



## YEREL İDARELERDE KAMU PERSONELİNİN PERFORMANS YÖNETİMİNE YAKLAŞIMI: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ\*

### APPROACH OF PUBLIC STAFF IN LOCAL ADMINISTRATIONS TO PERFORMANCE MANAGEMENT: THE CASE OF KOCAELİ METROPOLITAN MUNICIPALITY

Demokaan DEMİREL<sup>1</sup>, Melikenur MİDİLLİ SORAN<sup>2</sup>

1. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi SBF,  
demokaand@gmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0001-5454-9507>
2. Bağımsız Araştırmacı,  
melikenurmıdilli@gmail.com,  
<https://orcid.org/0009-0001-4449-5397>

**Makale Türü** Araştırma Makalesi  
**Article Type** ResearchArticle

**Başvuru Tarihi/Application Date**  
13.07.2023

**Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date**  
05.10.2023

**DOI**  
10.20875/makusobed.1327085

\* Bu çalışma Melikenur MİDİLLİ SORAN tarafından hazırlanan “Kamu Performans Yönetimine Belediye Personelinin Bakış Açılarının Değerlendirmesi: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden (2023) türetilmiştir.

#### Öz

Kamu yönetimi vatandaş taleplerine duyarlı olmak, hizmet sunumunda niteliği artırmak durumundadır. Yerel yönetimler halka en yakın demokratik birimlerdir. Türkiye’de yerel yönetimlerin, özellikle de metropoliten belediyelerin sundukları hizmetin çeşitliliği ve hizmet sunulan alanın büyüklüğü dikkate alındığında maliyet-fayda analizi yapmaları elzemdir. Performans yönetim yerel ölçekteki hizmetlerin vatandaş taleplerine uygunluğunu değerlendirerek ekonomik rasyonalite mantığını kamu yönetiminde geçerli kılmaktadır. Performans yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi yerelde istihdam edilen kamu personelinin niteliğine de bağlıdır. Bu çalışma yerel kamu personelinin Kocaeli Büyükşehir Belediyesi örneğinde performans yönetimine yaklaşımı ortaya koyma amacındadır. Çalışma metodolojik olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan basit örnekleme yöntemiyle seçilen 350 memura uygulanmıştır. İstatistik veriler tek yönlü ANOVA, tek yönlü regresyon, Pearson korelasyonu, standart sapma ve ortak frekans yöntemleriyle analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, genel olarak yerel kamu personeli performans ölçüm uygulamalarına sıcak bakmaktadır. Bunun için uzman personel istihdamı ile değişim sürecini başlatacak hizmet içi eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Performans değerlendirmelerinin çoğulcu bir perspektife dayandırılması, görevde yükselme, ücretlendirme, ödül ve disiplin uygulamalarında dikkate alınması gerekli görülmektedir. Yerel düzeydeki katılımcı ve demokratik uygulamaların performans sonuçlarına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Yönetimi, Yerel Yönetim, Kamu Personeli, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi.

#### Abstract

Public administration must improve the quality of service delivery and pay attention to citizens' requests. Local governments are the democratic institutions most accessible to the populace. Given the wide range of services provided by local governments, especially metropolitan municipalities, and the size of the territory serviced, cost-benefit analysis is essential in Turkey. Performance management, which incorporates the idea of economic rationality into public administration, assesses how well local-scale services meet citizen requests. The quality of local public servants' work plays a significant role in the successful implementation of performance management. This study uses Kocaeli Metropolitan Municipality as an illustration to demonstrate how local public employees approach performance management. It has been selected 350 public employees from Kocaeli Metropolitan Municipality for the study using a straightforward sampling technique. It has been analyzed the statistical data using one-way ANOVA, one-way regression, Pearson correlation, standard deviation, and common frequency techniques. The results demonstrate that local government employees generally support performance measurement applications. For this reason, programmes for in-service training are required, which will start the process of transformation by hiring professionals. The appraisal of performance must be grounded in a pluralistic viewpoint and factored into procedures related to discipline, compensation, promotion, and reward. At the local level, democratic and participatory practises are expected to yield better performance outcomes.

**Keywords:** Performance Management, Local Government, Public Personnel, Kocaeli Metropolitan Municipality.

#### Bu makaleye atıf yapmak için:

Demirel, D. ve Midilli Soran, M. (2023). Yerel idarelerde kamu personelinin performans yönetimine yaklaşımı: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi örneği. *MAKU SOBED*, (38), 49-67. <https://doi.org/10.20875/makusobed.1327085>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Background**

Performance is the completion of any activity or objective. Performance management is a modern management technique frequently used in public administration reforms. At the corporate level, performance management assesses accomplishment of strategic plan objectives and goals. Individual performance is evaluated based on motivation and incentive to achieve these corporate goals. The expansion of performance evaluations in public administration has drawn attention due to the current public management changes. These changes address issues related to public trust in government, substantial budget deficits, and the public sector's relative inefficiency compared to the private sector. Local governments, in addition to the central government, have adopted performance management. Local governments in Turkey have limited independent sources of income, thus they rely significantly on the federal government for funding. Additionally, local governments borrow and spend money at excessive rates. Its governmental oversight of service delivery standards is ineffective. Local law that ensures accountability is built on the principles of economy, effectiveness, and efficiency. How well goals are achieved is measured by efficiency. Efficiency is defined as producing a lot with few resources. Economy is the efficient use of resources provided by the government. As a result, performance programs—the annual application pieces of strategic plans—are produced utilizing the selected performance indicators. Annual reports hold the mayor to account using performance criteria. The concept of transparency demands that annual activity reports be made available to the public. The implementation of strategic management, the accessibility of metropolitan municipalities to the general populace, the mayor's strategy plan, the annual performance program, and performance criteria are all centered on the efficacy and efficiency of service delivery.

### **Purpose**

The purpose of the study is to develop fundamental success criteria for performance management procedures based on the opinions of public employees employed by local governments. The Kocaeli Metropolitan Municipality used as the site of the field study for this reason. The use of questionnaires, one of the quantitative research methods, serves as the study's main methodology. The Kocaeli Metropolitan Municipality distributed survey forms to 350 employees. 303 surveys with confirmed answers are included in the analysis. There were 86.5% responses to the survey. As a result, the results' importance is greatly raised.

### **Method**

Data from the research were analyzed using SPSS 23. The one-way ANOVA, one-way regression, Pearson correlation, common frequency, standard deviation, and tests for the normal distribution were statistical tests. The following hypotheses were examined in the study:

H1: The support for performance measurement of local civil officials varies by gender.

H2: The support for the performance measurement of the local public employees varies by age.

H3: Performance evaluation of local public employees varies by work experience.

H4: The support for performance measurement of local public employees varies by education level.

Scale reliability for the study is 73%. There are 51,2% female participants. Ages 25 to 34 make up 74.3% of the participant population. Participants make up 94.1% of the total with undergraduate and graduate degrees. 77.2 percent of people have a five to fifteen-year employment history.

### **Findings**

The majority of participants believe the local application of performance management to be positive. For promotions, performance metrics are seen to be helpful. The mayor may propose payment, awards, or disciplinary measures depending on the unique performance circumstances. Additionally, the outputs of performance management strategies allow the mayor to make specific judgments and execute certain actions. The success or failure of local administrations can be determined by concentrating on results. The opportunity for preventative measures is created by these situations, which sustain institutional management stability. High-performing employees benefit as well since it increases their drive and job happiness. The study's participants agree that a multi-stakeholder performance review system is advantageous, but they have concerns about locating appropriate professionals to formally establish performance indicators and incorporating performance management into internal bureaucratic procedures. Participants

who are female employees between the ages of 5 and 15 are more supportive of the performance review process. With higher education comes a stronger belief in the value of performance management. The relationship between the age variable and support for performance indicators was not statistically significant.

### **Conclusions**

Performance management provides for the identification and resolution of organizational difficulties. As a result, a strong bond is created between the locals and the metropolitan municipality. It guarantees participation in institutional decision-making and encourages its dynamism by determining the institution's strengths and weaknesses, seizing environmental opportunities, and protecting it from environmental threats. Performance management analyzes the public perception of the metropolitan municipality by comparing results over time with a trustworthy data recording method. As a result, specialization, in-service training, sensitivity to community needs, and the development of both quantitative and qualitative service delivery criteria will all increase performance at the local level. The provision of outstanding services, the rebuilding of relationships based on trust, and an improvement in wellbeing are all impacted by high performance since it increases the economic potential of the local area.

