



**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
WORKING PAPER SERIES**

Tartışma Metinleri

WPS NO/174/2018-05

YEREL YÖNETİMLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE UYGULAMASI

Ayoub SALEM¹

¹ salemzirve@gmail.com>İstanbul Ticaret Üniversitesi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Özet

Bu çalışma hizmet yönetimini iyileştirmek için yerel yönetim sorumlularının performans bilgisini ne ölçüde kullandığını belirleyen verileri içermektedir. Makale, kitaplardan ve belgelerden elde edilen verileri kullanarak hazırlanmış nitel bir çalışmadır. İkincil kaynaklara dayalı bu çalışmada amaç, yöntem, kavramsal çevre, bulgular, sonuç ve öneriler ile kaynaklar kısmı yer aldı.

Giriş bölümünde konuyu ile alakalı bilgi verildi. Kavramsal çevre bölümünde ana kavramların tanımından ve kelimelerin kökeninden bahsedildi. Bulgular bölümünde Performans Yönetimi, Performans Değerlendirmesi ve Yerel Yönetimde Performans Yönetimi konuları ele alındı. Örnek olarak belediyelerde mali performans ölçümüne dair tablo ile bahsedilen konu ile alakalı somut örnek verildi. Sonuç ve Öneriler kısmında nitel araştırma sonucu varılan neticenin kısa özeti yazıldı. Nerede ise iş hayatının bütün alanlarına yayılmış olan performans değerlendirilmesinin, Kamu alanındaki önemi vurgulanmaya çalışıldı.

Anahtar Kelimeler :- Yerel Yönetim, Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme

Abstract

The article contains a set of guidelines that determine how well local government officials use performance information to improve service management. The study is a qualitative article prepared using the data obtained from books and documents. This study based on secondary sources included purpose, method, conceptual environment, findings, results and suggestions, and resources. In the introduction section, relevant information was given. In the conceptual environment section, the definition of the main concepts and the origin of the words were mentioned. Performance Management, Performance Appraisal and Performance Management in Local Government were discussed in the Findings section. As an example, a table on financial performance measurement in municipalities and a concrete example related to the mentioned issue are given. In the Conclusion and Recommendations section, a brief summary of the final result of the qualitative research was

written.Approximate, it was tried to emphasize the importance of Public Assessment of Performance, which has spread to all areas of business life.

Keywords:-Local Government, Performance, Performance Management, Performance Evaluation

Giriş

Performans uygulamaları genel olarak, yerel yönetim ve kamu yönetimi uygulayıcıları için uzun yıllardır endişe konusu olmuştur. Yerel yönetimde performans yönetimi ve raporlama yöntemlerinin iyileştirilmesi amacı ile Performans Ölçümüne daha fazla önem verilmeye başlanılmıştır. Performans yönetim sistemini geliştirme, aynı zamanda vatandaşların yerel yönetime olan katılımını maksimize etmek amacı ile çalışmalara başlanılmıştır.

Bazı uzmanlar, daha iyi hizmet verebilmek için birtakım koşulların yerine getirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu nedenle, şekillendiren performans göstergelerinin hem ölçülebilir hem de yerel belediye önceliklerine uygun olması önemlidir. Yerel yönetim düzeyindeki performans yönetimi hakkında taranan literatürün çoğu, bu yönetim kurumlarının bağımsızlığını azaltacak şekilde merkezi hükümetin uzantıları olarak faaliyet gösterdiğini, bunun ise Avrupa ve Amerika'daki deneyimlere dayandığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma, yerel yönetimde performans yönetimi uygulamalarının içeriğini, sonuçlarını incelemektedir.

