

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE  
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ:  
ELAZIĞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ (2015-2019)**

**DOKTORA TEZİ**

**Enes CÖMERT**

**Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı**

**Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Programı**

**HAZİRAN 2025  
İSTANBUL**

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE  
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ:  
ELAZIĞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ (2015-2019)**

**DOKTORA TEZİ**

**Enes CÖMERT  
201036008  
0000-0002-1833-336X**

**Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı**

**Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sefa ÇETİN**

**İstanbul 2025**



T.C.  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

**Jüri Tez Onay Formu**

18.06.2025

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

Bu çalışma 18.06.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Doktora) Programı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ**

**Prof. Dr. Sefa ÇETİN**

Danışman

Antalya Bilim Üniversitesi

Üye (İmza)

**Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL**

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÖZCAN**

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

**Dr. Öğr. Üyesi İncay Burcu**

**AKYÜREK**

İstanbul Maltepe Üniversitesi

Üye (İmza)

**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nur ÖRNEKÇİ**

İstanbul Gedik Üniversitesi

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Belediyelerde Performans Değerlendirmesi: Elazığ Belediyesi Örneği (2015-2019)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlâk ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım (18/06/2025).

Enes CÖMERT

## ÖNSÖZ

“Türkiye’de Belediyelerde Performans Değerlendirmesi: Elazığ Belediyesi Örneği (2015-2019)” konulu tez çalışmamda bana yardımcı olan, bilgi ve birikimlerini aktaran danışmanım ve çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Sefa ÇETİN’e, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Ayşe Nur ÖRNEKÇİ’ye ve saygıdeğer tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Her zaman desteklerini hissettiğim aileme de çok teşekkür ederim.

Haziran 2025

Enes CÖMERT

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xviii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xix</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Araştırma Problemi ve Sorusu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	2
1.3 Araştırmanın Önemi.....	2
1.4 Araştırmanın Kapsamı.....	3
1.5 Tanımlar.....	4
1.6 Çalışma Planı.....	4
<b>2. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI</b> .....	<b>6</b>
2.1 Performans.....	6
2.1.1 Performansın unsurları.....	10
2.1.2 Performansı etkileyen faktörler.....	17
2.2 Performans Yönetimi.....	20
2.2.1 Performans yönetiminin tarihsel gelişimi.....	23
2.2.2 Performans yönetiminin amaçları, özellikleri ve yararları.....	25
2.2.3 Performans yönetim süreci ve basamakları.....	29
2.2.4 Performans yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar.....	37
<b>3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNTEMLERİ</b> .....	<b>40</b>
3.1 Performans Değerlendirme.....	40
3.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	44
3.2.1 Geleneksel değerlendirme teknikleri.....	45

3.2.2 Çağdaş değerlendirme teknikleri .....	48
3.3 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları .....	50
3.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Yararları .....	52
3.5 Performans Değerlendirme Kriterleri .....	60
3.6 Performans Değerlendirme Hataları .....	61
<b>4. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS DENETİMİ .....</b>	<b>69</b>
4.1 Performans Ölçümü .....	69
4.1.1 Performans ölçümünde kullanılan yaklaşımlar .....	75
4.1.2 Performans ölçümünün amaçları ve yararları .....	76
4.1.3 Performans ölçümü ile ilgili bazı kavramlar .....	78
4.2 Performans Denetimi .....	80
4.2.1 Performans denetiminin amaçları, yararları ve kriterleri .....	84
4.2.2 Performans denetiminin ilkeleri ve unsurları .....	86
4.2.3 Performans denetiminin türleri .....	88
4.2.4 Performans denetimi yaklaşımı ve denetim süreci .....	89
4.3 Sayıştay Denetimi ve Çeşitleri .....	92
4.4 Performans Denetiminin Türk Mevzuatındaki Yeri .....	94
<b>5. TÜRKİYE’DE BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ .....</b>	<b>96</b>
5.1 Belediyelerde Performans Yönetimi .....	98
5.1.1 Belediyelerde performans yönetiminin amaçları ve yararları .....	100
5.1.2 Belediyelerde performans yönetim süreçleri .....	102
5.1.3 Belediyelerde performans yönetiminde karşılaşılan güçlükler .....	104
5.1.4 Belediyelerde uygulanan kamu performans yönetimi çeşitleri .....	105
5.1.5 Belediyelerde performans yönetiminin unsurları .....	107
5.2 Belediyelerde Performans Değerlendirmesi .....	111
5.3 Belediyelerde Performans Ölçümü ve BEPER Projesi .....	112
5.4 Yasal Dayanak .....	114
5.4.1 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu .....	114
5.4.2 5393 Sayılı Belediye Kanunu .....	116
5.4.3 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu .....	117
5.4.4 Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik .....	118

<b>6. ELAZIĞ BELEDİYESİ'NİN 2015-2019 YILLARINA AİT PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ</b> .....	<b>122</b>
6.1 Elazığ Belediyesi'nin Tarihçesi ve Genel Tanıtımı .....	122
6.2 Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 Yılları Stratejik Planının, Performans Programının ve Faaliyet Raporunun Performans Değerlendirmesi .....	125
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>253</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>259</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>270</b>



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BEPER</b>	: Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi
<b>Çev.</b>	: Çeviri
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DSİ</b>	: Devlet Su İşleri
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>İnc.</b>	: İnceleme
<b>INTOSAI</b>	: Uluslararası Yüksek Denetleme Kuruluşları Örgütü
<b>kg</b>	: Kilogram
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
<b>km</b>	: Kilometre
<b>lt</b>	: Litre
<b>m</b>	: Metre
<b>m<sup>2</sup></b>	: Metrekare
<b>m<sup>3</sup></b>	: Metreküp
<b>MS</b>	: Milattan Sonra
<b>OECD</b>	: The Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TL</b>	: Türk Lirası
<b>USA</b>	: United States America
<b>USOMP</b>	: United States Office of Personnel Management
<b>vb.</b>	: Ve benzeri

## ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No.
Çizelge 2.1: Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri .....	17
Çizelge 2.2: Performans Yönetim Süreci Basamakları .....	32
Çizelge 4.1: Performans Ölçümünün Gelişimi .....	69
Çizelge 4.2: Performans Ölçümlerinde Yararlanılan Alanlar ve Nedenleri .....	78
Çizelge 4.3: Performans Denetim Süreci .....	91
Çizelge 6.1: Özel Kalem Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı .....	127
Çizelge 6.2: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı .....	127
Çizelge 6.3: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu .....	128
Çizelge 6.4: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	129
Çizelge 6.5: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı .....	130
Çizelge 6.6: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu .....	131
Çizelge 6.7: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	132
Çizelge 6.8: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı .....	132
Çizelge 6.9: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu .....	133
Çizelge 6.10: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	134
Çizelge 6.11: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	135
Çizelge 6.12: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	135
Çizelge 6.13: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	137
Çizelge 6.14: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı .....	137
Çizelge 6.15: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu .....	138
Çizelge 6.16: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	139
Çizelge 6.17: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı .....	139
Çizelge 6.18: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı .....	140

Çizelge 6.19: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu .....	140
Çizelge 6.20: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	141
Çizelge 6.21: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı .....	141
Çizelge 6.22: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu .....	142
Çizelge 6.23: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	143
Çizelge 6.24: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı .....	143
Çizelge 6.25: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu .....	144
Çizelge 6.26: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	145
Çizelge 6.27: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	145
Çizelge 6.28: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	145
Çizelge 6.29: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	147
Çizelge 6.30: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı .....	147
Çizelge 6.31: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu .....	147
Çizelge 6.32: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	149
Çizelge 6.33: Fen İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı .....	149
Çizelge 6.34: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı .....	151
Çizelge 6.35: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu .....	153
Çizelge 6.36: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	155
Çizelge 6.37: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı .....	156
Çizelge 6.38: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu .....	157
Çizelge 6.39: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	159
Çizelge 6.40: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı .....	159
Çizelge 6.41: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu .....	161
Çizelge 6.42: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	163
Çizelge 6.43: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	163
Çizelge 6.44: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	165

Çizelge 6.45: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	167
Çizelge 6.46: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı	167
Çizelge 6.47: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu	168
Çizelge 6.48: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	170
Çizelge 6.49: İtfaiye Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı	171
Çizelge 6.50: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı	171
Çizelge 6.51: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu	172
Çizelge 6.52: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	173
Çizelge 6.53: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı	173
Çizelge 6.54: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu	174
Çizelge 6.55: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	175
Çizelge 6.56: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı	175
Çizelge 6.57: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu	175
Çizelge 6.58: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	177
Çizelge 6.59: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı	177
Çizelge 6.60: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu	177
Çizelge 6.61: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	178
Çizelge 6.62: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı	179
Çizelge 6.63: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu	179
Çizelge 6.64: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	180
Çizelge 6.65: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı	181
Çizelge 6.66: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı	182
Çizelge 6.67: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu	183
Çizelge 6.68: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	185
Çizelge 6.69: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı	185
Çizelge 6.70: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu	187
Çizelge 6.71: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları	189
Çizelge 6.72: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı	189
Çizelge 6.73: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu	190

Çizelge 6.74: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	193
Çizelge 6.75: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	193
Çizelge 6.76: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	194
Çizelge 6.77: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	197
Çizelge 6.78: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı .....	197
Çizelge 6.79: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu .....	198
Çizelge 6.80: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	200
Çizelge 6.81: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı .....	200
Çizelge 6.82: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı .....	201
Çizelge 6.83: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu .....	202
Çizelge 6.84: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	204
Çizelge 6.85: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı .....	204
Çizelge 6.86: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu .....	205
Çizelge 6.87: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	206
Çizelge 6.88: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı .....	206
Çizelge 6.89: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu .....	207
Çizelge 6.90: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	209
Çizelge 6.91: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	209
Çizelge 6.92: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	210
Çizelge 6.93: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	211
Çizelge 6.94: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı .....	211
Çizelge 6.95: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu .....	212
Çizelge 6.96: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme	
Sonuçları .....	214
Çizelge 6.97: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı ...	214
Çizelge 6.98: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı .....	215
Çizelge 6.99: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu .....	216

Çizelge 6.100: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	219
Çizelge 6.101: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı .....	219
Çizelge 6.102: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu .....	220
Çizelge 6.103: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	222
Çizelge 6.104: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı .....	223
Çizelge 6.105: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu .....	224
Çizelge 6.106: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	226
Çizelge 6.107: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	226
Çizelge 6.108: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	227
Çizelge 6.109: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	229
Çizelge 6.110: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı .....	229
Çizelge 6.111: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu .....	230
Çizelge 6.112: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	232
Çizelge 6.113: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı .	232
Çizelge 6.114: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı .....	234
Çizelge 6.115: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu .....	235
Çizelge 6.116: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	237
Çizelge 6.117: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı .....	238
Çizelge 6.118: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu .....	239
Çizelge 6.119: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	241
Çizelge 6.120: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı .....	241
Çizelge 6.121: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu .....	242
Çizelge 6.122: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	244
Çizelge 6.123: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı .....	244
Çizelge 6.124: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu .....	246

Çizelge 6.125: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	248
Çizelge 6.126: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı .....	248
Çizelge 6.127: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu .....	249
Çizelge 6.128: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları .....	251



## ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Verimlilik Artışı İçin Gerekli Hususlar .....	15
Şekil 2.2: Performansı Etkileyen Faktörler Ve Bunların Arasındaki İlişki .....	17
Şekil 2.3: Performans Yönetim Aşamaları .....	22
Şekil 2.4: Performans Yönetiminin Amaçları .....	27
Şekil 2.5: Performans Yönetim Süreci .....	31
Şekil 3.1: Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	55
Şekil 4.1: Performans Ölçüm Sistemi .....	70
Şekil 4.2: Performans Ölçüm Çevrimi .....	72
Şekil 4.3: Performans Ölçümü İle İlişki .....	77
Şekil 4.4: Sayıştay Denetiminin Türleri .....	93
Şekil 6.1: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ..	129
Şekil 6.2: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ..	131
Şekil 6.3: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ..	134
Şekil 6.4: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ..	136
Şekil 6.5: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ..	138
Şekil 6.6: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .	140
Şekil 6.7: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .	142
Şekil 6.8: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .	144
Şekil 6.9: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .	146
Şekil 6.10: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği	148
Şekil 6.11: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ....	154
Şekil 6.12: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ....	158
Şekil 6.13: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ....	162
Şekil 6.14: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ....	166
Şekil 6.15: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği ....	169
Şekil 6.16: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	172
Şekil 6.17: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	174

Şekil 6.18: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	176
Şekil 6.19: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	178
Şekil 6.20: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	179
Şekil 6.21: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	184
Şekil 6.22: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	188
Şekil 6.23: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	192
Şekil 6.24: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	196
Şekil 6.25: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	199
Şekil 6.26: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	203
Şekil 6.27: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	205
Şekil 6.28: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	208
Şekil 6.29: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	210
Şekil 6.30: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	213
Şekil 6.31: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	218
Şekil 6.32: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	221
Şekil 6.33: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	225
Şekil 6.34: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	228
Şekil 6.35: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği .....	231

Şekil 6.36: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafığı .....	236
Şekil 6.37: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafığı .....	240
Şekil 6.38: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafığı .....	243
Şekil 6.39: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafığı .....	247
Şekil 6.40: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafığı .....	250
Şekil 6.41: Elazığ Belediyesi 2015-2019 Dönemi Performans Değerlendirme Grafığı .....	251

## **TÜRKİYE’DE BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ: ELAZIĞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ (2015-2019)**

### **ÖZET**

Tezin başlığı, “Türkiye’de Belediyelerde Performans Değerlendirmesi: Elazığ Belediyesi Örneği (2015-2019)”dur. Tezin amacı, Elazığ Belediyesi’nin 2015-2019 yıllarındaki performans değerlendirmesini analiz etmek, olumlu ve olumsuz yönlerini bulmaktır. Konu, yerel yönetimlerin özellikle belediyelerin performansının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi; kaynakların rasyonel kullanımı, hizmet kalitesinin artırılması ve hesap verebilirlik ilkelerinin güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle belediyelerde performans değerlendirmesi konusu araştırılmıştır. Çalışma, Elazığ Belediyesi’nde uygulanan performans değerlendirmesiyle problemlerin kaynağının saptanmasına, performans değerlendirmesinin gelişimine yönelik düzenlemelerin daha sağlıklı yapılmasına, alt yapısının oluşturulmasına ve literatürde bu konu hakkındaki eksikliklerin giderilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Belediyelerin performans değerlendirmesi konusunda her ne kadar pek çok çalışma yapılmış olsa da Elazığ Belediyesi’nin performans değerlendirmesi ile ilgili bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Çalışma, Türkiye’de belediyelerde performans değerlendirme uygulamalarını Elazığ Belediyesi örneği üzerinden analiz etmeyi hedeflemektedir. Kapsamlı araştırmadan elde edilecek bulgular hem Elazığ Belediyesi’ne hem de diğer belediyelere performans değerlendirmesi açısından örnek teşkil edecektir. Aynı zamanda bu tezin, kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecinde yerel yönetimlerin kurumsal performanslarının artırılması için yapılacak düzenlemelere katkı sunması da beklenmektedir. Çalışma, nitel veri toplama yöntemlerinden doküman analizi yöntemi ile yapılmış olup, Elazığ Belediyesi’nin 2015-2019 dönemi stratejik plan, performans programları ve faaliyet raporları üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışma, belediyenin performans yönetim süreçlerinde karşılaşılan temel sorunları ve başarılı uygulama alanlarını ortaya koymaktadır. Çalışmanın önerisi şu şekildedir; belediyelerde belirlenen hedefler uygulanabilmeli ve belediyelerde performans yönetiminde başarı sağlanabilmesi için yeni stratejiler geliştirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, Performans Değerlendirmesi, Elazığ Belediyesi.*

## **PERFORMANCE EVALUATION IN MUNICIPALITIES IN TURKEY: THE CASE OF ELAZIĞ MUNICIPALITY (2015-2019)**

### **ABSTRACT**

The title of the thesis is “Performance Evaluation in Municipalities in Turkey: The Case of Elazığ Municipality (2015-2019)”. The aim of the thesis is to analyze the performance evaluation of Elazığ Municipality in the years 2015-2019 and to find the positive and negative aspects. The systematic evaluation of the performance of local governments, especially municipalities, is of great importance in terms of rational use of resources, increasing service quality and strengthening the principles of accountability. For this reason, the issue of performance evaluation in municipalities has been investigated. The study aims to contribute to the determination of the source of the problems with the performance evaluation applied in Elazığ Municipality, to make healthier arrangements for the development of performance evaluation, to create its infrastructure and to eliminate the deficiencies in the literature on this subject.

Although many studies have been conducted on the performance evaluation of municipalities, there is no study on the performance evaluation of Elazığ Municipality in the literature. The study aims to analyze performance evaluation practices in municipalities in Turkey through the example of Elazığ Municipality. The findings of the comprehensive research will set an example for both Elazığ Municipality and other municipalities in terms of performance evaluation. It is also expected that this thesis will contribute to the regulations to be made to increase the institutional performance of local governments in the process of restructuring public administration. The study is based on document analysis, one of the qualitative data collection methods, and focuses on the strategic plan, performance programs and annual reports of Elazığ Municipality for the period 2015-2019. This study reveals the main problems encountered in the performance management processes of the municipality and the areas of successful implementation. The recommendation of the study is as follows; the goals set in municipalities should be implemented and new strategies should be developed to achieve success in performance management in municipalities.

**Keywords:** *Performance, Performance Evaluation, Municipality of Elazig.*

## 1. GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren, geleneksel kamu yönetimi anlayışı değişmeye başlamış ve bu dönüşüm, yeni kamu yönetimi anlayışını ortaya çıkarmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışına göre, devletin küçülmesi hedeflenmiştir. Bu yeni yaklaşım, geleneksel bürokratik yönetim anlayışının yerine, daha esnek, şeffaf, hesap verebilir, stratejik planlamayı öne çıkararak ve performansa dayalı bir yönetim modeli getirmiştir. Yaşanan değişimle birlikte kamu kurumlarında performans yönetiminin önemi giderek artmıştır. Dünya genelinde yaşanan bu gelişmelerden dolayı Türkiye de yeni kamu yönetimi anlayışını benimsemiştir. Böylece kaynakların daha verimli, etkin ve tutumlu bir şekilde kullanılması gerekliliği ön plana çıkmıştır. Performans ölçümünün kamu kurumlarında yaygınlaşmasıyla birlikte hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimler bu yöntemi uygulama imkânı bulmuştur. Belediyeler özelinde değerlendirildiğinde, birçok yasa, hükümet programı, kalkınma planı ve acil eylem planı içerisinde performans ölçümünün yer aldığı görülmektedir. Kamu performans yönetimi, kamu hizmeti sunan kuruluşların belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Kamu sektörü, vatandaşlarla doğrudan etkileşimde bulunduğu için kamuda yapılan performans değerlendirmelerinin ana hedefi, vatandaşlara en yüksek faydayı sağlamaktır (Güven, 2012, s. 74-87). Çalışmada, Elazığ Belediyesi’nin 2015-2019 dönemi stratejik planı, performans programları ve faaliyet raporları incelenerek, Elazığ Belediyesi’nin 2015 ile 2019 yılları arasındaki dönemin performans değerlendirmesi yapılmıştır.

### 1.1 Araştırma Problemi ve Sorusu

Çalışmanın ana araştırma sorusu, Elazığ Belediyesi 2015-2019 döneminde performans ölçümünde ne kadar başarılı olmuştur? Elazığ Belediyesi’nin 2015-2019 dönemi stratejik planı, yıllara göre performans programları ve faaliyet raporları dikkate alınarak performans değerlendirmesi yapılmıştır.

## 1.2 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Tezde, Elazığ Belediyesi'nin 2015 yılından 2019 yılına kadar performans değerlendirmesi incelenmektedir. Elazığ Belediyesi ile ilgili böyle bir çalışmaya daha önceden rastlanılmamış olması ve literatüre katkı sağlaması açısından bu tez önemlidir. Çalışmanın amacı, Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 yıllarındaki performans değerlendirmesini analiz etmek, olumlu ve olumsuz yönlerini bulmaktır. Kapsamlı araştırmadan elde edilecek bulgular hem Elazığ Belediyesi'ne hem de diğer belediyelere performans değerlendirmesi açısından örnek teşkil edecektir. Aynı zamanda tezin, kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecinde yerel yönetimlerin kurumsal performanslarının artırılması için yapılacak düzenlemelere katkı sunması da beklenmektedir. Çalışmada kullanılan yöntem, boylamsal veri analizidir. Zamana bağlı olarak tekrarlanan gözlemlerden elde edilen veriler, "boylamsal veriler" olarak ifade edilmektedir. Bu tür verilerde, araştırmacılar belirli bir denek ya da değişkeni birden fazla kez gözlemler ve kaydeder. Böylelikle eğilimleri, kalıpları ve değişim süreçlerini izlemek mümkün olur. Boylamsal veriler, değişkenlerin zamanla nasıl bir gelişim gösterdiğini ve nasıl değiştiğini ortaya koyar. Yani boylamsal veriler, bir olayın ya da durumun dinamik bir şekilde nasıl evrildiğini anlamamıza yardımcı olur. Bireylerin hem kendi içsel gelişimlerini hem de birbirleriyle karşılaştırarak zaman içindeki değişimlerini gözleme imkânı sağladığı için tezde, boylamsal veri analizi yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca tez konusu olarak Elazığ Belediyesi'nin seçilmesinin temel nedeni, yerel yönetimlerin özellikle belediyelerin performansının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi; kaynakların rasyonel kullanımı, hizmet kalitesinin artırılması ve hesap verebilirlik ilkelerinin güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle belediyelerde performans değerlendirmesi konusu araştırılmıştır.

## 1.3 Araştırmanın Önemi

Çalışmanın başlığı "Türkiye'de Belediyelerde Performans Değerlendirmesi: Elazığ Belediyesi Örneği (2015-2019)" olarak seçilmesinin nedeni, konunun hem belediyeler için hem de Türkiye'nin yönetim sistemi için önem arz etmesindedir. 2015-2019 dönemi, Elazığ Belediyesi açısından tamamlanmış olmasından ve dönemin güncel olmasından dolayı seçilmiştir. Çalışma, Elazığ Belediyesi'nde uygulanan performans değerlendirmesiyle problemlerin kaynağının saptanmasına,

performans değerlendirmesinin gelişimine yönelik düzenlemelerin daha sağlıklı yapılmasına, alt yapısının oluşturulmasına ve literatürde konu hakkındaki eksikliklerin giderilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Tez konusunun Elazığ Belediyesi seçilmesinin nedenlerinden biri de 2015-2019 döneminde Elazığ Belediyesi'nden elde edilecek sonuçların, genel belediye performanslarına örnek olabileceği düşünülerek tercih edilmiştir. Tez konusunun Elazığ Belediyesi ile ilgili çalışılmasının başka bir nedeni ise araştırmacının uzmanlık alanına ve yaşadığı şehre odaklanma imkânı sunmasıdır. Bu durum, Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 döneminde ait stratejik planının, performans programlarının ve faaliyet raporlarının kolaylıkla temin edilebileceği avantajını da beraberinde getirmektedir. Özellikle günümüzde yerel yönetimlerde yaşanan değişimin personel performans değerlendirmesinden ya da kurumsal performans değerlendirmesinden kaynaklandığından dolayı çalışma önemlidir. Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemindeki performans değerlendirmesini yapmak, olumlu ve olumsuz yönlerini bulmak, Elazığ Belediyesi'nin performans yönetimini analiz etmek ve örneklendirmek için konu, günümüze ve geleceğe ışık tutması açısından önemli olduğundan dolayı tercih edilmiştir. Ayrıca konu, belediyelerin performanslarının ölçülerek kurumların hem zayıf yönlerinin hem de güçlü yönlerinin tespit edilmesini ve örgütsel verimliliğin artırılmasını sağlayacağı, diğer taraftan da vatandaşların verdiği vergilerin doğru biçimde kullanılmasına katkı sunacağı için seçilmiştir.

#### **1.4 Araştırmanın Kapsamı**

Çalışmada, 2015-2019 döneminde Elazığ Belediyesi'nin performans değerlendirmesi analiz edilmiş olup, problemlerin kaynağının saptanması, performans değerlendirmesine yönelik düzenlemelerin daha sağlıklı yapılması ve konudaki eksikliklerin literatürde giderilmesine katkı sunulması hedeflenmektedir. Literatürdeki diğer çalışmalarda, belediyelerin performans değerlendirme süreçlerinin genellikle sadece belirlenen bir yılda ve daha dar bir kapsamda ele alınarak analiz yapıldığı görülmektedir. Ancak Elazığ Belediyesi rneği, 2015-2019 dönemi temel alınarak hem dönem olarak hem de yıl olarak derinlemesine incelenmiş ve analiz yapılmıştır.

## 1.5 Tanımlar

Çalışmada; performans kavramı, performans yönetimi, performans değerlendirmesi, performans ölçümü ve performans denetimi konularına detaylı bir biçimde yer verilmektedir. Çünkü teze konu olan Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemindeki performans değerlendirmesini yapabilmek için öncelikle performans kavramı ve performans yönetimi, daha sonra ise performans değerlendirmesi, performans ölçümü ve performans denetimi konularını açıklamak gerekmektedir.

Genel anlamda performans; bir bireyin veya örgütün iş yapma düzeyidir. Diğer bir ifadeyle ise performans, örgüt ya da bireyin ürettiği bir sonuçtur (Çetin ve İnan, 2019, s. 2). Performans yönetimi ise bir örgütün amacına ulaşabilmesi için süreçlerin, birimlerin ve çalışanların gereken standartlara ve planlara göre yönetilmesidir (Kızılböğâ, 2006, s. 7). Lawton ve Rose performans yönetimini, organizasyonun en tepe hedeflerinin (buna bazen “vizyon ve misyon” da denmektedir) ve amaçlarının başarılmasını sağlayacak yönetsel çalışma biçiminde tanımlamaktadır (Çetin ve İnan, 2019, s. 3). Performans değerlendirme; literatürde kısaca liyakat, tezkiye, sicil verme, başarı değerlendirme anlamlarına gelmektedir (Çetin ve İnan, 2019, s. 18). Kurumların ve özellikle de kurum çalışanlarının işteki yeteneklerini, alışkanlıklarını ve davranışlarını başka kişi ve kurumlarla kıyas yaparak ele alınan sistemli sürece performans değerlendirme denir (Güven, 2012, s. 27). Sayıştay'a göre performans ölçümü; kurumun belirlemiş olduğu amaç ve hedefler neticesinde elde edilen çıktılar, ürün ve hizmetlerin sonuçlarının veri toplama ve analiz edilmesini kapsayan analitik bir süreçtir (Özutku, Hazman, Çalışkan, Başat ve Tatar, 2014, s. 13). Performans denetimi ise performans yönetim sisteminde, bireysel ve örgütsel bütün faaliyetlerin sonuçlarının denetlendiği en son aşamadır (Çetin ve İnan, 2019, s. 26).

## 1.6 Çalışma Planı

Çalışma, yedi ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışmaya dair temel bilgiler sunan ve okuyucuya genel bir bakış açısı kazandıran giriş kısmıdır. Çalışmanın ikinci bölümünde, kamu yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından olan performans ve performans yönetimi kavramları açıklanmıştır. Çalışmada, performans yönetiminin tarihsel gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir. Performans yönetiminin

amaçları, özellikleri ve faydaları anlatılmış, performans yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlara ve çözüm önerilerine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, performans değerlendirmenin önemi anlatılmış olup, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmenin kullanım alanları, amaçları ve yararları hakkında ayrıntılı bilgiler yer almıştır. Bununla birlikte performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme hataları da anlatılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, hem performans ölçümü hem de performans denetimi hakkında detaylı bilgiler yer almıştır. Özellikle Sayıştay'ın yaptığı denetim hakkında bilgilere yer verilmiş, denetim çeşitleri ve performans denetiminin mevzuattaki yeri anlatılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde, Türkiye'de belediyelerde performans yönetimi, performans değerlendirmesi ve performans ölçümü konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu konuların genel olarak belediyelerdeki uygulamaları, geçmişten günümüze değişimi, mevzuata yansımaları değerlendirilmiş ve mevcut durum analizi yapılmıştır. Çalışmanın altıncı bölümünde, Elazığ Belediyesi'nin tarihçesi anlatılmış ve Elazığ Belediyesi'nin genel tanıtımı yapılmıştır. Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planına, performans programlarına ve faaliyet raporlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Ayrıca Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 döneminde yıllara göre performans değerlendirmesi çeşitli tablolarla ve grafiklerle anlatılmıştır. Çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında ise çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak, bulgulara, araştırma sorusunu doğrulayacak veya destekleyecek bilgilere, tezden çıkarılacak sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

## 2. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Bu bölümde, performans kavramının tanımı, kamu yönetimindeki yeri, temel unsurları ve faydaları ele alınacaktır. Performans yönetimi kavramı ve süreci, tarihsel gelişimi, amaçları ve kamu ile özel sektöre katkılarıyla birlikte değerlendirilecektir.

### 2.1 Performans

Performans kavramı, ilk kez ABD’de özel sektör firmalarının verimliliklerini elde etmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise hem merkezi yönetim hem de yerel yönetim birimleri tarafından geliştirilerek devam ettirilmiştir (Acar, 2009, s. 3). Performans kavramı farklı bağlamlarda ele alınabilir. Bazı durumlarda finansal performansa odaklanılırken, bazı durumlarda ise politika etkinliği göz önünde bulundurulabilir. Yöneticiler iş süreçlerinin performansını önemserken, müşteriler ise performansı genellikle ürün ve hizmet kalitesiyle değerlendirirler. Ancak genel anlamda örgütün tüm departmanları ve işlemleri dâhil edilerek performansa bakılmalıdır (Celep, 2007, s. 4).

İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirmek için çalışarak mevcudiyetlerini devam ettirirler. Çünkü işletmelerin kuruluş amacı, belirli hedefler ve görevler doğrultusunda çalışmaktır. İşletme yönetiminin ana vazifesi de kurumun hedeflerini ve görevlerini en başarılı ve en iyi seviyeye taşımaktır. Ancak en başarılı veya en iyi seviyeden kasıt ise yönetimin göstermiş olduğu performans anlayışı ile belli olur. Yönetimlerin performans ile ilgili düşünceleri geçmişten günümüze kadar devamlı değişiklik göstermiş, gelişmiş ve çeşitli performans fikirlerini de ortaya çıkarmıştır (Akal, 2000, s. 1-5).

Performans sözcüğü, köken olarak Fransızca bir kelimedir ve orijinal haliyle “performance” şeklinde yazılmaktadır. Performans, “Bir görevi, amacı, taahhüt edileni başarmak, tamamlamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Celep, 2007, s. 3). Türkçe ise kelime anlamı olarak başarımlık şeklinde çevrilmektedir (İpek, 2013, s. 8). Türk Dil Kurumu, performans sözcüğünü “1. Kişinin yapabileceği en iyi derece.

2. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı.” şeklinde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 05.03.2023).

İşletmeler için önemli bir fonksiyona sahip olan performans kavramı, verimlilik, üretkenlik, yeterlilik, etkenlik ve kârlılık gibi kavramlarla ilişki içerisindedir. Bu kavramlar her ne kadar işletmenin performansı ile ilgili olsa da performans kavramı genel olarak bireysel performansı ifade etmektedir. Yani bir işletmenin başarılı olması da şahısların başarısıyla doğru orantılıdır (Çetin ve İnan, 2019, s. 2). Geniş anlamda ise performans, bir kurumdaki toplam başarıyı anlatmak için kullanılmaktadır (İpek, 2013, s. 9).

Performans, belirli bir sürede üretilen malın ya da hizmetin niceliği biçiminde de ifade edilmektedir. Ayrıca performans kavramı literatürde verim, başarı ya da çıktı kavramları ile aynı anlama gelecek şekilde de kullanılmaktadır. Böylece performans kavramı, çıktı sayesinde var olduğu anlaşılmaktadır. Fakat bu tanım, fiziksel olarak bir malın üretilmesi nedeniyle kullanıldığı için hizmet sektörü tarafından yeterince kullanılmamaktadır (Çelik, 2017, s. 13).

Performans kavramı ve bu kavramla ilgili belirlenen değerler ve ilkeler, son dönemlerde çoğu yöneticiler tarafından olmazsa olmaz faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları departmanları, vakitlerinin büyük bir kısmını performans konusuna ayırmaktadır. Performans, planlanan bir aktivitenin sonuç vermesiyle varılan hedefi amaçlayan ya da izah eden kavramdır. Bir kurum, kişi yahut grup tarafından yapılan işin hedeflenen amaca ne düzeyde ulaşabildiğinin hem nicel hem de nitel bir şekilde tayin edilmesine performans denir. Ayrıca performans, kaynakların hangi ölçüde verimli, etkin ve tutumlu kullanılmasıyla birlikte karşılanan işin doğruluk düzeyiyle de ilgilenir (Eryılmaz, 2020, s. 324).

Bir diğer tanımda performans, belirlenen iş tanımlamalarındaki kişilerin belirli hedeflere ulaşabilmesi amacıyla gösterdiği çabadır (Akçakaya, 2017, s. 58). Başka bir tanımda ise performans şöyle tanımlanmıştır: “Herhangi bir özel bağlam dışında performans; bir araba kapısı açma hareketinin basit ve sıradan eyleminden, Broadway müzikali Chicago’nun yeniden gösterime girmesine kadar bir dizi faaliyetle ilişkilendirilebilir. Bütün bu formlarda performans, niyetimizin derecesinin ima edilmesinde, sade davranıştan ayrı bir duruş sergiler.” (Dubnick, 2005, s. 391). Böylece performans kavramına geniş bir perspektif kazandırılmıştır.

