterebilmektedir.

**Tablo 3.** Katılımcıların Performans Değerlendirme Algıları

KURUMSAL İÇ İLETİŞİM BOYUTU		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Emin Değilim		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Belediyemizin vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenerek tüm personele duyurulmaktadır.	12	4	9	3	38	13	89	29	155	51
2	Belediyemizin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletişim kanallarıyla (web sitesi, kitapçık vb.) iletilmektedir.	11	3,6	10	3,3	20	6,6	115	38	147	49
3	Bireysel Performans kriterleri ve standartları belirlenirken ilgili birimlerden ve çalışma gruplarından görüş ve öneriler alınmıştır.	15	5	21	6,9	74	24	110	36	83	27
4	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar konusunda iletişim kanallarından (resmi yazı, portal vb.) bilgilendirme yapılmıştır.	15	5	21	6,9	55	18	120	40	92	30
5	Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulduğunda tüm çalışanlar iletişim kanalları vasıtasıyla (resmi yazı, web sitesi Portal vb.) değerlendirme ölçütlerinden haberdar edilmiştir.	17	5,6	22	7,3	50	17	126	42	88	29
6	Performans düzeyi ile ilgili geri bildirim görüşmeleri yapılmaktadır.	16	5,3	25	8,3	79	26	104	34	79	26
7	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenmekte ve dikkate alınmaktadır.	21	6,9	26	8,6	85	28	97	32	74	24
<b>PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ DEĞERLENDİRME</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>		<b>Katılmıyorum</b>		<b>Emin Değilim</b>		<b>Katılıyorum</b>		<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	Belediyemizdeki her bir çalışan için açık bir şekilde görev tanımları yapılmış ve çalışanlara tebliğ edilmiştir. (QDMS)	19	6,3	11	3,6	23	7,6	97	32	153	51
9	Personel ve yöneticiler için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.	17	5,6	22	7,3	55	18	115	38	94	31
10	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa ilgililerce nedenleri araştırılmakta ve önlem alınmaktadır. (Eğitim vb.)	21	6,9	28	9,2	88	29	107	35	59	20
11	Her birinin kendi içindeki performansı eşit ve adil şekilde	30	9,9	40	13,2	76	25	96	32	61	20
12	Değerlendirme ölçütleri mantıklıdır.	24	7,9	36	11,9	75	25	113	37	55	18
13	Belediyemizde performans değerlendirme sonucunda başarılı çalışanlar için tanıma ve takdir süreci işletilir.	23	7,6	36	11,9	66	22	95	31	83	27

KURUMSAL PERFORMANSA KATKI BOYUTU		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Emin Değilim		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		14	Performans değerlendirme, ekip içi iletişime katkı sağlamaktadır.	15	5	28	9,2	75	25	115	38
15	Performans değerlendirme, ekip içi güven ortamını desteklemektedir.	18	5,9	26	8,6	78	26	103	34	78	26
16	Performans değerlendirme, disiplinli çalışmamıza destek olmaktadır.	17	5,6	24	7,9	68	22	115	38	79	26
17	Performans değerlendirme, motivasyonumuzu yükseltmeye yardımcı olmaktadır.	21	6,9	22	7,3	68	22	107	35	85	28
18	Performans değerlendirme verimliliğe olumlu yönde katkısı vardır.	22	7,3	23	7,6	60	20	108	36	90	30
19	Performans değerlendirme kurumsal performansa olumlu yönde önemli katkılar yapmaktadır	18	5,9	20	6,6	63	21	118	39	84	28
20	Performans değerlendirme mevcut kapasite kullanımının artmasına destek olmaktadır.	19	6,3	24	7,9	58	19	122	40	80	26
VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE KATKI BOYUTU		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Emin Değilim		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	Performans değerlendirmenin vatandaşlarımıza daha kaliteli hizmet verilmesine katkısı olacağını düşünüyorum.	17	5,6	13	4,3	47	16	101	33	125	41
22	Performans değerlendirme ile vatandaş memnuniyetimizin artacağını düşünüyorum.	16	5,3	15	5	45	15	100	33	127	42

### ***Boyutların Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi***

Katılımcıların 4 farklı performans değerlendirme kriteri ile ilgili vermiş olduğu cevapların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği istatistiki olarak t-testi ile incelenmiş ve bu analize ait sonuçlar tabloya aktarılmıştır. Katılımcıların eğitim, yaş ve kıdeme göre Performans Değerlendirme Süreci Boyutları arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 4'e aktarılmıştır.