## 1. GİRİŞ

Kamu yönetiminde performans sunulan mal ve hizmet kalitesine dayalı memnuniyetin ölçülmesinde başlıca araçlardan biridir. Vatandaşların daha nitelikli hizmet sunumuna yönelik beklentileri, kamu kaynaklarının rasyonel bir biçimde kullanılması, özel sektördeki gibi faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesiyle başarı ve/veya başarısızlıkların açığa çıkması performans yönetimini gerekli kılmaktadır (Eren ve Kahraman, 2020, s. 305). Performans yönetimi idari bir program, öngörülen amaçlar, ulaşılan sonuçlar, hizmetten yararlananların memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple kamu yönetimini sayısal açıdan girdi-çıkı ilişkisi temelinde ekonomik rasyonalite ilkelerine göre verimlilik odaklı dönüştürmektedir (Wholey, 1999).

1980 öncesinde nakit giriş ve çıkışlarına dayalı, girdi ve süreç odaklı klasik bir performans yönetimi anlayışı söz konusu iken, 1980-1995 arasında tahakkuk esaslı muhasebe anlayışı ile sıkı para ve maliye politikalarına dayalı, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektöründe yaygınlıkla kullanımını destekleyen modern yaklaşım ön plana çıkmıştır. 1995 sonrasında idari reformlar kapsamında yeni kamu işletmeciliğinin öngördüğü hizmet üretimi ve sunumunun ayrışmasının yol açtığı çok parçalılık nedeniyle bütünsel ve stratejik planlama esaslarına dayanan, uzun vadeli ve kalıcı sonuçları önemseyen performans yönetimi anlayışı etkili olmuştur (Christensen ve Laegreid, 2007, ss. 1059-1060; Ling, 2002).

Yerel idarelerde performans yönetiminin incelendiği çalışmada öncelikli olarak performans, performans yönetimi, kamu performans denetimi, belediyelerde performans yönetimi kavramları açıklanmıştır. Metropol alanlara yönelik göç, altyapı, konut, asayiş, çevresel dengenin bozulması gibi birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Buna mukabil bütçe kaynaklarındaki sınırlılık ve merkezi idareye olan mali bağımlılık performansın önemini arttırmaktadır. Büyük metropollerin finansal kaynak potansiyeli açısından küresel bir cazibe merkezi olmaları gerektiğine yönelik inanç kurumsal kapasitenin yeterliliğini gerektirmektedir (UN Centre for Human Settlements, 2009; Topal ve Akyazı, 1997, ss. 12-14). Çalışmada nicel araştırma araçlarından olan anket 350 memur personele kullanılmıştır. Google-formlar üzerinden anket formu gönderilmiştir. Gönderilen formların 303'ü verilen cevapların eksiksizliği yönünden değerlendirmeye alınmıştır. Anket verileri SPSS 23 programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Anket formunda kullanılan ölçeğin hazırlanmasında Doğan Demirdaş (2019) tarafından hazırlanan "Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı doktora tezinden yararlanılmıştır. Çalışma, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde memur olarak istihdam edilen alan araştırmasıyla sınırlıdır. Çalışmanın temel problemi, performans yönetiminin bireysel ve örgütsel temelde uygulanması, uygulama sürecindeki aşamalar veya sorunlar hakkında yerel ölçekteki kamu personelinin cinsiyet, iş tecrübesi, eğitim durumu gibi değişkenlere dayalı olarak yaklaşımları arasında farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu değişkenlerin seçilme nedeni, çalışanların iş tatmini ve performanslarıyla yakından ilişki içinde bulunmalarıdır (Tahta, 1995). Çalışma kapsamında dört hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** Cinsiyete göre yerel kamu personelinin performans ölçümlerini desteklemeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**H2:** Yaşa göre yerel kamu personelinin performans ölçümlerini desteklemeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**H3:** Belediyedeki çalışma süresine göre yerel kamu personelinin performans ölçümlerini desteklemeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**H4:** Öğrenim durumuna göre yerel kamu personelinin performans ölçümlerini desteklemeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

## 2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE BÜYÜKŞEHİRLERDE UYGULANMASININ GEREKLİLİĞİ

Performans yönetimi, bir kurum ya da işletmenin çalışanlarının performansının seviyesinin ölçümü ve personelin bu ölçüm sonucunda verimliliğinin artırılması, etkin sonuçlar almak için kullanılan bir yönetim sistemidir (Eroğlu, 2011, s. 19). Kurumsal potansiyelin yanı sıra bireysel düzeyde örgütün genel amaçlarına göre icra edilen eylemler ve ulaşılan sonuçlar da bu kapsamda değerlendirilir (Campbell ve Wiernik, 1995). Performans yönetimi; çalışanlar ile yöneticilerin, organizasyonun daha etkili olması için belirlenen amaçlar, performans kriterleri, performans ölçümü, geri bildirim gibi evrelerden oluşan sistematik bir yönetim sürecini kapsar (Şahin, 2011, s. 16). Esasen stratejik amaçlar, yıllık performans programı, ölçülebilir

performans göstergeleri, sonuçlar, değerlendirme ve denetim gibi aşamalardan oluşan bir süreçtir. Stratejik politikaların ortaya konmasıyla kamu yöneticilerine takdir yetkisi verilerek sorumluluk bilinciyle hareket etmesi sağlanmaktadır. Yöneticiler göstergeler aracılığıyla amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak kullanımı ile örgüt içi kararların alınmasında yetkili kılınmaktadır (Çevik vd., 2008, ss. 14-16; Robinson 2007, ss. 1-3; Layzell, 1999, ss. 233-235); ancak kamu yönetiminde birbiriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan birçok kurumsal yapının bir arada bulunması, yöneticilerin yasal mevzuata uyma zorunluluğu sınırsız bir serbestinin bulunmadığına işaret etmektedir (Bianchi, 2010).

Performans yönetiminin örgütsel sistemlerde yaygın kullanımı, 1990'lı yıllarda ABD'de Başkan Yardımcısı Al Gore'un Ulusal Performansın Değerlendirilmesi projesine dayalı olarak öngörülen performans ölçümüne dayalı reform süreciyle gündeme gelmiştir (Özer vd., 2016, s. 374). Objektif bir şekilde uygulanan performans yönetimi kuruma birçok fayda sağlar. Bunlardan bazıları şu şekilde açıklanabilir (Barutçugil, 2002, s. 128; Yılmaz ve Turan, 2019, ss. 325-327):

- Performans yönetimi, yönetimin denetimini güçlendirir.
- Organizasyonlar, ilerideki muhtemel problemleri önceden görüp önlem alabilirler.
- Bireysel hedefler ile kurumun hedeflerinin bağdaşmasını sağlar. Bu durum çalışanların aidiyet duygusunu geliştirir.
- Performans standartları ve hedeflerin belirlenme aşamasında çalışanların da sürece dâhil edilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.
- Performans yönetimi, yönetimin çalışanlara beklentilerini şeffaf bir şekilde iletmesine imkân verir ve nihayetinde yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirir.
- Performans yönetimi "iyileştirici ve disiplin sağlayıcı" eylemleri desteklediğinden iş sürecinin kaliteli olarak sürdürülmesini sağlar.
- Geribildirim çalışanlara daha objektif şekilde iletmesini sağlar.
- Yönetim maaş ve yükselmelerle ilgili kararları alıp uygularken daha objektif kıstaslar kullanır.
- İnsan kaynakları bölümünde çalışan personelin performans raporları kayıt altına alınır.

