



Global Business Research Congress (GBRC), May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey.

JOURNEY TO EXCELLENCE IN LOCAL GOVERNMENT PERFORMANCE MANAGEMENT: KOCAELI METROPOLITAN MUNICIPALITY APPLICATION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118686

Ayşe Senturk¹, Baris Carikci²

¹TÜBİTAK TÜSSİDE, ayse.senturk@tubitak.gov.tr

²TÜBİTAK TÜSSİDE, baris.carikci@tubitak.gov.tr

ABSTRACT

Performance measurement in local government is one of today's interesting subject. For excellence in local government municipalities, given importance to performance measurement studies and took a place in their missions, is implemented. In this study, Firstly, performance Measurement Project in the local governments will be explained comprehensive perspectives. Then, Kocaeli Metropolitan Municipality will be from this point. At the same time, the services provided by Kocaeli Metropolitan Municipality will be assessed on the basis of monetary services perspectives a proposal for a model to measure results.

Keywords: Performance measurement project in local government, Kocaeli Metropolitan Municipality, performance management, local government.

JEL Codes: H10,M10

YEREL YÖNETİMLERDE MÜKEMMELLİK YOLCULUĞUNDA PERFORMANS YÖNETİMİ: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ UYGULAMASI

ÖZET

Yerel yönetimlerde performans ölçümü günümüzün yoğun ilgi gören konularının başında gelmektedir. Yerel yönetimlerde kurumsallaşmaya ve sürdürülebilirliğe stratejik planlarında yer veren belediyeler performans ölçümü çalışmalarına önem vermektedir. Bu husustaki eylemlerini hayata bazı uygulamalar ile hayata geçirmektedir. Bu çalışmada, ilk olarak Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi(BEPER) hakkında geniş kapsamlı ve farklı perspektiflerden bilgi verilecektir, daha sonra Yerel yönetimlerin mükemmellik yolculuğunda en büyük yol göstericisi olan performans yönetimi Kocaeli Büyükşehir Belediyesi(KBB) özelinde detaylı olarak incelenecektir. Yurtiçi ve yurtdışı en iyi uygulama örnekleri detaylı olarak irdelenecektir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından verilen hizmetlerin ilçeler bazında mali hizmetler bakış açısından sonuçlarının ölçüleceği bir model önerisi geliştirilecektir.

Anahtar Kelimeler: BEPER, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, performans yönetimi, yerel yönetimler.

JEL Kodları: H10,M10

1. GİRİŞ

Belediyecilikte performans bir algıdır. Bu algı toplumsal yapıdan beslenir. Konjonktürel, mutlak değildir. Algı bir anda yerle bir olabilirken, iyi bir itibarın oluşumu yıllar alır. Algı, kendiliğinden gelişmesi gereken değil, yönetilmesi gereken bir olgudur. Türkiye’de yerel yönetimlerin performans yönetimine bakışı bir “algı yönetimi” ekseninde süregelmiştir.

Kamu yönetimi reform çalışmaları, özellikle kıt kaynakların kullanımındaki savurganlıktan kaynaklanan sorunların ülkeler açısından kayda değer olması sonucunda ekonomik ve mali alanda görülmektedir. Son 20 yıldır hâkim olan Yeni Kamu Yönetimi kavramı, kamu kurum ve kuruluşlarına daha fazla yetki, sorumluluk ve denetim görevi veren bir trendin gelişmesine imkân vermiştir. Yeni Kamu Yönetimiyle kamu kurum ve kuruluşlarında hesap verme, şeffaflık, liyakat, performans yönetimi, iyi yönetim gibi kavramlar telaffuz edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde ilk performans ölçümü ve değerlendirmesi özel sektörde uygulanmıştır. Dikkate değer olumlu sonuçların elde edilmesiyle adından sıkça söz ettiren performans ölçümünün uygulama alanı yalnızca özel sektörler sınırlı kalmamıştır. Son yıllarda kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ülkemizde kamu yönetiminde köklü bir reform olmuştur. Kamu kurumlarında radikal değişiklikler öngören 5018 sayılı kanun ile çok sayıda kamu kurum ve kuruluşlarında performans yönetimi çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Ülkemizde kamu performans yönetiminin tetikleyicisi olan Kanun'un ilk maddesi "kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması" ifadesi performans değerlendirmesini ve denetimini mecburi hale getirmektedir.