Kamu yönetimi anlayışı "yeni kamu yönetimi" yaklaşımı olarak bilinir. Bu yaklaşım hem merkezi hem de yerel yönetimleri etkilemiştir. Kuşkusuz, yerel yönetimler tüm modern toplumların yerel düzeyde etkin ve verimli kamu hizmeti sağlama konusunda en önemli yönetim araçlarından biridir. Yerel yönetimlerin rolü üzerine literatür gözden geçirildiğinde, merkezî ve yerel olmak üzere iki karşıt yaklaşım görülmektedir (Hazma, 2014, s.9). İlki zayıf, ikincisi güçlü yerel yönetimleri savunur. Yerel yönetimler halka yakın olmalarından sundukları hizmetler halkın günlük yaşantısını doğrudan etkilemektedir. Yol yapımı, çöp toplama, trafik ve sokak aydınlanması, çevre, sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi doğrudan ve dolaylı olarak vatandaşların günlük hayatını etkileyen birçok hizmet yerel yönetimlerle ilgilidir. Bu nedenle, demokratik ülkelerde hizmetlerin etkili biçimde sağlanması son

derece önemlidir. Yerel yönetimler, reform politikalarının gündemine bu çerçevede daha etkin ve etkili kamu hizmeti sunma aracı olarak girmiştir.

AMAÇ

Bu çalışmada, Yerel Yönetimde Performans Sisteminin amacı nedir? Performans Ölçümü nasıl yapılır? Kamu Sisteminde Performans Yöneticiliğinin önemi nedir? sorularına cevap aranacaktır. Makalede, Kamu Yönetiminde Performans Ölçümünün önemi gösterilmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Bu makale, literatür araştırmasına dayanan nitel anlamda araştırmadır. Çalışmanın hazırlanmasında ilgili kitaplardan tarama yapılmış, elde edilen bilgiler derlenmiştir. Ayrıca, makalede yer alan bölümlerin oluşturulmasında internet kaynaklarından da yararlanılmış, konu ile alakalı olan birçok akademik makale incelenmiştir.

KAVRAMSAL ÇEVRE

Performans Kavramı:

Performans kavramını; değerlerin dağılımı, siyasi sistemin kural ve karar verme mekanizması, otoriter tarzda fiziksel güç dağıtan ilişkiler olarak tanımlanmak mümkündür. Performans ‘icra etmek, yapma, etme, ifa’ gibi tercüme edilebilecek İngilizce kökenli bir kelimedir. Aynı kelime Fransızca’da da yer almaktadır. Zamanla bu ifade ‘başarmak’ anlamı ile özdeşleşmiştir. Kavram kaynaklarda birbirinden farklı tanımlara sahiptir. Örneğin Baş ve Artar (1991, s.13), performansı ‘bir işi yapan bireyin, grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olan anlatımıdır’ olarak tanımlamaktadır.

Performans Değerlemesi :

Performans Değerlemesi kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir (Tutum,1979, s. 152). Literatürde ‘verimliliğin değerlendirilmesi’, ‘tezkiye’, ‘sicil’ gibi kelimelerle ifade edilebilecek olan performans değerlendirilmesi, ‘personellerin işindeki başarısının o işin gereklerine

göre değerlendirilmesi sürecidir' (Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 173) şeklinde kısaca ifade edilebilir.

Yönetim ise siyasi sistemin kararlarını ve kurallarını otoriter bir şekilde uygulayan araç, aynı zamanda çeşitli kurum ve işlevler bütünüdür şeklinde açıklana bilir.

Aynı sosyal sistem içerisinde düzenli ve sürekli olarak etkileşime giren bu sistemler, toplumun siyasal ve idari kurumları, organizasyonları ve işlevleri arasında tutarlı bir bütün olarak politik-idari sistemi oluşturmaktadır (Daft, 1991, s. 6). Bu sistem, topluluğun sosyal, kültürel, ekonomik ve alt sistemleri ile etkileşim kurar. Bu anlamda, kamu yönetimi, tüm toplum ile iç içe geçmiş ve sıklıkla çelişkili konulara giren idari bir mekanizmadır.

Siyasi, sosyal ve ekonomik yapılarına göre her ülke merkezi veya yerel yönetim üzerine yoğunlaşarak yönetim yapısını düzenler. Ekonomik, sosyal ve politik nedenlerden dolayı bazı ülkeler geniş ve mali idari yetkilere sahip özerk bir yerel yönetim sistemini benimsemişlerdir; bazıları güçlü bir yerel yönetim sistemini tercih ederken, bazıları ise karma bir sistem uygulamaktadır. Bu nedenle, hiçbir ülkede tamamen merkezi bir sistem ya da tamamen ademimerkeziyetçi anlayışa dayanan bir yönetim modeli yoktur (Hazma, 2014, s.13).