Performans yönetiminin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için amaçlara odaklanmak, kurum yöneticisinin performans açıklarını tespit ederek hedef ve strateji belirlemesi, verilerin kaydı ve analizi, stratejilerde gerektiğinde değişikliklere gidilmesi gerekmektedir (Behn, 2014). Bunun için de sonuçların, mal ve hizmet üretiminin, etkinliğin somut göstergelere dayalı bir biçimde ölçülmesine özen gösterilmelidir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile beraber stratejik planlama, kamu hizmetlerinin performans temelli olması, kaynak kullanımında etkin ve verimlilik esaslı bir yönetim anlayışı benimsenmiştir (Sezer ve Kırnacı, 2018, s. 65). Buna göre, mikro, mezo, makro olmak üzere üç tür performanstan söz edilebilir. Mikro performans tekil anlamda bir kamu kuruluşunun diğer kurum veya kuruluşlarla, vatandaşlarla olan ilişkilerini açıklamaya ve anlamlandırmaya çalışmaktadır. Mezo performans, kalıcı bir biçimde sonuç elde edilip edilemediğinin politik programdaki farklı sektörler temelinde değerlendirilmesidir. Makro performans ise ulusal ölçekteki refah düzeyine vurgu yapmaktadır. Bir devletin katma değer yaratma potansiyelini ortaya koyar (Bouckaert ve Halligan, 2007).

Performans değerlendirmelerinde çalışanın objektif bir biçimde değerlendirildiğine ilişkin bir kuşku taşınması, örgüt ve çalışanın performans iyileştirmeleri için gerekli adımları tasarlamaları gerekir (Winstanley ve Smith, 1996). Bu kapsamda performans denetimi kurumsal kaynakların ne kadar etkin, verimli ve tutumlu kullanıldığına değerlendirilmesidir (Aydın, 2007, s. 19). Yerel yönetimlerin yaşadığı mali kaynak sıkıntıları, bu birimlerde çalışan personellerin performanslarının değerlendirilmesi için kurulan sistemlerin yetersiz bulunması, hesap verme sorumluluğundaki mevcut olan eksiklikler performans ölçümünün yaygın kullanımındaki temel nedenlerdir. Yerel yönetim birimlerinden beklenen performansın elde edilebilmesi için hukuka uygunluk denetiminin yanında performans denetiminin de gerekliliği son dönemdeki güncel tartışmalarından biridir. Ölçülebilir kriterlere göre yapılan bir denetim personelin terfi etmesinde, performans ve motivasyon artışında oldukça etkilidir (Gruman ve Saks, 2011, ss. 122-124). Hukuka uygunluk denetimi zamanla vatandaş taleplerine uygun hizmet sunumunda yetersiz kalmıştır. Etkinlik, verimlilik, tutumluluk, hesap verebilirlik unsurları yeni kamu işletmeciliğiyle birlikte literatüre girmiş ve kamu yönetimi reformlarında sıklıkla tercih edilmeye başlanmıştır (Güven, 2012, s. 95).

Tutumluluk en az maliyet, en uygun mal ve hizmet üretimi esasına dayanırken, verimlilik çıktıların maksimize edilmesine vurgu yapmaktadır. Tutumluluk için kurumun ihtiyacı olan kaynaklarda kalitenin yanı sıra maliyetlerin de uygunluğu gözetilmektedir. Etkinlik amaçların ne derece gerçekleştirildiğiyle ilgilidir ve niceliksel göstergelere dayalı hedeflerle anlam bulur. Hesap verebilirlik ise kamu yönetiminin yasama, yürütme ve topluma ilişkilerini açıklamada kullanılan, vatandaş odaklı bir perspektifle kamusal sorumluluk mekanizmasını yeniden tanımlayan bir kavramdır (Özer vd., 2016, ss. 372-373; Dubnic, 2005, ss. 375-378; Mulgan, 2000, ss. 555-560; Butt ve Palmer, 1986, s. 55).

Performans denetiminde yıllık faaliyet raporunun hazırlanması ve yerel meclislere sunumuyla hesap verebilirlik sağlanmaktadır. Faaliyet raporunun yayımlanması, kamuoyuna açıklanması, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik hükümlerine uygun olması, performans hedef ve göstergelerinin tutarlılık ve uyumluluğu, bütçe hedeflerinden sapma konusunda gerekçeli açıklamalarda bulunulması önemlidir (Sayıştay Başkanlığı, 2014). Performans sonuçlarının serbest piyasa koşullarına göre değerlendirilmesi, vatandaşların sonuçlar hakkında olumlu veya olumsuz geri bildirimde bulunmaları, politikacıların sonuçlara karşı gerçekçi bir biçimde yaklaşarak orta ve uzun vadeli eylem planları hazırlamaları kamu yönetiminde performansın nihai etkilerini kalıcı kılacaktır (Bouckaert ve Halligan, 2007, ss. 15-20).

Kamuda önemli bir yer alan performans yönetimi kavramı yerel yönetimler açısından da gerekli görülmektedir. Yerel yönetimlerde performansa dair ilk uygulamalar 1906'da New York İyileştirme Bürosu adıyla kurulan sonradan New York Araştırma Bürosu ismini alan kurumla birlikte başlamıştır (Bilge, 2006, ss. 52-55). Bir yerel yönetim birimi olan büyükşehir belediyelerinde performans yönetiminin gerekli olmasının bazı sebepleri vardır. Bunların başında yeni kamu işletmeciliğiyle gündeme gelen merkeziyetçilikten uzaklaşma, âdem-i merkeziyetçilik ve özel yönetim tekniklerinin yani işletmeci mantığının kamu yönetimine uygulanması ihtiyacı gelmektedir. Âdem-i merkeziyetçilik, yerel yöneticilere daha çok takdir hakkının tanınması, girişimcilik ruhunun yerel düzeyde hâkim kılınması açısından üzerinde yoğunlaşılacak bir kavramdır (Osborne ve Gaebler, 1992, s. 125). Türkiye'de belediyelerin hiyerarşik yapısı, örgütsel koordinasyon eksiklikleri, personelin performans temelli verimlilik anlayışından uzak bir biçimde iş görmesi performans yönetimine geçişin önemini daha da artırmaktadır (Karaoğlu, 2016, s. 424). Diğer sebepler ise şöyle sıralanabilir:

- Yerel Yönetimlerin Önemi: Yerel koşulların merkezi koşullardan farklı olması, merkezden uzak olması, halkın yönetime katılımı, sunulan hizmet kalitesinin artırılması gibi sorunlarla ve gereksinimlerle kamudaki hizmetlerin sunumunun sadece merkezi idare tarafından gerçekleştirilmesi ekonomik, siyasal ve hukuki bazı gerekçelere zıt düşmektedir. Bu sebeple yerel yönetimlerin önemi hizmetlerin hızı, etkinliği, yerel gereksinimlere uygunluğu bakımından ön plana çıkmaktadır (Tiyek, 2013, s. 89). Yerel yönetimler halka en yakın birimler olarak yerel taleplere kamu kaynaklarını israf etmeden daha hızlı ve etkin cevap verebilirler. Belediye Kanunu ve Büyükşehir Belediye Kanunu performans yönetimini yerel ölçekte yaygınlaştırmıştır.

- Kamuda Stratejik Yönetim Anlayışı: Kamu yönetimi reformları özellikle performans, denetim ve stratejik planlama kavramlarının ön plana çıkarmıştır. 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla kamuda yeni bir mali yönetim tarzına geçilmiştir. Buna göre; nüfusu 50.000'den fazla olan belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuştur. Bu durum kaynakların ne kadar verimli kullanıldığını değerlendirmek, bütçenin ihtiyaçlar doğrultusunda üzerinde görüş birliği olan hizmetler için kullanıp kullanılmadığını değerlendirmek ve hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki sapmaları tespit etmek gibi üç önemli konunun incelenmesine katkı sağlamıştır (Tiyek, 2013, s. 90). Bunun için yerel yönetimlerin kısa, orta, uzun vadeli eylem planları geliştirmeleri, bütçe olanaklarının belirlenmesi, birim amirleri aracılığıyla uygulama sürecinin takibi ve kurum bazında stratejik girişimlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Ayдын ve Belli, 2016, s. 332; Bryson, 1990, s. 176).

- Sicil Notunun Kaldırılması: Coğrafi yerinden yönetim kuruluşu olan büyükşehir belediyelerinde personelin başarı değerlendirmesinde sicil notu uygulaması mevcut idi. 25.02.2011 sicil notu uygulamasının kaldırılmasıyla beraber yerine herhangi bir uygulama getirilmemiştir. 2011 tarihli düzenlemede 657 sayılı kanunun 37. ve 64. maddelerinde değişiklik yapılmış ve disiplin cezası almama koşulu getirilmiştir. (657 Sayılı Kanun). Bu durumda kamu kurumlarının kendine özgü ölçütlerle performans ölçümü yapmalarının önü açılmıştır.