Bunun yanı sıra performans, her organizasyon için durum saptamak ve ileri dönemlerde varılması gereken hedefi belirlerken de durum analizi yapmak amacıyla kullanılır (Zeytinoğlu, 2010, s. 44). Yani performans, belirlenen amacın gerçekleşmesiyle ortaya çıkan durumla alakalı olup (Usta, 2010, s. 35), belirli bir program dâhilinde ölçülerek ve değerlendirilerek ortaya çıkar (Eryılmaz, 2019c, s. 162). Performansta üç önemli sorunun cevabı aranır ve performans, bu sorulara cevap bulmak için bir aracı vazifesi görmektedir. Bu sorular ve cevaplar şunlardır:

- Şu anki seviye durumumuz nedir? Bu soruyu sormanın amacı, özel sektör ya da kamu kuruluşunun o anki mevcut durumunu öğrenmektir. Böylece kuruluşün potansiyel bir gücünün olup olmadığı ve bu güçten yararlanma düzeyi değerlendirilir.
- Daha iyi bir düzeye ulaşmak mümkün müdür? Bu soruyla kuruluşün uzun dönemki olası gücünü ve bu güçten faydalanma düzeyini öğrenmek amaçlanır. Bu sayede daha iyi bir seviyeye gelebilmenin yolları aranır.
- İdeal durumumuz ne olmalıdır? Kuruluşün uzun dönemde sergileyeceği potansiyeli öğrenmek için bu soru sorulur. Bu sorunun amacı ise iç ve dış engellemelerin olmadığı varsayılarak ideal seviyeye ulaşma durumuna göre hareket etmektir (DPT, 2000, s. 75-76).

Performansı kurumsal performans, bireysel performans ve takım performansı olmak üzere üç temel boyuta indirgemek mümkündür (Yılmaz, 2019, s. 6). Böylelikle kurumsal ya da diğer adıyla toplam performans, çalışan performansı yani bireysel performansı kapsamakta ve kurumda sürdürülen faaliyetlerin performansını anlatmak için kullanılmaktadır (İpek, 2013, s. 9).

Bireysel performans, çalışanın belirli bir zaman diliminde verilen görevi yaparak sonuç elde etmesidir. Sonuçların yetersiz olduğu durumlarda çalışan, görevlerini ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmediğinden ve düşük performansa sahip olduğundan dolayı başarısızdır. Ancak sonuçlar yeterli ise çalışan, yüksek performansa sahip olduğu için görevlerini ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirir (Çetin ve İnan, 2019, s. 2-3).

Takım performansı, özellikle hizmet yönü ön planda olan belediyeler gibi kamu kuruluşları, program ve proje idaresi açısından daha fazla önemli bir hal almıştır. Program ya da projeler için ferdi çalışmanın dışında takım çalışmasına

ihtiyaç vardır. Bundan dolayı takım bazlı performans yönetimi, belediyeler için önem arz etmektedir (Yılmaz, 2019, s. 6).

Performans ile hesap verebilirlik arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin birkaç yüzyıla dayanan bir yönetim geleneğinden gelerek derin ve sağlam kökleri olduğu da varsayılmaktadır (Dubnick, 2005, s. 378). Performans kavramı, Türk kamu yönetimi literatürüne çok sonraları girmiştir. Performans kavramına yıllarca farklı bir açıdan bakılmış ve performans anlayışında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel anlayış olan en düşük maliyet ile en yüksek üretimden, rekabetçi bir anlayışa geçilmiştir (DPT, 2000, s. 74).

Kamu örgütlerinde performans, bir kamu örgütünün başka kamu örgütleriyle ya da kendi geçmişiyle kıyas yapılarak daha etkili ve verimli olması durumudur (Özutku ve diğerleri, 2014, s. 4). Kamuda performans kavramıyla kast edilen, bir kurumun hedefleri, ortaya çıkan neticeleri ve aynı zamanda öğrenme sistemlerini kapsar. Böylece performans tablosuyla hafıza kaybı önlenir ve belirlenen hedeften sapma halinde gereken düzenlemelerin yapılmasına öncülük edilmiş olur (Usta ve Kubat, 2013, s. 3).

Hedeflere ve amaçlara göre bir kuruluş, performansına göre değerlendirilir. Özel sektörde performans için kâr ve hisselerin değerindeki artış esas alınırken, kamu sektöründe ise alınan önlemler daha çok tartışılır. Fakat çeşitli performans göstergeleri sağlık, eğitim ve diğer kamu hizmetlerine genel bir bakış açısı sağlamakla birlikte kuruluşun, emsallerine kıyasla ne kadar iyi bir performans gösterdiğini de bize açıklar. Kuruluşlar; dış faktörler, pazardaki rekabet şartları, yasal kısıtlamalar, faiz oranları, vergilendirme düzeyi ve uzun vadeli durumlar gibi belirli kalıplar nedeniyle iyi veya kötü performans gösterebilir (Stredwick, 2005, s. 288).

Belediyeler açısından performans, belediyenin belirlediği stratejik hedeflere ulaşmak için başlattığı faaliyetlerin, personelin iş sonuçlarının nitelik ve nicelik yönlerinden değerlendirilmesi ve böylece belediyenin genel başarısının değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Performans kavramı, özel sektörde yoğun bir şekilde kullanılırken, daha sonra kamu sektörü ve belediyeler için de geçerli hale gelmiştir. Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile çeşitli yerel yönetim kanunları, performansın önemini daha da artırmıştır (Acar, 2009, s. 5-6).

### 2.1.1 Performansın unsurları

Performansın hedeflerine ulaşması için özen gösterilmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Kamu kurumları ile özel işletmelerde uygulanan performans unsurları arasında çeşitli farklılıklar vardır (Köseoğlu, 2005b, s. 213). Bu farklılık, gerek sunulan mal ve hizmetin gerekse sunulan ya malın ya da hizmetin kaynağından dolayı oluşmaktadır (Kızılboğa, 2006, s. 4). Yani performansın unsurları nicel ve nitel anlamda farklılık göstermektedir (Karadeniz, 2019, s. 4). Bu nedenle performansın unsurları hakkında farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

Zühal Akal, performansın unsurlarını çalışma yaşamının kalitesi, etkinlik, yenilik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, kârlılık ile bütçeye uygunluk olmak üzere yedi farklı şekilde ifade etmektedir (Akal, 2000, s. 16). Genel anlamda ilk zamanlar performansın tutumluluk (economy), verimlilik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) olmak üzere üç unsurunun olduğu fikri kabul görmüştür. Bu unsurların orijinal hali İngilizce olduğu için baş harflerinden oluşmakta ve kısaca 3E olarak adlandırılmaktadır. Fakat son dönemlerde kamuda ortaya çıkan kalite yaklaşımı sebebiyle kalite (quality) sözcüğü literatüre girerek performansın bir diğer unsuru haline gelmiştir (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s. 16).

Kalite, müşterinin gereksinimlerine yaraşır üretim ya da hizmet düşüncesine sahip olan performans ölçütüdür (Özkaya, 2013, s. 6). Performansın unsurları olan tutumluluk, verimlilik ve etkililik kavramları yönetimin en alt kademesinden, en üst kademesine kadar önemli görülmektedir. Sınırsız ihtiyaca sahip olan insanın üretim yapması da çok önemli bir ihtiyaç halini almıştır. Bundan dolayıdır ki üretim için kullanılan her şeyin idaresi ile bu sürecin tutumluluk, etkililik ve verimliliği kurumsal yapılarca olmazsa olmaz bir öneme sahiptir (Çetin, Turan ve Çeven, 2018, s. 553).

Performansın bazı unsurları zamanla önemsiz hale gelirken, bazı unsurları zamanla daha da önemli bir hâl almış ve bazı unsurlar da son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Yani dünyada yaşanan bazı siyasi ve sosyal olaylar neticesinde performans unsurlarında çeşitli değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Örneğin; yönetimler için II. Dünya Savaşı sonrasında mal ve hizmetlere olan talebin arttığı ve kaynakların sınırlı olduğu bir ortam oluşmuştur. Bu durum, daha önce tutumluluk ve verimlilik gibi kavramların ön plana çıkmasına neden olurken, zamanla etkinlik kavramı ve günümüzde ise kalite kavramı daha önemli bir hâl gelmiştir (Köseoğlu, 2005b, s.

213). Bu durum da performans unsurlarının yeni bir boyut kazanmasına yol açmıştır (Doğan, 2006, s. 5). Bazı düşünürler, bu çeşitliliğin performans unsurlarının önemli olmasından kaynaklandığını iddia etmektedir (Dinç, 2006, s. 10).

Bununla birlikte bazı düşünürler ise yönetimlerin performans anlayışındaki bakış açıları nedeniyle bu çeşitliliği kabul etmemektedir (Songur, 1995, s. 8). Bu kavramların bazıları kısmen de olsa önemini kaybetmiştir. Bazı kavramlar ise diğer kavramları kapsadığından ya da geniş anlam ifade ettiğinden dolayı bir diğer kavramın yerine kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle kavram sayısında azalmalar olmuştur (Dinç, 2006, s. 10).

İşletmelerde temel performans anlayışı önceleri kâr odaklı iken, günümüzde ise rekabetçi bir ortamda müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi unsurlar daha fazla önem taşımaktadır. Zaman içinde yaşanan savaş ve teknolojik ilerlemeler gibi gelişmeler, kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmiştir. Yönetimler için II. Dünya Savaşı sonrasında öncelikle tutumluluk ve verimlilik kavramlarının, daha sonra ise etkililik kavramının geliştiği görülmüştür. (Acar, 2009, s. 6; Köseoğlu, 2005a, s. 9). Her ne kadar farklı görüş ve anlayışlar olsa da günümüzde performansın en çok kullanılan unsurları olarak tutumluluk, verimlilik ve etkililik kavramları daha fazla ön plana çıkmaktadır.

**1. Tutumluluk:** Kurumun amaçlarının dikkate alınarak, kaynakların uygun miktarda, kalitede, zamanda ve yerde en uyguna mal edilerek üretilmesidir. Böylece tutumlulukta, kalitenin de göz önünde bulundurulması önem arz eder (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 33). Başka bir ifadeyle tutumluluk, belirli bir miktardaki ve kalitedeki hizmetin kaynak tasarrufu yapılarak belirtilen özelliklere göre üretim yapılmasıdır (Çetin ve İnan, 2019, s. 3). Tutumlulukta, yüksek oranda tasarruf yapılarak maliyetlerin en aza indirilmesiyle malların ve hizmetlerin çok uygun bir şekilde üretilmesi söz konusudur (Ekici, 2002, s. 139). Tutumluluk, organizasyonlar için uzun vadeli sürdürülebilirlik, finansal sağlamlık ve toplumsal sorumluluk açısından önemli bir performans ölçüsüdür.

Tutumluluk kavramı, performans unsurları içerisinde değişmeyen ve önemini kaybetmeyen yegâne anlayıştır. Bu anlayış hem özel işletmelerin hem de kamu kuruluşlarının varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli şartlardan birisi olarak kabul görmektedir. Bir işletme, kâr elde edememesi halinde faaliyetlerini durdurabileceği gibi hizmette hem verimliliği hem de fayda maliyet dengesini

sağlayamamış bir kamu kurumunun da varlığını sürdürebilmesi olanaksız bir durumdur (DPT, 2000, s. 75). Bir kamu kuruluşu, maliyetlerini düşürmek için başka bir kamu kuruluşuyla işbirliği yapabilir veya bazı hizmetlerini özel sektöre yaptırabilir. Bu durum, tutumluluk anlayışının uygulamaya konulmuş halidir (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s. 17).

Tutumluluk, hedeflenen performans düzeyine en düşük kaynak kullanımıyla ulaşmayı amaçlayan ve gelir ile gider veya üretim değeri ile maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans ölçüsüdür. Tutumluluk olarak da bilinen ekonomiklik, birim girdi başına düşen maliyeti ifade eder ve bir çıktının üretilmesi için kullanılan kaynakların minimum seviyede olmasını hedefler. Tutumluluk, toplam satış gelirinin üretim maliyetine oranını gösterir. İşletmede giderlerin az olması veya bu giderlerle üretilen mal veya hizmetin satış gelirin oranla yüksek olması, ekonomiklik oranını artırır. Tutumluluk şu formül ile gösterilmektedir (Zeytinoğlu, 2010, s. 47-48):

$$\text{Tutumluluk} = \frac{\text{Toplam Satış Tutarı}}{\text{Toplam Üretim Giderleri}}$$

Özel sektörde işletmelerin kârı maksimize etme amacı, birincil öneme sahip olduğu için işlemlerini ve faaliyetlerini tutumlu bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Ancak kâr, kamu kurumlarını ve personelini motive eden bir faktör değildir. Bu nedenle kamu kurumlarında özellikle belediyelerde, kâr kavramı yeniden tanımlanmalıdır. Bu bağlamda belediyelerin kârı, yerel halkın veya belediye hizmetlerinden faydalananların memnuniyetini yansıtmalıdır. Tutumluluk bir amaç değil, bir amaca ulaşmak için göz önünde bulundurulması gereken bir prensiptir. Aslında tutumluluk, amaç olarak ele alınırsa kurumun etkinliğine olumsuz etki edebilir (Köseoğlu, 2005a, s. 11).

Tutumluluk, belediyeler açısından düşük maliyetle ve en uygun zamanda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Belediyeler, kaynaklarını tasarruflu kullanarak ve maliyetleri azaltarak hizmetleri (örneğin; güvenlik ve çöp toplama) ihale yoluyla yapabilirler. Bu ilkenin en temel bileşeni, insan kaynaklarını tutumlu bir şekilde yönetmektir. Amaçlara ulaşmak için en uygun ve doğru sayıda personeli doğru yerde kullanmak, belediyelerin başarısını ve tutumluluğunu yansıtır (Yılmaz, 2019, s. 9).

Tutumluluk açısından şu faktörler önemlidir:

- Suyun tek bir eve gidiş maliyeti,
- Hastane binasının belirlenen sınırlar içinde inşa edilmesi,
- Belediye çöp aracının hedeflenen sefer sayısını aşmaması,
- Belediyenin çevre düzenlemesi yaparken ayrılan limiti aşmaması,
- Belediyenin imar işleri için uygun arsa ve arazi seçimini zamanında yapması,
- Belediyenin ihtiyaç oldukça araç ve malzeme alımı yapması,
- Belediye ihalelerinden tasarruf sağlanması (Acar, 2009, s. 41).

2. **Verimlilik:** Verimlilik terimi, Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluş kanunu ile Türk diline kazandırılmıştır. Fransızca kökenli “productivité” kelimesinden türetilmiş ve bu kelime “üretmek” anlamına gelmektedir (Biricikoğlu ve Yalnızoğlu, 2018, s. 258). Kamu kesiminde maliyetlerin sadece düşürülerek hedeflere ulaşamayacağı anlaşılmış, girdilerden en etkili şekilde yararlanmanın önemi kabul edilmiş ve bu nedenle özel sektörde kullanılan “prodüktivite” kavramı yerine kamu kesiminde “verimlilik” kavramı benimsenmiştir (Köseoğlu, 2005a, s. 7-8).

Teknik olarak verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretim için kullanılan kaynaklar arasındaki oran olarak tanımlanır. Bu kavram, genellikle en basit şekliyle “çıktı/girdi” oranı olarak ifade edilir. Her bir girdi ve girdi toplamı için verimlilik ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi girdi ve çıktılarının miktarı veya parasal değeri kullanılarak da hesaplanabilir (Biricikoğlu ve Yalnızoğlu, 2018, s. 258).

Verimlilik, bir işletmenin ya da kurumun performansını gösteren unsurlardan biridir. En az kaynak kullanılarak ve en yüksek seviyede hem malın hem de hizmetin üretilmesi durumu, verimlilik olarak tanımlanmaktadır (Kızılboga, 2006, s. 5). Verimlilik, bir üretimde sağlanan ürünün ve ürünün üretilmesiyle tüketilen kaynakların gözetilerek, kurumun zaman içerisindeki kaynak durumunu ifade eder (Akdeniz ve Durmaz, 1998, s. 87).

Verimlilik, doğru olan ürün veya hizmet için kullanılan emek, malzeme, enerji, bilgi ve zaman gibi unsurlardan yararlanma oranıdır. Kamu kurumları ve özel

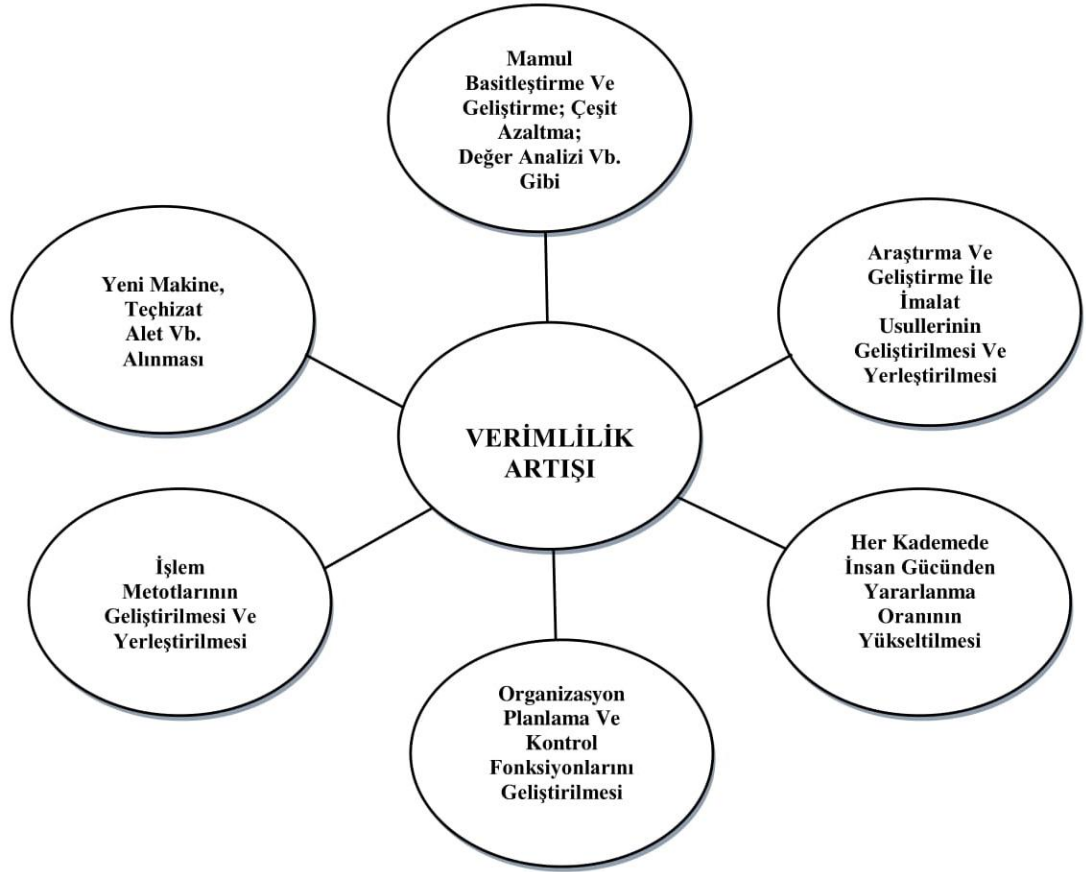
işletmelerde verimlilik ölçümleri kontrol, iyileştirme, strateji belirleme ve uygulama ile yönetime bilgi sağlama amacıyla yapılmaktadır (Kızılboğa, 2006, s. 5-6). Diğer bir tanımda ise verimlilik, doğru bir işi, doğru bir şekilde ve iktisadi çalışma yaparak gerçekleştirmektir. Amaç en az maliyetle, en çok kazancın sağlanmasıdır (Başat, 2010, s. 25-26).

Verimlilik, yalnızca özel işletmelerin konusu değil, aynı zamanda kamu kurumları ile toplum yararına çalışan diğer kuruluşların da konusudur. Bu nedenle her kurum ve kuruluşun amacı farklı olduğu için verimliliğin de farklı tanımlamaları yapılmaktadır (İnci, 2013, s. 11). Verimlilik, bazı kıstaslara göre ölçülmektedir. Bu kıstaslar şunlardır: Amaçların gerçekleşme oranı, fayda sağlayacak çıktıyı elde etmek amacıyla kaynakları etkili kullanma durumu, elde edilen çıktılarının gerçekleşebilme durumuna göre karşılaştırılması ve zamana göre verimlilik performansının gerçekleşme halidir (Çevik, 2004, s. 275).

Verimlilik, bir sistem, işlem veya faaliyetin, kaynakları en etkin şekilde kullanarak belirli bir hedefe veya sonuca ne kadar başarılı bir şekilde ulaşabildiğini ifade etmektedir. Verimlilik, genellikle girdi ve çıktılarının karşılaştırılmasıyla hesaplanır. Daha yüksek bir çıktı elde etmek için daha az kaynak kullanma yeteneği, verimliliğin arttığını gösterir. Verimlilik, işletmelerin veya kurumların kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanarak maliyetleri azaltmalarına ve kârlarını arttırmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda verimlilik, kamu sektöründe de önemli bir kavramdır. Çünkü kamu kaynaklarının daha iyi yönetilmesi ve halk hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulması için verimlilik, temel bir ilkedir (Zeytinoğlu, 2010, s. 48).

Verimliliği artırmak için işin net bir şekilde tanımlanması, mevcut sistemlerin uygun şekilde tasarlanması ve mevcut teknoloji ile makinelerin etkin bir şekilde kullanılması gereklidir. Ayrıca yıllar arasında verimlilik düzeyini değerlendirmek için karşılaştırmalar yapılabilir (Yılmaz, 2019, s. 10-11). Kurum içinde işler iyi bir şekilde organize edildiğinde verimlilik gerçekleşebilir. Ancak gereksiz işlerin bulunduğu veya işlerin karmaşık olduğu durumlarda verimlilik düşebilir (Acar, 2009, s. 37).

İşletmeler ve organizasyonlar, verimliliği artırmak için sürekli olarak çaba gösterirler. Çünkü amaç, daha fazla sonuç elde etmek ve kaynakları daha etkili bir şekilde kullanmaktır. Verimliliği artırmak için dikkat edilecek hususlar Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.1: Verimlilik Artışı İçin Gerekli Hususlar**

Kaynak: (Acar, 2009: s. 38)

**3. Etkililik:** Bir işletmenin ya da kurumun belirlediği amaca ve hedeflere varabilmesi için sürdürdüğü çalışmalar neticesinde amacına ve hedeflerine varma aşamasını tayin eden performans unsurudur (Şentürk, 2005, s. 24). Başka bir tanıma göre ise etkililik, bir kuruluşun tanımlanan amacına ulaşma aşamasıdır (Yamak, 1994, s. 20). Etkililik kavramının amacı, hedeflenen sonuç ile hedefe varılan sonucun birbiriyle ilişki kurmasıdır. Böylelikle asıl mesele, ilk önce hedefin belirlenmesi ve ortaya çıkan neticenin de bu hedef doğrultusunda belirlenmesidir. Kısaca etkililik, doğru olan şeyleri yapmaktır (Kızılböğü, 2006, s. 5).

Genel anlamda etkili bir faaliyetin nasıl olması gerektiğiyle ilgili sınırlama yapmak mümkün değildir. Etkililik kavramı, çok geniş bir alanı kapsar ve bu kavramın ölçülmesi hiç de kolay değildir (Doğan, 2006, s. 6). Etkililik kavramının toplum, zaman ve yönetim açısından üç farklı boyutundan söz etmek mümkündür (Yalçındağ, 1997, s. 3-4). Etkililik kavramı, bir faaliyetin değerinin ya da faydasının bütün halinde hesaplanması yani hakkında belirli bir yargıya varmak için de kullanılmaktadır. Örneğin; bir müdahalenin, sürdürülebilir bir şekilde ve olumlu

kurumsal gelişim etkisiyle belirlenen ana hedeflere ne kadar ulaştığı veya ulaşmasının beklenip beklenmediği incelenir (Kusek ve Rist, 2010, s. 224).

Etkililik, genellikle hedeflenen sonuçların gerçekleşme derecesi ile ölçülür. Bir sürecin veya organizasyonun etkili olması, amaçlarını yerine getirme yeteneği ile ilişkilidir. Etkililik, bir organizasyonun veya işlem sürecinin amacına uygun sonuçları ne ölçüde elde edebildiğini gösterir (Zeytinoğlu, 2010, s. 49). Örneğin; bir belediyenin etkililiği, belirlediği toplumsal hedeflere ulaşma derecesiyle ölçülür. Eğer bir belediye hedeflerine ulaşıyorsa, bu etkili bir şekilde çalıştığı anlamına gelir.

Etkililik, verimlilik ile birlikte bir organizasyonun veya sürecin başarısını değerlendirmek için sıklıkla kullanılan kavramlardan biridir. Bir organizasyon hem verimli hem de etkili olmalıdır. Yani kaynakları verimli bir şekilde kullanarak hedeflere etkili bir şekilde ulaşmalıdır (Zeytinoğlu, 2010, s. 49). Bu kavram, etkinlik kavramına göre geniş bir anlam ifade eder. Etkinlik kavramını ölçmek bazen imkânsızdır (Doğan, 2006, s. 6). Ayrıca bir programın topluma yönelik oluşturduğu etkileri anlatabilmek amacıyla etkililik kavramı tavsiye edilmektedir (Flynn, Gri, Jenkins ve Rutherford, 1988, s. 40).

Etkinlik ve etkililik kavramları, birbirleriyle oldukça sık karşılaştırılan kavramlardır. Etkinlik, kaynakların kullanımını ve araçlarla ilgilidir. Ancak etkililik ise amaçlarla ilgilidir. Etkililik değerlendirilirken bazı önemli sorular gündeme gelir. Bu sorular şunlardır: Gerçekten gerekli olan mal ve hizmetler üretken bir şekilde sağlanıyor mu? Çıktı üretiminde hedeflenen neydi ve ne elde edildi? Hedefe ulaşma derecesi olarak tanımlanan etkililik kavramı aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Celep, 2007, s. 16).

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}}$$

Etkililik, istenilen çıktının hangi kaynakların kullanıldığı sonucunda ortaya çıktığını gösteren bir ölçüdür. Böylece bazı kaynakların boşa harcandığı görülür. Her iki ölçü yüksek olduğunda kaynak kullanımını iyi ve hedefler yüksekse, hem etkinlik hem de etkililik yeterli düzeydedir ve bu durum, yüksek performansla ilişkilendirilebilir (Celep, 2007, s. 16). Etkinlik ve etkililik kavramları Çizelge 2.1’de yer almaktadır.

**Çizelge 2.1: Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri**

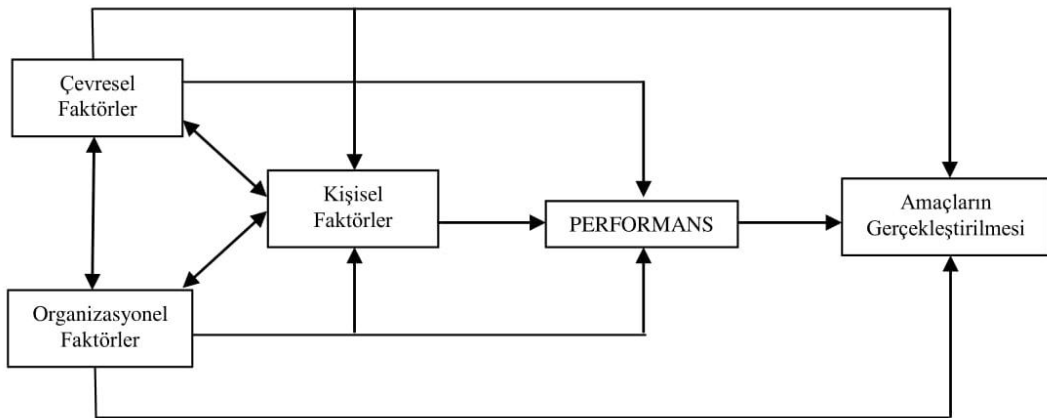
		Faaliyetlerin Etkinliği (Kaynak Kullanımı)	
		Kötü	İyi
Hedefe Ulaşma Derecesi	Yüksek	Etkili ancak etkin değil (kaynak israfı).	Hem etkili hem de etkin (istenilen sonuçlara ulaşıyor ve kaynaklar etkin kullanılıyor).
	Düşük	Ne etkili ne de etkin (istenilen sonuca ulaşılmaması ve kaynak israfı).	Etkin ancak etkili değil (kaynak kullanımı iyi ancak istenilen sonuçlara ulaşılamıyor).

Kaynak: (Celep, 2007: s. 17)

### 2.1.2 Performansı etkileyen faktörler

İşletmelerin ya da kuruluşların, performansları bakımından çeşitli faktörlerden etkilenmeleri mümkündür. İşletmelerin ya da kuruluşların amaçları hayaliyse, belirledikleri hedefler ve yöntemler çalışanlarına kabul ettirilmemişse, örgütsel amaçlar ile kişisel amaçlar birbirine benzemiyorsa, çalışanların kalitesi artırılmadan performans kavramı gündeme geliyorsa, görevlendirmelerde öznel davranılıyorsa, organizasyon içerisinde ortak akılla hareket edilmiyorsa, performans kavramı pratiğe dökülemediğinden dolayı bu çalışma teori olarak kalmaktadır. Bu durumu engelleyebilmek için performansa etki eden bütün faktörler iyice incelenmeli ve hepsi eksiksiz bir biçimde değerlendirilmelidir (Çalık, 2003, s. 10).

İşletmelerin ya da kuruluşların performanslarını ve etkinliğini artırmaya yarayan başlıca faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri genel anlamda kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana kategoriye ayırmak mümkündür (Dicle, 1982, s. 7). Performans ile bu faktörler arasındaki bağ Şekil 2.2’de yer almaktadır.



**Şekil 2.2: Performansı Etkileyen Faktörler Ve Bunların Arasındaki İlişki**

Kaynak: (Dicle, 1982: s. 7)

**1. Kişisel Faktörler:** İster özel işletme olsun ister kamu kuruluşu olsun bir kurumda çalışan şahıslara verilen görev yerine getirilirken, hedeflenen işin yapılma durumunun tespit edilmesiyle ortaya çıkan verilerin neticesinde başarıyı ya da başka bir ifadeyle kişisel performansı açıklamaktadır. Yetenek, bilgi, deneyim ve kişilik durumu rekabetçi özellikleri; ilgi, inanç, değerler, beklentiler, motivasyon ve tutum psikolojik özellikleri; yaş ve cinsiyet ise demografik özellikleri yansıtmaktadır. Tüm bu özellikler ise performansa tesir eden kişisel faktörlerdir (Karadeniz, 2019, s. 5-6).

Çalışanların performansını belirleyen kişisel özellikleri yalnızca mevcut özellikler ve yetenekler ile sınırlandırmak yanlış bir fikirdir. Performans ile çalışan kişilerin açığa çıkmayan yetenekleri ve özellikleri arasında bir bağlantı bulunduğunu söylemek mümkündür. Bilhassa çalışan birisinin yakın zamanda alacağı görevin bilgi, tecrübe ve yeteneğe göre değerlendirebilmek amacıyla öncelikle kişinin potansiyel durumunu belirlemek gerekir (Özdemir, 2007, s. 5-6).

Kişisel performansın belirlenmesiyle birlikte kişinin güçlü ya da geliştirmesi gereken yönleri anlaşılır, işletmelerdeki ya da kuruluşlardaki görevlerin açıklaması yapılır, üstlerin astlarına karşı beklentileri ortaya çıkar. Aynı zamanda performansın değerlendirilme şekli ve ölçütleri belirlenmiş olur ve kişinin performansı hakkında kendisine olumlu yönde dönüş yapılarak işin doygunluk durumu ile kişinin kendine olan güveni artırılmış olur (Tunçer, 2013, s. 95). Her kişi farklı bir kombinasyona sahip olabilir. Bu nedenle kişisel performansı etkileyen faktörler, genellikle kişiden kişiye değişiklik gösterir.

**2. Örgütsel Faktörler:** Çalışan kişilerin yer aldığı örgütlerdeki diğer tüm çalışanlar ile arasındaki kişisel ilişki düzeyi, sosyal ve psikolojik durumu, bireyin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Dicle, 1982, s. 14). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgide ve iletişim ağlarında yaşanan olumlu yöndeki gelişmeler, bilgi toplumuna geçilmesini sağlamıştır. Küresel rekabetin hızlı bir biçimde artmasıyla işletmelerin ya da kuruluşların yeni bir yöntem geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Bu yeni yöntem, işletmelerin ya da kuruluşların fiziksel hizmetlerinin dışında, toplumun bilgiye olan gereksinimlerine yanıt olabilecek bilgi teknolojilerinin araştırılmasına ihtiyaç vardır. Yeni açılan bu iş sahası, ayrıntılı bir araştırmayı ve alanında ihtisas sahibi kişilerle beraber yeni bilgiler üretmeyi amaçlamaktadır. Ortaya çıkan yeni iş alanının diğer adı ise yeni ekonomidir (Koçel, 2003, s. 366).

İşletmeler, kuruluşlar ya da diğer adıyla örgütler, yeni ekonomilerini belirlerken kendilerine yol gösterecek bir şekilde stratejik planlarını da belirlerler. Bir işletme ya da kuruluş, stratejik planlama yaparken belirlediği hedeflere göre faaliyet yürütür (Karadeniz, 2019, s. 6). Ancak bu hedeflerin gerçekleşmesiyle birlikte örgütün faaliyeti ve verimliliği artar, iş ve üretim kaliteli bir hale gelir, eğitim gereksinimlerini ve bütçesini belirlemek çok kolay ve doğru bir şekilde gerçekleşir. Bunun yanı sıra insan kaynakları için yapılan planlamaya gereken bilgiler en güvenilir bir biçimde sağlanır, kişilerin gelişme ihtimali daha doğru saptanır ve devamsızlık hali ve iş gücü devri gibi çeşitli nedenlerle oluşan kısa süreli insani ihtiyaçların karşılanmasında kolaylık sağlanır (Tunçer, 2013, s. 95). Performansı etkileyen örgütsel faktörler, bir organizasyonun işleyişi, kültürü ve yönetimi gibi özelliklerle ilişkilidir. Bu faktörler, organizasyonun etkinliği ve çalışanların performansı arasındaki ilişkileri etkiler. Organizasyonlar, bu faktörleri dikkate alarak çalışanların performansını artırmak için stratejiler geliştirirler.