Bu çalışmada BEPER projesi kapsamında yerel yönetimlerde performans yönetimi algısı detaylı olarak analiz edilecektir. Yurtiçi ve yurtdışı en iyi uygulama örnekleri incelenecektir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından verilen hizmetlerin ilçeler bazında mali hizmetler bakış açısından sonuçlarının ölçüleceği bir model önerisi geliştirilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Performans Yönetimi ve Ölçümü

Belirli bir zamanda elde edilen ürün veya hizmet miktarı performans olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla ilişkili olarak kişinin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995. s.316). Türkçe 'ye "iş başarımı" diye çevrilen performans, bir işte eşik değer ve üstü elde edilen başarı derecesidir (Bilgin, 2014: 13).

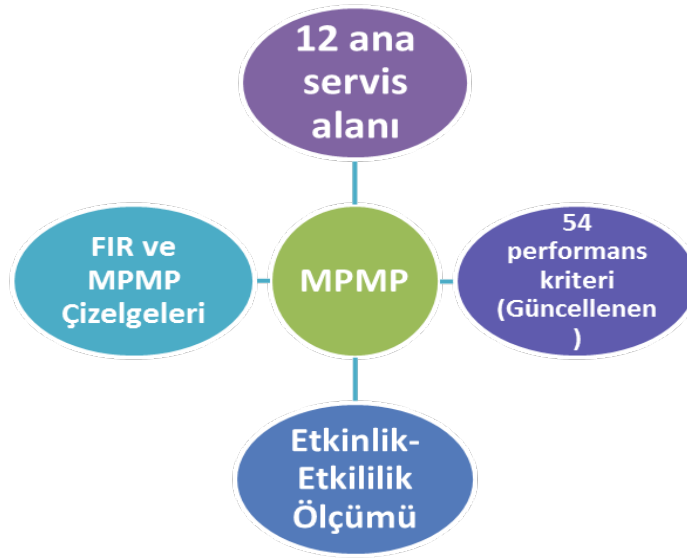
Sayıştay'ın Performans Yönetimin İlişkin Ön araştırma Raporu'na göre; performans yönetimi kavramı kamu kurumlarının hesap verme sorumluluğu ile doğrudan ilgilidir ve kurumun ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yönetmesini ifade etmektedir (2003).

Performans ölçümünün çok sayıda tanımı mevcuttur. Bunlardan en çok kabul göreni; ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve işlemlerin icra edilmesinde görevlerin gerçekleştirilme şeklinin bir program kapsamında bağımsız olarak ölçülmesidir (Demirkaya, 2003).

2.2.Dünya'da Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü

Uluslararası iyi uygulama örnekleri olan; Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Güney Avustralya ve Batı Avustralya'daki bazı şehirlerin performans yönetimi yapıları genel hatları ile incelenmiştir. Amerika Birleşik Devletlerinde eyalet bazında değerlendirme yapılmaktadır. Hesap verilebilirlik ve vatandaş odaklı olmak önem arz etmektedir. Belediye Performans Ölçüm Programı (MPMP), Kanada Ontario belediyelerinde servis sunum performanslarının vergi ödeyenlere raporlanmasını sağlayan bir programdır.

Şekil 1: MPMP Programı

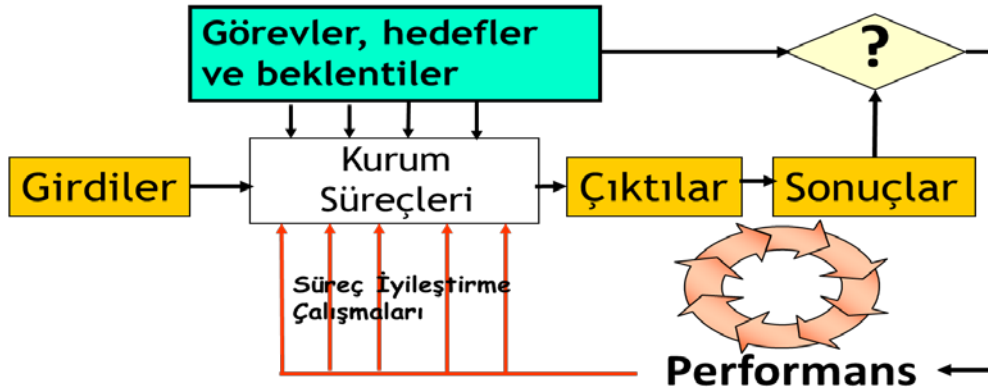


Güney Avustralya'da eyalet bazında değerlendirmeler yapılmaktadır. Değerlendirmeler 3 ana başlıkta yapılmaktadır.