Büyükşehir belediyelerinde performans yönetimi temelli çalışma tarzının benimsenmesiyle yerel paydaşların yerel kamu hizmetleri hakkında şeffaf bir biçimde bilgi alabilmelerinin önü açılacaktır.

Belediyelere duyulan güven arttıkça siyasal figürlerin prestiji ve saygınlığı da toplum nezdinde güç kazanacaktır. Kurumsal anlamda personelin de güçlü, zayıf yönler, fırsatlar veya muhtemel tehditlerin farkına varması sağlanacaktır. Bunun için ölçüm araçlarının sadeliği, uygun ve somut ölçütlerin tespiti, birimler arası farklı göstergelerin kullanımı, ölçütlerin değişen şartlara göre yeniden düzenlenmesi önem taşımaktadır. Bu hususta üniversitelerden veya özel sektörden danışmanlık hizmeti alınabilir. Güçlü bir teknolojik veri tabanı sisteminin kurulması ve işletilmesi vergi gelirlerinin ve hizmet maliyetlerinin net sayısal ifadelerle ortaya konması da önemlidir. Merkezi idare de performans değerlendirmelerinde denetimi sağlayıcı ve koordine edici bir rol oynamalıdır (Karaoğlan, 2016).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması için Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 14.02.2023 tarih ve 2023/01 no lu toplantısında alınan 1 sıra sayılı kararı gereğince etik kuruldan onay alınmıştır. Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan, basit tesadüfi örnekleme metoduyla ulaşılan 350 memura gönderilmiştir. Anket çalışması 30.03.2023-20.04.2023 tarihleri aralığında tamamlanmıştır. Süreç sonunda elde edilen geçerli form sayısı 303 olmuştur. Geçerli form sayısına göre cevaplanma oranı %86,5'dir. Bu oran evreni temsil etme açısından başarılı kabul edilmektedir. Anket verileri aynı sistemden alınmıştır. SPSS Statistics 23 programı aracılığıyla tek yönlü ANOVA, tek yönlü regresyon, Pearson korelasyonu, ortak frekans, standart sapma, ortalama ve normal dağılım ölçümleri gibi nicel araştırma yöntemleriyle analiz edilmiştir. Tek yönlü ANOVA gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arası farklılıkları tespit etmektedir. Tek yönlü regresyonda bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler matematiksel bir eşitlikle açıklanmaktadır. Pearson korelasyonu ise iki sürekli değişkenin doğrusal bir ilişkiye sahip olup olmadığını ölçmede kullanılmaktadır (Sungur, 2016, s. 116; Antalyaalı, 2016, s. 132; Küçükşille, 2016, s. 9). Kamu çalışanlarının performans ölçütlerine yönelik algılarını/yaklaşımlarını etkileyen faktörler nelerdir sorusundan hareket edilerek bağımsız değişken olarak cinsiyet, çalışılan saat, eğitim durumu, yaş kompozisyonu bağımlı değişken olarak da performans ölçütleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen analiz sonuçları özet halinde sunulmuştur.

Hipotez test edilmeden önce ölçek güvenilirliği test edilmiştir. Cronbach-Alpha katsayısı kullanılarak analiz edilen güvenilirlik katsayısı 0,734 (%73)'dir. Bu da elde edilen araştırma sonuçlarının geçerliğini artırmaktadır. Yapılan standart sapma ve ortalama testi çalışma içerisinde uygun bulunmuştur. Daha sonrasında normallik dağılımı testi yapılmıştır. Testten elde edilen değerlere göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

### 4. BULGULAR

Bu kısımda araştırma bulgularına ait veriler paylaşılmakta ve analiz edilmektedir. Araştırmaya katılan bireylere ait demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir. Katılımcıların %51,2'si kadındır. 25-34 yaş aralığındaki katılımcı sayısı %74,3'tür. Lisans (%76,6) ve Yüksek Lisans (%17,5) gibi öğrenim durumu olan katılımcıların oranı yüksektir. Belediyede çalışma süreleri bakımından 5-15 yıl (%77,2) arasındaki çalışanların oranı araştırmada daha yüksektir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

	Kişi Sayısı	Yüzde
<b>Cinsiyetiniz</b>		
Kadın	155	51,2
Erkek	148	48,8
<b>Yaşınız</b>		
18-24	18	5,9
25-34	225	74,3
35-44	52	17,2
45-54	8	2,6

<i>(Tablo 1'in devamı)</i>		
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Belediyede Çalışma Süreniz</b>		
5 yıldan az	56	18,5
5-15 yıl	234	77,2
16-25 yıl	13	4,3
<b>Öğrenim Durumunuz</b>		
Lise	16	5,3
Lisans	232	76,6
Yüksek Lisans	53	17,5

“Belediye Performans Yönetimine Memurların Bakış Perspektifleri Boyutu” kapsamında katılımcılar “Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin standardını artırır”, “Belediyelerde performans yönetimi, çalışanlara motivasyon verir”, “Belediyelerde performans yönetimi, başarının ödüllendirilmesini sağlar”, “Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenmeyi teşvik eder”, “Belediyelerde performans yönetimi birimler ile personel arasındaki iletişimi güçlendirir.”, “Belediyelerde performans yönetimi, belediye-halk ilişkisini olumlu etkiler” ifadelerine katılımcılar çoğunlukla “Tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir (%72,6). Bu ifadelerden hareketle katılımcıların çoğu performans yönetiminin yerel ölçekte uygulanmasına olumlu bakmaktadır (Tablo 2). Dikkat çeken bir diğer nokta da, sorulara verilen cevaplarda kararsızların oranının yüksekliğidir. Bu durum performans yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olmama veya cevap vermekten kaçınma eğilimiyle açıklanabilir.

**Tablo 2.** Belediyede Performans Yönetimine Memurların Bakışı

	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>		<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin standardını artırır</b>			<b>Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenmeyi teşvik eder</b>		
Hiç Katılmıyorum	4	1,30	Hiç Katılmıyorum	5	1,7
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	78	25,7	Kararsızım	126	41,6
Kısmen Katılıyorum	1	0,30	Kısmen Katılıyorum	2	0,7
Tamamen Katılıyorum	220	72,6	Tamamen Katılıyorum	170	56,1
<b>Belediyelerde performans yönetimi, günümüzdeki ihtiyaçlara daha uygundur</b>			<b>Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi teşvik eder</b>		
Hiç Katılmıyorum	3	1,00	Hiç Katılmıyorum	4	1,3
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	153	50,5	Kararsızım	150	49,5
Kısmen Katılıyorum	4	1,30	Kısmen Katılıyorum	1	0,30
Tamamen Katılıyorum	143	47,2	Tamamen Katılıyorum	148	48,8



(Tablo 2'nin devamı)

	Kişi Sayısı	Yüzde		Kişi Sayısı	Yüzde
<b>Belediyelerde performans yönetimi, çalışanlara motivasyon verir</b>			<b>Belediyelerde performans yönetimi belediye birimler ile personel arasındaki iletişimi güçlendirir</b>		
Hiç Katılmıyorum	6	2,00	Hiç Katılmıyorum	5	1,7
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	123	40,6	Kararsızım	144	47,5
Kısmen Katılıyorum	0	0	Kısmen Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	174	57,4	Tamamen Katılıyorum	154	50,8
<b>Belediyelerde performans yönetimi, başarımın ödüllendirilmesini sağlar</b>			<b>Belediyelerde performans yönetimi, belediye ve halk arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkiler</b>		
Hiç Katılmıyorum	6	2,00	Hiç Katılmıyorum	3	1,00
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	132	43,6	Kararsızım	130	42,9
Kısmen Katılıyorum	3	1,00	Kısmen Katılıyorum	0	0
Tamamen Katılıyorum	162	53,5	Tamamen Katılıyorum	170	56,1

“Performans Değerlendirmesinin Yöneticiler (Şef, Müdür) için de Uygulanması Boyutu” kapsamında katılımcılar, “Performans değerlendirme, yöneticiler açısından görevde yükselme uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır” ifadesine katılımcılar çoğunlukla katılmaktadır (%56,4). Performans yönetiminin stratejik planlama temelli olduğu ve üst yöneticilerin liderlik fonksiyonu kapsamında gelişme gösterdiği göz önüne alınırsa bu durum olumludur. “Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül, ceza uygulamalarında başlıca kriter olmalıdır (%49,2)”, “Performans değerlendirme ile yapılan görevde yükselmeler, diğer çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkiler (%58,1)”, “Performans değerlendirme yöneticiler için görevde yükselme süreçlerinin adaletli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır (%56,4)”, “Belediyelerde performans yönetiminin hiyerarşik karar almada kolaylaştırıcı rolü vardır” ifadelerine katılımcılar çoğunlukla olumlu yanıt vermiştir (Tablo 3). Kararsızların oransal açıdan yüksekliği, cevaplama hususundaki çekimserlik, süreç hakkında bilgi sahibi olmama veya örgütsel süreçlerde kendini ifade etme olanağındaki sınırlılık ile açıklanabilir.