**3. Çevresel Faktörler:** Bir işletmenin ya da kuruluşun başarı sağlaması için iç ve dış ilişkilerinde başarılı olması mecburidir. Ancak işletmenin ya da kuruluşun dış ilişkilerini idare etmesine nazaran, iç ilişkilerini idare etmesi daha güçtür. Bu nedenle iç etmenlerin incelenmesi ve denetlenmesi çok daha kolayken, dış etmenlerin idare edilmesi ise çok daha güçtür. Dış etmenler büyük bir çevreye ve bu çevrede etkinlik gösteren müstakil işletmeleri veya kuruluşları kapsarken, aynı zamanda değerlendirilmesi güç olan şeyleri de kapsamaktadır (Elma ve Demir, 2000, s. 17).

İşletmelerin ya da kuruluşların bütün etkinliklerine etki eden çevresel faktörler, hükümetin icraatları ve kurumsal işleyişler ile siyasi, ekonomik, sosyal koşullarla birlikte kültürel yapı ve iletişim imkânlarını da kapsar. Bu etkenler bir işletmenin ya da kuruluşun büyümesinde ve gelişmesinde öğeler kadar etkilidir. Fakat denetlenmesi mümkün değildir (Özdemir, 2007, s. 22). İşletmeler veya kuruluşlar, kendi kendilerine müdahale edemediği gibi yol göstermek amacıyla çevresel faktörler sayesinde önemli görülmektedir (Karadeniz, 2019, s. 8).

Çevresel faktörlerin örgütlere çok önemli katkılar sunması yadsınamaz bir gerçektir. Böylelikle çevresel faktörler, planlamaya ve kontrol fonksiyonlarına çok daha fazla etki eder. Bu durum çalışanların ve birimlerin performansını geliştirir. Çalışanlarla iletişim ve ilişki kurma durumu daha da olumlu bir hâl alır. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri, kolaylıkla ortaya çıkar ve böylelikle çalışanların, kendilerine

kolaylık sağlanmış olur. Ayrıca çalışanların değerlendirilme aşamasında herkes kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanır ve bu durumda yetki devri kolaylaşarak bireyler, yönetsel becerilerini geliştirir veya bu becerilerini rahatlıkla uygulama fırsatı bulur (Tunçer, 2013, s. 95). Çevresel faktörler, organizasyonların dışındaki kontrol edilemeyen etkenler olduğu için organizasyonlar mutlaka bu faktörleri dikkate alarak stratejilerini geliştirebilir ve performanslarını artırabilirler.

## 2.2 Performans Yönetimi

Armstrong, performansın bir yönetim tarzı olduğunu açıklayan ve modern anlamda makale yazarak ilk atıf yapan kişinin Warren olduğunu belirtmektedir. Warren, bir üretim şirketinde yaptığı araştırma ile performans yönetiminin önemini ortaya koymuş ve geniş bir izah yapmıştır. Performans yönetimi kavramı, yönetimin bazı kavramlarını ve yaklaşımlarını içermektedir. Fakat performans yönetiminin önemli ve bazı farklı özellikleri de bulunmaktadır. (Armstrong, 2009, s. 20).

Günümüzün başlıca problemleri haline gelen nüfus artışlarından ve yer altı kaynaklarının azalmasından dolayı performans yönetimi anlayışının hem özel sektörde hem de kamu kuruluşlarında uygulanması kaçınılmaz bir hâl almıştır (Çevik, 2008, s. 9). Performans yönetimi, organizasyondaki etkinliği artırmak amacıyla gerçekleştirilen stratejik ve önemli bir yaklaşımdır (Yılmaz, 2018, s. 255).

Armstrong'un aktardığına göre operasyonel bir süreç olarak performans yönetimi, kuruluşların çalışma hedeflerini, performans standartlarını ve işi belirleyerek değerlendirdiği, performans geri bildirimini sağladığı, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlediği ve ödülleri dağıttığı bir sistemdir. Günümüzde uygulandığı haliyle performans yönetimi, ilk kez belirli bir süre önce geliştirilen hedeflere göre yönetim ve performans değerlendirmesi gibi süreçleri içerir. Fakat genel anlamda bu konuya yaklaşım farklılık göstermektedir. Mohrman, "Performans yönetimi, işi yönetmektir." şeklinde tanımlamaktadır (Armstrong, 2009, s. 10).

Performans yönetimi, bireyleri değerlendirmekten çok daha fazlasıdır. Kültür değişiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sunar ve özellikle insan sermayesi yönetimi, yetenek yönetimi, öğrenme ve gelişim ile ödül yönetimi gibi diğer önemli insan kaynakları faaliyetleriyle bütünleşmeyi sağlar. Böylece performans yönetimi, yüksek performanslı bir çalışma sisteminin önemli bir parçası

olarak performans düzeylerini büyük ölçüde belirler ve daha etkin çalışma sistemlerinin geliştirilmesine de katkıda bulunur. Performans yönetimi, sistemli bir biçimde yürütülen, ilgili kişilerin gerekli becerilere sahip olduğu ve bu yeteneklerini kullanarak geliştirebildiği doğal bir süreçtir (Armstrong, 2009, s. 10).

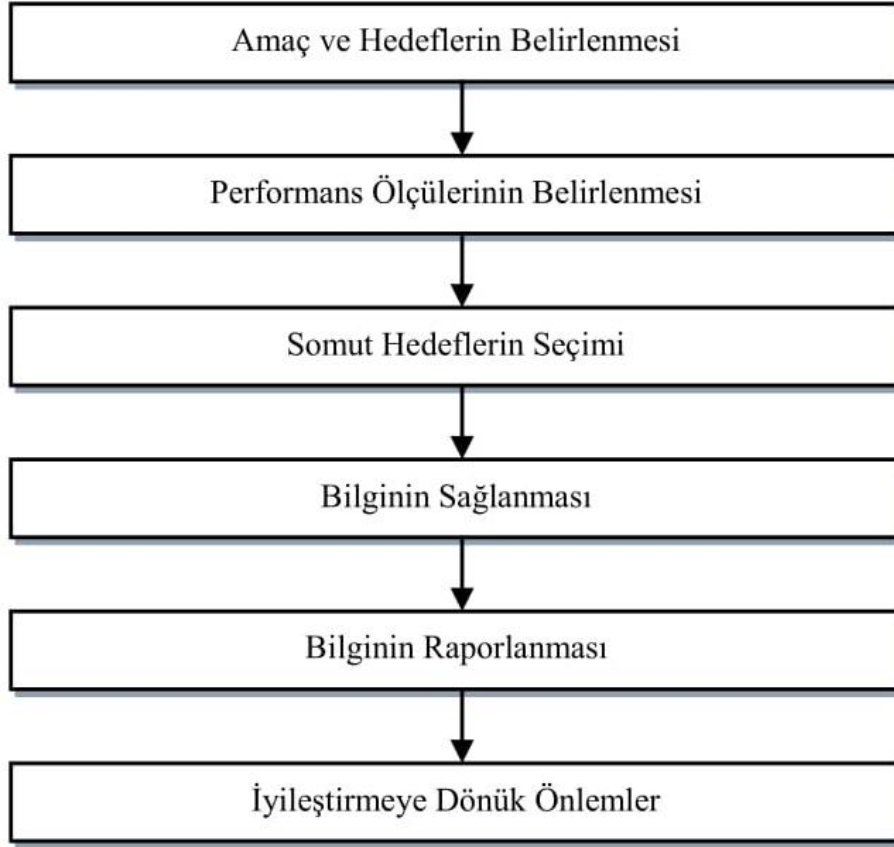
Performans yönetimi, kamu yönetimindeki reformların gerçekleştirilmesiyle birçok ülke tarafından kamu kuruluşlarının iç ve dış haberleşmesinde, yönetimin aldığı kararlara halkın katılmasında ve kurumların denetlenmesinde, hem etkililik hem de verimliliğin gerçekleşmesine aracı olan bir çeşit yöntem olarak kullanılmaktadır. Performans yönetimi, bir kurumun stratejik amaçlarını ve hedeflerini belirlemeyle başladığı, bu hedeflere ne kadar ulaşıldığını gösteren performans ölçümü ile sonuçların raporlandığı, bu sonuçların değerlendirilerek doğru adımların atılmasını sağlayan ve devam eden yönetim döngüsüdür (Usta ve Kubat, 2013, s. 2). Performans yönetimi, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini teşvik etmek ve organizasyon hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamak için kullanılan bir süreçtir.

Performans yönetimi, özel sektör ve kamu kuruluşlarının herhangi bir kurumunda performans artışı yapabilmek için planlama, ölçme, değerlendirme ve geliştirme çalışmalarını kapsamaktadır (Karaoğlan, 2020, s. 421). Performans yönetimi, çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı gibi üç ana aşamadan oluşur: Planlama, performansın ölçülmesi ve denetlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi. Aynı zamanda belirtilen bu unsurlar, genel anlamda yönetimin de ana unsurlarını oluşturmaktadır (Köseoğlu, 2005b, s. 222).

Ayrıca performans yönetimini geliştirmenin en önemli şartı, uluslararası kıyaslanmanın bir kriter haline gelmesiyle mümkündür (Çetin, 2011, s. 344). Kuruluşlarda var olan kuralların, insan kaynağının, mali şartlar ile her türlü araç ve gerecin bütüncül bir bakış açısıyla stratejik hedeflere ulaşabilmesi amacıyla tutarlılığı sağlayacak ve güç oluşturacak etkin bir performans yönetiminin sağlanması gerekir (Saran, 2004, s. 183).

Performans sistemine göre yönetimin kurulmasını hedefleyen kuruluşların kaynakları, değer tahsisine ve yönetim anlayışının oluşmasına destek vermek için performans ölçüm bilgilerini toplayacak ve inceleyecek bir yapının teşekkül etmesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte performans yönetiminde çalışanların kuruluş amaçlarının ve öncelikli durumlarının tespit edilmesi, yapılması gerekenlerin

belirlenmesi, yapılan işlerin departmanlara ve örgütün amaçlarına göre katkı sunması gerekmektedir (Acar, 2009, s. 14). Performans yönetim aşamaları, Şekil 2.3'te gösterilmektedir.



**Şekil 2.3: Performans Yönetim Aşamaları**

**Kaynak:** (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001b: s. 1)

Türkiye’de performans yönetiminin gündeme gelmesi 1989 yılında olurken, kapsamlı gelişmeler ise 2003 yılında gerçekleşmiştir. Türkiye’nin performans yönetimi politikası bütüncül değil, parçalı bir yapıya sahiptir. Yani hizmet alanlarına göre bir yaklaşım mevcuttur. Ülkemizin performans yönetim yaklaşımına göre stratejik planlamaya dayalı performans ölçümleri uygulanmakta ve aynı zamanda ülkemizin faaliyet raporlarına binaen hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır. Yasal altyapı, 2003 yılında Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun kabul edilmesiyle oluşturulmuştur (Köseoğlu ve Şen, 2014, s. 126).

Temel performans ölçütleri; girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalitedir. Ancak daha çok yaygın olanı, çıktı ölçütleridir. Performans sözleşmesi uygulamasında sınırlı düzeyde olan sadece sağlık sektörüdür. Performans yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başlıca sorunlar, bireysel performansın sisteme entegre edilememesi, stratejik plan ile performans programı ve bütçe arasındaki bağlantının kurulamaması

ve bireysel ile kurumsal performansın ödül veya ceza gibi yaptırımlarla desteklenmemesidir (Köseoğlu ve Şen, 2014, s. 127).

### **2.2.1 Performans yönetiminin tarihsel gelişimi**

Koontz'a göre performans değerlendirmesinin bilinen ilk örneği, MS 221-265 Wei hanedanlığı döneminde imparatorun görevi, resmi ailenin performansını değerlendirmek olan imparatorluk değerlendiricisi ya da imparator değerleri adlı sistemin çalıştırılmasıyla gerçekleşmiştir (Armstrong, 2009, s. 10). Yıllar sonra 16. yüzyılda yaşayan İspanyol rahip Ignatius Loyola, Cizvit Tarikatı üyelerinin çalışma durumlarını değerlendirmek üzere bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk, 2006, s. 26).

Osmanlı İmparatorluğu'nda ise aynı yıllar devlet işlerinde performans yönetimi konusunda benzer bazı uygulamalar hayata geçirilmiştir. Padişahın emirlerini içeren i'lam ile işlerin özetinin padişahın onayına sunulduğu rapor olan telhis, çok önemli yönetim belgeleridir. 1580 ile 1596 yılları arasında yaklaşık 9 yıl sadrazamlık yapan Koca Sinan, telhislerde; kadıların yaptığı yolsuzlukları ve padişahın emri olmadan toplanan vergileri miktarıyla belirtmiş, kadıların görevleri dışında hareket ve isyan etmelerini engellemiştir. Böylece bu dönemde mevzuatlara göre, hem devlet düzeni sağlanmış hem şahıslar denetim altına alınmış hem de devlet görevlilerinin performansları ölçülmüştür. Ayrıca Osmanlı İmparatorluğu'nda tüm terfiler ve ödüller, liyakate, başarıya ve hizmet sürelerine göre belirlenmiştir (Uysal, 2015, s. 35-36).

1648 yılında İrlanda'nın Dublin şehrinde kişisel özelliklere göre bir derecelendirme sistemi kullanılarak performans değerlendirilmesi yapılmıştır. Heilbroner, liyakat derecelendirmenin ilk endüstriyel uygulamasının Robert Owen tarafından 1800'lerin başında İskoçya'nın New Lanark şehrindeki pamuk fabrikalarında yapıldığını iddia etmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995, s. 3). Yine bu dönemde Batı'da sanayi devriminin gerçekleşmesiyle birlikte çalışma hayatında yeni bir kavram olarak performans planlanması tabiri ortaya çıkmıştır. 1776 yılında Adam Smith, iş bölümü kavramını bulmuş ve böylece sayıca aynı olan çalışanların iş miktarında çok önemli artışlar meydana gelmiştir. Ayrıca iş bölümü sayesinde çalışanlar işlerini daha kolayca ve hızlıca başarılı bir şekilde yapabilmıştır (Smith, 2013, s. 9).

Tıpkı Adam Smith gibi Amerikalı Frederick Taylor da iş bölümü konusuna önemli katkılar sunmuştur. Özellikle Taylor, üretkenliği maksimum seviyeye çıkarmanın öneminden bahsetmiş ve ilk kez yapılan iş, ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Böylelikle Taylor'un ortaya koyduğu yöntemlerle gerek işveren gerekse çalışanlar için önemli derecede verimlilik artışları olmuştur. Bu çalışma sayesinde Taylor, yüzyıla damga vurarak önemli bilim insanları arasında yerini almıştır (Taylor, 1911, s. 9-16). Taylor'un anlayışı, genel verimlilik artışı ve üretim maliyetlerinin azaltılması fikrine dayanmaktadır.

Bunun yanı sıra ilk resmi izleme sistemleri, Birinci Dünya Savaşı'ndan önce Frederick Taylor ve ekibinin çalışmalarından geliştirilmiştir. ABD silahlı hizmetlerindeki subaylar için derecelendirme 1920'lerde tanıtılmış ve bazı fabrika tabanlı Amerikan sistemlerinde olduğu gibi Birleşik Krallık'a da yayılmıştır. Liyakat derecelendirmesi, 1950'lerde ve 1960'larda Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta performans değerlendirmesinin yeniden vaftiz edildiği bazı zamanlar ön plana çıkmıştır. Hedeflere göre yönetim, büyük ölçüde 1960'lı ve 1970'li yıllarda oluşmuş ve aynı anda davranışsal olarak sabitlenmiş derecelendirme ölçekleri gibi değerlendirme teknikleriyle deneyler yapılmıştır. Bugün hâlâ var olan sonuç odaklı performans değerlendirmesinin revize edilmiş şekli, 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Performans yönetimi kavramı, ilk kez 1970'lerde kullanılmıştır. Ancak performans yönetimi kavramı, 1980'lerin ikinci yarısına kadar tanınan bir süreç haline gelmemiştir (Armstrong, 2009, s. 10-11).

Türkiye'de de ilk kez 1948 yılında kamu kuruluşlarında performans değerlendirmesi uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama, önce Karabük Demir Çelik Fabrikası'nda, hemen ardından Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları'nda gerçekleşmiştir. Ülkemizde kamuda performans değerlendirmenin uygulanmasıyla birlikte 1960'lı yıllarda özel sektörün bu konuya ilgi duymasına ve uygulamaya koymasına neden olmuştur (Uysal, 2015, s. 37).

Ancak Türkiye'de bu alanda ciddi anlamdaki gelişmeler özellikle son 30 yılda gerçekleşmiştir. İlk kez kamuda ortaya çıkan performans yönetimi uygulamaları, özel sektörün de bu alana ilgi duymasıyla daha da önemli bir hale gelmiştir. Bu sayede modern yönetim teknikleri yaygınlaşmıştır. 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu kabul edilmiş ve çalışanların iş akitleri feshedilirken, işverenler tarafından performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmıştır. Bu durum,

performans değerlendirmenin daha da önemli bir hâl almasını sağlamıştır. (Uyargil, 2013, s. 2-3).

Performans yönetimi, geçmişten günümüze kadar organizasyonların işlerini daha etkili bir şekilde yürütmek ve çalışanların performansını yönlendirmek amacıyla değişiklik göstermiştir. Bu süreçler ve yaklaşımlar, organizasyonların değişen ihtiyaçlarına ve çağın koşullarına uyum sağlamıştır. Performans yönetimi, organizasyonların performanslarını yönlendirmek ve geliştirmek için önemli bir araç olarak günümüzde de aktif olarak kullanılmaktadır.

### **2.2.2 Performans yönetiminin amaçları, özellikleri ve yararları**

Performans yönetimi, kamu kuruluşlarının stratejik planlarında yer alan amaçlar, ölçütler, hedefler ve kurumsal faaliyetler gibi unsurları da içermektedir. Bu bağlamda performans yönetiminin temel hedefi, kamu kuruluşlarında hem kurumsal hem de işlevsel düzeyde performansı geliştirmektir (Usta ve Kubat, 2013, s. 2). İdarecilerin, kişilerin ve grupların kullandığı bir kültürel öge olan performans yönetiminin amaçları; işteki aşamaların, olgunlukların, yeteneklerin ve çalışmaların daima artırılması şeklinde anlatılmaktadır (Yılmaz, 2018, s. 255). Başka bir ifadeyle performans yönetiminin temel amacı, bir özel işletmede ya da kamu kuruluşunda çalışanların, stratejik hedeflere göre hareket etmelerini ve etkin bir çalışma göstermelerini sağlayarak bir araya getirmek, organize etmek ve çalışanların yaşam kalitesini dikkate alarak işletmenin veya kuruluşun başarısını artırmaktır (Bingöl, 1996, s. 10).

Performans yönetiminin belirleyebileceği başlıca amaçlar şunlardır: Çalışanların işteki performansını artırmak, liyakate göre ücret ödeme yöntemlerini iyileştirmek, çalışanlara iş konusunda tavsiyelerde bulunmak ve yol göstermek, destekleyici kararlar almak, çalışanların isteğini artırmak, çalışanları kapasitelerine göre değerlendirmek ve becerilerini ortaya çıkarmak, kişilerin ve grupların eksik olduğu alanda eğitim faaliyetleri yürütmek, çalışanların, departmanların ve kuruluşun birbirleriyle olan ilişkilerini iş anlamında geliştirmek, çalışanların kariyer planlamalarına destek olmak, işlerin verimli bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak, eksik olan personellerin yerine yeni personeller almak, kuruluş hakkında uzun vadeli planlar yapmak, işe yapılan personel alımlarının uygun olup olmadığını kontrol

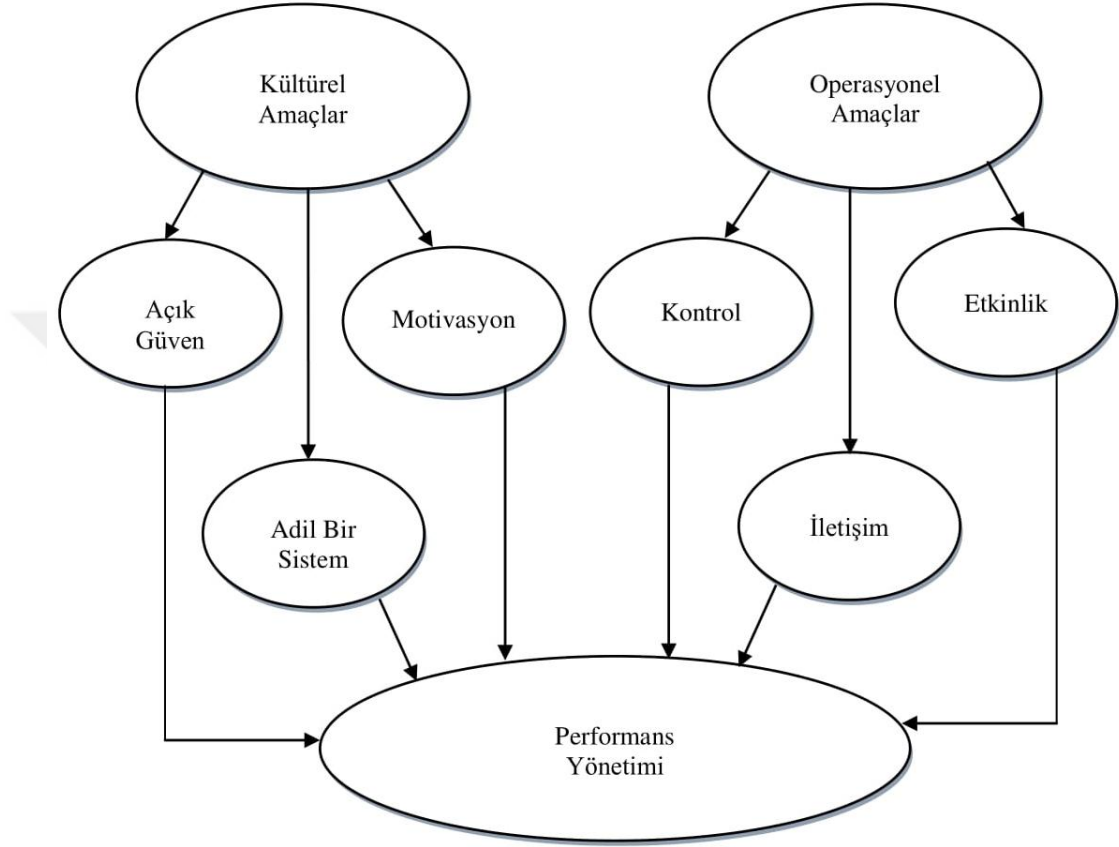
etmek ve diğ er alınan idari kararları ihtiyaç durumuna göre de ğ erlendirmek (Erkiş, 2019, s. 33).

Kısaca performans yönetiminin ana amaçlarından kasıt, yalnızca geçmişte gösterilen performans düzeyini ortaya çıkarmak de ğ il, aynı zamanda gerek çalışanların gerekse kurumların gelecekte oluşacak performanslarını belirlemek, doğru bir sevk ve idareyle performansı harekete geçirip, performans artışı sağlamaktır (Bayram, 2006, s. 47). Performans yönetimi, özel sektörde ve kamu sektöründe gittikçe önem kazanmaktadır. Ayrıca özel sektör ve kamu sektörü ayrımı yapacak olursak, özel sektörde en önemli amaç kâr iken, kamu sektöründe ise birbiriyle tezat düş en pek çok amaç bulunmaktadır. Performans yönetimini her ne kadar bir kontrol ve cezalandırma sistemi olarak görenler olsa da performans yönetimi ço ğ unlu ğ a göre bir gelişim ve hesap verme sistemidir.

Performans yönetiminin; idari amaçlar, tespit edici amaçlar ve onarıcı amaçlar olmak üzere üç temel amacı bulunmaktadır (Gündüz, Akman ve Kurban, 2019, s. 116). İdari amaçlar, belirlenen hedeflerin tutturularak performans kriterlerinin belirlenmesi, uygulanması ve her çalışanın hedeflere göre durum de ğ erlendirmesi yapıp uygun hareket etmesidir. Tespit edici amaçlar, işletmenin ya da kamu kuruluşunun güçlü ve zayıf taraflarını belirleyerek çalışanın becerileri ile birlikte örgütlerin becerilerinin saptanması ve performans yönetimiyle ilgili stratejilerin belirlenmesinde hem iç hem de dış öğelerin ortaya çıkarılmasıdır. Onarıcı amaçlar ise hedeflenen performans ile gerçekleşen performansın birbiriyle karşılaştırılması sonucu de ğ erlendirme yapılmasıdır. Yapılan de ğ erlendirmeler, çalışana olumlu ya da olumsuz anlamda bilgi aktarımıyla gerçekleşir (Karasoy, 2014, s. 259; Halis ve Tekinkuş, 2013, s. 223-225; Coşkun, 2007, s. 6-7).

Şekil 2.4'te gösterildi ğ i gibi performans yönetiminin amaçları ikiye ayrılmaktadır. İlki, yönlendirmeye ve kontrol etmeye hizmet eden operasyonel amaçlardır. Bu amaçlara göre kuruluşlar, giderek artan rekabet ortamında var olduğ undan dolayı çalışanların amaçlarına ve hedeflerine yönelik rehberlik ve yönlendirme yaptığı için önemli duruma gelmektedir. Ayrıca performans yönetimi, özellikle harici veya birimler arası karşılaştırmaların olduğ u durumlarda iş gücünün etkinliğ inin veya verimliliğ inin bir ölçüsü olarak işlev görür. En güçlü ve daha zayıf performans gösterenler kolayca tanımlanabilir. En güçlüler, rol model olarak veya eğitimde kullanılabilir. Daha zayıf çalışanlar, koçluk, eğitim veya disiplin yoluyla

gelişmeye yardımcı olurlar. Performans yönetiminin ikincisi ise kültürel amaçlardır. Bu amaçlara göre, çalışanlarla daha açık bir ilişki kurmaya yönelik eğilim öne çıkar. Kuruluşların planları paylaşılır, değerlendirme tartışmaları gerçekçi bir bağlamda gerçekleşir ve performans iyileştirme teşvik edilerek açıkça değerlendirilir (Stredwick, 2005, s. 289-290).



**Şekil 2.4: Performans Yönetiminin Amaçları**

**Kaynak:** (Stredwick, 2005: s. 289)

Performans yönetimi, sürekli bir organizasyonun çalışma şekli ile tamamen entegre bir süreçtir (Stredwick, 2005, s. 289). Performans yönetiminin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden biri, performans yönetiminin devamlılığı olan bir olgudur. Bu süreç devam ederken, belirli bir dönem içerisinde sağlanan neticelere göre bir sonraki dönemin performans planlaması yapılır (Usta, 2010, s. 53). Performans yönetim sisteminin oluşturulma amacı, özel sektör ya da kamu kuruluşlarının hedefleri ile çalışanların sorumluluğu arasında ilişki kuracak bir şekilde yeni kıstaslar oluşturmaktır. Bu süreç ise dört farklı aşamadan oluşur. İlk aşama, kuruluşun kısa ve orta vadedeki gücünü ortaya çıkarmaktır. İkinci aşama, iddialı ve ulaşılabilir olmakla beraber yönetimin de onayladığı hedeflerdir. Üçüncü

aşama, kuruluşun amaçladığı hareketi ödüllendirerek yönetimin aldığı kararlarda ve uygulamalarda kolaylık sağlayan planlama, bütçeleme ve raporlamadır. Son aşama ise amaca ulaşma iddiasıyla ödüllerle ilişkilendirmez (Barutçugil, 2015, s. 134).

Performans yönetiminin bazı özellikleri şunlardır: Diyalog yoluyla ortak süreç yürütülür, bir veya birden fazla resmi ve devamlı gözden geçirme incelemeleri yapılır, derecelendirmeler daha az görülür ve esnek bir süreç vardır. Ayrıca hedeflerin yanı sıra değerlere ve davranışlara odaklanma, doğrudan ödeme bağlantısı olma olasılığı çok düşüktür, belgeler minimum düzeydedir ve yöneticilerin sorumluluğu çok belirgindir (Armstrong, 2006, s. 501). Performans yönetiminin idareciler üzerinde büyük sorumlulukları vardır. Bu nedenle performans yönetimi, özel sektör ve kamu kuruluşlarının amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada önemli katkılar sunar (Uysal, 2014, s. 9). Başka bir ifadeyle performans yönetimi, çok farklı metotları ve geniş görevleri olan bir durumu anlatmaktadır. Etkili bir performans yönetimi, mevcut olanı yetinmekle kalmayıp aynı zamanda düzenli bir şekilde gelişmeyi de amaç edinmektedir (Akyol, 2011, s. 79).

Ayrıca performans yönetiminin altı önemli ögesi bulunmaktadır. Bunlar: Bireysel performansın kurumun amaçlarına göre planlanması. Bireysel performansın değerlendirilmesi amacıyla performans değerlendirme yönteminin seçilerek gereken şartların ortaya konulması. Belirlenen metoda göre değerlendirme formlarının doldurulması ve görüşmeler yapılarak performans hakkında yeniden değerlendirme yapılması. Değerlendirilen görüşmelerin bireysel performansa göre yapılarak geri bildirim sağlanması. Bireye koçluk yapılarak performansın iyileştirilmesi ve ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim gibi yöntemlerin temel alınarak ve bireylere uygulanarak performans değerlendirme sonuçlarına uygun kararlar alınması (Uysal, 2014, s. 16-17).

Özel sektör ve kamu kuruluşlarının günümüzdeki durumunu değerlendirmeyi ve geleceğe yön vermeyi amaçlayan performans yönetimi, etkin bir şekilde uygulanması durumunda hem yöneticiler hem çalışanlar hem de kuruluşlar için bir dizi önemli fayda sunmaktadır (Kızıllıboğa, 2006, s. 10). Performans yönetiminin bazı temel faydaları şunlardır: Değişimin gerekliliğini anlayarak uyum sağlamayı kolaylaştırır. Kaynak israfının önüne geçer. Personel yapısının uygun bir şekilde oluşmasını sağlar. Rekabet ortamının oluşmasını sağlayarak bu durumun daimi olmasına olanak tanır. Hesap verebilirliği ve şeffaflığı öncelendiğinden dolayı

demokratik bir modelin kurulmasını sağlar. Özellikle kamuda, halkın yönetime olan memnuniyetini artırarak daha sağlam ve güvenilir bir yapı sunar (Çivi, 2006, s. 63).

Bunun yanı sıra performans yönetimi, tüm çalışanların performans değerlendirme bilgilerinin tek elde toplanmasını sağlar. Hem kuruluşların ve çalışanların amaçlarının aynı olmasını hem de çalışanların iştirakini sağlar. Çalışanların performans düzeyini ve hedeflerini belirler, sürece dâhil eder, adapte olmayı ve kuruluşa olan aidiyeti artırır. Yönetimin, çalışanlara yaptığı geri bildirimini objektif ölçütlere göre yapılmasını sağlayan bir sistem kurar. Yönetimin, kuruluşun çalışmasındaki bütün safhalarda kontrol sistemini kuvvetlendirir. Yönetimin, değerlendirme sonuçlarını öğrenmesi nedeniyle personel ile arasındaki ilişkiyi geliştirir. Değerlendirme sonucuna göre uygulanması gereken yöntemlere ve eylemlere dayanak oluşturur. Problemlerin hızlı bir şekilde belirlenmesine ve tedbir alınmasına olanak sağlar. Yönetimin, personellerin terfi ve ücretlendirme işlemlerine objektif bir bakış açısı getirir (Barutçugil, 2015, s. 127). Tüm bu nedenlerden dolayı performans yönetimi, iş dünyasında geniş bir kabul görmüştür ve uygulanmaktadır.