**Tablo 4.** Boyutların Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Düzeyi Farklılıkları

Boyutların Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Düzeyi Farklılıkları										
	Cinsiyet				Eğitim		Yaş		Ortalama	
	CİNSİYET	ORTALAMALAR	t	Sig	Sig	Ort	Sig	Ort	Sig	Ort
KURUMSAL İLETİŞİM BOYUTU	KADIN	3,86								
	ERKEK	3,87	,052	,959	,940	,106	0,025	2,86	,216	1,20
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ BOYUTU	KADIN	3,65								
	ERKEK	3,65	,074	,941	,775	,336	0,78	2,50	,397	,912
KURUMSAL PERFORMANSA KATKI BOYUTU	KADIN	3,69								
	ERKEK	3,71	,173	,863	,299	1,35	,199	1,79	,663	,457
VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE KATKI	KADIN	4,02								
	ERKEK	3,99	,224	,823	,228	1,74	,766	,323	,238	1,73

Bulguları incelediğimizde, Kurumsal İç İletişim Boyutunun cinsiyete farklılık sonuçlarında (sig,959>0,05), Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu sonuçlarında (sig ,941>0,05), Kurumsal Performansa Katkı Boyutu sonuçlarında(sig ,863>0,05) ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu sonuçlarında (sig ,823>0,05) olduğundan Performans Değerlendirme Süreci Boyutlarının cinsiyete

göre anlamlı derecede farklılık göstermediği görülmüştür.

Katılımcıların eğitim, yaş ve kıdeme göre Performans Değerlendirme Süreci Boyutları arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. İncelenen bulguların analiz sonuçları tablo 4'deyer almaktadır.

Kurumsal İç İletişim Boyutunun eğitim durumuna göre farklılığı incelendiğinde (sig ,940>0,05),kıdeme göre dağılımı incelendiğinde (sig ,216>0,05) olduğundan Mersin Büyükşehir Belediyesinde çalışan personelin eğitim ve kıdem durumlarındaki farklılığın kurumsal iç iletişim boyutu algısı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutunun eğitim durumuna göre incelendiğinde (sig ,775>0,05),yaş durumuna göre incelendiğinde, (sig 0,78>0,05),kıdem durumuna göre farklılığı incelendiğinde, (sig ,397>0,05) olduğu görülmüştür. Bu nedenle eğitim yaş ve kıdeme göre farklılığın Performans Yönetim Sistemi boyutu algısı üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Kurumsal Performansa Katkı Boyutu; eğitim durumuna göre incelendiğinde (sig ,299>0,05),yaş durumuna göre incelendiğinde (sig ,199>0,05),kıdem derecesine göre incelendiğinde (sig ,663>0,05) olduğundan katılımcıların Kurumsal Performansa Katkı algılarında eğitim, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutu; eğitim durumuna göre incelendiğinde (sig,228>0,05),yaş durumuna göre incelendiğinde (sig ,766>0,05) kıdem durumuna göre incelendiğinde (sig ,238>0,05) olduğu için katılımcıların Vatandaş Memnuniyetine Katkı algılarının eğitim, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal İç İletişim Boyutu yaş durumuna göre incelendiğinde (sig 0,025< 0,05) olduğundan sonuç olumlu kabul edilmiştir. Kabul edilen değer tabloda koyulaştırılarak belirtilmiştir. Katılımcıların “Kurumsal İç İletişim Algıları” yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Başka bir deyişle, çalışmaya konu katılımcılarımı-

zın yaş aralığındaki farklılıkların kurumsal iletişim algısına etkisi olumlu bulunmuştur. Hangi yaş aralığında anlamlılık gösterdiğini analiz etmek amacıyla Post Hoc Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'e aktarılmıştır.

**Tablo 5.** Kurumsal İç İletişim Boyutu (Yaşa Göre) Scheffe Testi Sonuçları

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

Tablo 5'de yer sonuçların ortalama farkları incelendiğinde 18-33 yaş aralığı ile 34-58 yaş aralığı arasında olan katılımcıların Kurumsal İç İletişim algısı üzerinde anlamlı dağıldığı görülmüştür. Bu yaş grubundaki çalışanlar ile yöneticiler arasında diğer gruplara göre daha etkin iç iletişim kurulabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde küresel alanda yaşanan değişimler, ekonomide kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Özel sektörde yaygın olarak kullanılan ve sürekli geliştirilen performans ölçümü günümüzde kamu kurumları tarafından uygulanmakta ve sürekli geliştirilmesine çalışılmaktadır. Geleneksel kamu yönetim anlayışından kaynakların etkin, verimli, tutumlu ve kalite standartları çerçevesinde yürütülmesi amacını taşıyan yeni kamu yönetimi anla-