- ❖ Çevresel Kriterler (Emisyon ve İsrar, Su, Enerji ve Bio Çeşitlilik, Ulaşım, Malzeme, Ürün ve Hizmet)
- ❖ Sosyal Kriterler (İşe Yerleştirme, Sağlık ve Güvenlik, Eğitim, Doğal Haklar, Ürün ve Servis Sorumluluğu)
- ❖ Ekonomik Kriterler (Geri dönüşüm Maliyetleri, Altyapı, Meclis Varlıkları)

Batı Avustralya'da da eyalet bazlı değerlendirmeler yapılmaktadır. Dengeli Kurumsal Karne (BSC) Odaklı Performans Kriterleri belirlenmiştir.

Şekil 2. Batı Avustralya'da Performans Ölçümü



2.3. Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü

Türkiye'de performans denetiminden bahseden ilk yasa 1996 tarihli Sayıştay kanunudur. Buna göre, Sayıştay yasallık ve mali yönden denetimin yanında performans denetimi de yapacaktır. Performans denetiminin genel çerçevesi 2003 yılındaki Kamu Mali Kontrol Kanunu ile düzenlenmiştir (Koyuncu, 2011).

2005'de çıkarılan Belediye Kanununun getirdiği sisteme göre Belediye Başkanı performans hedeflerini hazırlayacak ve bunları meclise önerecek ve meclisler her bir belediye için performans hedeflerinin ne olacağına karar vereceklerdir. Bundan sonra, Belediye Başkanı bunları uygulamaktan, sonuçlarını inceleyip raporlamaktan

belediye meclisine karşı sorumlu olacaktır. Bu raporlar aynı zamanda vatandaşları bilgilendirmek amacıyla kamuoyuna duyurulacaktır.

2.4.Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi (BEPER)

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, mahalli idarelerin performansını belirlemek ve kendi aralarında karşılaştırmak yapmak amacıyla performans ölçüm sistemi geliştirmiştir. Bu projede, Bakanlığın belirlediği 7 pilot belediye ve nüfusu 100.000'i geçen 129 belediye ile çalışılmıştır. Projede, belediyelerin hizmet kalemlerini içeren 300'ün üzerinde soru belirlenerek performans kriterleri saptanmıştır. Elde edilen bulgu ve gözlemlerden; Büyükşehir belediyelerine yönelik 63 tane diğer belediyeler ile Büyükşehir İlçe ve İlk Kademe Belediyelerine yönelik 70 adet performans göstergesi oluşturulmuştur.

Performans Göstergesi Sınıfları:

- ❖ Hizmet Göstergeleri (idari personel/1000 kişi, yolcu/otobüs sayısı vb.)
- ❖ Altyapı Göstergeleri (kamuya açık yeşil alanlar / kişi, yol/kişi vb.)
- ❖ Mali Göstergeler (hizmet maliyeti, gerçekleşen kesin hesap harcamaları /kişi vb.)

Anahtar Başarı Göstergeleri:

- ❖ Sunulan Hizmetin Büyüklüğü
- ❖ Hizmet Maliyetleri
- ❖ Sunulan Hizmetin Kalitesi
- ❖ Yönetsel Etkinlik
- ❖ Çevre Koruma

BEPER projesinde karşılaşılan problemler;

- ❖ Borç gibi konularda bilgi vermede isteksizlikler
- ❖ Girilen gösterge verilerin birçoğunun istatistikî olarak anlamlı olmaması
- ❖ Veri girişlerinin tamamen belediye personeline bırakılmasının doğurabileceği sakıncaların göz ardı edilmesi
- ❖ Belediye şirketleri ve iştirakleri konusunda çok güç bilgi alınabilmesi veya tanımlanan yapıya uymayan bilgiler verilmesi
- ❖ Hatalı bilgi verilmesi veya bilgi alınamaması
- ❖ Bağlı şirketler veya özel firmalarca yürütülen işlerde verilerin genellikle eksik veya yetersiz oluşu
- ❖ Maliyeti ölçen bir muhasebe sistemi olmadığı için özellikle sosyal ve kültürel hizmetlerin maliyetlerinin bilinmemesidir.