### **2.2.3 Performans yönetim süreci ve basamakları**

Performans yönetim süreci, kuruluşun hedeflerine varması ve başarıya ulaşması amacıyla çalışanların, departmanların ve tüm süreçlerin performansını değerlendirmek ve anlık performansı geliştirmek için gereken önlemlerin alınıp uygulanmasıdır. Performans yönetimini daha iyi anlamak ve incelemek için sürecin aşamalarının ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi gerekir. Klasik yönetimde de görevler aynıdır ve performans yönetiminde de bu görevler yapılırken performansın o anki durumunun saptanması ve performans geliştirici faaliyetlerin yürütülmesi öncelikli konulardır (Yılmazgil, 2012, s. 13). Performans yönetim süreci, bir dizi adımdan oluşmaktadır. Bu süreç; performans planlama, performans ölçümü ve değerlendirmesi ve performans denetimi olmak üzere üç aşamadan oluşan bir döngüdür (Akal, 2000, s. 53). Bu aşamalar şunlardır:

**1. Performans Planlama:** Performans yönetiminin ilk aşamasıdır. Bu aşamada kuruluş hakkında anlık durum tespiti yapılarak nereye varılmak istendiğine karar verilmekte ve karara uygun faaliyet ve strateji belirlenmektedir (Yılmazgil, 2012, s. 13-14). Aynı zamanda bu aşamada hedefler belirlenerek, işler de duruma göre düzenlenir. Bu aşamanın etkin unsuru ise yöneticilerdir. Yöneticilerin görevi,

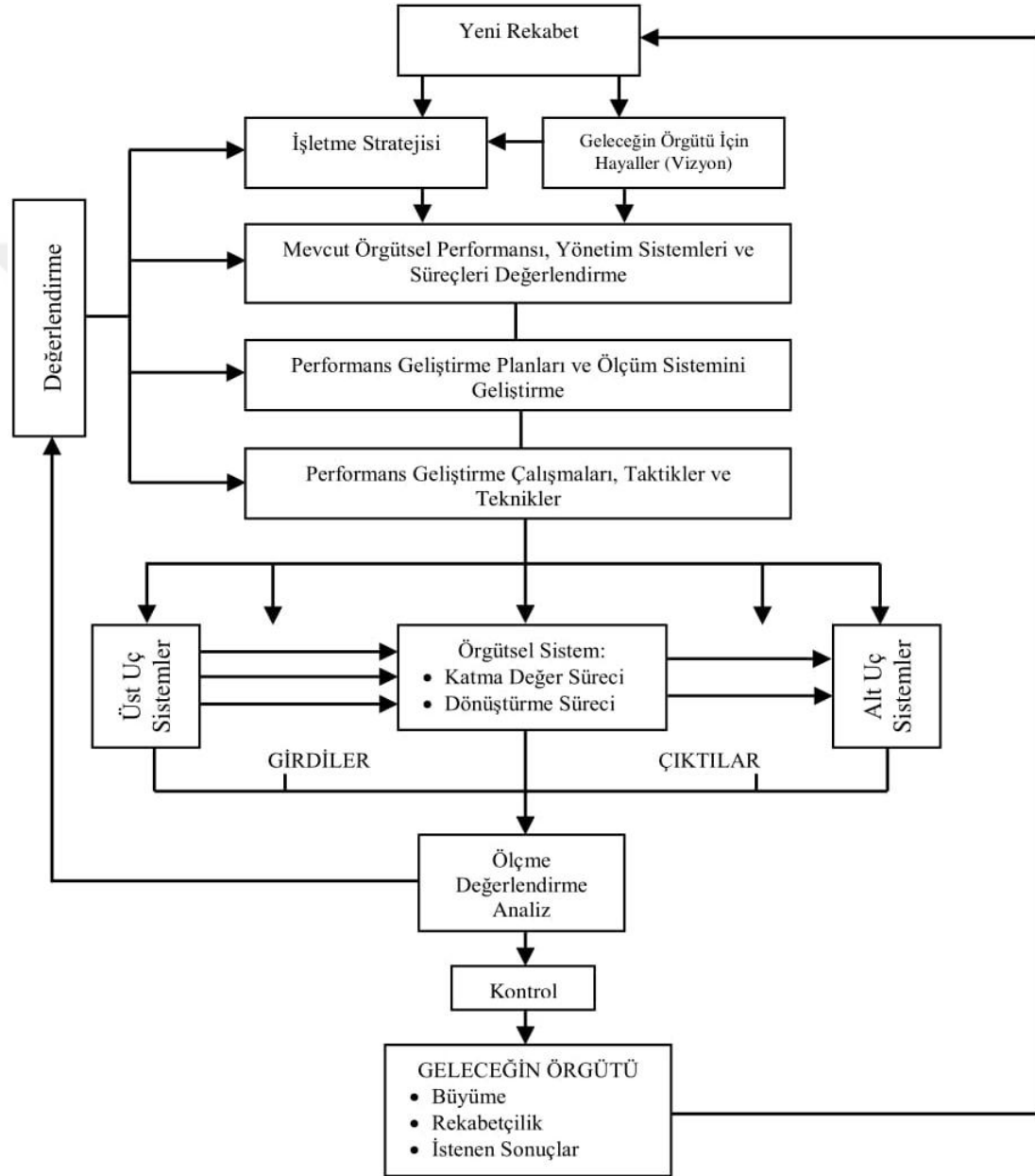
yapılacak işi tüm yönleriyle irdelemek ve kuruluşun hedeflerine göre ilişkilendirmektir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken temel unsur, hedef belirlerken çalışanları da sürece dâhil etmektir. Çünkü hedeflerin kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini artırmak böylelikle mümkündür (Acar ve Özgür, 2004, s. 258).

**2. Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi:** Performans yönetiminin ikinci aşamasıdır. Bu aşamada kuruluşun o anki performansını ölçmek ve değerlendirmek ile yönetim süreçlerini stratejik uygunluk durumuna göre sağlamak gerekmektedir (Akal, 2000, s. 53). Ölçme faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve ölçülen değerlerin insani faaliyet olabilmesi için bu aşama, planlama aşamasına nispeten nesnelliği azaltmaktadır (Acar ve Özgür, 2004, s. 258). Performans yönetimi, sürekli bir döngü içinde ilerleyen bir süreç olduğu ve belirli bir dönemde elde edilen performans sonuçlarının bir sonraki dönemin performans planlamasına girdi oluşturması nedeniyle bu aşama, kuruluşlar için vazgeçilmez öneme sahiptir (Yılmazgil, 2012, s. 14).

**3. Performans Denetimi:** Performans yönetiminin üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada performansın geliştirilmesi amacıyla tedbirlerin belirlenmesi, hazırlık yapılması ve uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu aşamanın kalbi, denetim; amacı, yönlendirme ve aracı ise geri bildirimdir. Denetim, geri bildirim çalıştırarak kuruluş performansının yapılması gereken faaliyetlerini yürütür ve etkinliklerin birbirine uyumlu olmasıyla sistemin dengeli bir şekilde çalışmasını sağlar. Gerekeni durumunda hedefleri ve stratejileri hem değiştirerek hem de iyileştirerek bilgilerin yönetime iletilmesine olanak sağlar (Akal, 2000, s. 53).

Performansın gelişmesi için planlanan ve sürdürülen performans yönetimi, çok özel bir süreci kapsar. Performans yönetim sürecinin aşamaları şunlardır: Kuruluşun geleceğine dair vizyon belirlemek. Mevcut durumu inceleyip, uzun vadeli amaçlarla stratejilerin gelişmesini ve uygulanmasını sağlamak. Hedefe varma durumuna bakarak, hedefe nasıl varılacağını gösteren bir değerlendirme sistemi planlamak, geliştirmek ve uygulamak. Performans düzeyinin devamlı gelişmesini sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemi kurmak. Tüm belirlenen hedeflere varmak için kuruluşun yapısını gözden geçirmek. Performans yönetim sürecinde yer alan aşamaların uyumlu olduğu bir döngüde bulunmasıyla ancak etkili ve başarılı olunur (Benligiray, 1999, s. ii). Performans yönetimi süreci, organizasyonların

çalışanlarının performansını değerlendirmelerine, yönlendirmelerine ve geliştirmelerine katkı sağlar. Bu aşamalar, etkili bir performans yönetimi programının temelini oluşturur ve işletmelerin başarısına katkıda bulunabilir. Süreç, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına ve çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olur. Performans yönetim süreci, Şekil 2.5'te gösterilmektedir.



**Şekil 2.5: Performans Yönetim Süreci**

Kaynak: (Priya ve Aroulmoji, 2020: s. 1493)

Performans yönetim sürecinin basamakları, çeşitli aşamaları göstermektedir ve temel roller vurgulanmaktadır. Birincisi, her çalışanla ya da her ekiple hedeflerin

ve/veya yetkinlik planlarının ortaya çıktığı bir performans sözleşmesi oluşturmaktır. Bu anlaşmanın iş planıyla uyumlu olması gerekir. İkincisi, performansın ölçülebileceği yolların sağlam, adil ve tüm taraflarca anlaşılır bir şekilde sağlanması gerekir. Ayrıca Davranışsal Olarak Sabitlenmiş Derecelendirme Ölçekleri (BARS) ve yeterlilikler dâhil olmak üzere çeşitli ölçüm yöntemlerinin incelenmesini içerir. Üçüncüsü, gerek yıl içinde gerekse yılsonunda çalışanlara düzenli olarak geri bildirim vermenin etkili yollarını belirlemektir. Değerleme mülakatının nasıl yapılacağı ve 360 derece değerlendirme incelemesi ile birlikte yer almaktadır. Sonucusu ise normal olarak performans ödemesi veya kişisel eğitim ve gelişim (veya her ikisi) sürecinin sonuçlarının adil ve hakkaniyete uygun bir şekilde sunulmasını sağlamaktır (Stredwick, 2005, s. 292-294).

Performans yönetim sürecinde başarı sağlanabilmesi amacıyla hem çalışanların hem de yöneticilerin performans yönetim süreciyle ilgili tüm aşamaları uygulamaları gerekmektedir. Basamakların tümü, performans yönetim sürecinde kendinden bir önceki basamaktaki bilgelere göre yapılandırılmaktadır (Çetin ve İnan, 2019, s. 5). Performans yönetim süreci basamakları şunlardır: Sorumlulukların belirlenmesi, bireysel performans planı: hedeflerin belirlenmesi, dönem (yarıyıl) değerlendirmesi, geri bildirim verilmesi, çalışanın kendisini (öz) değerlendirmesi, dönemsel performans değerlendirme toplantıları, bireysel gelişim planı ve performans gelişim planı. Performans yönetim süreci basamakları Çizelge 2.2’de gösterilmektedir.

**Çizelge 2.2: Performans Yönetim Süreci Basamakları**

1. Basamak	Sorumlulukların Belirlenmesi	Performans Planlama
2. Basamak	Bireysel Performans Planı	
3. Basamak	Dönem Değerlendirmesi	Performans Yönetimi
4. Basamak	Geri Bildirim Verilmesi	
5. Basamak	Çalışanların Öz Değerlendirmeleri	Performans Değerlendirme
6. Basamak	Olağan Performans Değerlendirme	
7. Basamak	Performans Değerlendirme Tartışmaları	
8. Basamak	Bireysel Gelişim Planı	Performans Geliştirme
9. Basamak	Performans Gelişim Planı	

**Kaynak:** (Çetin ve İnan, 2019: s. 6)

**1. Sorumlulukların Belirlenmesi:** Kurumdaki çalışanların, sorumluluklarını anlaması ve yönetimin beklentilerini karşılaması amacıyla yönetimin, tüm işlerin kapsamını anlattığı ilk basamaktır. Williams, işleri tarif ederek hem çalışanların hem de denetçilerin görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve beklentileri hususunda

müşterek bir fikir geliştirmelerine sebep olmuştur. Çalışanların ifa edeceği görevleri belirlemesiyle yöneticiler, görevleri içerik, usul ve diğer görevlerle olan münasebet yönünden izah etmeli ve çalışanlar, verilen tüm görevlerin içeriğini öğrenebilmelidir (Özer, 2013, s. 50).

Bedeian ise çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmaları için yalnızca yetenekli ve istekli olmalarının bir anlam ifade etmediğini söylemektedir. Çalışanlar yetenekli ve istekli olmakla birlikte aynı zamanda verilen görevlerin kapsamını da öğrenmelidir. Bu üç önemli faktörün performansla bağı şöyledir (Bedeian, 1986, s. 190-191): Performans = Yetenek x Motivasyon x Görevin Açıklığı

Bu basamakta yönetici ve çalışanların çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sorumlulukları şunlardır: Görev ve sorumlulukları tanımlamak, pozisyon tanımlamasını revize etmek ve gereken durumda güncelleştirmek, bireysel performans planının gelişmesinde her çalışanın pozisyon tanımını kontrol etmek. Çalışanların ise sorumlulukları şunlardır: Yıllık bazda yapılacak tüm çalışmalarını öğrenmek ve iş sorumluluğunu tasnif etmek için bulunduğu pozisyonu açıklamak, performans beklentilerini öğrenmek (Çetin ve İnan, 2019, s. 7).

**2. Bireysel Performans Planı: Hedeflerin Belirlenmesi:** Bu basamak, performans yönetim sürecinin ikinci basamağıdır. İkinci basamağın uygulanabilmesi amacıyla beklenen başarının doğru ifade edilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için de kuruluşun hem misyonunun hem de temel değerlerinin anlaşılması gerekmektedir. Çalışanlar, bu sürece katkı sunarak kurum ya da kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli görülen başarı seviyesini en iyi biçimde anlamaktadır. Bireysel performans planları, muhtemel değişikliklere karşı mutlaka uygun hale getirilerek planlanmalıdır (Özer, 2013, s. 50).

Çalışanların kişiliklerine uygun şekilde hedef belirleyerek, dinamik bir performans göstermeleri çok önemlidir. Yapılan araştırmalarda, çok yüksek veya çok az düzeyli hedeflerin gerek çalışanların taleplerine gerekse kuruluşa olumsuz yönde etki yaptığı gözlemlenmiştir (USOMP, 1997, s. 5). Hedeflerin belli ancak ulaşılması çok zor olduğu durumların, anlaşılması mümkün olmayan ve soyut olan hedeflere nazaran yüksek performansla neticelendiği görülmektedir. Ayrıca çalışanların kabullendiği ulaşılmakta güçlük çekilen hedefler, onların yüksek performans göstermelerine neden olmaktadır (Çalık, 2003, s. 27).

Bireysel performans planındaki amaç, bir sonraki döneme performans hedeflerini belirlemektir. Planlama aşamasında hem yöneticilerin hem de çalışanların görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını kapsayan performans hedeflerinin belirlenmesi için planlama yapılır. Bunun yanı sıra çalışanların da performans hedeflerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi konusunda gayret göstermesi gerekmektedir (Çetin ve İnan, 2019, s. 9).

**3. Dönem (Yarıyıl) Değerlendirmesi:** Yarıyıl değerlendirme, performans yönetim sürecinin üçüncü basamağıdır. Bu basamağın amacı, bireysel performans planına göre belirtilen hedefler için çalışanlara geri bildirimde bulunmak ve gerekli hallerde başarılı olan çalışanları motive etmek için ödüllendirmektir (Özer, 2013, s. 50).

Yönetici ve çalışanların yarıyıl değerlendirme basamağında çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sorumlulukları şunlardır: Hem bireysel performans planında hem de bireysel gelişim planı safhasında odaklanılan hedefleri kontrol etmek, belirlenen görevler hakkında fikir alışverişinde bulunmak için çalışanlarla toplantı yapmak, performans hedeflerini yeniden kontrol etmek, çalışanların yılsonu hedeflerini uygulayabilmesi amacıyla gerekli olan faaliyetleri belirlemeye yardım etmek ve hedeflerin tutturulduğuna dair ilerlemeyi belirten performans değerlendirme formuna bilgileri yazmak. Çalışanların sorumlulukları ise şunlardır: Hem bireysel performans planında hem de bireysel gelişim planı safhasında odaklanılan hedefleri kontrol etmek, belirlenen görevler hakkında fikir alışverişinde bulunmak için yöneticilerle toplantıya katılmak, yılsonu hedeflerinin uygulanabilmesi amacıyla gerekli olan faaliyetleri yöneticilerin yardımıyla belirlemek ve kişisel değerlendirme formunu doldurmak (Çetin ve İnan, 2019, s. 10).

**4. Geri Bildirim Verilmesi:** Gerek Locke gerekse Latham, geri bildirim verilen çalışanların geri bildirim verilmeyen çalışanlara oranla yüksek performans gösterdiğini ve böylece hedeflerin neticesinde de başarı durumunun yüksek bir şekilde artış gösterdiğini söylemektedirler (USOMP, 1997, s. 5). Olumlu anlamda yapılan geri bildirimler sayesinde çalışanların performanslarının arttığı görülmektedir. Performans yönetimindeki mühim özelliklerden bir tanesi de yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine karşı etkileşimde bulunmasıdır. Etkileşim sayesinde resmi olmayan yolla geri bildirim alınmakta ve böylelikle hedefe kolayca ulaşılmaktadır. Geri bildirim verilmesiyle çalışanlara, ne tür beklentinin ve ne kadarının

karşılacağı bakımından destek sağlanmış olur (Özer, 2013, s. 51). Yapılan araştırmalarda, performansları üzerine geri bildirim verilen çalışanların, geri bildirim verilmeyen çalışanlara göre hedefleri konusunda tutkulu oldukları görülmüştür (USOMP, 1997, s. 5).

Geri bildirim veren yöneticiler ile geri bildirim alan çalışanların dikkat etmesi gereken özellikler bulunmaktadır. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken özellikler şunlardır: İster pozitif olsun ister negatif olsun davranışları tartışmak, güvenilir ve şeffaf olmak, kişiye değil ama performans hususuna dikkat etmek, seçenekler ve çözüm önerileri sunmak ve çeşitli sorular yönelmek. Çalışanların dikkat etmesi gereken özellikler ise şunlardır: Yöneticilerin anlattıklarının iyi anlaşılması bakımından sorular sormak, güvenilir ve şeffaf olmak, yöneticilerin geleceğe yönelik beklentilerini net bir şekilde ortaya çıkarmak ve tedarikli olmak ve düşüncelerini istekli bir şekilde anlatmak (Çetin ve İnan, 2019, s. 11).

**5. Çalışanın Kendisini (Öz) Değerlendirmesi:** Bu basamakta çalışanlar, kendi durumlarını kendileri değerlendirirler. Böylece çalışanlar, durumlarını izah edebilme şansı bulmuş olur. Aynı zamanda örgütler, çalışanlarının gelişimini sağlayabilmesi için bilgi toplamaya odaklanmaktadır. Bununla birlikte çalışanlarıyla çalışıp çalışmama konusunda karar vermek için kısa ölçümler yapmanın dışında, öz değerlendirmeyi ve sürekli gelişimi kapsayan bir işbirliği tercih edilmektedir (Özer, 2013, s. 51).

Yöneticilerin ve çalışanların öz değerlendirme basamağında çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sorumlulukları şunlardır: Çalışanların kendilerini değerlendirebilmeleri amacıyla çalışanlara performans değerlendirme formu vermek ve değerlendirmeye tabi tutulan çalışan hakkındaki bilgileri açık bir biçimde yapmak. Çalışanların sorumlulukları ise şunlardır: Performans değerlendirme formunda cevaplanması istenen yerleri doldurmak, değerlendirilen konuları irdelemek ve yöneticilerin önerilerini dikkate almak (Çetin ve İnan, 2019, s. 11-12).

**6. Dönemsel Performans Değerlendirmesi:** Örgütlerde çalışanların başarı durumları bir süre geçtikten sonra yani dönemsel olarak değerlendirilmektedir. Böylece çalışanların görevlerini yapma seviyesi ortaya çıkmış olur (Çalık, 2003, s. 30-33). Bu süreçte aslında geri bildirim yapılmış olur. Yapılan araştırmalara göre geri bildirim yapılan çalışanların performanslarının %10 ile %30 arasında arttığı

tespit edilmiştir. Bu basamak ile verimlilik artışı çok kolay olur. Fakat bu basamak, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı en zor durumlardandır (Çetin ve İnan, 2019, s. 12).

Dönemsel performans değerlendirme basamağında, hem yöneticilerin hem de çalışanların sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sorumlulukları şunlardır: Toplantıda çalışanlara yetecek şekilde süre vermek, tamamlanan performans değerlendirme formunu yanlarında bulundurmamak, çalışanların performansını kısaca izah etmek ve yeteneklerine ve gelişimlerine göre gereken sınırları belirlemek. Çalışanların sorumlulukları ise şunlardır: Öz değerlendirme formunu yanlarında bulundurmamak, ister olumlu olsun ister olumsuz olsun geri bildirim almak ve öz değerlendirmeye uygun olan somut örnekler vermek (Çetin ve İnan, 2019, s. 13-14).

**7. Performans Değerlendirme Toplantıları:** Bu basamakta yöneticiler, çalışanların yetenekleri ve gelişimleri konusunda müzakereler yapar. Böylelikle çeşitli fikirler ortaya atılarak yeni değerlendirmeler ortaya çıkar. Fakat görüş aykırılıkları yaşanması halinde yöneticiler ve çalışanlar iddialarını ispat edecek deliller sunmalıdır. Bu toplantıda gündeme gelecek konular önceden belirlenmelidir. Yani yapılacak toplantıda gündem maddeleri önceden taraflara iletilmelidir (Çalık, 2003, s. 36).

Performans değerlendirme toplantıları basamağında yöneticilerin ve çalışanların bazı sorumlulukları vardır. Yöneticilerin sorumlulukları şunlardır: Çalışanların ihtiyaç duyduğu gelişim düzeylerini tanımlamak, mesleki anlamda gelişim hakkında hedef tespit etmek ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir iş planı yaparak süre cetveli oluşturmak. Çalışanların sorumlulukları ise şunlardır: Gelişim için ihtiyaç duyulan alanları yöneticiyle birlikte tespit etmek, mesleki anlamda gelişim hakkında hedef tespiti yapmak için yöneticiyle birlikte çalışmak ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir iş planı yaparak süre cetveline katkı sunmak (Çetin ve İnan, 2019, s. 14-15).

**8. Bireysel Gelişim Planı:** Bireysel gelişim planının başarılı olması şu ilkelere bağlanmaktadır: Başarıyı anlamlı kılan şeyin çalışanlar ve yöneticiler tarafından anlaşılır olması, beklentilerin ne olduğu anlaşılmalı, olumlu anlamdaki geri bildirimler çalışanlara yol göstermeli ve herkesin hem tecrübesinden hem de bilgisinden faydalanılmalıdır (Çalık, 2003, s. 38). Bu basamağın amacı, şahısların performanslarını artırarak bir eylem planı oluşturmaktır. Gelişme kat eden yöneticiler,

çalışanların bilgisini, becerisini ve yeteneğini artırmak için çalışanların da desteğiyle bir gelişim planı hazırlarlar (Çetin ve İnan, 2019, s. 15).

**9. Performans Gelişim Planı:** Performans gelişim planı basamağında, çalışanların işteki bilgileri, yetenekleri ve tecrübeleri geliştirilmek istenmekte ve böylece bu süreçle birlikte çalışanların performansları artırılmaktadır. Ancak çalışanların bilgilerinde, yeteneklerinde ve tecrübelerinde yaşanacak hızlı değişimler örgütler bakımından önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerde rekabet etme özelliklerinin muhafaza edilmesi sayesinde çalışanlar, yeni teknolojileri kullanabilecek, değişime adapte olabilecek ve ekipçe etkin çalışabileceklerdir. Ayrıca performans gelişim planı, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarına göre dikkate alınarak beraber hazırlanırsa ve uygulamaya konulursa daha da faydalı olacaktır. Performans gelişim planı hazırlarken yöneticiler, yönettikleri birimin iki ile beş yıl içerisinde yapacakları fonksiyonları ve çalışanların bu fonksiyonları yaparken ihtiyaç duyulan yeteneklerin ve bilgilerin dikkate alınması gerekir. Yöneticilerin, performans yönetiminin tüm safhasında çalışanlarına iyi bir eğitim ve gelişim imkânı tanınması yararlı olacaktır (Çetin ve İnan, 2019, s. 15-16; Çalık, 2003, s. 39).

Bu plan sayesinde çalışanlar, eksik oldukları yerleri de görebilmektedir. Performans planı gelişim basamağında yöneticilerin ve çalışanların çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sorumlulukları şunlardır: Yeterli olmayan performans konularının, geliştirilmesi gereken eylem planının ve bu plandaki aşamaların uygulandığı tarihlerin bulunduğu bir zaman cetveli tanımlamak, performans gelişim planında bulunan ve hedeflenen sonuçların olup olmadığına bakmak ve performans gelişim planında yer alan hedeflere varırken başarısız olunması halindeki yansımaları çalışanlara anlatmak. Çalışanların sorumlulukları ise şunlardır: Gelişimi yeterli olmayan konularda performans artışı sağlamak amacıyla gereken süreçlerin ve zaman cetvelinin belirlenmesi için yöneticilerle görüşme yapmak. Performans gelişim planında bulunan eylem basamaklarını tanımlamak. Yönetimin isteklerini karşılayabilmek için sorular yöneltmek. Başarısızlık halinin ne tür sonuçlara yol açabileceğini unutmamak (Çetin ve İnan, 2019, s. 16).

#### **2.2.4 Performans yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar**

Genelde daha çok özel sektöre göre kamu sektöründe performans yönetimi uygulamalarında bir takım güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Kamu kurumlarının

sorumluluk alanı ile hizmet sağlayıcılar, çalışanlar, vergi mükellefleri, her türlü paydaşlar ve hükümet ortakları birbirinden farklıdır. Aynı zamanda bunlar, birbirinden farklı olduğu gibi farklı etkilere de sahiptir. Bu nedenle kamu kuruluşları, her farklı grubun tüm beklentilerini karşılamakla mükelleftir. Ana görevi, halkın beklentilerini karşılamak olan kamu kuruluşlarının amaçları geniş olduğu gibi belirli de değildir. Fakat istisnai bir durum olan belediyelerde ise performans ölçümü, genellikle siyasi tercihlere göre belirlenmektedir. Ayrıca üretilen mal ve hizmetler, genellikle piyasada satışa sunulmadığından, kârlılık kriteri kamu kuruluşları için uygun bir ölçüt olarak kabul edilmemektedir. Kamu kuruluşlarındaki göstergeler, özel sektördeki gibi hem şeffaf hem de takip edilmesi mümkün değildir. Performans ölçüm ve denetiminde bilgilerin eksik olması nedeniyle kamu yöneticilerinin hedefleri, ekonomik, etkin ve etkili bir şekilde değerlendirmek imkânsızdır. Bununla birlikte ölçüm sırasında kaliteyi ve tüketici memnuniyetini ölçmek de zordur. Özellikle kamu sektörünün bir parçası olan belediyelerdeki uygulamalar yerine getirilirken, yeterli sayıda uzman personelin bulunmaması bir başka sorundur (Salem, 2018, s. 26-27).

Kamu performans yönetimi sorunları, genellikle uygulamada karşılaşılan sorunlardır. Kamu performans yönetimi sorunları şunlardır: Kamuda performans yönetimi, kamu yönetimi anlayışıyla bağdaşmamakta veya kamu yönetiminde yeteri kadar anlaşılammaktadır. Kamu performans yönetimiyle ilgili öğeler, kıstaslar ve uygulama evreleri hakkında henüz mevzuata yönelik düzenleme yapılmamıştır. Mevzuatın hazırlanmaması nedeniyle kamu performans yönetimine uygun olan örgütsel bir yapı kurulamamıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışını benimsemiş kamu çalışanları, performans yönetimine getirilen yeni ölçütleri kabul etmekte direnç göstermektedir. Kurumsal, takımsal ve bireysel performans değerlendirmeleri, kamu kuruluşları için önemli olmasına rağmen bu kuruluşlar genellikle geleneksel yapısından vazgeçmek istememektedir. Çünkü hâlihazırdaki değerlendirme sistemi, doğru düzgün çalışmamasına veya işlevini yitirmesine rağmen kullanılmaya devam edilmektedir. Ancak bu sistemi hem değerlendirme yapan amirler tarafından hem de değerlendirme yapılan personel tarafından beğenilmediği düşünülmektedir. Sonucusu ise kamuda performans yönetiminin yalnızca performans değerlendirme anlayışı sağlayacağıdır. Ama bu anlayış, bir yanılgıdan ibarettir. Çünkü kamu performans yönetimi, performans değerlendirmesini kapsamaktadır. Ortaya çıkan asıl

yenilik, performansın tüm kuruluşa hâkim olan bir yönetim ve denetim fikriyle uygulanması zorunluluğudur (Akçay ve Bilgin, 2016, s. 167-168). Bu sorunlar, performans yönetim süreci tasarlanırken kuruluşlar tarafından dikkate alınmalı ve devamlı gözden geçirilmelidir.



### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNTEMLERİ

Tezin adını da aldığı bu bölümde performans değerlendirmenin tanımı yapılarak bu konu geniş bir şekilde açıklanacak ve performans değerlendirmenin hem kamu kuruluşlarında hem de özel kuruluşlarda neden önemli bir hale geldiğinden bahsedilecektir. Performans değerlendirmesi yapılırken, başvuru yöntemleri ve kullanılan teknikler derinlemesine anlatılacaktır. Bunun yanı sıra performans değerlendirmenin kullanım alanları detaylı bir şekilde incelenecek olup, performans değerlendirmenin amaçları, sağladığı faydalar, kullanılan kriterler ve yapılan hatalar ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

#### 3.1 Performans Değerlendirme

Değerlendirme terimi, “yetkinlik ölçümü” ve “sicil” ifadeleriyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Kanpara, 2017, s. 15; Gürcüoğlu ve Öztaş, 2018, s. 205). Performans değerlendirme, performans yönetiminin temel fonksiyonlarından birini oluşturur. Bu süreç, kuruluşlar arasında çok yönlü iletişimi sağlar, bireylerin kişisel gelişimine katkıda bulunur ve dolayısıyla örgütsel gelişime de katkı sunar.

Kuruluşların hedeflerini ortaya koymada ve hedeflerine varmada sağlanan kişisel desteklerin belirlenmesindeki en önemli araç olarak performans değerlendirmesi karşımıza çıkmaktadır. Literatürde performans değerlendirmenin çeşitli tanımları yapılmıştır. Her ne kadar tanımlar biçimsel olarak farklılık arz etse de amaç ve içerik bakımından pek çok benzerlik bulunmaktadır (Bayram, 2006, s. 48-49). Performans değerlendirme, uygulanmakta olan politikalarla ortaya çıkan sonuçlar arasında illiyet bağının kurulmasını sağlar ve çok fazla çaba sarf etmek gerektirir (Yenice, 2006a, s. 58).

Performans değerlendirme; çalışanların, çalıştığı kurum ya da kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi amacıyla göstermiş oldukları davranışların ve işteki gayretlerin neticesinde oluşan verimlilik ve eksiklerin saptanması safhasıdır. Performans değerlendirme, pek çok kurum ya da kuruluşun karar alırken kullandığı en önemli araçlardan biridir (Çelik, 2017, s. 14). Bir başka ifadeyle performans

değerlendirme, performansın objektif kriterlere dayandırılarak çalışanların kendi aralarındaki ve hizmet verdiği vatandaşlarla olan ilişkilerinin, çabalarının, dürüstlüklerinin ve fedakârlıklarının mutlak suretle maaşa yansıtılma halidir (DPT, 2000, s. 68).

Performans değerlendirme, yönetim bilgilerinin toplanmasını, uygulama planının raporlanmasını takiben elde edilen sonuçları değerlendirerek, önceden belirlenmiş misyon, vizyon, temel politikalar ve hedeflerle uyumluluğunu gösteren bir süreçtir (Bütüner, 2016, s. 124). Bu süreç, çalışanların iş hedeflerine ulaşma yeteneklerini, güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanlarını belirlemek amacıyla kullanılır. Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların performansını artırmak ve organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını teşvik etmektir.

Diğer bir deyişle performans değerlendirme; misyonun ve vizyonun belirlenmesini, amaçlara yönelik hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşma düzeyini gösterme işlemini ifade eder (Akçay, 2009, s. 86). Performans değerlendirme, performans yönetimi sürecinin önemli bir bileşeni olarak görülür ve mevcut ile gelecekteki durumları neticelendirir. Bilgi toplama ve karşılaştırma süreçlerini içerir. Ayrıca performansın sürekli gelişimini teşvik eden yeni düzenlemeleri başlatma ve uygulama görevlerini de üstlenir (Çalık, 2003, s. 23).

Planlaması iyi yapılan ve ciddi bir şekilde uygulamaya konulan performans değerlendirme sisteminin kurumlara çeşitli fayda getirmesi oldukça beklenen bir durumdur. Aynı zamanda performans değerlendirmeyle birlikte kurumlarda hem mikro hem de makro anlamda verimlilik artışı da sağlanmış olacaktır (Özer, 2013, s. 39). Performans değerlendirme süreci, çalışanların istihdamı, eğitimi, statüsü, verimliliği ve maaşı gibi çeşitli konularda geri bildirim sağlamak için kullanılır. Bu değerlendirme, çalışanların tanınmasını ve performanslarının daha detaylı analiz edilmesini mümkün kılar. İyi bir analiz ile çalışanları motive eden faktörler belirlenebilir ve açığa çıkmayan potansiyeller ortaya çıkarılabilir. Bu sayede çalışanlar, yaratıcı yönlerini işlerine yansıtarak daha üstün bir performans sergileyebilirler (Bayram, 2006, s. 49).

Performans değerlendirmesinin yapılmasıyla beraber yöneticiler, performans sonuçlarına göre hareket ederek geleceğe yönelik daha da emin adımlarla doğru kararlar alırlar (Usta, 2010, s. 53). Performans değerlendirmesi neticesinde kişilerin

performansında artış meydana geliyorsa çeşitli ödüller vermek mümkün iken, performansında düşüş olanların ise sorumluluklarına göre cezalandırmak da mümkündür (Altıntaş, 2008, s. 6).

Çetin, Turan ve Çeven'e göre performans değerlendirme, ulaşılması gereken bir hedef değildir, sadece idareye hizmet etmeye yarayan bir vasıtaadır. Performans değerlendirme sistemi tasarlanırken ve çalışırken bu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra idare, performans değerlendirme çalışmasında bariz avantajlar elde etmelidir. Fakat performans değerlendirme, yürürlükteki tüm kurallarda yeri bulunan ve icra edilmesi gereken yönetsel bir etkinlik olarak anlaşılması halinde idare, bahse konu olan avantajlardan yoksun bırakılacaktır. Aynı zamanda performans değerlendirme sistemi, zamanın gereksinimlerine uygun olmalıdır. Performans değerlendirme, günümüzde çalışanların gelişme imkânlarının tespit edilmesi biçiminde görülmekte ve bu duruma göre gelişme göstermektedir. Ancak çalışanların gelişmelerine olanak sağlayamaması nedeniyle geleneksel sistemler, ağır bir şekilde tenkit edilmektedir (Çetin, Turan ve Çeven, 2018, s. 576-577).

Performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme diye iki farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bireysel performans değerlendirme, herhangi bir kurumda çalışanların başarı durumunu ölçmektedir. Bireysel performans değerlendirme, yönetimin, çalışanların bireysel görev performansını incelediği ve değerlendirdiği bir sistemdir. Yönetim döngüsünün son aşamasını oluşturur. Kurumsal performans değerlendirme ise bir organizasyonun veya kurumun genel performansını analiz etmeyi içeren bir süreçtir. Örgütsel anlamda performans değerlendirmede amaç, örgütün yapmış olduğu faaliyetleri, ürettiği mal ve hizmetleri ortaya çıkarmaktır (Köseoğlu, 2005b, s. 212; Övgün, Sayan ve Zengin, 2018, s. 82; Erbaş ve Kutlu, 2020, s. 72-73).