İlkel devletlerde yerel yönetim, merkezden en geniş şekilde uygulanmaktadır. Nitekim bu devletlerin yapıları çok basittir, bir iş bölümü yapılmadığı gibi devletten beklenen hizmetler de son derece sınırlıdır. Modern tarihin ilk asırları, egemenliğin yeniden hükmetmesi için yapılmış savaşlarla doludur. Bu dönemde Fransa, İspanya, Danimarka, hükümdarları eski kudretlerini kayıp etmişler, devletin idaresi merkezden tamamen uzaklaşmış ve derebeylikler ortaya çıkmıştır. Bunu takip eden demokrasi döngüsünde, merkezi hükümetin yönetim ve yönetim ilkeleri çeşitli uygulama alanları bulmuştur. 'Günümüzde ABD, Güney Afrika, Batı Almanya, İsviçre ve Güney Amerika'nın pek çok devleti, ademimerkeziyetçi yönetim modelleri uygulamaktadır. İngiltere'de ve bazı Anglo-Sakson ülkeler ise merkeziyetçi yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Öte yandan, Avrupa ülkelerinde, özellikle Fransa'da, birinci dereceli idari yönetimler kurulmuştur' (Hazma, 2014, ss. 17-19).

Yerel yönetim tanımı literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kavram genel olarak evrenselleştirilerek verilmektedir. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu merkezden ayrı ve geniş muhtariyete sahip bir ülke olduğu zaman, II. Mahmut döneminden sonra tamamen merkezi bir yönetim kurulmuştur. Bugün, Anayasa'ya göre, merkezi yönetim ve yerel yönetim sistemleri belirli oranlarda birleştirilmiş bulunmaktadır.

BULGULAR

Performans Sisteminin Amacı

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar, yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Barutçugil, 2002,s.179).

Genel amaç olarak iş yerindeki çalışanların, hem bireysel hem de toplu halde çalışabilme beceri ve bilgilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecek gelenek oluşturabilmektir. Bu süreç sonrasındaki amaç ise organizasyonda kalıcı olarak kullanılabilir yöntemleri kültür haline getirebilmektir.

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2002, s.126).

Yönetsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve optimum performans göstergelerinin, standartların karşılanmasına dayalı nesnel bir değerlendirme olacak şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir (Akçakaya, 2012, sayı 32). Böylece iş yerinde olan çalışma kalitesinin yükseltilmesi hedefleniyor.

Performans yönetim sistemin temel amacı bireysel performansın organizasyonel hedefler doğrultusunda sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek organizasyonel etkinliğin artırılması oluşturulmasıdır (Uyargil, 2017, s.5).

Performans yönetimi yaklaşımı, halkın kurumsal değerleri elinde tutmasını ve nihai kurumsal vizyon ve misyonun başarıya yolunda ilerlemesini sağladığı için şirketlerin elinde vazgeçilmez bir araç olmuştur. Hem yöneticisi hem de çalışanı yılın başında ortak planlama ve hedef belirleme sürecine dahil ettiği için ileriye dönük bir süreçtir.

Performans yönetimi çalışanların kendilerindeki potansiyel güçlerin farkına varmalarını sağlayarak çalışanlardan daha etkin bir şekilde yararlanmak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme gibi aşamalardan oluşan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002, ss.155-169).

Performans Ölçümü

Performans yönetimi ve süreci yorucu aynı zamanda zorlu bir süreçtir. ‘Bir bireyin işteki performansı ve bireyin gelişim potansiyeli açısından sistematik değerlendirmesidir’ (Wisner ve Fawcett, 1991, s. 5.). Organizasyon ve toplumun faydaları için, performans nedenlerini ve gelecekte etkili bir şekilde nasıl gerçekleştirileceğini bulmak için iş ile ilgili davranışların ve sonuçların ölçülmesi, değerlendirilmesidir. Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. ‘Birinci Dünya Savaşı yıllarında kişilik özelliklerini kriter olarak ele alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950’li yıllardan itibaren, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D. ‘deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır’ (Uyargil, 2017, s.2).