BEPER projesinin başarısız olmasının en önemli nedeni, mahalli idarelerden veri almak ve toplanan verilerin geçerliliği ile güvenilirliğinin test etmektir.

2.5.Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde Performans Yönetimi Uygulamaları

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından verilen hizmetlerin ilçeler bazında mali hizmetler bakış açısıyla sonuçlarının ölçüleceği bir model önerisi geliştirilebilmesi için çizelge 1'deki performans yönetimi önem tablosu Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Mali Hizmetler Daire Başkanlığı tarafından doldurulmuştur. Çizelgede Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından sunulan çeşitli hizmetlere yönelik olarak performans göstergeleri belirlenmiştir. 14 ana başlıkta belirlenen performans göstergeleri performans yönetimindeki önem sırasına göre 0 puan en önemsiz, 100 puan en önemli olacak şekilde puanlandırılmıştır. Tablodaki performans göstergeleri

hazırlanırken başta Kanada'daki yerel yönetimlerin performans değerlendirme sistemleri olmak üzere Amerika Birleşik Devletleri'nin sistemleri referans alınmıştır.

Çizelge 1: Performans Yönetimi Önem Tablosu

Performans Göstergesi	Performans Yönetimi Önem Puanı (0-100) 0 en önemsiz, 100 en önemli olacak şekilde
1. Genel Yönetim	90
Yönetim Giderleri/Toplam Gider	
2. Çevre Koruma Ve Kontrol Hizmetleri	90
Ton Başına Çöp Toplama Maliyeti	
Ton Başına Çöp İmha Maliyeti	
Ton Başına Çöp Geri Dönüşüm Maliyeti	
1000 hane halkı başına çöp toplama ve geri dönüşüm hakkında şikayet sayısı	
Bakanlık tarafından sertifikalandırılan Geri Dönüşüm Merkezi Sayısı	
Hanelerde Geri Dönüşüm İçin Ayrılan Katı Atık Oranı	
Kişi Başına Park Bakım Maliyeti	
Rekreasyon Alanındaki Tesislerin İşletme Maliyeti	
1000 kişi başına toplam yürüyüş yolu uzunluğu	
1000 kişi başına düşen açık alan (hektar)	
1000 kişi başına düşen rekreasyon programlarına katılım saati	
1000 kişi başına kapalı rekreasyon programları alanlarının yüzölçümü	
1000 kişi başına açık rekreasyon programları alanlarının yüzölçümü	
3. E-Belediyeçilik Hizmetleri	80
Hizmetlerin e-hizmet olarak verilme oranı	
E-hizmet kullanıcı sayısı	
4. Emlak Ve İstimlak Hizmetleri	60
Tarımsal arazilerin Başka Amaçlar için Kullanılmadan Korunması Oranı (Faaliyet Yılı içerisinde)	
Tarımsal arazilerin Başka Amaçlar için Kullanılması Oranı (Faaliyet Yılı içerisinde)	
Üretilen Toplu Konut Alanı	
Hektar Başına Ortalama Kamulaştırma Maliyeti	
5. İmar Ve Şehircilik Hizmetleri	60
Yerleşim veya İnşaat Ruhsatı Kabul Oranı	
İmar Planları Değişikliğine Yol Açan Dava Sayısı/Toplam Açılan Dava Sayısına Oranı	
1 Yılda Restore Edilen Tarihi Bina Sayısı	
Kentsel Yenileşme Gerektiren Konut Oranı	
6. İtfaiye, Afet Yönetim Ve Sivil Savunma Hizmetleri	50
Şehirdeki Sel Kanallarının Km Başına Yıllık Bakım Maliyeti	