Akçay'a göre performans değerlendirmesinde başarılı olunması için dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar ise şunlardır:

- Performans değerlendirme, idarenin misyon ve vizyonuyla uyumlu olmalıdır.
- Değerlendirme, sadece belirli kişiler tarafından değil, üst yönetim de dâhil olmak üzere katılımcı bir süreçle gerçekleştirilmelidir.

- Değerlendirme, tek bir yönteme bağlı kalmamalı, çok yönlü bir bakış açısıyla gerçekleştirilmelidir.
- Büyük ölçekli harcamaların yanı sıra, küçük çaplı faaliyetlerin ve projelerin etkileri de önemsenmelidir.
- Ön değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme arasında bir ilişki kurulmalıdır.
- Maliyet ve elde edilecek fayda arasında denge gözetilmelidir.
- Performans değerlendirmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak için sonuçları tüm detaylarıyla sunmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları, karar alma süreçleriyle ilişkilendirilmelidir.
- Katılımcı yöntemlerle gerçekleştirilen değerlendirmeler, sonuçların taraflarla paylaşılmasıyla güven oluşturmaktadır.
- Değerlendirme yapacak kişiler, doğru bir şekilde belirlenmeli ve süreç etkili bir biçimde yönetilmelidir.
- Performans değerlendirmesinin kalitesi, kurumsallaşma ve düzenlilikle orantılıdır ve tecrübe gerektirir.
- Uzun dönemde önemli sonuçlar beklemek, doğru bir kurum içi değerlendirme kültürü geliştirme sürecine katkı sağlar (Akçay, 2009, s. 91-92).

Aynı zamanda performans değerlendirme sisteminden istenilen düzeyde yararlanılması ve önemli neticeler elde edilebilmesi için adaletli, devamlı, genişletici, geliştirici, isteklendirici, uygun ve güvenilir olmalıdır. Bununla birlikte çalışanların katılım sağlamalarına fırsat verilmelidir. Detaylı bir şekilde yapılan performans değerlendirmesi ile kuruluşun başarılı veya başarısız olduğu sonucu ortaya çıkar ve güvenilir bir hüküm verebilmenin ön koşulu ise ortaya çıkan sonucun nasıl meydana geldiğidir (Tunçer, 2013, s. 89-90).

Örgüt hedeflerine uygun olarak oluşturulan performans değerlendirme sürecinin temel adımı, amaçların belirlenmesi ve planlanmasıdır. Belirlenen hedeflere doğru ilerleyerek, dönem sonunda çalışanların ve kurumun performansı değerlendirilir ve elde edilen sonuçlara dayanarak performansı artırmak amacıyla

gerekli önlemler ve düzenlemeler yapılır. Süreç, planlama aşamasıyla başlar; bu aşamayı uygulama, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi takip eder ve nihayet kurumun gelişimini destekleyecek iyileştirmeler yapılır (Güven, 2012, s. 28).

Kurumun performans değerlendirmesi, çalışanların üç aylık, altı aylık, on iki aylık veya üç yıllık dönemler şeklinde gerçekleştirilebilir. Değerlendirme süresinin seçimi, kurumun amaçlarına ve yapısına göre değişebilir. Ancak genellikle kullanılan süre, yıllık performans değerlendirmelerini içeren on iki aylık periyotlardır. Kısa dönemli değerlendirmeler, genellikle kurumsal amaçlardan sapmaları ele alarak ve anlık düzenlemeleri içererek daha gayri resmi bir yapıya sahiptir. Bu tür değerlendirmeler, kurumun amaçlarına ve hedeflerine yönelik düzenlemeleri hızla ve etkili bir şekilde uygulayarak sapmalara ve olası sorunlara müdahale etmeyi amaçlar (Güven, 2012, s. 28-29).

Performans değerlendirme, zaman açısından temelde iki ana kategoriye ayrılır: Ön değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme. Ön değerlendirme, stratejik amaçların, hedeflerin, faaliyetlerin, projelerin ve politikaların uygulanacağına dair kararların alındığı aşamada gerçekleştirilir. Uygulama sonrası değerlendirme ise faaliyetlerin ve projelerin uygulanması esnasında ve tamamlandıktan sonra yapılan bir analizdir. Performans değerlendirmenin ana hedefi, kaynak dağıtımını ve karar alma süreçlerini geliştirmek ve hesap verebilirliği artırmaktır (İpek, 2013, s. 41-42).

Yerel yönetimlerde ise performans değerlendirmesi yapılarak çıktı ve sonuçlara odaklanılır, halkın istekleri yerine getirilir ve hesap verme bilinci artar (Sezer ve Kırnacı, 2018, s. 64). Performans değerlendirme, organizasyonlarda çalışanların işlerini yönlendirmelerinde ve geliştirmelerinde yardımcı olur. Aynı zamanda bu süreç, iş sonuçlarını artırmakla birlikte çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine de destek olur.

### **3.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların iş performansını ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan çeşitli yaklaşımları içerir. Herhangi bir mükemmel performans değerlendirme yöntemi, tek bir standart olarak kabul edilemez. Farklı yöntemler mevcut olup, her biri diğerinin eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Her örgüt, kullandığı yöntemi kendi ihtiyaçlarına ve kültürüne göre

şekillendirir. Her bir yöntem, farklı avantajlar ve dezavantajlar sunmaktadır. Bu nedenle, her yöntemin uygulanabilirliği, evrenselliği ve birbirine göre üstünlüğü konusu tartışmalıdır. Hangi yöntemin kullanılacağına karar verme aşamasında, her tekniğin yapısını ve ölçtüğü kriterleri detaylı bir şekilde analiz etmek gerekir (Helvacı, 2002, s. 161-167).

Performans değerlendirme üzerine yapılan literatür incelemeleri, değerlendirme yöntemlerinin çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulduğunu göstermektedir. Bazı kaynaklarda değerlendirme yöntemleri, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı, ortak performans kriterlerine dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Ancak bu ayrımların ötesinde performans değerlendirme yöntemleri, genellikle geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki temel kategori altında sınıflandırılmıştır (Boztemir, 2011, s. 22).

Bu metodolojiler arasında sıralama yöntemi ve derecelendirme yöntemi yer almaktadır. Sıralama yöntemi, personelin genel başarı durumlarını ve yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellikleri değerlendirmeyi içerir. Derecelendirme yöntemi ise personelin belirli ölçütlerle başarı durumlarına göre değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca değerlendirme yöntemleri arasında grafik derecelendirme tekniği, karşılaştırma tekniği, kontrol listesi tekniği, kritik olaylar tekniği, amaçlara göre yönetim tekniği, değerlendirme merkezi tekniği ve 360 derece değerlendirme tekniği gibi çeşitli yaklaşımlar da bulunmaktadır (Bayram, 2006, s. 51).

### **3.2.1 Geleneksel değerlendirme teknikleri**

Geleneksel değerlendirme teknikleri, çalışanların iş performansını değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak için uzun süreden beri kullanılan yöntemlerdir. Bu değerlendirme yönteminde, bir departmanda veya herhangi bir küçük işletmede çalışan personel, genellikle “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok iyi” gibi beş puanlık bir ölçekte değerlendirme tablosuna kaydedilir. Bu yöntem, tüm çalışanların performanslarını tek bir tabloda toplu bir şekilde görülebilmesini ve diğerleriyle kolayca kıyaslanabilmesini sağlar. Fakat kişilerarası karşılaştırma yöntemleri gibi çalışanı bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle sağlıklı olmadığı söylenebilir. Değerlendiricilerin çeşitli hatalara neden olabileceği kabul edildiğinden, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin önemi büyüktür ve başarısı, doğrudan değerlendirmenin etkililiği ile ilişkilidir. Organizasyonlar, performans yönetimi

süreçlerini güncellemek ve geliştirmek için yeni yaklaşımları da düşünmek zorundadır (Uysal, 2014, s. 47-48). Geleneksel performans değerlendirme teknikleri ise şunlardır: Grafik derecelendirme tekniği, karşılaştırma tekniği, kontrol listesi tekniği ve kritik olaylar tekniği.

**1. Grafik Derecelendirme Tekniği:** Bu yöntemde, belirli performans kriterleri belirlenir ve bu kriterlere puanlar atanır. Örneğin; kişinin iş kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim düzeyi, bilgi ve birikimi, ekip çalışmasındaki başarısı gibi kriterler değerlendirilir. Bu değerlendirme, “yetersiz, gelişmeye ihtiyacı var, yeterli ve çok iyi” gibi performans seviyelerine sınıflandırılabilir (Özer, 2009, s. 18). Değerlendirme, yetkili amirin uygun yerleri işaretlemesiyle gerçekleştirilir. Daha sonra işaretlenen listeler tablolaştırılarak çalışanların performans düzeyleri, grafikler ve şekiller aracılığıyla karşılaştırılır (Güven, 2012, s. 25).

Grafik derecelendirme tekniği, çalışanların performanslarını net bir şekilde görselleştirmek ve sıralamak için kullanışlı bir yöntemdir. Bu teknik, çalışanlar arasında rekabeti artırabilir, öznel değerlendirmelere neden olabilir ve çalışanlar arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurmaz. Bu nedenle dikkatli bir şekilde uygulanmalı ve diğer performans değerlendirme yöntemleriyle bir arada kullanılmalıdır (Boztemir, 2011, s. 25-26).

**2. Karşılaştırma Tekniği:** Çalışanların performanslarını değerlendirmek ve sıralamak için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, çalışanların performanslarını birbirleriyle karşılaştırarak sıralamalar yapmayı amaçlar. Ayrıca karşılaştırma tekniği, organizasyonların çalışanlarını ödüllendirmek için de kullanışlı bir yöntemdir. Karşılaştırma tekniği, organizasyonlar tarafından dikkatli bir şekilde kullanılmalı ve diğer performans değerlendirme yöntemleri ile dengelenmelidir (Karadeniz, 2019, s. 37).

Bu yöntemleri dört ana başlık altında özetlemek mümkündür. Basit sıralama yöntemi; en iyi performansa sahip olan çalışanlar belirli bir sıralamada listelenir. Ancak hangi kriterlere göre performans değerlendirmesi yapıldığı belirsizdir. Alternatif sıralama yöntemi; mantık ve uygulama açısından basit sıralama yöntemiyle benzerdir. En iyi performansa sahip kişilerin yanı sıra, en düşük performansa sahip kişiler de sıralanır. Zorunlu dağılım yöntemi; çalışanlar, performanslarına göre belirli gruplara ayrılır. Örneğin; en iyi veya en düşük

performansa sahip olanlar, yüzdeler dilimlerde sınıflandırılır. İkili karşılaştırma yöntemi ise sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılır. Birebir karşılaştırma örneği olarak görev atamalarında kullanılabilir (Özer, 2009, s. 18-19).

**3. Kontrol Listesi Tekniği:** Bireysel başarıyı değerlendirmede kullanılan yöntemlerden biri, işaretleme listesi veya kontrol listesi olarak adlandırılan yöntemdir (Kızılboğa, 2006, s. 23). Performans değerlendirmesi sırasında belirli kriterlere veya becerilere dayalı bir kontrol listesi kullanarak çalışanların performansını değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu teknik, özellikle belirli iş görevlerini yerine getiren çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmek için kullanışlıdır. Bunun yanı sıra özellikle, işlerin belirli becerileri veya protokolleri uygulama gerekliliğine dayandığı durumlarda etkili bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, performansın objektif bir şekilde ölçülmesine ve çalışanların gelişimine yardımcı olur (Karadeniz, 2019, s. 37-38).

Ancak bu yöntem kullanılırken, kriterlerin belirlenmesi ve kontrol listesinin doğru bir şekilde hazırlanması önemlidir. Ayrıca çalışanlara açık ve yapıcı geri bildirim verilmesi gerekmektedir. Değerlendirici, listedeki ifadelere “evet” veya “hayır” şeklinde yanıtlar verir. Değerlendirici, soruların puanlama sistemini bilmemelidir. Değerlendiricinin önyargılı değerlendirmelerde bulunmasını engellemek amacıyla, “puan anahtarı” insan kaynakları bölümünde bulunur (Kızılboğa, 2006, s. 23).

**4. Kritik Olaylar Tekniği:** Değerlendiricinin genellikle çalışanların aşırı olumlu veya aşırı olumsuz davranışlarını belirleyerek performans değerlendirmesi yapmak için kullandığı bir yöntemdir. Bu yöntemde, gözlemlenen bu davranışlar “kritik olaylar” olarak adlandırılır. Kritik olaylar tekniği, belirli işlerde veya pozisyonlarda çalışanların performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için kullanışlıdır. Çünkü odak noktası, belirli beceriler veya olaylardır. Bu yöntem, performansın belirli kritik unsurlara dayandığını belirlemek ve çalışanların bu unsurları ne kadar etkili bir şekilde ele aldığını anlamak için kullanılır. Ayrıca çalışanların gelişim ihtiyaçlarını ve eğitim gereksinimlerini belirlemeye yardımcı olur (Yılmaz, 2019, s. 21).

Bu yöntemin tercih edilme nedeni, olayların iş başarısına doğrudan etki etmesidir. Kritik olaylar yöntemi, zaman alan bir süreçtir ve çalışanın zayıf yönlerini belirleme ve geri bildirim açısından yararlıdır. Çalışanların başarı durumlarının

doğrudan yansıtılması bir avantajdır. Ancak çalışanların tüm davranışlarının kaydedilmesi, çalışanları rahatsız edebileceği için bu durum verimliliği olumsuz etkileyebilir (Karadeniz, 2019, s. 38; Boztemir, 2011, s. 23-24).

### 3.2.2 Çağdaş değerlendirme teknikleri

Çağdaş değerlendirme teknikleri, geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermek ve değerlendirmeyi tüm yönleriyle gerçek işlevine ulaştırmak için daha modern ve esnek yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teknikler, organizasyonların performans yönetimi süreçlerini daha etkili hale getirmelerine yardımcı olur ve çalışanların performanslarını daha iyi anlamalarına olanak tanır. Bir organizasyon için değerlendirme sürecinin önemi, genellikle organizasyonun gerekliliklerine bağlıdır. Bu yöntemin temel amacı, asıl hedeflere ek olarak daha fazla hedefe ulaşmaktır (Karadeniz, 2019, s. 38). Çağdaş değerlendirme teknikleri arasında ise şunlar bulunmaktadır: Amaçlara göre yönetim tekniği, değerlendirme merkezi tekniği ve 360 derece değerlendirme tekniği.

**1. Amaçlara Göre Yönetim Tekniği:** 1954 yılında Peter Drucker tarafından performans yönetimi ve başarı değerlendirmesine odaklanan bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Genellikle yılda bir kez uygulanan bu yöntemde, çalışanların belirlenmiş dönemsel hedefleri bulunmaktadır. Örneğin; fire oranını %5'e indirmek veya verimliliği %10 artırmak gibi hedefler belirlenmişse, dönem sonu değerlendirmesi çalışanların bu hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiği üzerinden yapılmaktadır (Tunçer, 2013, s. 98; Çetin ve İnan, 2019, s. 20).

Bu yöntem, yönetimin çeşitli organizasyonlarda farklı amaçlar için kullanılabilir bir tekniktir. Önceden karar verme sürecini planlama tekniği olarak yönlendirdiği için astların katılımını sağlar, amaçları belirler, yönlendirir ve nesnel geri bildirim sunar. Aynı zamanda yönetici ve astların birlikte belirlediği hedeflere odaklanarak bir performans değerlendirme tekniği olarak işlev görür. Değişen koşulları takip ederek personelin sürekli gelişimine katkıda bulunması nedeniyle örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği olarak da kullanılabilir (Özdemir, 2007, s. 138).

**2. Değerlendirme Merkezi Tekniği:** Bu teknik, performans ve yetenek değerlendirmesi için kullanılmaktadır. Ayrıca organizasyonların çalışanlarının becerilerini, yeteneklerini ve uygunluğunu ölçmek amacıyla kullanılır. Değerlendirme merkezi tekniği, organizasyonlara çalışanların yeteneklerini ve

uygunluğunu daha iyi anlama konusunda yardımcı olur. Ayrıca işe alım süreci ve kariyer gelişimi aşamalarında etkili bir şekilde kullanılabilir. Bu yöntem, objektif bir değerlendirme sunarak organizasyonların daha sağlıklı işe alım kararları vermesine katkı sağlar (Özdemir, 2007, s. 147-148).

Bu teknik, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları ve 10 dakikalık tartışmalar gibi çeşitli takım çalışmalarını içerir. Çalışanlardan oluşan bir grup, izole edilebilecekleri ve bir günden üç güne kadar farklı yöntemlerle değerlendirilebilecekleri bir mekâna getirilir. İşletmenin yöneticisi ve uygun eğitimi almış değerleyiciler, aynı zamanda bireyleri değerlendirir (Boztemir, 2011, s. 31).

**3. 360 Derece Değerlendirme Tekniği:** Son yıllarda özellikle ABD, Batı Avrupa ve Türkiye’de üzerinde en çok durulan ve hızla yayılan bir uygulamadır. 1995 yılında ABD’de şirketlerin %40’ı bu değerlendirme yöntemini kullanırken, bu oran 2000 yılında %65’e yükselmiştir. Bu değerlendirmenin yaygın olmasının nedeni, bireyin iş hayatında alamayacağı nesnel ve samimi geri bildirimleri sunabilmesidir. Kişinin kendi performansını başkalarının gözünden görmesi, değişim isteği için önemli bir motivasyon kaynağı olabilir (Bayram, 2006, s. 52). Bazı organizasyonlar bu yaklaşımı, takım geri bildirimi, çok yönlü değerlendirme ve bireysel gelişim değerlendirmesi gibi farklı ifadelerle tanımlamaktadır (Salem, 2018, s. 35).

Bu yöntemde çalışan, iş ilişkisi içinde olduğu kişiler tarafından değerlendirilir veya derecelendirilir. Meslektaşlar, dış müşteriler, birimde iş ilişkisi içinde olan kişiler, yöneticiler ve astlar, çalışanın performansını değerlendirir. Örneğin; zamanında bilgi sağlanıp sağlanmadığı konusunda algılarını ifade ederler. Çalışanların performans faktörlerini nasıl yerine getirdiğine dair bütüncül bir resim, bu bakış açısıyla sunulmalıdır. Günümüzde birçok büyük firma, 360 derece değerlendirmenin bazı biçimlerini kullanmaktadır. Ayrıca bazı kamu sektörü örgütleri, geleneksel tek taraflı değerlendirmelerden uzaklaşarak, 360 derece değerlendirme, meslektaş değerlendirmesi ve öz değerlendirme gibi yöntemlere yönelmektedir (Uysal, 2014, s. 61).

360 derece değerlendirme tekniği, organizasyonların çalışanlarının performansını daha geniş bir perspektiften değerlendirmelerine olanak tanır. Bu yaklaşım, çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirme alanlarını daha kapsamlı bir şekilde anlamalarına yardımcı olabilir. Aynı zamanda iletişim ve işbirliği becerilerini geliştirmek amacıyla kullanışlı bir değerlendirme yöntemidir. Ancak bu yöntemin

etkili olabilmesi için açık iletişim ve güvenli bir ortam gereklidir. Her kurumun kültürü, 360 derece değerlendirmeye uygun olmayabilir. Genellikle 360 derece değerlendirme tekniği, tamamen gelişime odaklanmıştır ve çalışanın bu tür değerlendirmeye istekli olarak katılması önemlidir (Helvacı, 2002, s. 167).

360 derece performans değerlendirmesinin yararları şunlardır: Geniş ve objektif geri bildirim sağlaması. Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmesi. Çalışanın veya belirli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemesi. Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi. Organizasyonda gelişim kültürünü oluşturması. Farklı bakış açılarını daha iyi anlamayı sağlaması. İsimli geri bildirimler sayesinde daha dürüst bir değerlendirme yapması ve müşterilere söz hakkı tanınması. Bu yöntemin dezavantajları arasında ise değerlendirici sayısının fazla olmasından kaynaklanan sürecin uzunluğu ve buna bağlı olarak diğer yöntemlere kıyasla biraz daha maliyetli olması yer almaktadır (Yılmazgil, 2012, s. 34-35).

### **3.3 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirmenin kullanım alanları, organizasyonlardaki çeşitli yönleri kapsayan genel alanları ifade eder. Bu değerlendirme, organizasyonların çalışanlarını daha etkili ve adil bir şekilde yönetmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olan önemli bir araçtır. Performans değerlendirmenin kullanım alanları, çeşitli noktalarda kendini göstermektedir ve bu alanlar ise şunlardır:

- Çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmak,
- İyileştirme fırsatları yaratmak,
- Çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve geliştirmek,
- Endişeleri ve belirsizlikleri azaltmak,
- Ücretlendirme ve ödül standartları belirleyerek, başarıyı özendirme,
- Kötü performansı belirleyerek, sebeplerini ve çözüm yollarını bulmak,
- Çalışanların motivasyonunu sağlamak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek (Karadeniz, 2019, s. 29).

Personel envanteri oluşturarak, insan kaynakları planlamasını desteklemek, çalışan eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, terfi ve nakillerde objektif ölçütlere dayalı

seçimler yapmak, ödül ve ceza sistemine katkı sağlamak, çalışan-yönetim ilişkilerini güçlendirmek, çalışanların gelişimine destek olmak, motivasyonu artırmak ve başarısızlık durumunda ilgili yasal süreçlere rehberlik etmek gibi alanlarda performans değerlendirmeleri büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca ücret yönetimi ve ayarlamalarına yönelik veriler sağlayarak, deneme süresindeki personelin değerlendirilmesinde kullanılabilir (Tunçer, 2013, s. 90; İnci, 2013, s. 90).

Örgütsel performansın değerlendirilmesinde temel kriterler arasında kalite, verimlilik, kârlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti gibi unsurlar yer almaktadır. Buna ek olarak, kişisel performans kriterleri arasında iş kalitesi, yenilikçilik, yaratıcılık, çalışma azmi, eğitim düzeyi, ekip çalışmasındaki başarı, liderlik yetenekleri, dürüstlük, problem çözme becerileri, uyum sağlama ve esneklik gibi faktörler bulunmaktadır (Akçakaya, 2017, s. 69).

Performans değerlendirmenin sonuçları, özellikle ücret ve maaş yönetimi bağlamında kullanılması tartışmalı ve kritik bir konudur. Performans farklılıklarının ödül sistemine nasıl yansıtılacağı temel bir amaç olmasına rağmen, bu yansıtmanın ne ölçüde olması gerektiği konusunda devam eden bir tartışma bulunmaktadır. Ücret sistemleri, performansa dayalı olarak iki temel yaklaşım içerir. Özendirici ücret sistemleri, performans ile ücret arasındaki ilişkiyi belirli standartlara veya doğrudan belirlenen bazı göstergelere dayanır. Diğer bir yaklaşım olan liyakate dayalı ücret sistemleri ise dolaylı performans kriterlerine dayanır. Bu iki farklı ücret sistemi, çalışanların toplam ücretlerine farklı oranlarda etki eder (Uyargil, 2013, s. 134-135).

Öte yandan performans değerlendirmenin sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde kullanılması, işletmeler için önemli bir konudur. Çalışanlar arasındaki performans farklılıkları ücret artışlarına yansıtılmak istenir. Fakat bu her zaman doğru orantılı olmayabilir. Ücret, günümüzde sadece çalışanın maddi gelirini artırmakla kalmayıp aynı zamanda toplumdaki statüsünü de yükselten, motive edici bir faktör olarak görülür (Özdemir, 2007, s. 89).

Çalışanların mevcut performansı, ileride terfi ve iş değişiklikleriyle ilgili kararları etkileyen bir belirleyici olabilir. Yüksek performans sergileyen bir çalışanın, gelecekte aynı düzeyde performans göstereceği kesin değildir. Fakat genellikle geçmiş performansın, gelecekteki davranışları en iyi yansıtan gösterge olduğu kabul edilir. Bu nedenle terfi ve iş değişiklikleriyle ilgili kararlarda yapılan performans değerlendirmenin sonuçları, önemli bir rol oynamaktadır (Yılmazgil, 2012, s. 37).

Yönetimin talebi üzerine geliştirilen bir sistemin, çalışanlar tarafından benimsenmesi için organizasyon genelinde uygulama alanları belirlenmeli ve bu uygulamanın hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri detaylı bir şekilde açıklanmalıdır (Kızılboga, 2006, s. 32). Performansın değerlendirilmesi ve ölçümü, kurum performansının gelişiminde önemli bir rol oynar. Bireylerin artan performansı, bağlı oldukları birimlerin performansını da yükseltir. Bu artan performanslar, kurumun genel performansını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle bir kurumun performansının ölçülmesinde, mali, idari, yönetsel ve insan kaynakları gibi faktörlerin değerlendirme sürecine dâhil edilmesi gerektiği açıkça ortaya çıkar (İnci, 2013, s. 22).

### **3.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Yararları**

Yapılan birçok çalışma, performans değerlendirmenin amaçlarına dair geniş bir perspektif sunmuştur. Bu çalışmalar, performans değerlendirmenin amaçlarını; yöneticiler, çalışanlar ve sisteme göre tanımlamanın mümkün olduğunu göstermiştir (Boztemir, 2011, s. 13). Personel değerlendirmenin iki temel amacı vardır: İş performansı ve iş tanımı standartlarına ne ölçüde yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak. Yönetsel kararlar, iş performansına dayalı olarak ücret artışları, ikramiyeler, eğitim ve terfi gibi faktörlere dayanarak alınmaktadır. Yönetim, bu kararları alırken iş performansı hakkında net bir bilgiye sahip olmalıdır. Performans değerlendirmeleri, yasal standartlara uygun olarak ayrımcılığı engelleyen politikalarla uyumlu olmalıdır. Standartlara uygunluk geri bildirimleri, çalışanların mesleki gelişimlerine olumlu bir katkı sağlayabilir. Bu geri bildirim, çalışanların kariyer yönlerini anlamalarına da yardımcı olur (Karasoy, 2014, s. 259-260).

Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanın görevlerini yerine getirerek elde ettiği sonuçların, örgütün amaçlarına ne kadar katkı sağladığını belirlemektir. Öte yandan değerlendirme sisteminin bütünleşik hedefi, örgütün etkinliklerini, çalışanların beceri seviyelerini ve örgüte sağladıkları katkıları sürekli olarak geliştirmelerine olanak sağlamak, bireylerin ve grupların sorumluluklarını üstlenerek işbirliği odaklı bir kültür oluşturmak, her çalışanı tüm yönleriyle ele almak, başarıları ödüllendirmek ve eksiklikleri giderme imkânı yaratmaktır (Örücü, 2003, s. 201).

Performans değerlendirmenin ana hedefi, gelecekteki belirsizlikleri azaltarak bilgi düzeyini artırmaktır. Bu ise kurum içindeki faaliyetlerin ve projelerin etkinliğini değerlendirmeyi amaçlayan bir geri bildirim mekanizması olarak tanımlanır. Performans değerlendirmenin amacı, sadece kurumun geçmiş başarısını ölçmek değil, aynı zamanda gelecekte daha iyi sonuçlar elde etmek için gerekli adımları ve olası aksamaların kökenlerini anlamaktır. Bu sayede performansın artırılması için gerekli iyileştirmelerle temel verilere ulaşılır. Başka bir deyişle performans değerlendirmenin özü, performans derecesini belirlemekten çok düşük performansın nedenlerini belirleyerek performansı artırmak için gerekli önlemleri almakla ilgilidir (Engin, 2015, s. 56).

Bireylerin motivasyonlarını artırarak performanslarına olumlu bir etki yapan bu tür bir çalışma, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların mevcut performanslarına dair yapılan her türlü değerlendirmenin, söylenen ya da söylenmeyen her şeyin, gelecekteki performanslarını şekillendirdiği bir gerçeğini içermektedir. Performans hakkındaki her görüşme ve tartişmanın, çalışanlar için birer gelişim fırsatı olarak ele alınması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi, yalnızca denetim amacıyla değil, aynı zamanda bireylerin gelişimine katkı sağlayan bir süreç olarak da kullanılabilir (Karadeniz, 2019, s. 30-31).

Performans değerlendirme sisteminde, bireysel ölçümler yerine ekip ve süreç performansının ölçülmesi önemlidir. İyileşme oranları ve ekip performans hedeflerine ulaşmada bireylerin katkısı, süreçlerin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde performans değerlendirmede kullanılan faktörlerin gözden geçirilerek, toplam kalite felsefesiyle uyumlu hale getirilmesi gereklidir. Örneğin; bir yöneticinin performansının değerlendirilmesi sırasında altındaki çalışanlardan gelen öneri sayısı, katıldığı kalite iyileştirme ekiplerinin sayısı ve yönettiği ekip çalışmaları ve iyileştirme projeleri gibi faktörler, değerlendirme sürecinde önem kazanabilir (Özkaya, 2013, s. 31).

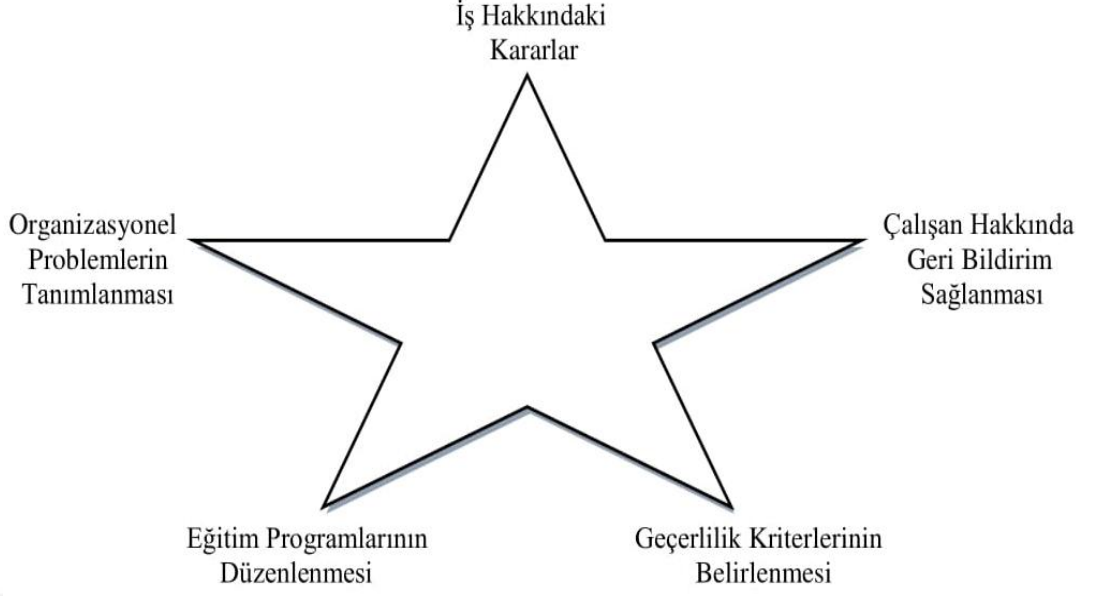
Performans değerlendirme sisteminin temel amaçları, örgütteki tüm çalışanlara görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgileri sunmaktır. Performans değerlendirme sisteminin temel amaçları şunlardır:

- Performansı artırmak,
- Çalışanları teşvik etmek,

- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Ücret düzenlemeleri için temel oluşturmak,
- Kariyer planlama ve gelişim çalışmalarına rehberlik etmek,
- Kadro eksikliklerini gidermek,
- İnsan kaynakları kararlarında hataları önlemek,
- İş tasarımındaki hataları belirlemek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak,
- Yasal temel oluşturmak,
- Çalışanların özel sorunlarını insan kaynakları bölümüne yardımcı olacak şekilde değerlendirmek,
- Etkili iletişim ortamını desteklemek,
- İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Örgütün performansı hakkında geri bildirim sağlamak (Tunçer, 2013, s. 92).

Değerlendirme sistemi, çalışanları iş performanslarının yanı sıra kişisel gelişim, beceri ve yetenekleri açısından da ele almayı amaçlar. Bu sayede bireylerin güçlü yönlerini keşfetmeleri ve zayıf yönlerini geliştirmelerine destek olur. Başarılar ödüllendirilerek motivasyonun artması ve daha iyi performans göstermeye teşvik edilir. Aynı zamanda eksikliklerin belirlenmesine ve giderilmesine yardımcı olur. Bu süreç, çalışanların gelişim alanlarını tespit etmelerine ve bu alanlarda kendilerini ilerletmelerine katkıda bulunur. Sonuç olarak performans değerlendirme sistemi, bireylerin ve örgütün başarısına katkı sağlamayı hedefler, bireylerin örgüte olan katkılarını artırmaları, gelişmeleri ve işbirliği yapmaları için bir araç olarak kullanılır (Özdemir, 2007, s. 31-33).

İşletmeler açısından performans değerlendirme, artık vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde değerlendirilmesi, işletmelerin geleceği ve rekabet avantajı elde etme şanslarını büyük ölçüde belirler. Bu durum da performans değerlendirmenin etkili bir şekilde kullanılmasıyla doğrudan ilişkilidir (Karadeniz, 2019, s. 31). Performans değerlendirmenin hedefleri, Şekil 3.1’de gösterildiği gibi çeşitlilik arz etmektedir.



### Şekil 3.1: Performans Değerlendirmenin Amaçları

Kaynak: (Özdemir, 2007: s. 32)

Organizasyonlar, geçmişten günümüze performans değerlendirme görüşmelerine az ilgi göstermiş ve bunları nadiren gerçekleştirmiştir. Bu durum, iyi bir değerlendirme görüşmesinin hedefleri ve faydaları konusunda yeterince düşünülmediğini gösterir. Performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde işlev gösterebilmesi için düzenli bir analiz yapılmalıdır. Bu analiz için:

- Değerlendirme sürecine odaklanılmalı,
- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak faktörler tanımlanmalı,
- Kurumsal eğitim desteklenmeli,
- Bilgi paylaşımı için bir veri havuzu oluşturulmalı,
- Yönetimin öncelikleri desteklenmeli,
- Yöneticilere bilgi akışı sağlanmalı (Karadeniz, 2019, s. 31-32).