Performans Yönetimi

Performans yönetimi, organizasyonun amacını ve görevlerini en iyi biçimde gerçekleştirmek için, organizasyon kaynaklarını belirleme ve değerlendirme sürecidir (Akal, 1998, s.5).

Süreç: ham madde, enerji, bilgi vb. girdileri, ürün ve ya hizmet gibi çıktılara dönüştüren faaliyet dizisine verilen isimdir (Dalay, Çoşkun ve Altunışık, 2002, s.164).

Çeşitli yazarlar, performans yönetimi süreci için farklı adımlar önermektedir. Tipik performans yönetim süreci, organizasyonların, alt sistemlerin, süreçlerin vb. Performans yönetiminde olsun ya da olmayın aşağıdaki aşamalardan bazılarını ya da tümünü içerir. Basamakların nasıl yürütüldüğünü, performans çabalarının odağına ve kimin gerçekleştirmekten sorumlu olduğuna bağlıdır. Örneğin, bir ekonomist, yatırım getirisi, kâr oranı gibi finansal sonuçları belirleyebilir

Performans yönetimi süreci dört ana aşamadan oluşur:

- Performansı Planlama
- Yönetim performansı
- Performansı Gözden Geçirme
- Performansı Ödüllendirme

Süreç performansı, sürecin etkinliği ve verimliliğini ifade eder. Sürecin çıktısının belirlenmiş standartlar içinde çalışıp çalışmadığını, hedefleri ve müşteri kalite gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını gösterir. Süreç performansı genelde üç başlıkta ‘Kalite’, ‘Maliyet’, ‘Zaman’ göstergeleri ile takip edilir (Kalite Sözlüğü, 2008).

Kamu Sektöründe Performans Yönetimi

Verimlilik, en başta sadece işletmelerle ilgili görünse de bireyden topluma kadar her düzeyde yaşamsal öneme sahiptir. Maddi ve beşeri kaynakları yeterli olmayan ülkelerin emek, sermaye, makine, malzeme, zaman, bilgi ve teknoloji gibi üretim için zorunlu olan kaynakları en iyi biçimde kullanmaları, buldukları kısır döngüyü kırmak için vazgeçilmez bir yoldur (Akal, 2002).

Performans yönetimi son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır (Şentürk, 2005, s.113).

Performans Yönetimi işletme yönetiminde hakimiyet kurduğu gibi kısa bir dönem içerisinde Kamu Yönetiminde de kendisini göstermeye başlamıştır. Performans Yönetiminde yeni yaklaşım, kurumun performansını etkileyen tüm hususların, önem derecesi de dikkate alınarak değerlendirilmesini

kapsamaktadır. Yani sadece insan kaynaklarının değil, iş yapış biçimlerinin örgütlenme şeklinin, hedeflerin tutarlılığının ve araştırma-geliştirme çalışmalarının değerlendirilme kapsamında ele alınması söz konusudur. Bu açıdan geliştirilen sistem yaklaşımlarından birisi ‘Balanced Scorecard’ modelidir. ‘Bu kavramı anlam itibarı ile Türkçeye ‘Dengeli Ölçüm Yönetimi’ olarak çevirmemiz mümkündür’(Şentürk, 2005, s. 40). ‘Balanced Scorecard modeli dört temel alanda performans modelinin oluşturulmasını esas almaktadır. Bunlar finansal göstergeler, kurum içi göstergeler ve öğrenme-geliştirme ile ilgili göstergelerdir’(Kaplan, Norton, 2003, s. 47).

Bu model ile performans değerlendirmesi yapılması özellikle Amerika’da yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin, Washington eyaletinin Balanced Scorecard modeli bu şekildedir:

- a. Misyon – Finansal ve Sosyal Maliyet, Değer ve Fayda, Müşteri ve Seçmenler
- b. Dahili yönetim
- c. Öğrenme , Bilgi, Beceri, Veri ve İnsan

*(<http://www.ksg.harverd.edu/visions/performance-managment/> ,2013).