Tablo 3. Performans Değerlendirmelerinin Yöneticiler (Şef, Müdür) için Uygulanması

	Kişi Sayısı	Yüzde
<b>Performans değerlendirme yöneticiler için görevde yükselme süreçlerinin adaletli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.</b>		
Hiç Katılmıyorum	4	1,30
Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	124	40,9
Kısmen Katılıyorum	4	1,3
Tamamen Katılıyorum	171	56,4

(Tablo 3'ün devamı)		
	Kişi Sayısı	Yüzde
<b>Belediyelerde performans yönetiminin hiyerarşik karar almada kolaylaştırıcı rolü vardır.</b>		
Hiç Katılmıyorum	4	1,3
Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	143	47,2
Kısmen Katılıyorum	2	0,7
Tamamen Katılıyorum	154	50,8

“Performans Kriterlerinin Uygunluğu ve Değerlendirme Boyutu”nda katılımcılar, “Performans kriterlerinin oluşumuna birim amiri de katılmalıdır (%49,2)”, “Performans kriterlerinin oluşumuna yönetici olmayan memurlar da dâhil olmalıdır (%52,1)”, “Performans kriterlerinin oluşumuna ilgili sendikalar da dâhil olmalıdır (%48,2)”, “Performans kriterlerinin oluşumuna üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) dâhil olmalıdır (%51,8)” ifadelerine katılımcıların çoğu katılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde 360 derece geri bildirim dayalı çoklu paydaş yaklaşımına dayalı katılımcı ve nesnel perspektif benimsenmiştir. Bu durum performans sonuçlarının sağlıklı bir biçimde açığa çıkmasına zemin hazırlayarak hizmet standartlarının daha da yükseltilmesini teşvik edecektir (Tablo 4).

**Tablo 4. Performans Kriterlerinin Uygunluğu ve Değerlendirilmesi**

Performans kriterlerinin oluşumuna birim amiri de katılmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans kriterlerinin oluşumuna ilgili sendikalar da dâhil olmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	1,7	Hiç Katılmıyorum	12	4
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	146	48,2	Kararsızım	140	46,2
Kısmen Katılıyorum	3	1	Kısmen Katılıyorum	5	1,7
Tamamen Katılıyorum	149	49,2	Tamamen Katılıyorum	146	48,2
Performans kriterlerinin oluşumuna yönetici olmayan memurlar da dâhil olmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans kriterlerinin oluşumuna üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) dâhil olmalıdır.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	1,3	Hiç Katılmıyorum	5	1,7
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	138	45,5	Kararsızım	137	45,2
Kısmen Katılıyorum	3	1	Kısmen Katılıyorum	4	1,3
Tamamen Katılıyorum	158	52,1	Tamamen Katılıyorum	157	51,8

Son olarak “Performans Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Niteliksel Yeterliliği Boyutu”nda katılımcılar, “Belediyelerde personel sayısı performans yönetimi için yeterlidir.” ifadesini %39,90’ı oranında tercih ederken, “Belediyelerde performans ölçümünde uzman personel performans yönetimi için yeterli düzeydedir.” ifadesine %48,8 oranında “Kararsızım” cevabı verilmiştir. “Belediyelerde performans yönetiminin yaygınlaşması açısından gerekli olan zihniyet değişimi gerçekleşmiştir.” ifadesine de %53,5’si oranla “Kararsızım”, ve son olarak “Performans yönetimini uygulamasında tüm memur çalışanlar yeterince bilgi sahibidir.” ifadesine de %60,7’i oranında “Kararsızım” cevabı verilmiştir. Performans yönetiminin bireysel ve örgütsel boyutlu bir kavram olduğu ve bütünsel bir bakış açısını yansıtmaya gerektiği açıktır. Bu

durumda kurum içi performans yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması için personelin mutlaka bilgilendirilmesi ve eğitimi önemli bir ihtiyaçtır. Kararsız cevapların yüksekliği ilgili belediyenin kurumsal politikaları hakkında görüş bildirmeme, kurumsal politikalar hakkında herhangi bir bilgi sahibi olmama, kurumsal süreçlerin bürokratikliği ve yönetsel katılımı sınırlandırmasıyla açıklanabilir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Performans Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Niteliksel Yeterliliği

Belediyelerde performans ölçümünde uzman personel sayısı yeterlidir.	Kişi Sayısı	Yüzde	Belediyelerde performans yönetimi açısından gerekli olan zihniyet değişimi gerçekleşmiştir.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	3,3	Hiç Katılmıyorum	15	5
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	167	55,1	Kararsızım	162	53,5
Kısmen Katılıyorum	5	1,7	Kısmen Katılıyorum	11	3,6
Tamamen Katılıyorum	121	39,9	Tamamen Katılıyorum	115	38
Belediyelerde personelin niteliği performans yönetimi için yeterli düzeydedir.	Kişi Sayısı	Yüzde	Performans yönetimini uygulamasında tüm memur çalışanlar yeterince bilgi sahibidir.	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	4,3	Hiç Katılmıyorum	39	12,9
Kısmen Katılmıyorum	0	0	Kısmen Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	148	48,8	Kararsızım	184	60,7
Kısmen Katılıyorum	11	3,6	Kısmen Katılıyorum	63	20,8
Tamamen Katılıyorum	131	43,2	Tamamen Katılıyorum	17	5,6

İstatistiki analiz kapsamında bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizine başvurulmuştur. Buna göre, cinsiyet değişkeni ile performans yönetiminin ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6). Cinsiyet performans ölçütlerine yönelik yaklaşım üzerinde etkilidir.

**Tablo 6. Cinsiyetin Performans Yönetimi Üzerine İlişkisi-Tek Yönlü Regresyon**

Katsayılar					
Model	Standardize edilmeyen katsayılar	Standart Hata	Standardize Katsayılar	T değeri	Anlamlılık
	Beta		Beta		
(İfadeler)	1,892	0,268		7,05	<.001*
Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin standardını artırır.	-0,047	0,036	-0,09	-1,324	0,186
Belediyelerde performans yönetimi, günümüzdeki ihtiyaçlara daha uygundur.	-0,001	0,031	-0,002	-0,027	0,978
Belediyelerde performans yönetimi, çalışanlara motivasyon verir.	-0,048	0,032	-0,103	-1,495	0,136
Belediyelerde performans yönetimi, başarının ödüllendirilmesini sağlar.	-0,07	0,032	-0,15	-2,209	0,028
Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenmeyi teşvikler.	-0,015	0,033	-0,032	-0,458	0,647
Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi teşvik eder.	-0,01	0,033	-0,02	-0,293	0,77
Belediyelerde performans yönetimi belediyede birimler ile personel arasındaki iletişimi güçlendirir.	0,008	0,032	0,016	0,239	0,812
Belediyelerde performans yönetimi, Belediye ve halk arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkiler.	-0,013	0,033	-0,026	-0,384	0,701
Performans değerlendirme, yöneticiler açısından görevde yükselme uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.	0,015	0,032	0,031	0,469	0,64
Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül, ceza uygulamalarında başlıca kriter olmalıdır.	0,023	0,031	0,047	0,733	0,464