Kırsaldaki Sel Kanallarının Km Başına Yıllık Bakım Maliyeti	
Mevzuata Uygunluk Denetim Maliyeti	
İtfaiyeci Sayısı/ Yangın Sayısı	
İtfaiye Aracı Sayısı / Yangın Sayısı	
7. Kaynak Yönetim Hizmetleri	100
Denetim Maliyeti	
Mezbaha İşletme Maliyeti/Kesilen Hayvan Sayısı	
Tahmini Ruhsatsız Kesim Oranı	
Tahmini Hal'e girmeden piyasaya sürülen sebze-meyve oranı	
8. Kültür Sanat Hizmetleri	70
Kişi Başına Kütüphane İşletme Maliyeti	
Kullanım Başına Kütüphane İşletme Maliyeti	
Kişi başına kütüphane kullanım oranı	
Tiyatro doluluk oranı	
Müzelerin işletme maliyeti	
Spor tesislerini işletme maliyeti	
Spor tesislerinin doluluk oranı	
1000 kişi için verilen yaygın eğitim maliyeti	
Konservatuar işletme maliyeti	
Panel, konferans ve seminer doluluk oranı	
9. Sağlık Ve Sosyal Hizmetler	70
Suçluluk Oranı / Her 1000 genç	
Denetim Sayısı	
İlgili kişilere verilen eğitim hizmeti sayısı	
1 Yılda Gerçekleştirilecek Hasta Nakil Hizmetleri Sayısı	
1 Yıldaki Aynı Yardım Miktarı/ Toplam Yardımlar	
1 Yıldaki Nakdi Yardım Miktarı / Toplam Yardımlar	
10. Ulaşım Hizmetleri	100
Yolcu Başına Toplu Ulaşım Maliyeti	
Yıl Başına Toplu Ulaşım Kullanan Kişi Sayısı	
Ortalama olarak 1 kişinin yaptığı aktarma sayısı	
Toplu taşıma ağının ulaşabildiği kişi sayısı	
Ortalama Olarak İnsanların Trafikte Geçirdiği Süre	
Engellilere göre düzenlenmiş yol (km)	
11. Üst Yapı (Yol Ve Donatı) Hizmetleri	90
Kilometre Başına Asfaltlı Yol Bakım Maliyeti	
Kilometre Başına Asfalsız Yol Bakım Maliyeti	
Kilometre Başına Kış Mevsiminde Yol Bakım Maliyeti	
Yol Bakım Çalışmaları Sırasında Kapalı Kalan Yolların Ortalama Kullanılmama Süresi	
12. Yaygın Eğitim Hizmetleri	50
Yaygın eğitim doluluk oranı	
1 yıl içinde açılan kurs sayısı	
1 sınıf kurs açılmasının maliyeti	

1 öğrencinin maliyeti	
13. Zabıta Hizmetleri	60
1 yılda yapılan denetim sayısı	
14. Zemin Ve Deprem İnceleme	50
1 yılda verilen deprem eğitimi sayısı	
1 evin depreme dayanıklılığın incelenme maliyeti	
1 yılda depreme dayanıklılığı incelenen ev sayısı	

5.SONUÇ

Son dönemlerde kamu kurum ve kuruluşlarında performans kavramı genellikle performans değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Yönetim kademeleri, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen performans göstergeleri ile kişinin performansını ölçmekte ve değerlendirmektedir (Akin, 2001: 153)

Türkiye’deki mevzuata göre, yerel yönetimler performans hedeflerini belirlemede özgür bırakılmıştır. Bir başka ifadeyle, hedefleri belirleme hususunda merkezi hükümetin yasal olarak sorumluluğu yoktur. Aynı zamanda, kamu kurum ve kuruluşlarında performans değerlendirmelerini neticesinde şekillenen herhangi bir ödül ve ceza sistemi yoktur. Merkezi hükümetin müdahale ve yönlendirmesi olamadan yerel yönetimlerde performans yönetimini hayata geçirmek imkânsızdır. Merkezi hükümet yerel yönetimleri bir sistematik içinde izleyen, inceleme sonucunda ortaya koyulan performansı halk ile paylaşan ve performans konusunda ön plana çıkan yerel yönetimleri ödüllendiren bir yapılanma içerisinde olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, merkezi hükümet yerel yönetimlerde performans sisteminin kurulmasını ve ölçülmesini yasalarla zorunlu hale getirmelidir.