Bu bilgiler, belediyenin performansının vatandaşlar tarafından algılanmasındaki düzeyi artırmak için hangi alanlarda ne gibi faaliyetlerde bulunulması gerektiği ve dikkat edilmesi gereken öncelik sırasına ışık tutmaktadır (Şentürk, 2005, s. 61).

Kamu Yönetiminde Performans Ölçümü

Kamu kuruluşları özel organizasyonların ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını tutturmak zorundadır. Bütün kuruluşlar bu standartlara göre değerlendirildiğinden, standartların tutturulması zorunludur. Kurumsal hizmetlere performans kriterleri koyup bunu çeşitli ölçülerle ifade etmek oldukça zordur (Gözlü, 1995 ss.43-50).

Kamu sektöründeki örgütler, bir mal ve ya hizmetin arzında tekel konumundadırlar (Akçakaya, 2012, s. 193).

Performans ölçülmesi sürecinin zor bir süreç olduğu ve bu süreçte çeşitli sıkıntılar yaşandığına değinilmişti. Uygun ölçüm sistemi oluşturulması istikrarlı bir çalışma gerektirir. Performans ölçülerinin belirlenmesi esnasında atılması gereken bazı adımlar vardır. Bu adımlar kilit sorularla desteklenebilir (Sayıştay, 2003).

- Ne ölçülecek? (İstenen hedefle ilgili olarak karar verme)
- Ne ile ölçülecek? (Hedefe ulaşmak için performans hakkında en iyi bilgiyi verecek ölçülerin belirlenmesi)
- Hangi veriler toplanacak? (Ne tür verilere ihtiyaç duyulacağın saptanması)
- Veriler nasıl toplanacak? (Verilerin kim tarafından ve nasıl toplanacağıın belirlenmesi)
- Veriler hangi sıklıkla toplanacak? (Ölçümün hangi sıklıkla yapılacağıın belirlenmesi)
- Veriler nasıl yorumlanacak? (Ölçüm sonuçlarının nasıl yorumlanacağıın belirlenmesi)
- Sonuçlar nasıl raporlanacaktır? (Ölçüm sonuçlarının nasıl sunulacağıın kararlaştırılması)

Performans ölçümlerinin, yönetim sürecinde etkili olması için performans ölçüm aşamaları iyi tasarlanmalıdır. Buna göre, ilk olarak faaliyet ve hedefler net bir şekilde belirlenir; ardından bu hedef ve faaliyetlere özgü performans değerlendirilmesi yapılır.

Performans Ölçümünde Yapılan Bazı Hatalar. Performans ölçüm sürecinin zor olması sebebiyle çoğu zaman hatalara düşülmektedir. Ortak hataları görüp bunlardan kaçınmak yararlı olacaktır. Performans yönetiminde yaygın hatalar şunlardır (Sayıştay, 2003, s.24) :

- Genellikle kolay elde edilebilecek ve çok çaba harcanmayacak performans göstergelerine odaklanılmaktadır
- Sadece sayısal ölçülere yoğunlaşmakta, kalite gibi daha nitel ölçülere az yer verilmektedir
- Çalışma faaliyet ölçülerinden performans göstergesi gibi yararlanılmaktadır. Örneğin; müzeler için yapılan performans ölçümünde müzeye giriş yapan ziyaretçi sayısı hizmete yönelik talep ölçüsüdür. Bu ölçü ile ne kadar iyi performans gösterildiği, hizmetin ziyaretçi talebini ne ölçüde karşıladığı belirlenmemektedir