yışına geçiş yapılmıştır. Bu amaca etkili bir performans yönetim sistemi anlayışı geliştirilerek ulaşılabilir. Yerel yönetimler yaşanan bu değişimden etkilenen kurumlar arasındadır. Belediyeler hizmet sunumu açısından düşünüldüğünde vatandaşa en yakın olan kamu kurumlarıdır. Vatandaşa mükemmel hizmet sunumunu sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen stratejik faaliyetlerle kamusal kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılması amaçlanmaktadır. Bu modern anlayışla vatandaş, pasif hizmet alıcı konumundan aktif müşteri konumuna dönüşmektedir. Performans yönetimi; kurumsal başarıyı sağlamak amacıyla faaliyet sürecindeki her bir unsurun ölçülerek değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlara yönelik önlemler alınarak uygulanmasını sağlayan döngüsel bir süreçtir. Başarılı bir performans yönetiminden söz edebilmek, performans ölçüm sistemindeki süreçlerin kurum tarafından sağlıklı bir şekilde belirlendiğinde ve bu döngü uygulamaya geçirildiğinde mümkündür.

Kamu kurumlarında stratejik amaç ve hedefler belirlenirken mevcut durum analizinin yeterli bir şekilde ortaya konulamaması kurumun stratejik hedeflerinden başlayarak birim hedeflerine birim hedeflerinden süreç hedeflerine süreç hedeflerinden bireysel hedeflere indirgenmesi konusunda büyük zorluklara sebep olmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin astlarına bireysel hedef vermekten hoşlanmaması ya da gelişigüzel hedef verilmesi, verilen hedeflerin ise değerlendirilmesi aşamasında hale etkisi vb. etkilerden uzak tutulamaması özellikle kamu yönetiminde kurumsal performans yönetiminin en büyük kısıtları arasında yer almaktadır. Bu sebeple tüm çalışmalardan önce kapsamlı bir iş analizinin yapılması, personel yetkinlik bileşenlerinin kabul edilen standartlarla ölçülebilen ve eğitim ve gelişim yoluyla ilerletilebilen, işteki performansı ile bağlantılı olarak belirlenmesi zorunluluk arz etmektedir.

Yapılan bu çalışma ile Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin personel algısına etkilerini incelemek amacıyla yapılan anket çalışması ile Kurumsal



İç İletişim Boyutu, Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutlarının cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Her bir boyut bağlamında soruların analizi yapılmıştır. Sonuç analizleri incelendiğinde Performans Yönetim Sistemi Değerlendirme Süreci Boyutu, Kurumsal Performansa Katkı Boyutu ve Vatandaş Memnuniyetine Katkı Boyutlarında cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumuna göre farklılık görülüyorken Kurumsal İç İletişim Boyutunda yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. 18-33 ve 34-58 yaş gruplarındaki katılımcıların iç iletişim algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar yaş grupları arasında geleneksel ve yeni yaklaşımlar, bir başka deyişle teknoloji kullanımındaki yatkınlıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Yapılan anket çalışmasında analiz edilen sonuçlar incelendiğinde, kurumsal iletişim boyutu kapsamında Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin misyon, vizyon, hedef ve performans değerlendirme kriterlerinin iç iletişim kanalları yoluyla çalışanlara iletildiği görülmüştür. Uygulanan bu yöntemin performans değerlendirme bilincinin oluşturulması açısından kuruma olumlu yönde katkı sağlaması beklenmektedir. Geri bildirim görüşmeleri konusunda kararsız bir çoğunluğun olması, katılımcı çalışanların bu konuda yeterli farkındalığa sahip olmadığını gösterebilmektedir. Kurumun geri bildirim görüşmeleri hususunda hizmet-içi eğitim yolu ile personele bilgilendirme çalışmaları yapması gerekmektedir. Geri bildirim görüşmeleri performans değerlendirmenin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Geri bildirim görüşmeleri sonuçlarında değerlendirmeler yapılarak aksiyon planları hazırlanması kurumun personele verdiğini göstermesi açısından önemlidir. Aksiyon planları sonucunda yapılan çalışmalar kurumsal yapının iyileştirilmesinde kuruma önemli katkı sağlayabilecektir.