Kocaeli Büyükşehir Belediye’sinin performans yönetim sistemi için Çizelge 1’deki performans göstergeleri belirlenmiştir. Mali Hizmetler Daire Başkanlığı perspektifinden analiz edildiğinde 100 tam puan ile ulaşım ve kaynak yönetim hizmetleri en önemli performans göstergeleri olmuştur. İtfaiye, Afet Yönetim Ve Sivil Savunma Hizmetleri, Yaygın Eğitim Hizmetleri ile Zemin Ve Deprem İnceleme 50 puan olarak en az önemli performans göstergeleri olmuştur.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nin 2015-2019 yılları için hazırlanan stratejik planında ulaşım ile kaynak yönetim hizmetleri alanlarını öncelikli stratejik hedefler olarak belirlemesi ve bu doğrultuda aksiyon alması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Bilgin, K. U. (2004), Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, s.13.

Belediye Kanunu, Kanun No.5393, Kabul Tarihi: 3.7.2005

Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Kanun No. 5216, Kabul Tarihi: 10.7.2004.

İl Özel İdaresi Kanunu, Kanun No. 5302, Kabul Tarihi: 22.2.2005.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kanun No. 5018, Kabul Tarihi: 24.12.2003.

Koyuncu, E. (2011), İngiltere ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi, *İdarecinin Sesi*, Temmuz-Ağustos.

Sayıştay Başkanlığı (2003), “Sayıştay’ın Performans Ölçümüne İlişkin Önaraştırma Raporu”, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 28, Ankara.

Torrington, D.ve Hall, L.(1995), Personel Management, HRM in Action.

<http://www.kocaeli.bel.tr/> (Erişim Tarihi: 28/10/2015)

<https://www2.tbmm.gov.tr/d22/7/7-5296c.pdf> (Erişim Tarihi: 28/10/2015)

Anonim 1, 2016, <http://www.haberler.com/mobilya-sektorunde-kalifiye-eleman-bulunamiyor-3625462-haberi/> (Erişim tarihi 05.01.2016).

Anonim 2, 2016, <http://www.orsiad.com.tr/mobilya-sektorunun-sorunlari-ve-cozum-onerileri.html> (Erişim tarihi 10.01.2016).

- Anonim 3, 2016, <http://tiponaybelgesi.net/projedyt/377-kobilerin-karsilastiklari-isletmecilik-sorunlari.html> (Erişim tarihi: 21.01.2016).
- Anonim 4, 2016, http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/mobilya_sektoru_raporu_oc14022011110007.pdf, (Erişim tarihi: 24.01.2016).
- Ay, S. 2012, "Türkiye'de İşsizliğin Nedenleri: İstihdam Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa.
- Burdurlu, E., 2004, "Türkiye Mobilya Endüstrisi İşletmelerinin Yönetici Personel Tercihleri", *G.U. Journal of Science*, ISSN 1303-9709, Vol:17(1), p: 85-100.
- Göktaş, O., Çolak. M., Kasal. A., Özen. E., 2013, "Mühendis Yetiřtirmede "İşyeri Eğitimi" Uygulamasının Önemi", *II. Ulusal Mobilya Kongresi*, 11-13 Nisan, s. 465-474, Denizli.
- İçli, G., 2007, "İşletmelerin Meslek Yüksekokulu Mezunları İle İlgili Görüşleri ve Beklentileri", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XXIII, Sayı: 2, İstanbul.
- OKA, 2013, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, *Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sektör Raporu*, S:27, Samsun.
- Okan, T., 2013, "Türkiye Mobilya sektörü Rekabet Gücü Düzeyinin Analizi", *II. Ulusal Mobilya Kongresi*, 11-13 Nisan, s. 192-199, Denizli.
- Kaya, Y. K., 2004, "Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama", *TODAİE Yayınları*, Ankara.
- Miller, N., J. Besser, T.L., Gaskill, L.R. ve Sapp, S.G., 2002, "Community and Managerial Predictors of Performance in Small Rural US Retail and Service Firms", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (4), 215-230.
- Sakarya, S., 2006, "Evaluation Report for the Furniture Industry" *Middle Anatolia Exporters' Union Secretariat*, January Issue, pp.1-51.
- Taşındı, A. S., 1999, "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması", *Human Resourge Dergisi*, Mart.
- TOBB, 2012, "Türkiye Odalar ve Borsalar Birlięi", *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu*, S:18, Ankara.
- Yalçın, S., 1994, "Personel Yönetimi", *Beta Yayınları*, İstanbul.