- Performans ölçülerinin sınırlı sayıda üretilmesi doğrultusunda tek ölçüden yararlanılmaktadır. Bunun tam tersi olarak da ayrıca çok fazla gösterge üretilmesi sorunu ile de karşılaşana bilinmektedir. Performans değerlendirmede değerlendiricilerin eğitimi kadar sürecin iyi planlanmış olması da gösterilen çabaların boşa gitmemesi, örgüte bir yarar sağlaması açısından son derece önemlidir (Barutçugil, 2002). Değerlendirme sistemleri iyi planlanmamışsa aşırı iş yükü gibi teknik hatalar söz konusu olabilir. Özellikle çok fazla formaliteye boğulmuş ve bürokratik işlem gerektiren performans değerlendirmeler hem çalışanlarda hem de değerlendirmeyi yapan kişilerde bir bezginlik yaratabilir (Aktan, 2006). Performans değerlendirme sisteminin yürütülmesinde önemli olan bir diğer nokta ise kullanılan kriterlerdir. Değerlendirilecek bireyin, grubun ya da örgütün performanslarını değerlendirmede temel alınacak performans boyutu demek olan performans kriterlerini belirlemek performans değerlendirme sürecinin en zor aşamalarından biridir. Çünkü neyin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğine karar verildiği aşamadır (Benligiray, 1999).

Kamu kurumlarında gözlemlenen diğer bir olumsuzlukta bürokratların tavır ve tutumlarıdır. Kamu kurumları yapısal ve çalışan sayısına göre ne kadar büyürse, bürokrasi kesiminin gücü de bir o kadar artar. Bununla birlikte özellikle 1970’li yıllardan itibaren çeşitli ülkelerde, kamu hizmetlerindeki verim ve etkinliği artırmak için yeni politika arayışlarına girişildiği dikkati çekmektedir (Eryılmaz, 1989, s. 17). Ölçümler ve raporlar yaptırılmadan önce hangi amaç ve stratejiye odaklanıldığı doğru saptanmalıdır.

Uygulama Örnekleri

Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve uygulamasına ait oldukça önemli yasal dayanaklar da vardır. 5393 Sayılı Belediye Kanununun madde 18, 38, 41, 54, 55, 56’da Belediyelerin performans ölçülerine uymaları, stratejik planlamalar zamanı, Belediye başkanının görev ve yetkisi dahilinde çalışanların performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, her hangi bir sebepten dolayı meydana gelen sapmaların nedenleri gibi konular ele alınmaktadır. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu Madde 18’e göre hazırlanan raporların meclise sunulması hükme bağlanmaktadır.

Yerel yönetim alanındaki sorunlara çözüm getirilmesi nedeni ile belediyelerde performans ölçümünü geliştirmek hedeflenmektedir. Belediyelerde uygulanan performans yönetimi modellerinde kullanılan 20 kriter Tablo: 1’de gösterilmiştir.

Tablo : 1

Belediyelerde Performans Ölçümü Projesinde Mali Performans Göstergeleri

S.No	Mali Göstergeler	Hedef
1	Yıl Sonu Mali Varlıklar / Kişi	Olabildiğine yüksek değer
2	Yıl Sonu Borçlar / Kişi	Düşük değer daha iyi
3	Bütçe / Kişi	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
4	Kesin Hesap / Kişi. Gerçekleşen Harcamalar	Olabildiğine yüksek değer
5	Merkezi Vergiler Payı /Kişi	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
6	Harcamalara Katılım Payı / Kişi	Olabildiğine yüksek değer
7	Bütçe Gerçekleşmesi (%)	0%
8	Kesin Hesap Açık Veya Fazlası / Gelir (%)	En az % 0
	Mali yıl İçinde Elde Edilen Gelirin Dağılımı %	
1	İç Gelir Yaratma Kapasitesi	Olabildiğine yüksek değer
2	Tarifeli Hizmetlerden Elde Edilen Gelir	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
3	Taşınmaz Gelirler (%)	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
4	İç Ve Dış Borçlanma	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
	Harcamaların Dağılımı %	
1	Yönetim	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
2	Zabıta ve İtfaiye Giderleri	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
3	Çevre Koruma, Ulaştırma, Su Ve Ya Kanalizasyon	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
4	Sosyal Yardım Ve Sağlık	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
5	Fen İşleri	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
6	Eğitim, Kültür Ve Halkla İlişkiler	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
7	Tarım Ve Ekonomik Gelişme	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
8	Transfer Harcamaları	Karşılaştırma amacı taşımaktadır

***Kaynak :Serpil AĞCAKAYA' (2009) 'Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulaması' Sosyoekonomi, Ocak-Haziran 2009.**