Çıktıların değerlendirilmesi sonucunda elde edilen önemli yararlar bulunmaktadır. Bu değerlendirmenin en önemli faydası, iş çıktılarının net bir şekilde tanımlandığı ve objektif olarak ölçüldüğü durumlarda, amaçlara ve hedeflere ulaşma konusunda personeli yönlendirebilmesidir. Diğer bir avantajı, her vardiyadan belirli bir çıktının talep edilmesiyle ortaya çıkar. Fakat bu durumda, değerlendirilecek grup veya bireylerin belirli davranışları sergilemek yerine, talep edilen çıktı miktarını sağlamak amacıyla motive olabileceği bir hâl ortaya çıkar. Bazı durumlarda kişiler,

istenilen davranışları göstermelerine rağmen hedeflenen çıktı seviyesine ulaşamayabilirler (Benligiray, 1999, s. 78).

Performans değerlendirme, örgüt çalışanları hakkında kritik bilgiler sunar ve bu bilgilere dayanarak çalışanların motivasyonlarını artırma ve performanslarını iyileştirme önlemlerini hayata geçirmeyi mümkün kılar. Aksi halde bu alandaki çabalar, temel bir dayanaktan yoksun kalarak başarısızlıkla sonuçlanabilir. Performans değerlendirme, bazı yöneticiler için zaman zaman günlük iş yoğunluğunu artırabilecek bir ek yük veya zaman kaybı gibi algılansa da etkili bir performans değerlendirme sistemi örgüt, yönetim ve bireyler açısından pek çok fayda sağlar (Tunçer, 2013, s. 94-95).

Performans değerlendirme, iş dünyasında ve özellikle işveren-çalışan ilişkilerinde önemli bir rol oynar. Hem çalışanların hem de yöneticilerin performanslarını daha iyi anlamalarına ve gerektiğinde düzeltici önlemler alabilmelerine olanak tanır. Başarılı sonuçlar elde etmek, çalışanları motive eder ve daha fazla çaba sarf etmelerini de teşvik eder. İşveren-çalışan ilişkilerini güçlendirir ve çalışanların işyerinde daha rahat hissetmelerine yardımcı olur. İşverenlere eğitim programlarına yatırım yapma ve çalışanların becerilerini geliştirmelerine destek olma fırsatı sunar. Objektif performans verileri, bu kararların daha adil ve mantıklı bir şekilde alınmasına yardımcı olur. İş sürekliliğini ve planlamayı kolaylaştırır. İşyerinde daha açık ve etkili bir iletişim kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur. Sonuç olarak performans değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması ve objektif olunması önemlidir. Aksi takdirde bu süreçler çalışanlar arasında stres ve haksızlık hissi yaratabilir (Yılmazgil, 2012, s. 21-22).

Performans değerlendirmenin istenen faydayı sağlayabilmesi için öncelikle belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler şunlardır:

- Organizasyon ve yönetim prensiplerini yansıtan güvenilir bir performans değerlendirme sistemi olmalıdır.
- Esnek ve gerçekçi ölçütler, işlemler ve yöntemlere dayanmalı, belirlenen ilke ve politikalarla uyumlu olmalıdır.
- Performans değerlendirmenin amaçları, net bir şekilde belirlenmeli ve bu hedeflere uygun kriterler, işlemler ve yöntemler kullanılmalıdır.

Performans hedefleri, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanmalıdır.

- Performans değerlendirme, çalışanların kişisel gelişimini desteklemelidir. Bu nedenle çalışanlara performansları hakkında yeterli bilgi sağlanmalıdır. İyi bir performans değerlendirme sistemi, tüm düzeydeki yöneticilere çalışanlar hakkında doğrudan bilgi sunmalıdır.
- Performans değerlendirme, çalışanların katılımını teşvik etmeli ve sürece aktif bir şekilde dâhil olmalarını sağlamalıdır (Özdemir, 2007, s. 39-40).

Performans değerlendirme süreci, devamlılık arz eder. Bu nedenle performans değerlendirme sistemi kullanılmadan önce avantajları ve dezavantajları, olumlu ve olumsuz yönleri iyi analiz edilmelidir. Performans değerlendirme genellikle olumlu sonuçlar sunsa da dezavantajları göz ardı edilmemelidir. Bu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir: Performans değerlendirmenin esneklikten uzak bir biçimde uygulanması, performansın etkinliğini azaltabilir. Tarafsızlıktan saparak öznel bir yaklaşım benimsemek, performans değerlendirmenin amacına ulaşmasını engelleyebilir. Performans değerlendirme sürecinin düşük bir kabul düzeyine sahip olması, bu sürecin gereken önemi görmemesine neden olabilir (Kanpara, 2017, s. 17-18).

İşletmeler için ücret belirleme, eğitim ihtiyaç analizleri, kariyer planlaması, pozisyon değişiklikleri, işten çıkarmalar gibi konularda önemli bir destek sağlar. Ayrıca çalışanlar açısından, gerçekleştirdikleri iş miktarını görmeleri ve hedeflere ulaşma durumlarını değerlendirebilmeleri için önemli bir role sahiptir (Çetin ve İnan, 2019, s. 21). Performans değerlendirmenin; yöneticiler, çalışanlar ve örgüt açısından getirdiği faydalar mevcuttur.

**1.Yöneticiler Açısından Yararları:** Efil'e göre yönetici, "Kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belli ihtiyacı karşılamak amacına yönelten kişidir." (Efil, 1998, s. 5). Yönetici, özellikle stratejik planlar ve amaçları doğrultusunda kendisine bağlı çalışanlara, çeşitli görevleri devretmekle yükümlüdür. Bu görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak ve gerekli kararları doğru bir biçimde ve zamanında almak, yöneticinin sorumlulukları arasındadır. Bu

bağlamda yönetici, performansın planlandığı, yönetildiği ve değerlendirildiği süreçleri kontrol etme görevini üstlenir (Çakmak ve Ocaklı, 2006, s. 222).

Performans değerlendirme, yöneticiler için işletmelerin geleceği hakkında bilinçli kararlar almalarına yardımcı olan kritik bir araçtır. Başka bir ifadeyle performans değerlendirmenin, yöneticiler açısından yararları şunlardır:

- Yöneticilere, çalışanlar ve işletme hakkında önemli bilgiler sunar.
- Yöneticilerin hem kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına hem de değişik beceri ve yeteneklerinin farkına varmalarına olanak tanır.
- Bu süreç aynı zamanda yöneticilere, astlarıyla ilişkilerini güçlendirmelerine, yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerine ve onları ödüllendirmelerine fırsat sunar.
- Aynı zamanda yöneticilerin, düşük performanslı çalışanları belirlemelerine ve bireysel verimliliği artırmalarına yardımcı olur.
- Performans değerlendirme takım çalışmasını desteklerken, yöneticilerin de kendi performanslarını değerlendirmelerine katkıda bulunur.
- Yöneticilerin, işletmenin geleceğiyle ilgili sağlam kararlar almalarına yardımcı olur (Güney, 2014, s. 191; Çelik, 2017, s. 33; Salem, 2018, s. 29; Çetin ve İnan, 2019, s. 21).

**2. Çalışan Açısından Yararları:** Performans değerlendirme, çalışanlar için önemli bir unsurdur. Çünkü işlerinde beklentilere nasıl ulaşacaklarını bilerek, ilerleme umudu ve daha iyi işlerde çalışma isteği elde edebilirler (Uysal, 2015, s. 37). Fakat değerlendirme sistemi, ne kadar mükemmel ve eksiksiz olursa olsun insanları değerlendirmek her zaman bazı hatalara yol açabilir. Bu hatalar genellikle yasal kısıtlamalara uymama, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin taraflı davranması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlar tarafından kabul edilmesindeki zorluklar şeklinde özetlenebilir. Performans değerlendirme, örgütün bağlı olduğu yasalara uygun bir şekilde yapılmalıdır. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme sürecinin yasal olmayan ayrımcılığı önlemesi ve sonuçların güvenilir, geçerli ve uygulanabilir olmasını sağlamak önemlidir (Çakmak ve Ocaklı, 2006, s. 224).

Performans değerlendirmenin çalışanlar için pek çok faydası bulunmaktadır. Bu fayda şunlardır:

- Çalışanlara, kendi performansları hakkında bilgi edinme imkânı sağlar.
- Çalışanların, yöneticilerin beklentilerini anlayarak performanslarını geliştirmelerine yardımcı olur.
- Değerleme sonuçlarının olumlu çıkması, çalışanların motivasyonunu ve moralini artırır.
- Ayrıca performans değerlendirme, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını anlamalarını ve bununla birlikte işleriyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini sağlar.
- Performans değerlendirmenin, planlama ve kontrol işlevlerini daha etkili hale getirme yeteneğinin yanı sıra çalışanlarla diğer paydaşlar arasındaki iletişimin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir (Güney, 2014, s. 191; elik, 2017, s. 33; etin ve İnan, 2019, s. 21-22).

**3. Örgüt Açısından Yararları:** Cleveland ve arkadaşları, performans değerlendirmesi bilgisinin en yoğun kullanıldığı alanları araştırmış ve yirmi belirlenen kullanım alanı üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda dört temel kullanım alanı belirlemiştir. Bu alanlar şunlardır: Kişiler arası karşılaştırmayı gerektiren kararlar (örneğin; ücret belirleme, terfi, işten çıkarma). Çalışanın kendi performansını değerlendirmesine dayanan kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti). Sistemin sürdürülmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan kaynakları planlaması, kurum içi hiyerarşik yapıyı güçlendirme). Belgelendirme (personel kararlarının belgelenmesi, yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi ve geçerlik araştırmaları için ölçüt oluşturma) gibi alanlar. Performans değerlendirme, bir organizasyon için kritik bir rol oynamakta ve performans yönetiminin merkezindeki en önemli faaliyeti temsil etmektedir (Helvacı, 2002, s. 160).

İyi planlanmış ve dikkatle uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, örgütlere çeşitli faydalar sağlar. Bu sistem, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi artırır, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve iyileştirmelerine yardımcı olur, çalışanları daha yakından tanıma ve onlara daha fazla

yetki ve sorumluluk verme olanağı tanır. Ayrıca performans yönetimi, çalışanlara geri bildirim sağlayarak değerlendirme sonuçlarını iletmeyi mümkün kılar. Bunun yanı sıra performans değerlendirme ve ölçüm, organizasyonun hem mikro hem de makro düzeyde verimliliğinin artmasına yardımcı olur (Özer, 2013, s. 39).

Kamu kurum ve kuruluşları için kurumsal performans değerlendirmenin önemli faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar şunlardır:

- Performans değerlendirme, işletmeler için çalışanlar ve yöneticilere sağladığı faydaların yanı sıra kendisiyle işletmelerin etkin bir biçimde yönetilmesine katkıda bulunur.
- İşletmeler, varlıklarını devam ettirmek ve yüksek performans göstermek adına performans değerlendirmeyi kullanır.
- Performans değerlendirme, işletmelere verimlilikleri hakkında bilgi sağlamanın ötesinde etkinliklerini ve kârlılıklarını artırmalarına yardımcı olur.
- Ayrıca işletmeler, performans değerlendirmeyi kullanarak insan gücü planlamasını yapar, sağlıklı bilgiler edinir ve ürünlerinde veya hizmetlerinde gelişmeler sağlar.
- Performans değerlendirmenin işletmelere sağladığı en önemli faydalardan biri de başarıya dayalı, adil ve kişisel çabaya dayalı bir kurum kültürünün oluşturulmasına olanak tanır.
- Değerlendirme sonuçları, kalitenin artması ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin yükselmesine katkıda bulunur.
- İşletmenin veya kurumun üretim süreçlerindeki verimlilik seviyelerini anlamak mümkün olur (Güney, 2014, s. 192; Yılmazgil, 2012, s. 83-84; Çelik, 2017, s. 33; Çetin ve İnan, 2019, s. 21).

### **3.5 Performans Değerlendirme Kriterleri**

Performans değerlendirme sürecinin etkili olabilmesi, çalışanlar tarafından kabul edilen ve çalışanların başarısını nesnel ölçütlerle değerlendirebilen kriterlere dayanır. Bu bağlamda, başarı düzeyinin gerçekleştirilmesi gereken hedefler veya elde edilmesi gereken sonuçlarla tanımlanması önemlidir. İşin doğası ne olursa olsun

çalışanlar, işteki başarılarının hangi ölçütlerle ve nasıl değerlendirileceğini bilmek isterler. Bu nedenle gerçekleştirilmesi gereken başarı düzeyinin ve ölçüm yöntemlerinin bilimsel ve katılımcı yöntemlerle belirlenmesi önemlidir. İşletmelerin performans değerlendirme süreci içinde kullandıkları kriterleri genel olarak dört grupta incelemek mümkündür:

- İş görenin işteki verim düzeyi,
- İş görenin mesleki bilgi düzeyi,
- İş görenin davranışlarındaki tutarlılık ve olumluluk,
- İş görenin yöneticilik yetenekleri düzeyi (Çelik, 2017, s. 28-29).

İş analizi, bir görevin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan görevleri, sorumlulukları, performans kriterlerini, personelin yerine getirmesi gereken özel nitelikleri, çalışma sırasındaki acil durum koşullarını, başarılı sonuçlara ulaşılması durumunda elde edilen sonuçları, ücret ve yan haklarını içerir. Değerlendirmeler, genellikle elde edilen sonuçlara odaklanarak gerçekleştirilir. Performans değerlendirmesi kişisel olup, bir dizi faktörden etkilenebilir. Bu etkileri en aza indirmek için kriterlerin geçerliliği ve güvenilirliği titizlikle doğrulanmalıdır. İşlerin özelliklerine ve sorumluluklarına bağlı olarak uygun kriterler seçilmelidir. İşyerinde astlar ve üst yönetim için farklı değerlendirme ölçütleri olmalıdır. Çalışanların performansının değerlendirilmesinde sadece davranışları değil, aynı zamanda iş verimini içeren kriterler önemli rol oynamalıdır. Kriterlerin şeffaf olması ve herkes tarafından anlaşılabilir olması önemlidir (Karadeniz, 2019, s. 35).

### **3.6 Performans Değerlendirme Hataları**

En erken bilimsel çalışmalar, 1965 yılında Herbert Meyer, Emmanuel Kay ve John French tarafından Harvard Business Review’de yayınlanmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, klasik performans değerlendirme sistemlerinin etkisiz olduğunu ve giderek kötüleştiğini gösteriyordu (Boztemir, 2011, s. 34). İngiliz araştırmacı Rowe, 1964’te gerçekleştirdiği araştırmada, performans değerlendirmenin işe yaramamasının nedenlerini değerlendirmiş ve “Yöneticilerin, Tanrı rolü oynamaması gerektiğini, kişisel yargı ve değerlendirmelerden kaçınması gerektiğini” belirtmiş ve şu bulgulara ulaşmıştır:

- Değerlendirme yapanların isteksiz davranışları,

- Sonuçların izlenmesindeki eksiklikler,
- Hedeflerin belirlenmemesi ve sınıflandırılmaması, performans değerlendirmeyi olumsuz etkilemektedir (Öztürk, 2006, s. 29).

Performans değerlendirme çalışmaları, sübjektiftir ve birçok faktörden etkilenir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil ve eksiksiz bir şekilde yürütürken karşılaşılabilecekleri hataları anlaması, bu tür hataları en aza indirmeye yardımcı olur (Helvacı, 2002, s. 160).

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarını objektif ve önyargısız bir şekilde yapacaklarını varsayar. Ancak uygulamada, değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin güvenilirliği önemli ölçüde düşebilir. Bu hataların bir kısmı, sistemi yeterince tanımamaktan ve değerlendirme sürecindeki özellikler konusunda eksik bilgilendirilmekten kaynaklanır. Değerlendirme hataları, genellikle kişinin farkında olmadan yapılır ve bellek zayıflığından veya yaşadığı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Performans değerlendirmeleri sırasında bazen çeşitli hatalar yapılmakta ve bu da personel arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra hangi nedenden olursa olsun yapılan hatalar, çalışanların moralini ve motivasyonunu olumsuz etkiler. Adaletsizlik hissi yaşayan çalışanların motivasyonu düşer, hatta kuruma karşı güvensizlik duygusu oluşabilir ve çalışanlar, kendilerini dışlanmış hissedebilirler (Tunçer, 2013, s. 99; Barutçugil, 2015, s. 229).

Değerleyici tutumları, değerlendirme hatalarının oluşumunda önemli bir etkidir. Yöneticilerin, performans değerlemelerini kişisel işleri olarak görmemeleri ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı talebi olarak algılamaları, en sık karşılaşılan tepkilerdendir. Yani değerlemenin, yöneticilerin günlük görevlerinin doğal bir parçası olduğu gerçeğini kabul etmemeleri, değerleyici hataların temel nedenlerinden biridir. Değerleme sürecinin kalitesi, değerlendirme hatalarını artırabilecek önemli bir faktördür. Eğer değerlendirme yöntemi, somut örneklerle desteklenmez ve kanıtlanmazsa değerlendirici hataları artabilir (Özdemir, 2007, s. 110-111).

**Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar:** Performans testleri, değerlendirilen performans özelliklerine göre değişiklik gösterir. Soyut özellikleri değerlendirmek, somut özelliklerden bir değerlendirme yapmaktan daha karmaşıktır. Ancak soyut

unsurlardan oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça zor olabilir. Örneğin; fabrikada makine operatörü olan bir işçinin performansını ölçmek, üretim miktarı gibi somut verilere dayanıyorsa bu iş kolaylıkla değerlendirilebilirken, öğretmenin performansını ölçmek soyut kavramlara dayandığı için zor olabilir. Performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular, ölçülen özelliğin ne kadar doğru bir biçimde değerlendirildiğine ve aynı değerlerin sonuçlarının tekrarlanıp tekrarlanamayacağına dikkat edilmelidir. Ölçüm cihazının güvenilirliği düşükse, performans değerlendirmenin sonucu hatalı olabilir (Helvacı, 2002, s. 160).

***Aşırı Hoşgörü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar:***

Değerlendiricinin kendi önyargılarını ve görüşlerini öne çıkarmasıyla meydana gelen bir hata türüdür. Örneğin; belirli bir etnik gruba karşı yöneticinin olumsuz bir tavır sergilemesi ya da yaş veya cinsiyet ayrımcılığı hataları, bu türün örneklerindedir. Değerlendiricinin aşırı hoşgörülü veya aşırı katı olması da bu hatanın içinde değerlendirilir. Performans değerlendirmenin esas amacı, işin ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirlemektir. Ancak bu süreçte çalışanların davranışları, işle birlikte kişisel özellikleri de içerebilir. Bu nedenle kişinin işle ilgili hedeflerine ulaşmak için sergilediği davranışlar ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar ve inançlar performans değerlendirmesine karışabilir. Sonuç olarak, objektif bir değerlendirme yapılamaz (Helvacı, 2002, s. 161).

***Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları:*** Değerlendirme sürecinde sıkça karşılaşılan hatalardan biri de yöneticilerin yüksek ve düşük performans arasındaki farkı belirleyememeleridir. Bu durumda birçok iş gören, 1 ile mükemmel ve 5 ile çok kötü arasında değerlendirilmiş olup, 3 orta nokta olarak kullanılmıştır. Yani hiç kimsenin performansı, “çok iyi” veya “çok kötü” olarak nitelendirilmemelidir. Bu durum, genellikle yöneticilerin değerlendirmeye tam anlamıyla hazır olmamalarından kaynaklanır. Zaman kısıtlaması ve eksik performans bilgisi, tüm çalışanlara ortalama bir puan verilmesine yol açar. Bu durumda tüm çalışanların performansları, etkin bir şekilde ölçülmez. Sonuç olarak bazı çalışanların başarılarının göz ardı edilmesi ve geliştirilmesi gereken çalışanların geri bildirim alamaması olur. Böylece çalışanların motivasyonu kırılabilir. Çünkü kendilerinin etkili bir şekilde değerlendirilmediğini hissedebilirler ve adil olmak yerine eşit bir muamele ile emeklerine saygısızlık yapıldığını düşünebilirler. Bu sebeple tüm çalışanların titizlikle değerlendirilmesi zor

olduğundan, bazen çalışanların ortalamaya dâhil edilmesi tercih edilebilir (Uyargil, 2013, s. 88; Helvacı, 2002, s. 161; Çetin ve İnan, 2019, s. 22; Yılmazgil, 2012, s. 41).

***Yakın Zaman Etkisi Hataları:*** Değerlendirilen personelin yakın geçmişteki performansına aşırı şekilde odaklanılarak yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Bir yöneticinin, çalışanın performansını altı veya sekiz ay önceki yerine birkaç hafta ya da bir ay önceki performansına daha fazla odaklanarak hatırlaması gibi durumlar da bu etkiye örnek olarak gösterilebilir ve kişinin genel performansının yerine geçebilir. Eğer personel, son altı ayda başarılı olduysa yönetici, olumlu bir değerlendirme yapabilir. Aksi durumda ise olumsuz bir değerlendirmeyle karşılaşabilir (Karadeniz, 2019, s. 41; Helvacı, 2002, s. 161; Kızılböğâ, 2006, s. 37-38). Değerlendirme sürecinde, en az bir yıllık zaman dilimi dikkate alınmalıdır. Bu zaman dilimindeki olumlu ve olumsuz özellikler, değerlendirme süreci içinde göz önünde bulundurulmalıdır (Uyargil, 2013, s. 107).

Yakın zaman etkisi, değerlendirmenin sürekliliği ilkesiyle uyumsuzdur. Personelin performansı, değerlendirme döneminin tamamı göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde, bu tür hatalar önlenir. Bunun sağlanabilmesi için değerlendiricilerin personel hakkındaki gözlemlerini düzenli olarak kayda geçirmesi gerekmektedir. Bu adım, unutkanlık kaynaklı hataların bir kısmını engeller. Bazı yöneticiler, bu tür hataları bilerek yaptıklarını ifade etmektedir. Onlara göre özellikle performansı giderek artan bir çalışanın, geçmiş hatalarını hatırlatmak gelişimini olumsuz etkileyebilir ve belki de bu gelişimi durdurabilir (Uysal, 2014, s. 72; Boztemir, 2011, s. 49; Özdemir, 2007, s. 114-115).

***En Son Ölçüme Bağlı Kalma:*** Yöneticilerin, bir iş çalışanın performansını geçmiş değerlendirmelerle benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminden kaynaklanan bir hatadır. Örneğin; bir çalışan, geçmiş değerlendirmede yüksek bir puan almışsa, aynı başarıyı sürdürme beklentisi gibi durumlar söz konusu olabilir (Helvacı, 2002, s. 161).

***Hale (Halo) Etkisi ve Boynuz (Horn) Etkisi:*** Yöneticiler, bir çalışanın belirli bir alanda gösterdiği üstün yeteneklerden etkilenerek, bu kişinin tüm yeteneklerini aynı derecede üstün kabul edebilirler. Benzer şekilde bir kişi hakkında olumlu veya olumsuz izlenimlere sahip olmak, diğer alanlarda da değerlendirmeyi etkileyebilir. Performans değerlendirmesi sırasında değerlendiriciler, her zaman tarafsız olamazlar ve sübjektif değerlendirmeler yapabilirler. Bu duruma “hale etkisi” denir. Örneğin;

bir yönetici, bir çalışanın belirli bir alanda yüksek performans göstermesi nedeniyle diğer alanlarda da yüksek performans gösterdiğini varsayabilir. Hale etkisi, aynı zamanda tam tersi bir şekilde de görülebilir. Örneğin; bir çalışan birçok alanda başarılı olmasına rağmen tek bir alanda başarısızsa, bu zayıf yönü ön plana çıkarılarak diğer alanlarda da düşük performans gösterdiği düşünülebilir. Buna “boynuz etkisi” adı verilir. Hale ve boynuz etkisi altında yapılan performans değerlendirmeleri, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve performanslarının gelişmesini engelleyebilir. Değerlendiriciyi bu etkilerden kurtarmak için değerlendirme sürecinde, diğer sorunlarla karşılaşıldığı gibi değerlendiricinin eğitilmesi gereklidir. Bu zor olabilir, ancak imkânsız değildir (Çetin ve İnan, 2019, s. 23; Yılmazgil, 2012, s. 39-40; Çelik, 2017, s. 31).

**Tek Yönlü Ölçüm:** Değerlendirme sürecinde sadece tek bir bakış açısı kullanılırsa örneğin, sadece üstlerin veya müşterilerin görüşleri performans değerlendirmesinde tek yönlülüğe neden olabilir. Bir kişinin, yalnızca belirli bir yönü değerlendirildiğinde veya sadece bir kişi tarafından değerlendirme yapıldığında, elde edilen sonuçlar hatalı olabilir. Performans değerlendirmenin amacı, kişiyi bütünsel olarak ve tüm yönleriyle değerlendirmek ve çok yönlü bir bakış sunmaktır. Değerlendirici, belirlenmiş başarı standartlarının yalnızca birini kullanarak işlem yaparsa sonuç hatalı olabilir. Sadece bir görev veya o göreve ait standartların değerlendirilmesi, tek yönlü bir ölçüm hatasına yol açabilir. (Helvacı, 2002, s. 161; Karadeniz, 2019, s. 42-43).

**Taraflı Ölçüm:** Bir değerlendiricinin, değerlendirdiği kişiye olan karşı tutumlarını veya yakınlıklarını, sevgi veya karşı antipatiji değerlendirme sürecine yansıtmasıdır. Bu durum, değerlendirmenin tarafsızlığını etkileyerek sonuçları yanıltabilir. Tarafsızlık gereklidir fakat her zaman tarafsız olmak kolay değildir. Değerlendiricilerin duygusal yaklaşımları sonucunda değerlendirme sonuçları, gerçek durumdan farklı olabilir. Değerlendirici, kişiye duyduğu yakınlık ya da sevgi gibi duygusal etmenler nedeniyle değerlendirmeyi objektif bir biçimde yapamayabilir. Böylelikle çalışanların, performans değerlendirme sistemine güveni zedelenebilir ve sonuçların sorgulanmasına neden olabilir (Helvacı, 2002, s. 161; Karadeniz, 2019, s. 43).

**Benzerlik Hatası:** Değerlendirici, kendisine benzeyen kişilere daha ılımlı bir gözle bakma eğilimindedir. Değerlendirdiği kişiyle benzerlikler taşıması,

değerlendiricinin daha olumlu puanlar verme eğiliminde olmasına neden olabilir. Bu da “yumuşaklık etkisi” olarak adlandırılır. Bu etkiyi azaltmak için önemli bir adım, değerlendiricilere yönelik etkili eğitimlerdir. Bazı değerlendiriciler, çalışanın kendi yaşam hikâyesine veya davranışlarına benzerlikler gördükleri zaman yüksek notlar verebilirler. Değerlendiricinin ve çalışanın aile yapıları, karşılaştıkları zorluklar gibi benzerlikler, değerlendirmenin olması gereken seviyeden daha yüksek değerlendirilmesine yol açabilir. Örneğin; çalışanın ve değerlendiricinin benzer kariyer geçmişlerine veya aynı okullardan mezun olmalarına dayanan benzerlikler, yüksek puan verilmesinin sebepleri arasında gösterilebilir. (Özdemir, 2007, s. 118; Karadeniz, 2019, s. 43).

**Kontrast Hatası:** Bir değerlendiricinin art arda yaptığı değerlendirmeler sırasında, değerlendirdiği kişileri birbirleriyle karıştırma eğiliminde olduğu bir hatadır. Bu durumda her birey, kendisinden önceki bireyin aldığı puanlardan etkilenebilir. Yani önceki bir bireyin başarısı, sonraki bireylerin başarılı veya başarısız görünmesine neden olabilir. Değerlendiricinin, sınırlı bir süre içinde birçok kişiyi incelemesi, doğal olarak kişiler arasında bir karşılaştırma yapmasına sebep olur. Sonuç olarak, bir kişinin değerlendirmesi, daha önceki kişinin elde ettiği sonuçlardan etkilenebilir. Bu tür hataları önlemek için değerlendirici, performans değerlendirmesini bireyler arası değil, performans standartlarına göre yapmalıdır. Değerlendiricinin, çalışanları sınıflandırmak yerine, karışık bir sıralama yaparak değerlendirmesi önerilmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışanların performansını önceden belirlenmiş ve objektif standartlara göre ölçmeye dayanmalıdır. Nicel verilere dayalı performans değerlendirmelerinde bu süreç, oldukça kolaydır. Fakat diğer durumlarda, değerlendiricinin adil davranması daha zor olabilir. Değerlendirici, bir kişiyi değerlendirirken diğerlerinin performansından etkilenebilir ve bu nedenle durumun farkında olmalıdır. Asıl önemli olan, değerlendiricinin kötü niyetli olmaması ve bu etkilenmeyi minimize etmek için çaba sarf etmesidir. Örneğin; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre bir kamu kurumunda herkesin aylık 160 saat çalışma zorunluluğu vardır. Fakat hiç kimse bu kadar çalışmaz. Değerlendirme, daha çok çalışanı diğerleriyle oranladığı için iyi performanslı olarak nitelendirir. Gerçekte bu çalışan, aslında çok çalışan biri değildir ve sadece diğerlerine göre daha iyidir. Performans değerlendirmelerinde karışıklığa yol açan

hatalar, sayılanlardan daha fazla ve çeşitlidir (Tunçer, 2013, s. 99; Kanpara, 2017, s. 23-24; Çelik, 2017, s. 32; Çetin ve İnan, 2019, s. 23).

**Pozisyonlardan Etkilenme Hatası:** Performans değerlendirmesi sırasında, kişinin performansı yerine yüksek pozisyonu göz önünde bulundurulabilir. Yöneticiler, genellikle üst düzey pozisyondakilere daha yüksek puanlar verirken, düşük seviyedeki çalışanları daha düşük puanlarla değerlendirme eğilimindedirler. Değerlendirme, pozisyonun etkisiyle yapıldığında performans değil, pozisyon göz önünde bulundurularak hatalar yapılabilir. Özellikle sıralama yöntemi kullanılarak yapılan değerlendirmelerde bu tür hatalar sıkça görülmektedir. Değerlendiriciler, genellikle alt pozisyondakileri düşük, üst pozisyondakileri ise yüksek sıralamaya tercih ederler (Çetin ve İnan, 2019, s. 23; Uysal, 2014, s. 73; Tunçer, 2013, s. 100).

**Kişisel Önyargılar:** Performans değerlendirme sürecinde, değerlendiricinin önyargıları ve kişisel tercihlerinin etkisi büyük önem taşır. Önyargılar, değerlendirme sonuçlarını etkileyebilir. Bu nedenle değerlendiricilerin önyargılardan arınması için eğitim şarttır. Değerlemelerdeki önyargılar, objektif bir değerlendirme yapmayı zorlaştırır ve organizasyon içinde çatışmalara yol açabilir. Etkili bir performans değerlendirmesi için değerlendirenlerin, kişisel önyargılarından arınması ve çalışanları sadece iş performanslarına dayalı olarak değerlendirmesi gerekir. (Helvacı, 2002, s. 161; Kızılboğa, 2006, s. 37; Özdemir, 2007, s. 116-117; Yılmazgil, 2012, s. 42).

**Atfetme Teorisine İlişkin Hata:** Kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışların nedenlerini ve dış etkenleri göz ardı edip kişisel niteliklere atfetme eğilimi görülür. Bu hatalar, performansı hedefleyen yöntemlerin sonuçları ile düzeltilmeye çalışılır. Atıf hatası, yöneticinin bir çalışanın iyi performansını dış faktörlere bağlama eğilimi olarak karşımıza çıkar. Bu durumda yönetici, çalışanın başarısını başka bir şeye ya da başka birine bağlar ve hak ettiği değerlendirmeyi yapmaz. İnsanlar, bazen davranışları belirli varsayımlara dayanarak açıklarlar. Bu varsayımlar, davranışların nedenini ya kişiliğe ya da dış etkenlere yorar. Atıf hatalarının en yaygın söylemleri arasında harika takım işi, doğru eğitim, yönetici performansı ve etkili kaynaklar vardır. Çalışanlar, olumlu bir performans değerlendirmesi aldıklarında, genellikle memnun olurlar. Ancak değerlendirme, farklı bir kaynağa dayandırıldığında hedeflenen amaçlara ulaşamaz. Bu hataların sonuçları arasında adaletsiz çalışan değerlendirmeleri, artan çalışan itirazları,

dengelessiz performans verileri ve yanılıcı iş gücü bilgileri yer alır. Performans değerlendirmesindeki sübjektif ölçümler, ön yargının gelişmesine olanak sağlayabilir. Bu tür problemlerin giderilmesine yönelik önerilen yeni yöntemlerin başarısızlığı da performans değerlendirmenin geleceği hakkında soru işaretlerine yol açmaktadır (Uyargil, 2013, s. 92; Boztemir, 2011, s. 51-52).

**Meyil Etkisi:** Matthew etkisi olarak da bilinir ve çalışanların performanslarının aynı seviyede kabul edilmesinden kaynaklanan bir durumdur. Yani bu hata, çalışanların değerlendirme sonuçlarından memnun olmaları durumunda iyi ya da kötü benzer tepkiler gösterdiklerinde ortaya çıkar. Bu tür durumlarda çalışanlar, aynı çabayı göstermezse önceki değerlendirmelerin gelecekteki olayları olumsuz etkileyebilecek bir önyargı oluşturduğu iddia edilmektedir (Karadeniz, 2019, s. 45).

**Başarısızlık Korkusu:** Bir çalışanın işi, çeşitli görevlerden ve iş tanımlamalarından oluşur. Bu nedenle değerlendirme, tüm görevleri kapsayacak şekilde standart bir yapıda olmamalıdır. Ayrıca başarısızlık korkusunu da içermelidir. Değerlendirme kriterlerinin eksik olduğu durumlar mevcuttur. Bu nedenle kullanılan kriterlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi önemlidir (Karadeniz, 2019, s. 45-46).