Performans değerlendirme süreci boyutu değerlendirildiğinde; görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi, objektif ölçülebilir per-

formans ölçütlerinin tespit edilmesi, tanıma takdir sürecinin yürütülmesi konusunda katılımcı görüşlerinin olumlu yönde örtüştüğü tespit edilmiştir. Aynı zamanda adil ve eşit değerlendirme yapılması ve değerlendirme ölçütlerinin mantıklı olması konusunda kararsız bir grup olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin en önemli hususlardan biri ölçümün adil ve eşit yapılmasıdır. Bu konuda kararsız bir grubun olması sistemin işleyişini ve objektifliğini tehlikeye atabilir. Kurumun eksik olduğu yönlerin tespiti ve giderilmesi konusunda hizmet-içi eğitim ve danışmanlık hizmeti alımı yoluyla önlem alınmalıdır. Personelin değerlendirme sistemine olan güveninin sağlanması ve yayılımının artırılması ile birlikte sistemin geçerliliği ve objektifliği sağlanabilir. Kurumların gelişime açık olması kurumsal başarının sağlanabilmesi açısından önemli bir faktördür. Kurumsal performansa katkı boyutu incelendiğinde uygulanan yöntemin ekip içi iletişime katkı sağlaması, ekip içi güven ortamını desteklemesi, disiplinli çalışmaya destek olması, motivasyonu yükseltmeye yardımcı olması, verimliliğe olumlu yönde katkı sağlaması, kurumsal performansa katkı sağlaması, mevcut kapasite kullanımının artması konusunda katılımcıların görüşlerinin olumlu yönde örtüştüğü görülmüştür. Personelin uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemine olumlu bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Vatandaş memnuniyetine katkı boyutu incelendiğinde uygulanan bu yöntemin vatandaşa daha kaliteli hizmet verilmesine katkı sağlaması ve vatandaş memnuniyetinin artmasına katkı sağlaması hususunda katılımcı görüşlerinin olumlu yönde örtüştüğü tespit edilmiştir.

Buradan hareketle doğru uygulanan performans değerlendirme sisteminin kurumsal performansa katkı sağlayacağı, personelin verimini ve motivasyonunu arttıracığı göz ardı edilmemelidir. Belediyelerin hizmet sunumu açısından vatandaşa en yakın birimler olduğu düşünüldüğünde doğru ve etkili uygulanan bir yöntemin vatandaş memnuniyetine de doğrudan katkı sağlayacağı söylenebilir.

## **Performance Management in Public and Reflection of Performance Valuation: The Case of Mersin Metropolitan Municipality**

**Abstract:** Local governments, which are part of the public sector, which is the oldest and oldest sector in the world, are the units closest to the people in terms of service provision. Therefore, in the performance of local governments, it is important to meet the local common needs of the citizens by using the resources efficiently and efficiently with the new management approach. In this respect, the performance appraisal system used in local administrations and the functioning of this system and the perception of employees by the public institutions is considered as issues that need to be addressed. With this in mind, in this study, how the performance evaluation method applied in Mersin Metropolitan Municipality is perceived by employees; Corporate Internal Communication Dimension, Employee Performance Evaluation Process Dimension, Contribution to Corporate Performance Dimension and Contribution to Citizen Satisfaction Dimensions were measured and analyzed to analyze the differences according to demographic characteristics. In this study, the questionnaire method was used and the questions were classified according to the dimensions. As a result of the evaluation of the questionnaires and analyzes, a significant difference was found in the Corporate Internal Communication Dimension by age. There was a significant difference in the perception of internal communication among the participants between the ages of 18-33 and 34-58. This difference has been evaluated as the traditional and new approaches among age groups, the tendency to use technology.

**Keywords:** Performance, Performance Management, Performance Management in Public, Performance Measurement

## Kaynakça

- Akgün, A. E., H. Keskin ve M. Özdemir** (2004), “Geçici Takımlarda Amacın Açıklığı ve Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18 (3-4): 299-316.
- Ateş, Hamza ve Dilek Çetin** (2004), “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, (eds.) Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (2004), **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, içinde, s.255-284.
- Bilgin, K. U.** (2004), **Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yüklümlüklerinin Performansa Etkisi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çoban, Yağmur** (2016), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Atılım Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Erüz, E.** (2005), “Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme”, Pamukkale Üniversitesi, 20. Türkiye Maliye Sempozyumu: Türkiye’de Yeniden Yapılanma, s.61-73, [http://malieyesempozyumu.org/wp-content/uploads/2016/11/Maliye-Sempozyumu\\_20.pdf](http://malieyesempozyumu.org/wp-content/uploads/2016/11/Maliye-Sempozyumu_20.pdf)(04.04.2018)
- Göküş, Mehmet, Erdal Bayrakçı ve Yasin Taşpınar** (2014), “Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı), s.57-73.
- Karasoay, A.** (2014), “Türk Kamu Yönetimine Bir Bakış”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 10 (22).
- Özen, Tangül** (2016), **Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Rohm, Howard** (2002), “A Balancing Act”, **Perform**, 2 (2): 1-9.
- Yüksel, F.** (2004), “Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı Ve Kamu Yönetimi Reform Tasarısı”, (eds.) Abdullah, Yılmaz, Mustafa Ökmen (2004), **Kamu Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, içinde, s.1-22.