<i>(Tablo 6'nın devamı)</i>					
<b>Katsayılar</b>					
<b>Model</b>	<b>Standardize edilmeyen katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>T değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
	<b>Beta</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>		
Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, diğer çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkiler.	-0,002	0,033	-0,004	-0,053	0,958
Performans değerlendirme yöneticiler için görevde yükselme süreçlerinin adaletli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.	0,087	0,031	0,181	2,787	0,006
Belediyelerde performans yönetiminin hiyerarşik kararlar almalarında kolaylaştırıcı rolü vardır.	-0,027	0,031	-0,056	-0,848	0,397
Performans kriterlerinin oluşumuna birim amiri de katılmalıdır.	0,045	0,029	0,095	1,548	0,123
Performans kriterlerinin oluşumuna yönetici olmayan memurlar da dâhil olmalıdır.	-0,051	0,032	-0,107	-1,618	0,107
Performans kriterlerinin oluşumuna ilgili sendikalar da dâhil olmalıdır.	-0,04	0,028	-0,09	-1,41	0,16
Performans kriterlerinin oluşumuna üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) dâhil olmalıdır.	0,034	0,032	0,073	1,071	0,285
Belediyelerde personel sayısı performans yönetimi için yeterlidir.	-0,027	0,03	-0,059	-0,898	0,37
Belediyelerde personelin niteliği performans yönetimi için yeterli düzeydedir.	0,009	0,029	0,019	0,294	0,769
Belediyelerde performans yönetimi açısından gerekli olan zihniyet değişimi gerçekleşmiştir.	0,037	0,031	0,084	1,208	0,228
Performans yönetimini uygulamasında tüm memur çalışanlar yeterince bilgi sahibidir.	-0,003	0,032	-0,006	-0,098	0,922

\*p<0,01

Belediyede çalışma süresi ile performans yönetimi ilişkisinin ölçümü için yapılan regresyon analizinde ise belediyede çalışma süresi performans yönetimi ile ilişkili bulunmuştur. Çalışma süresi 5 ila 15 yıl arasında olan çalışanlar performans ölçüm uygulamalarına daha sıcak bakmaktadır. Kıdemli personel (16-25 yıl arası) performans ölçüm uygulamalarından daha çok geleneksel statükocu uygulamaları sürdürme eğilimindedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Belediyede Çalışma Süresinin (Kıdem) Performans Yönetimi Üzerine Etkisi

<b>Katsayılar</b>					
<b>Model</b>	<b>Standardize edilmemiş katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>T değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
	<b>Beta</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>		
(Sabit İfadeler)	2,134	0,249		8,57	<0,01*
Belediyelerde performans yönetimi, verilen hizmetin standardını artırır.	0,017	0,033	0,036	0,522	0,602
Belediyelerde performans yönetimi, günümüzdeki ihtiyaçlara daha uygundur.	0,02	0,029	-0,046	-0,694	0,488
Belediyelerde performans yönetimi, çalışanlara motivasyon verir.	0,032	0,03	-0,074	-1,056	0,292
Belediyelerde performans yönetimi, başarının ödüllendirilmesini sağlar.	0,02	0,029	-0,046	-0,669	0,504

(Tablo 7'nin devamı)

<b>Katsayılar</b>					
<b>Model</b>	<b>Standardize edilmemiş katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>T değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
	<b>Beta</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>		
Belediyelerde performans yönetimi, kurumsal öğrenmeyi teşvikler.	0,01	0,031	-0,022	-0,312	0,755
Belediyelerde performans yönetimi, kendini geliştirmeyi teşvikler.	0,034	0,031	-0,078	-1,11	0,268
Belediyelerde performans yönetimi belediyede birimler ile personel arasındaki iletişimi güçlendirir.	0,02	0,03	-0,047	-0,676	0,5
Belediyelerde performans yönetimi, Belediye ve halk arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkiler.	0,01	0,03	0,024	0,344	0,731
Performans değerlendirme, yöneticiler açısından görevde yükselme uygulamalarında temel ölçüt olmalıdır.	0,034	0,03	-0,078	-1,154	0,249
Performans değerlendirme, yöneticiler için ücret, ödül, ceza uygulamalarında başlıca kriter olmalıdır.	0	0,029	-0,001	-0,013	0,99
Performans değerlendirmesi ile yapılan görevde yükselmeler, diğer çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkiler.	0,008	0,031	-0,018	-0,259	0,795
Performans değerlendirme yöneticiler için görevde yükselme süreçlerinin adaletli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.	0,019	0,029	-0,043	-0,647	0,518
Belediyelerde performans yönetiminin hiyerarşik kararlar almalarında kolaylaştırıcı rolü vardır.	0,02	0,029	0,045	0,676	0,499
Performans kriterlerinin oluşumuna birim amiri de katılmalıdır.	0,029	0,027	-0,068	-1,077	0,282
Performans kriterlerinin oluşumuna yönetici olmayan memurlar da dâhil olmalıdır.	0,011	0,029	-0,026	-0,38	0,705
Performans kriterlerinin oluşumuna ilgili sendikalar da dâhil olmalıdır.	0,025	0,026	0,061	0,946	0,345
Performans kriterlerinin oluşumuna üst düzey yöneticilerde (daire başkanları) dâhil olmalıdır.	0,042	0,03	0,097	1,406	0,161
Belediyelerde personel sayısı performans yönetimi için yeterlidir.	0,007	0,028	-0,017	-0,248	0,804
Belediyelerde personelin niteliği performans yönetimi için yeterli düzeydedir.	0,053	0,027	0,131	1,952	0,052
Belediyelerde performans yönetimi açısından gerekli olan zihniyet değişimi gerçekleşmiştir.	0,026	0,029	0,063	0,893	0,372
Performans yönetimini uygulamasında tüm memur çalışanlar yeterince bilgi sahibidir.	0,018	0,03	-0,039	-0,625	0,533

\*p&lt;0,01

Tablo 8'de bağımsız grupların ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının ölçümü için kullanılan tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü ANOVA testinde cinsiyet, yaş, belediyede çalışma durumu ve öğrenim durumu incelendiğinde performans yönetimi ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunduğu keşfedilmiştir. Öğrenim durumuna göre performans ölçüm uygulamalarının yaygınlaştırılması gerektiğini savunanların oranı eğitim düzeyiyle paralel biçimde artmaktadır. Lise düzeyinde oran %50,3 iken, lisans düzeyinde %80,7, lisansüstü seviyede %81,4'tür.

**Tablo 8.** Tek Yönlü ANOVA Test Sonuçları

Çoklu Kıyaslamalar								
Bağımlı Değişken	(I) Performans Ölçümü	(J) Performans Ölçümü	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı		
						Alt sınır	Üst sınır	
<b>Cinsiyetiniz</b>	Katılmıyorum	Kararsızım	0,455	0,264	0,086	-0,07	0,97	
		Katılıyorum	,525*	0,252	0,038	0,03	1,02	
		Tamamen Katılıyorum	,538*	0,268	0,045	0,01	1,07	
	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	-0,455	0,264	0,086	-0,97	0,07
			Katılıyorum	0,07	0,093	0,448	-0,11	0,25
			Tamamen Katılıyorum	0,084	0,131	0,522	-0,17	0,34
		Katılıyorum	Katılmıyorum	-,525*	0,252	0,038	-1,02	-0,03
			Kararsızım	-0,07	0,093	0,448	-0,25	0,11
			Tamamen Katılıyorum	0,013	0,103	0,896	-0,19	0,22
<b>Yaşınız</b>	Katılmıyorum	Kararsızım	-0,068	0,267	0,799	-0,59	0,46	
		Katılıyorum	,683*	0,254	0,008	0,18	1,18	
		Tamamen Katılıyorum	,596*	0,271	0,028	0,06	1,13	
	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum	0,068	0,267	0,799	-0,46	0,59
			Katılıyorum	,752*	0,094	<,001	0,57	0,94
			Tamamen Katılıyorum	,664*	0,132	<,001	0,4	0,92
		Katılıyorum	Katılmıyorum	-,683*	0,254	0,008	-1,18	-0,18
			Kararsızım	-,752*	0,094	<,001	-0,94	-0,57
			Tamamen Katılıyorum	-0,087	0,104	0,403	-0,29	0,12
Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	-,596*	0,271	0,028	-1,13	-0,06	
		Kararsızım	-,664*	0,132	<,001	-0,92	-0,4	
		Katılıyorum	0,087	0,104	0,403	-0,12	0,29	
	<b>Belediyede Çalışma Süreniz</b>	Katılmıyorum	Kararsızım	,492*	0,24	0,041	0,02	0,96
			Katılıyorum	0,371	0,228	0,106	-0,08	0,82
			Tamamen Katılıyorum	,519*	0,243	0,034	0,04	1