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak, Belediye Hukuku, Büyükşehir Belediye Kanunu ve İl Özel İdareleri Kanunu'nda yapılan değişiklikler nedeniyle yerel yönetimlerin bütçeleme sistemi değişmiş ve performans yönetimi çerçevesinde stratejik planlama ve bütçeleme zorunlu hale gelişmiştir. Buna göre, Belediye Başkanı bir stratejik plan ve performans programı hazırlayarak her belediyenin performans hedeflerine karar vermesi gerekmektedir. Yıllık bütçenin hazırlanmasına zemin oluşturacak performans programı bütçe hazırlığı başlamadan önce onaylanmalıdır. Bundan sonra ise Belediye Başkanı, belediye meclisinin uygulanması ve raporlanması sonuçlarını takip etmekten sorumludur.

Performans değerlendirme uygulamasının sonuçlarının çalışanların ücretlerini etkileyeceği durumlarda bu etkinin oranının belirlenmesi önem teşkil eden bir diğer konudur. Hizmet sunumunu iyileştirmek ve yöneticilerin kuruluş hedeflerine ulaşmak için performans bilgilerini kullanmasının nedenlerini tanımlamak için performans bilgilerini nasıl kullandığını incelemesinin yapımı zaruridir. Performans bilgilerinin yönetim kontrol amaçları için üretildiğini ve bütçelerde, kalkınma planlarında, merkezi olmayan bölümlerin yıllık eylem planlarında, performans izleme belgelerinde ve yıllık raporlarında yer aldığını göstermektedir. Her ne kadar performans bilgisi genellikle iç idari süreçlerle oluşturulsa da, bunlar sadece dahili olarak değil, aynı zamanda dış kurumlar tarafından da kullanılmaktadır. Yerel yönetim otoriteleri dahilinde, performans bilgileri, bütçeleme, görevlerin denetimi, iç kontroller gibi yerel yönetimler içinde ve arasında kalkınma projelerinin tahsis edilmesi, izlenmesi gibi çeşitli departmanlarda idari amaçlar için kullanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Akal, Zühal (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

Aktan, Coşkun C. (2006). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

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

Benligiray, Serap (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi.

Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Bilal Eryılmaz(1989), 'Belediye Hizmetlerinin Yürütülmesinde Alternatif Kurumsal Yöntemler', *Türk İdari Dergisi*, sayı 382, s. 17.

Cahit Tutum (1979), *Performans Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, s.152

Daft, L.Richard (1991). *Management*, 2nd Ed., USA: HBJ Press.

Dalay, İsmail, Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi (2002) *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s.164

DPT (1989), Merkezi Hükümette Performans Ölçmesi-İdareciler İçin Bir Kılavuz, Sosyal Planlama Başkanlığı.

Halil Can-Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, s. 173

Hazma, B. Zakaria (2014) *Performance Management and Local Government Administration in Ghana: The Case of the District Development Facility and the Functional Organisational Assessment Tool*, Manchester üniversitesi yayınları

Helvacı, Akif M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin

Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35 (1-2), 55-169.

Kalite Sözlüğü, (2008) www.kalitem.com

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Balanced Scorecard* s. 47

Melih Baş ve Ayhan Artar (1991), İşletmelerde verimlilik *denetimi, ölçümü ve değerlendirme modelleri*, Ankara: MPM Yayınları, s.13.

Murat Akçakaya (2012), *Kamu Sektöründe Performans Yöntemi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*, Karadeniz Araştırmaları, sayı 32. s . 193

Sayıştay (2003), Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Ankara.

<<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=95>>

Sıtkı Gözül (1995) 'Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite', Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, Cilt 2, Ankara: TODAİE Yayınları, s.43-50

ŞENTÜRK, Hulusi (2005), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, Karmat İstanbul, s. 61

The Oxford Dictionary, 1978:689

WISNER J.D., and S.E. Fawcett.(1991) "Link Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement." *Production and Inventory Management Journal* 32, no. 3 s. 5.

<http://www.ksg.harverd.edu/visions/performance-managment/> / (2013)