**Belirli Puanlara Yönelmeden Kaynaklanan Hatalar:** Bazı değerlendiriciler, çalışanlara gerçek performanslarından farklı puanlar verme eğilimindedir. Yüksek puan verme eğilimi, sevilme arzusu ve çatışmadan kaçınma gibi nedenlere dayanabilir. Düşük puan verme eğilimi ise başarılı personelin kendi pozisyonlarını tehlikeye atacağı endişesi veya mükemmeliyetçi bir imaj çizme isteğinden kaynaklanabilir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. Örneğin; performansı düşük olarak değerlendirilen çalışanlar işten soğuyabilir ve performanslarında daha da düşüş yaşayabilir. Aynı şekilde yüksek puan verilmesi, ileride organizasyonun işleyişinde sorunlara neden olabilir ve terfi ettirilen çalışanlar yeni görevlerinde yetersiz kalabilir (Kızılböğa, 2006, s. 38; Tunçer, 2013, s. 99).

## 4. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS DENETİMİ

Bu bölümde, performans ölçümü, kullanılan yaklaşım yöntemleri, amaçları, faydaları ve bazı kavramlar ele alınacaktır. Ayrıca performans denetimi, tarihsel gelişimi, özellikleri, amaçları, yararları, ilkeleri ve unsurları hakkında geniş bilgilere yer verilecek olup, performans denetiminin türleri, yaklaşımı ve denetim süreci anlatılacaktır. Son olarak ise Sayıştay denetimi ve çeşitleri ile birlikte performans denetiminin Türk mevzuatındaki yeri konuları açıklanacaktır.

### 4.1 Performans Ölçümü

Geçmiş elli yılda performans ölçümündeki gelişmeler, Çizelge 4.1’de anlatıldığı gibi 1960’lar ve 1970’lerde işletmeler, performans ölçümünde tamamen finansal ölçütlere odaklanmıştır. Ancak 1980’lerde finansal ölçütlerin yetersiz olduğu fark edilmiştir. 1990’larda performans karnesi yöntemi ortaya çıkarak, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans ölçüm sistemine entegre edilmesi sağlanmıştır. 2000’li yıllarda ise işletmeler, performans ölçümünde teknolojiden daha fazla yararlanmaya başlamıştır. Performans ölçümü, performans ölçütleri, Şekil 4.1’de gösterildiği gibi performans ölçüm sistemi ve performans ölçüm sisteminin çevre ile ilişkisi üç farklı düzeyde gösterilmektedir (Coşkun, 2007, s. 3-5).

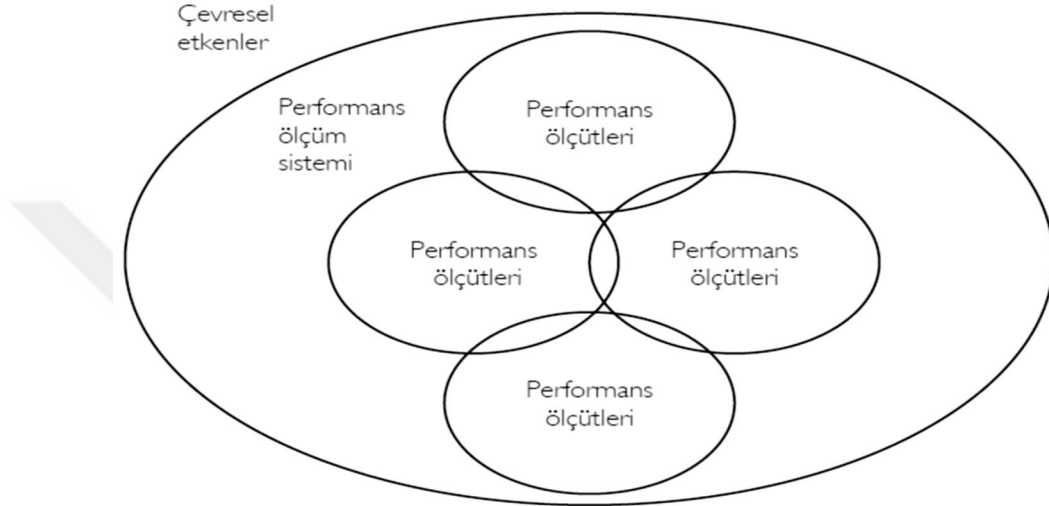
**Çizelge 4.1: Performans Ölçümünün Gelişimi**

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960’lı Yıllar	Finansal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muhasebe kazançları</li><li>• Hisse başına kazanç</li><li>• Yatırım getirisi</li><li>• Net bugünkü değer</li></ul>
1970’li Yıllar	Finansal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muhasebe kazançları</li><li>• Artık değer</li><li>• Yatırım getirisi</li></ul>
1980’li Yıllar	Finansal/Yönetmel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birim maliyetler</li><li>• Katma bütçeler</li><li>• Faaliyet kârları</li><li>• Nakit akışları</li></ul>

#### Çizelge 4.1: (Devamı) Performans Ölçümünün Gelişimi

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1990-1999	Finansal/Finansal Olmayan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans karnesi</li><li>• Ekonomik katma değer (EKD)</li><li>• Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM)</li></ul>
1999-2000	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnternet sayfasına giriş sayısı</li><li>• Görülen sayfa sayısı</li><li>• İlk defa siteye giren ziyaretçi sayısı</li></ul>

**Kaynak:** (Coşkun, 2007: s. 6)



**Şekil 4.1: Performans Ölçüm Sistemi**

**Kaynak:** (Coşkun, 2007: s. 3)

Performans ölçümü ile performans geliştirme arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Yapılan ölçümler sayesinde düzenli geri bildirim alarak, yönetim durumunu gözden geçirmek ve daha üst bir seviyeye ulaşma hedefi doğrultusunda yönlendirilmek mümkündür (Kubalı, 1999, s. 41). Performans ölçümünün eksikliği, kayırmacılığa, çalışanların motivasyon düşüklüğüne, adaletsizliğe ve genel verimlilik kaybı gibi çeşitli personel sorunlarına yol açabilir (Hughes, 2014, s. 409).

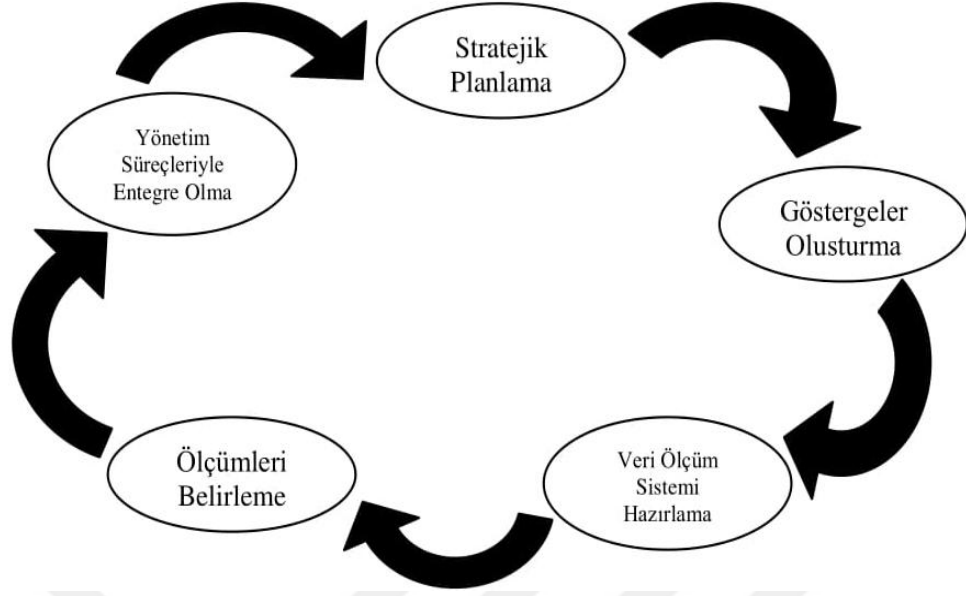
Performans ölçümüne dair literatür incelendiğinde, performansın nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda bir genel uzlaşımın olmadığı görülmektedir. Ancak performans ölçümünün, yöneticilere daha iyi kararlar vermelerine ve kaynak tahsisinde etkinlik sağlamalarına yardımcı olduğu hususunda genel bir kanaat bulunmaktadır. Performansın geliştirilmesine yönelik çalışmalarda atılması gereken önemli adımlardan biri, kurumun performansının değerlendirilmesini mümkün kılacak bir performans ölçüm sisteminin olmasıdır. Böylece bu sistem, karar alıcılara faaliyetleri yönlendirmek için gerekli bilgiyi sağlayacaktır (Güran ve diğerleri, 2015, s. 59).

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin objektif bir program dâhilinde ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi yöntemidir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2000, s. 3). Başka bir deyişle performans ölçümü, bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma başarısını değerlendirmek amacıyla nesnel performans göstergelerinin belirlenmesi, bu göstergeler aracılığıyla faaliyet sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir (Güran ve diğerleri, 2015, s. 58). Performans, temel olarak yöneticilerin ve kurumun etkinlik ve verimliliğini artırmak için ölçülmektedir. Fakat bu sınırlı bir perspektiftir. Performans ölçümü, belirli amaçlarla ilişkilidir ve farklı bireylerin ve kurumların farklı hedefleri olduğundan ölçme amacı da çeşitlenir (Salman ve Kahveci, 2021, s. 90-91).

Performans ölçümü, öz değerlendirme, hedef belirleme ve gelişimi izleme süreçlerinin bir aracı olmakla birlikte karmaşık bir teknik olmaktan uzak bir süreçtir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2000, s. 3). Ancak yine de kendi literatürü ve analitik yapısıyla dikkat gerektiren bir süreçtir. Performans ölçümü ve değerlendirmesinde, hedef ve sonuç göstergelerinin belirlenmesiyle birlikte kurumun kaynak ihtiyacının tahmin edilmesi, kaynakların yeniden dağıtılması, kurumsal gelişme stratejilerinin belirlenmesi ve çalışanların performansını artırmak amacıyla motivasyonun artırılması hedeflenir (Ağcakaya, 2009, s. 30).

Şekil 4.2’de gösterilen performans ölçüm süreci; stratejik planlama, göstergelerin oluşturulması, veri ölçüm sistemi hazırlama, performans ölçümlerinin geliştirilmesi ve yönetim süreçleriyle entegrasyon olmak üzere beş farklı aşamadan oluşmaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2000, s. 3).

Performans ölçüm sistemleri, karar alma süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar, performans ölçümünde başlangıçta sistem yaklaşımının eksik olduğunu ve daha basit ölçüm yöntemlerinin kullanıldığını göstermektedir. Fakat zaman içinde iş dünyasındaki değişimlere paralel olarak performans ölçümünde, sistem yaklaşımının benimsendiği görülmektedir. Birçok araştırmacı, performans ölçüm sisteminin özellikleri, işleyişi ve içermesi gereken ölçütler konusunda çalışmalar yapmış ve model önerilerde bulunmuştur (Dönmez ve diğerleri, 2013, s. 7).



**Şekil 4.2: Performans Ölçüm Çevrimi**

**Kaynak:** (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2000: s. 3)

Ayrıca performans ölçüm sistemlerinin dengeli ve dinamik bir yapıda olması, son dönemde birçok çalışmada vurgulanan özellikler arasındadır. Dengeli kavramı, işletmeyi bütünsel olarak değerlendirmeye imkân tanıyacak finansal ve finansal olmayan göstergelerin bir arada bulundurulması anlamına gelirken; dinamik kavramı ise işletme içinde ve dışında meydana gelen değişimlere bağlı olarak hedeflerin ve önceliklerin sürekli olarak gözden geçirilip güncellenebilmesini ifade etmektedir (Dönmez ve diğerleri, 2013, s. 7).

Performans ölçüm modeli, girdi ve çıktılar arasındaki ilişkileri inceleyerek, süreçleri ve elde edilen sonuçları kapsar. Bu model, performansı bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirmek için verimlilik, etkinlik ve tutumluluk gibi kavramları içerir. Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ölçümleri seti, bir kurumun veya faaliyetin elde ettiği performansın özet bir değerlendirmesini sağlar. Genellikle modeller, performansın verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun çarpımına eşit olduğu tanımına dayalı olarak oluşturulmuştur (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997b, s. 11). Bu kavramlar genellikle, “effectiveness, efficiency ve economy” terimleriyle ifade edilir ve kısaca 3E olarak bilinir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001a, s. 15).

Verimlilik, kullanılan kaynaklarla elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade eden bir kavramdır. Kalite de belirli bir çıktı seviyesinin en az girdiyle elde edilmesi veya belirli bir girdi miktarıyla maksimum çıktı sağlanması anlamına gelir. Verimliliğin tanımını ilk olarak yapan Davis verimliliği, tüketilen kaynaklarla elde

edilen ürünlerdeki değişiklik olarak açıklamıştır. Bu bağlamda birim başına malzeme, iş gücü, para ve makine gibi kaynakların birleşimiyle önceki dönemlere kıyasla daha fazla ve daha kaliteli ürün elde ediliyorsa, verimlilik artmış kabul edilir. Bu artış, üç şekilde gözlemlenebilir: Aynı girdi ile daha fazla çıktı, aynı çıktı için daha az girdi ve çıktı artışının, girdi artışından daha fazla olması (Kubalı, 1999, s. 38).

Etkinlik, bir kurumun belirlenmiş amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçları ile bu amaçlara ne derece ulaşıldığını değerlendiren bir performans boyutudur (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001a, s. 15). Kaynakların verimli ve tutumlu bir şekilde kullanılmasına rağmen kurumun hedeflerine ulaşma garantisi vermez. Etkinlik, verimlilikten daha geniş bir kavramdır ve kamusal hizmetlerde verimlilik ölçümüyle ilgili zorluklar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Etkinlik, parasal olarak ölçülemeyen amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Ekici, 2002, s. 138-139).

Tutumluluk, uygun miktardaki ve kalitedeki kaynakların en düşük maliyetle ve en uygun zamanda elde edilmesini sağlar (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 34). Kurum, tutumluluk ilkesini benimseyerek kaynakları, uygun miktar ve kalitede, doğru zamanda ve yerde en düşük maliyetle temin etmeyi hedefler. Bu ilkenin gereği olarak uygun miktar, kaynak ihtiyacının belirlenmiş düzeyini ifade eder. Uygun zaman, kaynağın ihtiyaç duyulduğu anı vurgular. Uygun yer, kaynakların ihtiyaç duyulduğu konumda kullanılmasını ima eder. Uygun maliyet ise kaynakların kullanımında, en düşük maliyetin amaçlanmasını içerir (Aydın, 2007, s. 36; Kubalı, 1999, s. 37).

Performans ölçümüyle elde edilen bilgiler, yöneticilere çeşitli sorulara cevap arama konusunda değerli bir rehberlik sağlar. Bu sorular arasında “Hedeflerimiz nedir?”, “Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, “Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “Bu başarıları verimli, etkin ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?” ve “Ürettiğimiz hizmetler, müşterilerimiz ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?” gibi sorular yer almaktadır (Bilge, 2006, s. 6).

Kamu performansı ölçütlerini, genellikle kuruluşa yönelik ve hedef kitleye (halka) yönelik olmak üzere iki temel kategoriye ayırmak mümkündür. Kuruluşa yönelik ölçütler genellikle etkililik, verimlilik ve tutumluluk gibi unsurları içerirken; hedef kitleye yönelik ölçütler genellikle hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi faktörlere dayanmaktadır. Kamu örgütlerinde performans ölçümü, stratejik plan

temelinde boyutlar, kriterler, ölçüler ve etkileyici faktörler bağlamında incelenmiştir. Diğer modellerle karşılaştırıldığında bu yaklaşımın belediyeler, il özel idareleri ve diğer kamu örgütleri gibi kamu kurumlarında daha kolay uygulanabilir olduğunu belirtmek mümkündür (Usta ve Kubat, 2013, s. 9).

Newcomer'in son zamanlarda yaptığı bir araştırmaya göre, kamudaki bazı sektörlerde reform sürecinden edinilen deneyimler göz önünde bulundurularak performans ölçüm sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, iletişim, analitik, siyasi ve ölçme gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirir. Fakat bu zorluklara rağmen performans ölçümü, kamu yönetimini iyileştirmek için büyük fırsatlar yaratır ve bu alandaki gelişim, giderek daha güçlü bir şekilde ilerlemektedir (Çetin, 2011, s. 347).

Performans ölçümü ve yönetimi, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkenin reform gündemlerinde öncelikli bir konu olmuştur. Günümüzde, Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımına dair bazı teknik ve araçlara yönelik eleştiriler olsa da başarıyı, objektif ve adil bir şekilde ölçme ve performans verilerini yönetim süreçlerinde etkili bir şekilde kullanma ihtiyacı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. (Köseoğlu ve Şen, 2014, s. 132).

Sonuç olarak performans ölçümü, günümüzde hem kamu sektörü hem de özel sektörde yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Bu araç, kaynakların temin edilmesinden başlayarak, mal ve hizmet üretimi, kaliteli üretim, hedeflere uygun faaliyetler, çalışanların verimliliği ve kurumun farklı birimlerinden yönetim kademelerine kadar geniş bir yelpazede, organizasyonun genel başarısını artırmak amacıyla kullanılmaktadır. Performans ölçümü, performans yönetimi sürecinin önemli bir unsuru olarak işlev görür (Dinç, 2006, s. 34).

İyi bir performans ölçüm sistemi, belirli özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler arasında düşük kalite maliyetlerini gösterebilme, örgüt hiyerarşisine uygunluk, kolay uygulanabilirlik, dış çevre değişkenlerini dikkate alabilme, basitlik ve anlaşılabilirlik, işbirliğini teşvik etme, müşteri isteklerine odaklanma, sorumluluk taşıma, işlevsel birimler arasında entegrasyon, etkili iletişim sağlama, şeffaflık ve objektiflik, kritik faktörlere odaklanma, kaynak ve girdilere odaklanma, hızlı ve doğru geri bildirim sağlama, kendi kendini ölçebilme, geleceği tahmin edebilme, sürekli gelişimi teşvik etme, dışsal karşılaştırmalara uygun veri üretme, gelişmeye odaklanma, rasyoları kullanma, kesin amaç ve görsel etki yaratma, örgütün

kültürüyle uyum sağlama, sonuçların görünür olması ve stratejik planları destekleyebilme gibi özellikler bulunmaktadır (Özkaya, 2013, s. 25).

#### **4.1.1 Performans ölçümünde kullanılan yaklaşımlar**

Kurumlar, genellikle çalışanların performans düzeylerini temel olarak kurumsal başarılarını belirlemek ve ölçmek amacıyla çeşitli performans ölçüm yaklaşımlarını kullanırlar. Bu bağlamda yaygın olarak kullanılan performans ölçüm yöntemleri, genellikle bireysel performans odaklıdır. Dengeli skor kart (balanced scorecard), 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı, amaçlarına göre yönetim yaklaşımı, kıyaslama (benchmarking) yaklaşımı gibi günümüzde sıkça kullanılan yöntemler arasında farklı adlar ve içeriklerle öne çıkan modeller bulunmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımları arasında farklı adlar ve içeriklere sahip modeller, genellikle birbirini tamamlayan niteliklere sahip olarak düşünülmektedir (Güven, 2012, s. 21). Ayrıca performans ölçümünde kullanılan bazı yaklaşımlar ile çeşitli performans değerlendirme yöntemleri arasında önemli örtüşmeler bulunmaktadır.

**1. Dengeli Skor Kart (Balanced Scorecard) Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, özel sektör için geliştirilmiştir. Fakat daha sonra kamu örgütlerinde de uygulanmış bir performans ölçüm yöntemidir. Temel olarak hiçbir ölçünün performansı, tek başına yeterince temsil edemeyeceği prensibi benimsenmiştir (Celep, 2007, s. 69). Dengeli skor kart yöntemi, performans ölçümünü stratejik yönetim çerçevesinde yaparak, maddi olmayan varlıkların hedeflere ulaşmadaki önemini göz önünde bulundurur. Ayrıca organizasyonların izledikleri stratejileri, performans göstergelerine ve hedeflere dönüştürmelerine yardımcı olur. Çalışanların çabalarını kritik başarı faktörlerine odaklamalarını sağlar. Bu özellikleri, geleneksel performans ölçüm sistemlerine kıyasla daha etkili hale getirdiği için kısa sürede geniş bir kabul görmüştür (Güran, Kahveci ve Oyman, 2015, s. 62).

**2. 360 Derece Performans Değerleme Yaklaşımı:** Sadece yöneticilerin değil, aynı zamanda üstlerin, astların, müşterilerin ve eş düzeydeki çalışanların da dâhil olduğu, çeşitli performans veri kaynaklarını içeren bir değerlendirme yöntemidir (Kaynak, 2008, s. 270). Bu yöntemin ortaya çıkışı, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini gidermek ve organizasyonlardaki etkinlik artışına katkıda bulunabilecek bir sistem olarak düşünülmüştür. Sistem, kurumun performans hedeflerine yönelik gerekli bilgilerin toplanmasında ve bu bilgilerin organizasyonun

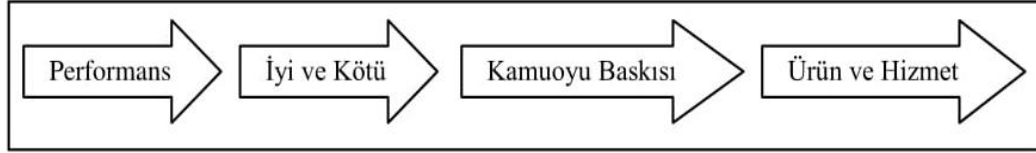
hedeflerine uygun bir şekilde değerlendirilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı, sadece çalışanların performansı hakkında bilgi toplamakla kalmaz, aynı zamanda performansın artırılması için öneriler sunan bir yaklaşımdır (Turgut, 2001, s. 66-67).

**3. Amaçlarına Göre Yönetim Yaklaşımı:** Örgütlerin belirledikleri hedefler ve amaçlar doğrultusunda, çalışanlarının performansını değerlendirerek örgüt ve çalışan performansını artırmayı hedefleyen bir yönetim modelidir. Bu modelin ana amacı, bir üst yönetici ile birlikte belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için çalışanların katılımını sağlamak, sonuçları periyodik olarak izlemek ve elde edilen sonuçlara dayanarak ödüllendirme ve teşvik sistemlerini uygulamaktır. Bu yöntem, çalışanların performanslarını geliştirmeye odaklanarak performans ölçüm ve değerlendirmelerini içermektedir (Akal, 2000, s. 89-91; Yıldız ve Çobanoğlu, 2016, s. 135-137).

**4. Kıyaslama (Benchmarking) Yaklaşımı:** Bilindiği gibi kamu yönetiminin, genellikle daha statik bir karaktere sahip olduğu göz önüne alındığında, kıyaslama yaklaşımının kullanılmasıyla kamunun rekabetçi bir yapıya kavuşturulması amaçlanmaktadır (Saraç, 2005, s. 53-57). Kıyaslama yaklaşımının temel amacının, örgütler arasında rekabet avantajı sağlamak olduğu genel olarak düşünülmektedir. Bu temel hedefe ulaşma sürecinde, müşteri memnuniyetini artırmak, yeni fikirlere yer vermek, örgütsel hedefleri belirlemek ve stratejik açıdan performansı artırmak gibi alt hedeflerin de örgütlerin performans hedeflerine ulaşmada kullanılması beklenmektedir (Erdem, 2006, s. 74).

#### **4.1.2 Performans ölçümünün amaçları ve yararları**

Özel sektör veya kamu kuruluşlarında performans belirleme sürecinde, performans denetiminin yanında performans ölçme ve değerlendirme araçlarının kullanımı da büyük bir öneme sahiptir. Bu kuruluşlarda performansın belirlenmesinin temel amacı, üretilen mal ve sunulan hizmetlerin kalitesini artırmaktır. Bu nedenle performans ölçme, örgütün performans durumu hakkında net bilgiler elde etmeyi sağlar. Elde edilen verilere dayanarak kuruluş üzerinde kamuoyu baskısı oluşturulması hedeflenir. Bu sayede en üst düzeyde kaliteli mal ve hizmet üretimi teşvik edilir (Yenice, 2006a, s. 58). Bu süreç, Şekil 4.3'te gösterildiği gibi ilerler.



**Şekil 4.3: Performans Ölçümü İle İlişki**

**Kaynak:** (Yenice, 2006a: s. 58)

Performans ölçümü, etkili bir şekilde yönetim süreçlerine entegre edilmesini ve kurumların hedeflerine ulaşmalarını desteklemeyi amaçlar. Performans ölçümlerinin temel amaçları ise şunlardır: Geleneksel yönetim anlayışına göre kontrol etmektir. Bu yaklaşım, otoriter yönetim biçimine dayanan bir perspektifi yansıtmaktadır. Performans yönetimi sürecinde, örgüt performansından bireysel performansa kadar her seviyede artan ölçümlere olan ihtiyaç belirgindir. Bu bağlamda ölçümlerin, performans gelişimini desteklediğini ifade etmek mümkündür. Performans yönetiminde mevcut performansın değerlendirilmesiyle başlayan süreç, aynı zamanda strateji belirleme çalışmalarını da içerir. Uygulama sürecinde ise stratejilere uygunluğu sağlamak için ölçüm ve değerlendirme yapılır. Ölçüm ve değerlendirme sistemleri, planlama, problem çözme, karar alma, geliştirme, yönlendirme ve yönetme konularında yönetim için bilgi temin ederek önemli bir destek sunar (Kubalı, 1999, s. 41; Doğan, 2006, s. 22-24).

“Ölçülebilen neyse, o yapılır” prensibi çerçevesinde, programların genel yönetimi için kritik bir unsuru performans ölçümü oluşturur. Sıkça kullanılan terimler arasında yer alan başarılı, etkili ve zamanında gibi ifadeler genellikle program ürünleri ve süreçlerine yönelik subjektif bir değerlendirmeyi içerir. Belirlenen hedeflere ve amaçlara odaklanma, programın net ve anlaşılır bir misyona sahip olması gerektiği anlamına gelir. Program yöneticileri ve personel, belirlenen hedeflere yönelik planlamalar yapabilir ve kaynakları etkili bir şekilde yönetebilir. Sürekli performans ölçümü, geri bildirim sağlayarak sürekli iyileştirmeyi destekler ve gelecekteki başarılar için kritik bir rol oynar. Performans ölçümlerinden elde edilen bilgilerin kullanımı, birçok nedenden dolayı önem taşır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2000, s. 4).

Performans ölçümü düşüncesi, özel ve kamu sektöründeki tüm organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir. Özel sektörde ölçüm, genellikle daha az karmaşık olabilirken kamu sektöründe ise ölçüm, daha karmaşık bir yapı sergileyebilir. Performans ölçümü uygulamak veya nasıl uygulanacağını belirlemek

için kamu kurumlarının ve ilgili paydaşların bu ölçüm sonuçlarını hangi amaçlarla kullanacaklarını ve bu sonuçlardan nasıl faydalanacaklarını planlamaları gerekmektedir. Performans ölçümüne yönelik bilgi, kurum içi ve kurum dışı hedeflere ulaşmak için iki temel nedenle gereklidir (Bilge, 2006, s. 19).

Performans ölçümünün yönetim açısından sağladığı faydalar şunlardır: Yönetimi performansa odaklamaya yönlendirir. Sorun alanlarını belirleyerek, iyileştirme çalışmalarına katkı sağlar. Kaynakların, önceliklere göre kullanılması konusunda rehberlik eder, planlama ve kontrol süreçlerini etkinleştirir. Kuruluşun, yetki, görev ve sorumluluklarını netleştirir. Sonuç odaklı çalışmayı artırarak, ölçü kullanımını ve tüketicilere karşı duyarlılığı güçlendirir. Performans ölçümü, kanun koyucular, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirir. Bilgi sisteminin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Hizmetlerde, kalite ve etkinliği artırır. Bütçe gelişimine katkı sağlar (Acar, 2009, s. 28). Performans ölçümlerinde yararlanılan alanlar ve nedenleri Çizelge 4.2’de gösterilmektedir.

**Çizelge 4.2: Performans Ölçümlerinde Yararlanılan Alanlar ve Nedenleri**

Yararlanılan Alanlar	Nedenler
<b>Malların ve hizmetlerin kalitesinin artırılması</b>	Program yöneticilerine, iç ve dış müşteri ihtiyaçları ve memnuniyet dereceleri hakkında bilgi sağlar. Ürünlerin güncellenmesi ve iyileştirilmesi için adımlar geliştirmeye olarak tanır.
<b>Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolün sağlanması</b>	Ön yargısız bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak, personelin kendi faaliyetlerini yönetmelerini sağlar. Bu da çalışanları motive eder, zaman kazandırır, mikro yönetimi azaltır ve olumlu sonuçlar almayı destekler.
<b>Yönetim uygulamasının geliştirilmesi</b>	Öncelikle hedefleri ve yaklaşımları belirleyerek, performansı artıracak değişiklikleri planlamaya ve uygulamaya yönelik faaliyetleri başlatır.
<b>Politika oluşturulması</b>	Program politikalarının nedenlerini ve yasal değişikliklere ilişkin kongreye sunulan önerileri gösteren nicel ve somut bilgiler sağlar.
<b>Planlama ve bütçeleme</b>	Program çıktılarına dair etkinlik verilerini kullanarak, stratejik ve taktik planlamaların temelini oluşturur. Verimlilik verileri, daha doğru kaynak bütçelemesi için yardımcı olur. Tutumluluk verileri ise maliyetleri açıklar ve gerekli fonları belirlemede yardımcı olur.
<b>Hizmet eşitliği ve ulaşılabilirliğinin sağlanması</b>	Program yöneticilerini, ürünlerin ve hizmetlerin etkin bir şekilde dağıtılması konusunda bilgilendirir.

**Kaynak:** (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2000: s. 4-5)

#### 4.1.3 Performans ölçümü ile ilgili bazı kavramlar

Performans ölçümü, genellikle performans ölçütleri ve göstergelerini içerecek şekilde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Celep, 2007, s. 49). Performans ölçümü ile ilgili bazı kavramlar bulunmaktadır. Açıklanacak olan bu kavramlar şunlardır:

Performans ölçüleri, performans göstergeleri, performans standartları, performans somut hedefleri, performans kıyasları ve performans ölçüm sistemi.

**1. Performans Ölçüleri:** Performans ölçüleri, bir kurumun etkinliğini ve sunduğu hizmetin kalitesini çeşitli açılardan sayısal olarak ifade eden ölçümlerdir. Bu sayısal değerler, hizmetlerin ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirildiğini gösterir. Performans ölçüleri, genellikle belirlenen standartları, somut hedefleri veya karşılaştırma noktalarını içerir. Standartlar, önceden belirlenmiş mükemmellik düzeylerini temsil eder ve performansın veya mükemmelliğin asgari düzeyini ifade eder. Somut hedefler, genellikle kurum içinde belirlenen standartlara dayanarak, önceki yıllara ilişkin sonuçlara odaklanır. Karşılaştırmalar ise sektörde, en iyi performansı gösteren verilerden elde edilebilir (Bilge, 2006, s. 16).

**2. Performans Göstergeleri:** Yüksek performansın elde edilmesinde kritik olarak belirlenen sonuçlar veya başarımlardır. Hedeflerin belirlenmesi ve performansın ölçülmesi için temel oluşturur. Başka bir deyişle Schiff tarafından ifade edildiği gibi: “Performans göstergesi, önemli bir ölçümdür. Birçok ölçümünüz olabilir, ancak bir organizasyonun sadece bir avuç performans göstergesine ihtiyacı vardır. Her şey ‘anahtar’ olarak düşünülemez, aksi takdirde hiçbir şey dikkat çekmez ve hak ettiği ilgiyi göremez.” Performans göstergeleri, bireylerin sorumlu olduğu kilit hedefleri tanımlamak için temel sağlar. Ölçüm sistemi, performans göstergeleriyle ilgili performansın kaydedilmesini, analiz edilmesini ve bu bilgilerin eyleme geçmek üzere sorumlu yöneticilere iletilmesini sağlamalıdır (Armstrong, 2009, s. 233-234).

**3. Performans Standartları:** Performans standartları, önceden belirlenen mükemmellik seviyelerini temsil eden ve performansın en üst düzeyini ifade eden kriterlerdir (Celep, 2007, s. 50). Bu standartlar, SMART kısaltmasıyla ifade edilmektedir ve şu özelliklere sahip olmalıdır: Görevler önceden belirlenmiş, belirli ve somut olmalıdır; çalışanlar ne yapmaları gerektiğini açıkça anlamalıdır. Standartlar/hedefler objektif ve ölçülebilir olmalıdır; hedefin başarısı nasıl ölçüleceği belirtilmelidir. Eğer standartlar niceliksel ise ölçüm daha kolaydır; ancak niteliksel durumda dikkatli olunmalıdır. Standartlar zorlayıcı olmalı, ancak ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler, çalışanın başaramayacağı kadar zorlayıcı olmamalı veya aşırı kolay olmamalıdır. Hedefler, gerçekleştirilebilir olmalıdır; kurumun ve çalışanların

kaynakları ile uyumlu olmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi, belirli bir zaman çerçevesine bağlı olmalıdır; zaman sınırları belirlenmiş olmalıdır (Acar, 2009, s. 4-5).

**4. Performans Somut Hedefleri:** Örgütün belirlediği standartlardır. Bir önceki yılın verilerine dayanarak bulunduğu yıl için belirlenen hedefi gösterir ve bu standartların oluşturulmasında önceki yılın verileri kullanılır (Celep, 2007, s. 50).

**5. Performans Kıyasları:** Kurumun, içinde bulunduğu sektörün en iyi performans verilerinden elde edilen bilgilerdir. Bir örgütün, en iyi uygulamaları belirlemek için gerçekleştirdiği araştırma sürecini içermektedir (Celep, 2007, s. 50).

**6. Performans Ölçüm Sistemi:** Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılan bir ölçüt setidir. Başka bir tanıma göre performans ölçüm sistemi, ilgili verileri toplayan ve entegre eden, performans yönetim sürecinin merkezinde yer alan bir bilişim sistemidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 546). Bir performans ölçüm sistemi; ölçülebilir bir dizi kriter, her kriter için performans standartları, her kriter için ölçüm yöntemleri, mevcut performansı standartlarla karşılaştırmak için prosedürler ve mevcut ile hedeflenen performans arasındaki farklılıkla ilgili prosedürleri içermelidir (Özutku, Hazman, Çalışkan, Başat ve Tatar, 2014, s. 32).