(Tablo 8'in devamı)

<i>(Tablo 8'in devamı)</i>							
Çoklu Kıyaslamalar							
Bağımlı Değişken	(I) Performans Ölçümü	(J) Performans Ölçümü	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
	Kararsızım	Katılmıyorum	-,492*	0,24	0,041	-0,96	-0,02
		Katılıyorum	-0,122	0,084	0,15	-0,29	0,04
		Tamamen Katılıyorum	0,027	0,119	0,822	-0,21	0,26
	Katılıyorum	Katılmıyorum	-0,371	0,228	0,106	-0,82	0,08
		Kararsızım	0,122	0,084	0,15	-0,04	0,29
		Tamamen Katılıyorum	0,148	0,094	0,114	-0,04	0,33
	Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	-,519*	0,243	0,034	-1	-0,04
		Kararsızım	-0,027	0,119	0,822	-0,26	0,21
		Katılıyorum	-0,148	0,094	0,114	-0,33	0,04
<b>Öğrenim Durumunuz</b>	Katılmıyorum	Kararsızım	-0,091	0,257	0,724	-0,6	0,41
		Katılıyorum	-0,163	0,245	0,507	-0,64	0,32
		Tamamen Katılıyorum	0,038	0,261	0,883	-0,47	0,55
	Kararsızım	Katılmıyorum	0,091	0,257	0,724	-0,41	0,6
		Katılıyorum	-0,072	0,09	0,427	-0,25	0,11
		Tamamen Katılıyorum	0,129	0,127	0,31	-0,12	0,38
	Katılıyorum	Katılmıyorum	0,163	0,245	0,507	-0,32	0,64
		Kararsızım	0,072	0,09	0,427	-0,11	0,25
		Tamamen Katılıyorum	,201*	0,1	0,046	0	0,4
	Tamamen Katılıyorum	Katılmıyorum	-0,038	0,261	0,883	-0,55	0,47
		Kararsızım	-0,129	0,127	0,31	-0,38	0,12
		Katılıyorum	-,201*	0,1	0,046	-0,4	0

\*p&lt;0,01

Tablo 9'da Pearson korelasyon katsayısı ile bir değişkenin değişiminin diğer değişkene etkisi hesaplanmaktadır. Analiz sonucunda cinsiyet, belediyede çalışma süresi, yaş, öğretim durumu kendi içinde ilişkili bulunmuştur. Yaş değişkeni ile performans yönetiminin desteklenmesi arasında doğru orantı vardır.

**Tablo 9. Pearson Korelasyon Testi**

Korelasyonlar						
		Cinsiyetiniz	Yaşınız	Belediyede Çalışma Süreniz	Öğrenim Durumunuz	Performans Yönetimine Yönelim
<b>Cinsiyetiniz</b>	Pearson Korelasyonu	1	,114*	0	-0,014	-0,089
	Anlamlılık (Çift Yönlü)		0,048	0,999	0,809	0,122
	N	303	303	303	303	303
<b>Yaşınız</b>	Pearson Korelasyonu	,114*	1	,223**	-0,034	-,318**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)	0,048		<,001	0,558	<,001
	N	303	303	303	303	303
<b>Belediyedeki İş Tecrübeniz</b>	Pearson Korelasyonu	0	,223**	1	0,042	-0,046
	Anlamlılık (Çift Yönlü)	0,999	<,001		0,466	0,427
	N	303	303	303	303	303
<b>Öğrenim Durumunuz</b>	Pearson Korelasyonu	-0,014	-0,034	0,042	1	-0,027
	Anlamlılık (Çift Yönlü)	0,809	0,558	0,466		0,639
	N	303	303	303	303	303
<b>Performans Yönetimine Yönelim</b>	Pearson Korelasyonu	-0,089	-,318**	-0,046	-0,027	1
	Anlamlılık (Çift Yönlü)	0,122	<,001	0,427	0,639	
	N	303	303	303	303	303

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü)

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü)

Analizler sonucunda hipotezlerin test sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir:

**H1:** Cinsiyete göre performans ölçümlerinin desteklenmesi farklılık göstermektedir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**H2:** Yaşa göre performans ölçümlerinin desteklenmesi farklılık göstermemektedir. H2 hipotezi reddedilmiştir.

**H3:** Belediyedeki iş tecrübesine göre performans ölçümlerinin desteklenmesi gruplar arası farklılık göstermektedir. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**H4:** Öğrenim durumuna göre performans ölçümlerinin desteklenmesi gruplar arasında farklılık göstermektedir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Performans yönetimi günümüzde gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektörde yaygınlaştıkça kullanılan çağdaş yönetim tekniklerinden biridir. Kamu yönetimi reformlarında da en sık başvurulan araçlardandır. Performans yönetim uygulamaları merkezi yönetim kadar yerel yönetimler için de gereklidir. Yerel yönetimlerin hazırladıkları yıllık performans programı ve performans göstergelerini içeren stratejik planlarla profesyonel hesap verebilirliğe dayalı yıllık faaliyet raporları belediye başkanının ve istihdam edilen personelin sorumluluk bilincini artırmaktadır. Performans ölçümlerine dayalı olarak gerçekleşen nesnel değerlendirmeler, izleme ve denetim süreçleri yerel düzeyde ekonomik açıdan rasyonelliği, siyasal açıdan da kamu yararına uygun hareket etmeye dayalı hukukiliği sağlamaktadır. Yerel yönetimlerin özellikle de büyükşehirlerin sunmakta olduğu hizmetlerin geniş bir alanı kapsamaya, yerel halkın istek ve beklentilerine uygun bir biçimde hareket etmeyi gerekli kılmaktadır. Yerel paydaşların sunulan hizmetlerden memnuniyeti veya memnuniyetsizliği doğrudan doğruya ilgili büyükşehir belediye idaresinin



sorumluluğudur. Vatandaş odaklı bir yaklaşımla performans sonuçlarının kamuoyuyla paylaşılması şeffaflığı sağladığı gibi performansla dair standartların daha da yükseltilmesiyle ilgili olumlu ve/veya olumsuz geri bildirimlerle idari kapasitenin gelişimine de katkıda bulunur.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde memur olarak istihdam edilen kamu personeline anket uygulanmıştır. Katılımcıların çoğu yükseköğrenim görmüş kişilerdir, genç yaşta, orta vadeli bir kıdeme sahiptir. Katılımcılar performans yönetimine genel olarak olumlu yaklaşmaktadır. Performans ölçümü sonucunda yapılan performans değerlendirmelerinin görevde yükselme ve terfi süreçlerinde dikkate alınmasının gerekliliği savunulmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde de katılımcı bir modele dayalı çoklu paydaş yaklaşımı benimsenmiştir, ancak performans ölçüm sürecini yürütecek uzman personel sayısının yeterliliği, performans yönetiminin kurum kültürüyle özdeşleştirilerek özümsemesi gibi açılardan birtakım eksiklikler de mevcuttur. Kadın katılımcılar erkeklere oranla performans yönetimi uygulamalarına daha olumlu yaklaşmaktadır. İş tecrübesi arttıkça performans ölçümü gibi yeni yönetsel uygulamalar tutucu bir eğilimle hoş karşılanmamaktadır. Öğrenim düzeyi ile performans yönetimine geçilmesi arasında pozitif yönde korelasyon vardır. Öğrenim düzeyi arttıkça kurumsal ve bireysel performans ölçüm uygulamalarını savunanların oranı da artmaktadır. Yaş değişkeni ile performans ölçüm uygulamalarına destek arasında gruplara göre dağılımda herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Bu durum kurum politikalarının gerektiği gibi aktarılması ve bilgilendirici faaliyetlerde bulunulması halinde performans yönetimine ilginin artacağını göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin stratejik plan hedeflerini alt birimlerle koordinasyon içinde gerçekleştirmeleri için iş tecrübesi yüksek personelin de performans yönetiminin kurumsal ve bireysel yararlarına ikna edilmesi gereklidir. Eğitim düzeyi düşük personelin de performans yönetim süreci, performans yönetiminin yararları ve boyutları, ölçüm kriterleri, denetim sürecinin nasıl gerçekleşeceği, stratejik plandaki amaç ve hedeflerin izleme-değerlendirme sürecinde nesnel verilerle yorumlanması gibi hususlarda bilgilendirilmeleri gereklidir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar kapsamında performans yönetimine özen gösteren kurum personelinin birim ve personel arasındaki iletişimi kuvvetlendireceği söylenebilir. Belediye ile halk arasındaki ilişki de performans sonuçlarının önemsenmesiyle birlikte olumlu veya olumsuz geri bildirim dayalı olarak şekillenecektir. Performansa yönelik olumlu bir bakış açısı yöneticiler için yükselme, terfi, ücret, ödül ve ceza uygulamalarında adaleti sağlayacaktır. Hiyerarşik karar alma süreci performans ölçütlerinin oluşturulmasında kapsamlı bir katılım gerektiği için daha da basitleşecek ve hızlanacaktır. Performans yönetim süreçleri memurların çalışma verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda kurumların; departmanlara ve memurlara performans yönetim süreçleriyle ilgili bilgi aktarması, sunulacak hizmetlere ilişkin somut performans göstergeleri belirlemesi, yılsonunda gösterge ve hedeflere göre vatandaş memnuniyetini ölçümlemesi gerekir. Kurumlarda hâlihazırda performans yönetimi ile ilgili bilgi eksiklikleri vardır. Bu eksikliklerin giderilmesi yönünde eğitimler ve seminerler düzenlenebilir. Performans yönetimi belirli aralıklarla gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Kurumlar belirli aralıklarla performans ölçümlerini gerçekleştirerek somut verileri analiz etmelidir. Yıllar itibarıyla kurumsal performans bireysel çaba ve birimsel faaliyet raporları çerçevesinde karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirilmelidir. Çalışma, yöntem ve verileriyle yerel kamu personelinin performans uygulamalarına bakışını değerlendiren özgün bir niteliğe sahiptir, ancak uygulandığı alan ve kapsam bakımından sınırlıdır. Bu alan araştırmasının akademik yazın için performans yönetimine yönelik yerel ölçekte istihdam edilen kamu personelinin eğilimlerini yansıtması açısından yararlı olduğu düşünülmektedir. Diğer akademik çalışmalar Türkiye genelindeki büyükşehirlerde bu çalışmaya benzer bir alan araştırması metodu izleyebilirler.



Bu çalışma için Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 29.12.2022 tarihli ve 342609 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

#### **Makale ile ilgili notlar**

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Araştırmanın tüm sürecine yazarlar eşit derecede katkıda bulunmuştur.

## KAYNAKÇA

- Aydın, S. (2006). *Belediyelerde Performans Denetimi ve Mali Denetim* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Antalyalı, L. Ö. (2016). Varyans analizi (Anova-Manova). Ş. Kalaycı (Eds.), içinde *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (ss. 131-185). Asil Yayın.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Behn, R. D. (2014). What performance is and is not?. *Bob Behn's public management report*. 12(1). [https://thebehnreport.hks.harvard.edu/files/thebehnreport/files/behnreport\\_2014oct.pdf?m=1463165660](https://thebehnreport.hks.harvard.edu/files/thebehnreport/files/behnreport_2014oct.pdf?m=1463165660)
- Bianchi, C. (2010). Improving performance and fostering accountability in the public sector through system dynamics modelling: from an external to an internal perspective. *Systems Research and Behavioural Science*, 27, 361-384. <https://doi.org/10.1002/sres.1038>
- Bouckaert, G. ve Halligan, J. (2007). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Buschor, E. (2013). Performance management in the public sector: past, current and future trends. *Tékhné*, 11 (11), 4-9. <https://doi.org/10.1016/j.tekhné.2013.05.005>
- Bilge, S. (2006). *Yerel yönetimlerde performans ölçümü ve dışsal faktörlerin yerel yönetimlerin performansına etkisi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Bryson, J. M. (1990). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. Jossey-Bass Publishers.
- Butt, H. ve Palmer, B. (1986). *Value for money in the public sector*. Basil Blackwell Ltd.
- Camphell, J. ve Wiernik, B. (2015). The modelling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Christensen, T. ve Laegreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, K. V., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, K. S. (2008). *Kamu kurumlarında performans yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Demirdağ, D. (2019). *Mülki idare amirlerinin kamu performans yönetimine ilişkin tutumlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Devlet Memurları Kanunu, *Kanun No: 657*, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf>.
- Dubnic, M. (2005). Accountability and promise of performance: in search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417. <https://doi.org/10.1080/15309576.2005.11051839>
- Eren, V. ve Kahraman, F. Ö. (2020). Kamuda performans yönetiminin eleştirisi. V. Eren, T. Eroğlu, (Eds.), içinde, *Kamuda performans yönetimi: Kavram, kuram, uygulama* (ss. 301-327). Nobel Yayın.
- Eroğlu, H. T. (2011). *Kamu yönetiminde performans*. Çizgi Kitabevi.
- Güven, A. (2012). *Belediyelerde performans denetimi ve algılanması üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

- Karaoğlan, B. (2020). Belediyelerde performans yönetimi uygulamaları ve performans lm. V. Eren, T. Eroğlu, (Eds.), içinde, *Kamuda performans yönetimi: Kavram, kuram, uygulama* (ss. 419-441). Nobel Yayın.
- Küçüksille, E. (2016). Basit doğrusal regresyon. Ő. Kalaycı (Eds.), içinde *SPSS uygulamalı ok değişkenli istatistik teknikleri* (ss.199-207). Asil Yayın.
- Layzell, T. D. (1999). Linking performance to funding outcomes at the state level for public institutions of higher education: Past, present and future. *Research in Higher Education*, 40(2), 233-246. <https://doi.org/10.1023/A:1018790815103>
- Ling, T. (2002). Delivering joined-up government in the UK: Dimensions, issues and problems. *Public Administration*, 80(4), 615-642. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00321>
- Midilli Soran, M. (2023). Kamu performans yönetimine personel bakış aılarının değerlendirilmesi: Kocaeli bykŐehir belediyesi rneği. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: an ever-expanding concept, *Public Administration*, 78(3), 555-573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- Özer, M. A., Akçakaya, M, Yaylı, H. ve Batmaz, Y. N. (2016). *Kamu yönetimi: modern yapı ve süreçler*. Adalet Yayınevi.
- Robinson, M. (2007). Performance budgeting models and mechanisms. M. Robinson (Eds) in Performance budgeting linking funding and results (pp.1-18). Palgrave Macmillan.
- Sayıştay Başkanlığı (2014). *Performans denetimi rehberi*. T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Sezer, . ve Kırnapı, A. (2018). Belediyelerde stratejik planlamanın bir unsuru olarak performans denetimi: Zonguldak belediyesi stratejik planları üzerine bir değerlendirme. *Ekonomi Maliye Dergisi*, 1(2), 54-78.
- Sole, F. (2009). A management model and factors driving performance in public organizations. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 3-11. <https://doi.org/10.1108/13683040911006747>
- Sungur, O. (2016). Korelasyon analizi. Ő. Kalaycı (Eds.) içinde, *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (ss. 116-131). Asil Yayın.
- Tahta, F. (1995). *Okul ncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Tiyek, R. (2013). Büyükşehir belediyesi memur personel performans değerlendirme uygulamalarının değerlendirilmesi. *Yerel Politikalar*, 82-115.
- Topal, A. K. ve Akyazı, H. (1997). Yeni küresel ekonomik sistem ve ulusal kalkınmada kentlerin önemi. *ađdaŐ Yerel Yönetimler*, 6(4), 12-18.
- UN Centre for Human Settlements (2009). *Planning sustainable cities-global report on human settlements*. Nairobi.
- Wholey, J. S. (1999). Performance-based management: responding to the challenges. *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 288-307. <https://doi.org/10.2307/3380705>
- Winstanley, D. ve Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel Review*, 25(6), 66-84. <https://doi.org/10.1108/00483489610148545>
- Yılmaz, V. ve Turan, A. (2019). Kamuda performans yönetiminin nemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 313-342.