## 4.2 Performans Denetimi

Denetim, hem kamu hem de özel sektörde yer alan, tüm örgütlerde bulunan bir yönetim işlevidir. Ancak denetimin uygulandığı sektör, amacı ve kapsamına bağlı olarak denetim tanımı ve uygulama biçimleri değişiklik gösterebilir (Köseoğlu, 2019, s. 495). Denetim, geniş bir kavramı ifade eder ve uygulamada, denetimle aynı anlamda olan yoklama, kontrol, revizyon, inceleme, teftiş, murakabe, tahkik, muayene, araştırma, gözlem, sınama ve gözetleme gibi terimler de kullanılır. Denetim, planlanan işlerin amaç ve hedeflere ulaşip ulaşmadığını belirleyerek, sistemin en etkili ve verimli şekilde çalışmasını sağlamak adına yönetimin kritik bir fonksiyonudur (Taraktaş, 2019, s. 95; DPT, 2000, s. 42).

1977'de INTOSAI (Uluslararası Yüksek Denetleme Kuruluşları Örgütü), performansa dayalı yeni bir denetim türünü tanımlamıştır. Bu yeni denetim türü, kamu yönetiminin performansını, etkinliğini, tutumluluğunu ve verimliliğini odak noktasına almaktadır. Denetim, sadece belirli yönleri değil, aynı zamanda örgüt ve

yönetim sistemlerini içeren yönetim faaliyetlerini kapsar. Denetimin amacı, mali yönetimlerin hukuki, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk yönlerini belirlemektir. Bu kapsamda, performans denetimi düşüncesi ve yaklaşımında önemli bir evrim yaşanmıştır (Özer, 1992, s. 32-33).

Performans denetimi, özellikle 1929 ekonomik buhranı ve II. Dünya Savaşı sonrasında önem kazanmıştır. Savaş sırasında yaşanan zorluklar, tüm ülkelerde sınırlı kaynakların daha etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde kullanılması araştırmalarına yol açmıştır. Kamu harcamalarının artmasına rağmen devlet gelirlerinin aynı oranda artmaması, kamu harcamalarıyla ilgili tekniklerin geliştirilmesine neden olmuştur. Ayrıca kısıtlı kaynaklarla daha fazla hizmetin, daha kaliteli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir (Aydın, 2007, s. 25).

İlk olarak 1940'lı yıllarda Amerika'da Hoover Komisyonu'nda ortaya çıkan performans denetimi, sanayi standartlarına göre firmaların verimliliklerini ölçme ihtiyacından doğmuştur. Denetimin odak noktası, kullanılan kaynaklardan yönetimin faaliyetlerine, işlevlerine, maliyetlerine ve başarılarına doğru değişmiştir. 1960'lı yılların başında, klasik bütçeleme sisteminden program çıktılarına ve maliyet-fayda analizine dayanan Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi'ne geçilmesiyle birlikte denetimin hedefleri de program çıktılarına ve mali planlamaya odaklanmıştır. 1970'lerden sonra batı ülkelerinde yasama organlarının, kamu kurumlarının harcamalarının verimliliği, etkinliği ve tutumluluğu konusunda daha fazla bilgi talep etmeye başlamasıyla performans denetimi, mali denetimden daha geniş bir boyut kazanmıştır (Kubalı, 1999, s. 34-35; Engin, 2015, s. 60).

1970'lerin ikinci yarısından itibaren performans denetimi, özellikle gelişmiş ülkelerde yasal bir temel kazanmaya başlamıştır. Örneğin; Kanada'da 1977'de, İngiltere'de 1983'te ve Türkiye'de ise 1996'da Sayıştay yasalarına dâhil edilmiştir (Engin, 2015, s. 61). 1980'lerden günümüze kadar performans denetimi, önemli ölçüde değişim geçirmiştir (Aydın, 2007, s. 25).

1992 Washington Kongresi'nde kabul edilen performans denetimine uygun standartlar da geliştirilmiştir. INTOSAI denetim standartlarına göre performans denetiminin kapsamı şunlardır: Yönetim faaliyetlerinin tutumluluğunun yönetim ilkeleri, uygulamaları ve politikalarına göre denetimi; insan kaynağı, mali ve diğer kaynakların kullanımındaki verimliliğin denetimi, yönetim bilgi sistemleri, performans ölçümleri, izleme sistemi ve iç kontrolleri de içerir. Denetlenen

kuruluşun hedeflerine ulaşılmasına yönelik performans etkinliğinin, beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılarak denetlenmesi (Kubalı, 1999, s. 32).

Ülkeler, Yüksek Denetim Kurumları'nın temel denetim yetkilerini anayasalarında belirtirler. Türkiye, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte çıkarılan kanunlarla performans denetiminin temellerini atmıştır. Türkiye'de kamu idarelerinin iç denetimi, her kurumun bağlı olduğu bakanlıkla ve kendi iç dinamikleriyle mümkündür. Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin dış denetimi, 6085 sayılı kanuna göre Sayıştay tarafından gerçekleştirilir. Sayıştay, kamu idarelerinin faaliyet sonuçlarını düzenlilik ve performans denetimi uygulayarak değerlendiren Yüksek Denetim Kurumu olarak faaliyet gösterir. Performans denetimi, devletin hesap verebilirlik mekanizmasının önemli bir parçasını oluşturur. Bu denetim çeşidi; performansın değerlendirilmesi, paranın karşılığı denetimi, kapsamlı denetim gibi farklı isimler altında ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir. Çünkü performans denetimine tabi raporlar nitelik, boyut, şekil ve kapsam bakımından farklılık gösterir (Küçükaycan, 2018, s. 55-56).

Türkiye, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde performans denetimindeki eksiklikleri gidermeye yönelik çıkarılan yasal düzenlemelerle çaba sarf etmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla birlikte Türk Kamu Yönetimi'ndeki çeşitli kurum ve kuruluşlarda performans denetimleri yapılmaktadır. Bu denetimler, genellikle Sayıştay tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de yerel yönetimlerin hizmet sunumundaki verimlilik, etkinlik ve tutumluluk artışına odaklanan çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmış ve şu kanunlar çıkarılmıştır: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (Güven, 2018, s. 18; Firidin, 2020, s. 194).

Performans denetimi, Amerikan Devlet Denetim Standartları'na göre şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir hükümet kurumu, programı, faaliyeti veya fonksiyonunun, performansının bağımsız bir değerlendirmesini yapmak, kamusal hesap verme sorumluluğunu geliştirmek ve taraflar tarafından alınan kararları kolaylaştırmada bilgi sağlamak için objektif ve sistematik kanıt incelemesidir.” Avustralya Sayıştay'ı performans denetimi rehberine göre performans denetimi: “Bir birimin veya birimlerin faaliyetlerinin tamamının veya bir kısmının tutumluluk ve/veya verimlilik ve/veya etkinliğinin değerlendirilmesi anlamında

denetlenmesidir.” (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001c, s. 62-63). T.C. Anayasası'nın 6085 sayılı Sayıştay Kanunu'nun 2. maddesinin d fıkrası ile Sayıştay Kanunu'nun 36. maddesinin 3. fıkrasında performans denetimi şöyle tanımlanmaktadır: “Hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergeler ile ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesidir.” (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2014, s. 5).

Başka bir tanımda performans denetimi, bir kurumun faaliyetlerinin kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereksinimlerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bir denetim sürecidir. Bu denetim, girdilerin ve çıktılarının hesaplanarak belirlenen amaçlara ne kadar ulaşıldığını ortaya koymaktadır. Performans denetimi, stratejik planların denetim boyutu açısından son derece kritik bir rol oynamaktadır. Ekonomik açıdan performansın ölçülmesi önemlidir. Performans denetimi, genellikle şu aşamalarla gerçekleştirilir: İlk olarak amaç ve hedefler belirlenir, ardından bu hedeflerin ölçülebilir olabilmesi için ölçüm kriterleri ve standartlar oluşturulur. Sonrasında performans ölçümleri yapılır, elde edilen sonuçlar ile belirlenen hedefler karşılaştırılır, başarılı performans ödüllendirilir ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınarak iyileştirmeler yapılır (Firidin, 2020, s. 193; Taşkın ve diğerleri, 2013, s. 39; Saygılı, 2014, s. 14).

Performans denetimi, özel sektörden türemiş olup kamu kesimine uygulanması, özel sektör prensiplerinin kamu yönetimine adapte edilmesi anlamına gelir. Fakat bu denetimin, kamu sektöründe verimlilik ve etkinlik açısından başarılı olabilmesi, sistemin düzgün bir şekilde çalışmasına ve doğru şekilde kontrol edilmesine bağlıdır. Hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında performans denetimi, kültürel ve politik faktörler nedeniyle farklılık göstermektedir. Çünkü kamu örgütleri, özel sektörden bazı yönlerden farklıdır ve bu farklar kamu kurumları için önemlidir. Özellikle kamu kurumlarında hedeflerin net olmaması, bu farklılıkların önemli bir boyutudur. Ayrıca kamu sektöründe, kurumsal verilerin ölçülmesinin zorluğu nedeniyle performans değerlendirme sonuçları güvenilir olmayabilir. Kamudaki yöneticilerin politik tutumları ve statü endişeleri de verecekleri idari kararları etkileyebilir (Aydın, 2007, s. 19-20).

Performans denetimi, büyük bir öneme sahiptir. Özellikle belediyelerin yürüttüğü toplumsal amaçlı projelerin verimliliğini değerlendirmek oldukça zorlu bir

süreçtir. Bunun nedeni hizmetten faydalananlar, belediye bütçesi, kurum içi süreçler ve katılımcılar arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişkinin ölçülmesi de zordur (Doğan, 2006, s. 35).

Performans denetiminin özellikleri şunlardır: Hem merkezi idarede hem de yerel yönetimlerde uygulanabilen geniş kapsamlı bir denetim türüdür. Bu denetim, bir kurum, program, faaliyet veya hizmeti kısmi ya da tamamen inceleyebilir. Performans denetimlerinde siyasi hedeflerin uygunluğu sorgulanmaz. Bunun yerine bu hedeflere dayalı politikaların sonuçları, uygulama süreçleri ve bu kararları yönlendiren bilgilerin yeterliliği değerlendirilir. Performans denetimlerinde mali ve mali olmayan veriler kullanılabilir. Hem iç hem de dış denetçiler bu denetimi gerçekleştirebilir. Ayrıca bu denetimler için sabırlı, yaratıcı, analitik düşünen ve ekip çalışmasına yatkın denetçilere ihtiyaç vardır. Performans denetimi, karmaşık ve zaman alıcı olsa da sağladığı faydalar, maliyetinden çok daha yüksektir. Performans denetimleri, genellikle yargısal bir sonuç doğurmaz ve dünyada performans denetimini yargı kararıyla tamamlayan bir denetim birimi bulunmamaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001c, s. 64-66).

Belirtmek gerekir ki 24 Haziran 2018’de yapılan Cumhurbaşkanlığı ve milletvekili seçimleriyle birlikte Türkiye, “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”ne geçmiştir. Bu geçiş, yasama ve yürütme organları arasındaki ilişkilerin yanı sıra her organın iç denetim mekanizmalarında da değişiklikler getirmiştir. Bu durum, Türkiye’deki kamu yönetiminin denetim sistemini, yeni başkanlık sistemine uygun bir şekilde yeniden gözden geçirilmesi gereğini doğurmaktadır (Köseoğlu, 2019, s. 500-501).

#### **4.2.1 Performans denetiminin amaçları, yararları ve kriterleri**

Performans denetiminin ana hedefi, denetlenen kamu kurum ve kuruluşlarının kaynakları verimli, etkin ve tutumlu bir şekilde kullanıp kullanmadıklarına dair bağımsız bilgiler sunmak ve bu bilgiler doğrultusunda parlamento ve halka önerilerde bulunmaktır. Aynı zamanda denetlenen kurumları, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk hedeflerine ulaşmalarına teşvik etmek ve yürütülen faaliyetleri iyileştirmeleri için rehberlik etmektir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997a, s. 6).

Performans denetiminin amacı, kamu tüzel kişilerinin performansını inceleyerek analiz etmek ve raporlamak suretiyle kamu sektöründe verimliliği,

etkinliği ve tutumluluğu artırmaya katkıda bulunmaktır. Bu denetim, iyi yönetişim, hesap verilebilirlik ve şeffaflığı geliştirme amacını taşırken aynı zamanda güvenilir ve bağımsız bilgi elde edilmesine olanak sağlayarak kamu yönetimine katkıda bulunur (Engin, 2015, s. 62).

1986 yılında Sydney’de yapılan 12. INTOSAI Kongresi’nde, performans denetiminin başlıca amaçları şu şekilde sıralanmıştır: Kamu yönetiminin iyileştirilmesi, yasama organı ve kamuya yönetim faaliyetleri hakkında güvenilir bilgi sağlanması, yönetimin kendi performansını değerlendirmeye teşvik edilmesi ve sorumluluk zincirinin güçlendirilmesidir (Kubalı, 1999, s. 42).

Performans denetimi, kamu yönetiminin her seviyesinde hesap verme sorumluluğunun gelişmesine katkıda bulunarak kamu görevlilerinin toplum, hükümetlerin vergi mükellefleri, alt düzey yöneticilerin ve personelin de üstlerine karşı sorumlu tutulmalarına aracılık eder. Böylece demokrasinin gerçekleşmesine yardımcı olur (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 23).

Performans denetimi, kamu kaynaklarının yönetim kalitesini artırmayı, iyi yönetim uygulamalarını tespit edip geliştirerek kamu yöneticilerine destek olmayı, hesap verebilirliği güçlendirmeyi ve kamu yönetiminde sürekli gelişim ile reform çabalarını teşvik etmeyi hedefleyen bir denetim yöntemidir. Denetlenen kurumlar açasından ise performans denetiminin amaçları arasında maliyetlerin düşürülmesi veya tasarruf sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması, yönetim ve organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve kurumsal hedeflere maliyet-etkin yöntemlerle ulaşılmasını sağlamak için gerekli iyileştirmelere rehberlik etmek ve performanslarını yükseltmek yer almaktadır (Akyel ve Köse, 2010, s. 20).

Performans denetimi sonucunda elde edilen artan gelirler ve azaltılan maliyetler gibi mali terimlerle ölçülebilen somut yararlar bulunmaktadır. Aynı zamanda kamuya sunulan hizmetlerin gelişmesi, iç kontrol sistemlerinin güçlenmesiyle usulsüzlük ve yolsuzlukların önlenmesi, iş süreçlerinin hızlandırılması ve kamu tüzel kişilikleri arasındaki işbirliğinin artması gibi mali terimlerle ölçülemeyen veya ölçülmesi zor olan soyut yararlar da ortaya çıkmaktadır. Performans denetiminin genel yararları arasında sorumlulukların ve yetkilerin açıklığa kavuşturulması, başarı için kriterler belirlenmesiyle hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi, planlama, izleme, kontrol ve yönlendirmenin stratejik hedeflere uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi, sonuçların kalitesinin

güvence altına alınması ve personel değerlendirme sistemlerinin kurulması yoluyla personelin motivasyonuna katkıda bulunmak yer almaktadır (Kubalı, 1999, s. 42-43).

Performans denetiminin, yönetim hakkında sağladığı faydalar arasında program ve proje hedeflerinin netleşmesini sağlama, planlama kalitesini iyileştirme, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesine yardımcı olma, onaylanan planların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlama, iç kontrol ve iş ilerleme raporlarının etkinliğini güvence altına alma ve belirlenen maliyet ile diğer hedeflerle bağlantılı sonuçların kalitesini artırma yer almaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 32).

Performans denetimi kriterleri veya standartları, yönetim ve denetçilerin gerçek performansını ölçmek ve değerlendirmek için referans noktalarıdır. Denetim, kriterler olmadan etkili bir şekilde gerçekleştirilemez. Kriterler, denetçinin bulgulardan sonuç çıkarabilmesi için makul ve uygulanabilir standartlar olarak görev yapar. Her kurumun kendini geliştirmesi gerektiği göz önüne alındığında, kriterlerin oluşturulması önemlidir. Ancak koşulların değişmiş olabileceği veya başarıyı yüksek göstermek amacıyla düşük düzeyde belirlenebileceği için kriterlerin geçerliliği mevcut değerlendirme hedefleri açısından dikkatlice incelenmelidir. Çoğu kurumda hazır kriterler bulunmadığından, denetçiler genellikle kriterleri kendileri geliştirmek durumundadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 84-85).

Kriterler, sadece olması gerekenlere göre değil, mevcut performans düzeyine göre belirlenmelidir. Mevcut duruma göre çok yüksek standartlara ulaşma olasılığı zor ve sorunlu olabilir. Kriterleri belirleme açısından üç düzey düşünülebilir. İlk düzeyde yönetim biliminin genel ilkeleri, kriter olarak kabul edilebilir. İkinci düzeyde, kriterler faaliyetlerin ve fonksiyonların metodolojisiyle belirlenebilir. Üçüncü düzeyde ise işin teknik tabiatından veya özelliklerinden kaynaklanan standartlarla kriterler belirlenebilir (Kubalı, 1999, s. 53).

#### **4.2.2 Performans denetiminin ilkeleri ve unsurları**

Denetim görevlileri, görevlerini yerine getirirken belirli ilkelere uygun davranmak durumundadır. Performans denetiminde, denetim işlevine hâkim olan sekiz temel denetim ilkesi bulunmaktadır (Engin, 2015, s. 64). Bu ilkeler şunlardır: sorumluluk, güvenilir olma, objektif olma ve bağımsızlık, ek katkı sağlama, yeterlilik, titizlik, kararlılık ve açık iletişim.

**1. Sorumluluk:** Temel amaç, parlamentoya ve nihayetinde vergi mükelleflerine hesap verme sorumluluğudur. Böylece bağımsız bilgiler sunarak denetlenen kurumlara kaynak kullanımında nasıl daha verimli, etkin ve tutumlu olabilecekleri konusunda önerilerde bulunarak ve kamu hizmetlerinin yürütülmesinde risk taşıyan alanları belirleyerek gerçekleştirilebilir. Ayrıca denetlenen kurumların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk (VET) alanında gelişmelerine yardımcı olur (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997a, s. 24).

**2. Güvenilir Olma:** Sorumluluklar, dürüstlük, açıklık ve doğruluk çerçevesinde yerine getirilerek güvenilir bir şekilde hareket edilmelidir. Kanıtların toplanması süreciyle ilgili gerekçeler açıklanmalı ve denetim bulguları, önceden belirlenmiş uygulanabilir kriterlere uygun olmalıdır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997a, s. 24).

**3. Objektif Olma ve Bağımsızlık:** Performans denetimi sürecinde denetçilerin, hükümetin, siyasi partilerin ve diğer kurumların etkisinden etkilenmemesi ve denetim raporlarını hazırlarken politik veya herhangi bir türde yanlılık göstermemesi gerekmektedir (Engin, 2015, s. 64-65).

**4. Ek Katkı Sağlama:** Performans denetimi, hem parlamentoya hem de denetlenen kuruma ek katkı sağlamalıdır. Bu ek katkı, bakanlıklar ve diğer kamu kurumlarının kaynak yönetiminde ne kadar verimli, etkin ve tutumlu olduklarına dair bağımsız bilgi sağlamayı içermelidir. Aynı zamanda toplumun her kesimini bilgilendirecek kanıtların toplanması ve analizi de bu ek katkıya dâhildir. Diğer ek katkılar arasında denetlenen kurumların maliyet/etkinlik oranının belirlenmesi, kaynak yönetimi, program uygulamaları ve hedeflere ulaşma konusunda yeni bilgiler edinme bulunmaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997a, s. 24-25).

**5. Yeterlilik:** Performans denetimi, uygun yeterliliklere sahip denetim ekipleri tarafından yürütülmelidir. Denetim ekibi, performans denetimini yürütecek deneyime sahip olmalı, incelenen konu ile ilgili idari prosedürlerin ve yasama prosedürlerinin niteliği hakkında genel bilgiye sahip olmalı ve kanıt toplama, analiz etme ve yorumlama konusunda uygun teknikleri belirleyecek düzeyde uzmanlığa sahip olmalıdır. Ayrıca çalışmayı maliyet, zaman ve kalite koşullarına uygun bir şekilde gerçekleştirebilmelidir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997a, s. 25).

**6. Titizlik:** Denetçilerin, bulgulara ve sonuçlara temel olan bilgileri dikkatlice değerlendirmesi ve performans denetimini destekleyen yeterli ve güvenilir kanıtları elde etmesi önemlidir (Engin, 2015, s. 65).

**7. Kararlılık:** Performans denetimi yürütülürken nazik olmak önemlidir. Ancak kararlılık da gösterilmelidir. Her zaman tarafsız olunmalı ve anlamlı denetim bulguları ve sonuçlar elde etmek için gerekli kanıtları toplamak ve analiz etmekten vazgeçilmemelidir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1997a, s. 26).

**8. Açık İletişim:** Denetim raporlarının açık, anlaşılır, güvenilir ve inandırıcı olması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Engin, 2015, s. 65).

Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk unsurları, ulaştırma ve iletişim hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi gibi alanlar da büyük öneme sahiptir. Bu unsurlar, kurumların etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayarak kaliteli hizmetler sunmasına olanak tanır. Etkin ve verimli çalışan kurumlar, toplumun ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilir ve ekonomik büyümeye katkıda bulunabilir. Kaliteli hizmetler, bireylerin yaşam kalitesini artırırken toplumun genel refahını yükseltir. Bu nedenle verimlilik, etkinlik ve tutumluluk unsurları, ulusal düzeyde önemli bir rol oynar ve toplumun genel kalkınmasına katkıda bulunur (Aydın, 2007, s. 28-29).

Literatüre göre performans denetimine ilişkin unsurların, zaman içinde önem kaybedenler olduğu, bazılarının ise zamanla daha belirgin hale geldiği gözlemlenmektedir. Bu unsurların değişimi, sunulan mal ve hizmetin kaynağına ve türüne bağlı olarak değişebilir. Fakat genel olarak bakıldığında verimlilik, etkinlik ve tutumluluk unsurlarının performans denetimi için temel kabul edilen unsurlar olduğu görülmektedir (Engin, 2015, s. 69).

#### **4.2.3 Performans denetiminin türleri**

Uluslararası uygulamalara baktığımızda performans denetimi, sadece verimlilik, etkinlik ve tutumluluk denetimiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda farklı denetim türlerinden de yararlandığı görülmektedir. Ancak performans denetimi türlerini net bir şekilde ayırmak, her zaman mümkün olmayabilir ve bu tür denetimlerin performans değerlendirmeyle sıkça ilişkili olduğu durumlar da mevcuttur (Yenice, 2006b, s. 165). En yaygın kullanılan performans denetimi türleri arasında tutumluluk ve verimlilik denetimi, program etkililiği denetimi, performans

yönetim kapasitesi denetimi, performans bilgisi denetimi ve iyi uygulamaların gözden geçirilmesi bulunmaktadır.

**1. Tutumluluk ve Verimlilik Denetimi:** Tutumluluk denetimi, kaynakların en uygun miktar ve maliyetle sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için yapılır. Verimlilik denetimi ise girdilerin en uygun yöntemlerle çıktılara dönüştürülüp dönüştürülmediğini değerlendirir. Özellikle finansman, dış kaynak temini ve bilgi teknolojileri gibi yönetim alanlarında verimlilik denetimi, birden fazla alana yayılan çoklu denetim gerektirebilir (Yenice, 2006b, s. 165).

**2. Program Etkililiği Denetimi:** Bu denetim türü, bir faaliyet, proje veya programın istenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını inceleyerek programın uygulanması sonucunda topluma sunulan çıktılarının, beklenen etkiyi yaratıp yaratmadığını değerlendirir (Yenice, 2006b, s. 165).

**3. Performans Yönetim Kapasitesi Denetimi:** Bu denetim türü, denetlenen birimin süreçleri ve programları etkili ve verimli bir şekilde yönetme kapasitesine sahip olup olmadığını değerlendirir. Ancak bu denetim türünde, hangi unsurların değerlendirileceği tam olarak belirtilmemiştir (Yenice, 2006b, s. 166).

**4. Performans Bilgisi Denetimi:** Bu denetim, denetlenen birimin performans bilgilerini doğruluk ve güvenilirlik açısından denetler veya onaylar (Yenice, 2006b, s. 166).

**5. İyi Uygulamaların Gözden Geçirilmesi:** Bu denetim türü, tüm devlet kurumlarını bir bütün olarak inceleyerek başarılı kurumları tespit eder ve bu başarıları analiz eder. Bu sayede benzer görevleri yerine getiren kurumlar, performanslarını artırmak için bu başarıları kullanabilirler. Bu tür bir denetim, daha çok bir araştırma olarak da değerlendirilebilir (Yenice, 2006b, s. 166-167).

#### **4.2.4 Performans denetimi yaklaşımı ve denetim süreci**

Denetim yaklaşımı, denetimin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyerek denetim hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Bu yaklaşım, denetlenen kurumun özellikleri ve hedefleri göz önüne alınarak belirlenir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 47). Performans denetimi, farklı inceleme türleri, yaklaşımlar, bütçeler ve raporlama yöntemleri gerektiren bir denetim türü olduğundan, “herkese uyan tek bir tarz” yaklaşımıyla uyumlu olmayabilir (Engin, 2015, s. 77).

Performans denetiminin uygulanmasında benimsenen yaklaşımları, farklı açılardan değerlendirmek mümkündür (Yenice, 2006b, s. 164). Genellikle kaynaklarda performans denetimi yaklaşımının genellikle sonuç odaklı ve sistem odaklı olmak üzere iki farklı türe ayrıldığı görülmektedir. Bu yaklaşım türleri şunlardır:

**1. Sonuç Odaklı Yaklaşım:** Bu yaklaşım, çıktılarına ve sonuçlara doğrudan odaklanarak elde edilen sonuçların planlananlarla karşılaştırılmasına odaklanır. Eğer sonuçlar tatmin edici ise süreçlerin tasarımındaki eksiklik ve hataların bulunma riski en az olduğu varsayılır. Ancak tatmin edici olmayan sonuçlar elde edildiğinde, sistem veya süreç yeterli ölçüde incelenerek nedenleri belirlenmeye çalışılır. Bu yaklaşım, çıktıların ve sonuçların niteliğini, miktarını ve maliyetini ölçebilecek uygun kriterler bulunduğu kullanışlı bir yöntem olabilir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001c, s. 122).

**2. Sistem Odaklı Yaklaşım:** Sistem odaklı yaklaşım, bir kurumun verimliliğini, etkinliğini ve tutumluluğunu belirli bir düzeyde sağlayan sistemleri belirlemek ve bunların varlığını tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bir organizasyonun sistemleri, prosedürleri ve iç kontrolleri üzerine odaklanarak işlemleri ve süreçleri inceler. Yönetim, sistemin uygun bir şekilde tasarlanıp tasarlanmadığını değerlendirir ve tüm unsurların prosedürlere uygunluğunu gözden geçirir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 47).

Bir hedefin, programın veya projenin tutumlu, verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, benimsenen yönteme bağlıdır. Amaçların, program ve proje hedeflerinin hayata geçirilmesiyle ilgili yaklaşımlar, yöntemler ve uygulama adımları arasındaki ilişkileri içeren bir metodoloji gereklidir. Sistematik ve iyi yapılandırılmış bir metodoloji, denetimin işlevselliğini ve dolayısıyla etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Performans denetimi, planlama aşamasından uygulamaya, rapor yazımına ve hatta rapor etkilerinin izlenmesine kadar sistematik bir şekilde yapılandırılır. Ancak özellikle Sayıştay gibi geleneksel kurumlarda, performans denetimi için resmi bir metodolojinin varlığının geçmişe dayandığı söylenebilir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 61).

Performans denetim süreci; planlama, uygulama, raporlama ve izleme olmak üzere dört ana aşamaya ayrılmıştır. Bu süreç, kısaca Çizelge 4.3'te özetlenmiştir.

**Çizelge 4.3: Performans Denetim Süreci**

<b>PLANLAMA</b>	Denetim Konusunun Seçimi <ul style="list-style-type: none"><li>• İhtiyaçları belirleme</li><li>• Sorunları ortaya koyma</li></ul> Denetimin Planlanması <ul style="list-style-type: none"><li>• Yapılması gereken işleri saptama</li><li>• Denetim programını geliştirme</li></ul>
<b>UYGULAMA</b>	Kanıt Toplama <ul style="list-style-type: none"><li>• Yeterli, güvenilir ve ilgili belgeler kullanma</li><li>• İlgili personel ile görüşme</li></ul> Analiz – Sentez <ul style="list-style-type: none"><li>• Verileri düzenleme ve yorumlama</li><li>• Bulguları ve sonuçları geliştirme</li></ul> Öneriler Geliştirme <ul style="list-style-type: none"><li>• Muhtemel çözümleri analiz etme</li><li>• En iyi çözümü seçme</li></ul>
<b>RAPORLAMA</b>	Raporun Sunumu <ul style="list-style-type: none"><li>• Raporu sunma</li><li>• Görüşmeler</li></ul>
<b>İZLEME</b>	İzleme Süreci <ul style="list-style-type: none"><li>• İlerlemeyi görüşme</li><li>• İzleme programı hazırlama</li></ul>

**Kaynak:** (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998: s. 61)

**1. Planlama:** Performans denetçilerinin denetimlerini verimli, tutumlu ve etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanır. Planlama, denetimin ilk aşamalarında önemli sonuçlar doğurmayacak incelemelerin yapılmasını ve böylece maliyetlerin azaltılmasını sağlayarak mantıklı kararlar alınmasına olanak tanır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001c, s. 108-109).

**2. Uygulama:** Performans denetimi, bir kurum veya kuruluşun program ve faaliyetlerini gözden geçirip değerlendiren bir süreçtir. Bu sürecin ilk aşamasında mülâkatlar gerçekleştirilir. İkinci aşama, anketlerdir. Üçüncü aşama, gözlemdir. Dördüncü aşama, uzman görüşüdür. Beşinci aşama, doküman toplamadır. Altıncı aşama, kamuoyu araştırmaları ve örnek olayları içerir. Son aşamada ise istatistiksel analizler yapılır (Ekici, 2002, s. 141-142).

**3. Raporlama:** Her denetim sonrasında denetim ekibi, bulguları toplayarak sonuçlara ulaşır ve önerilerde bulunduğu bir rapor hazırlar. Rapor, içeriği kolay anlaşılabilir olmalı, belirsizliklere yer vermeden yeterli, güvenilir, ilgili denetim kanıtlarına dayanan bilgileri içermeli ve nesnel, doğru, eksiksiz ve yapıcı olmalıdır. Raporların, denetimdeki önemi büyüktür. Tamamlanan denetim çalışmalarıyla

sunulan rapor, kamuoyu ve parlamento tarafından ilgi gören tek belgedir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 1998, s. 113).

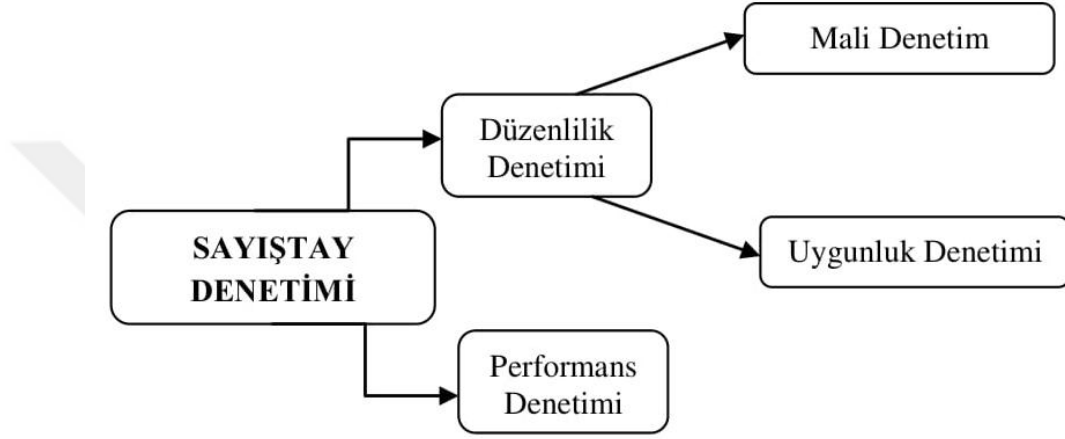
**4. İzleme:** Performans denetiminin, hesap verebilirlik ve performans yönetimi iyileştirme açısından değerini gösterebilmesi için izleme faaliyeti gereklidir ve oldukça önemlidir. İzleme faaliyeti, Sayıştay'ın kendi etkinliğini değerlendirmesi için önemli bir araçtır. Denetim raporunun, parlamento, medya, kamuoyu ve ilgili idare nezdinde oluşturduğu etkinin ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, Sayıştay'ın kendi performansını değerlendirmesinde önemli göstergeler sağlayacaktır. İzleme sonucunda tespit edilen ilerlemeler ve ilerleme sağlanamayan veya yetersiz kalınan alanlar, denetim raporunun izleme bölümünde detaylı bir şekilde yer alır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2014, s. 45).

### **4.3 Sayıştay Denetimi ve Çeşitleri**

Yüksek denetim veya Sayıştay denetimi, kamu yönetiminin bağımsız denetim elemanları tarafından parlamento adına gerçekleştirilen faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler, ilgili kurumun mali tablolarının ve hesap işlemlerinin doğruluğunun ve uygunluğunun araştırılmasını içerir. Yüksek denetim, kamu kaynaklarının verimli, etkili ve tutumlu bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesini, faaliyet sonuçlarının ölçülmesini ve performans açısından değerlendirilmesini amaçlar. Ayrıca mali tabloların güvenilirliği ve doğruluğu ile mali işlemlerin hukuki yönleri de denetlenir (Küçükaycan, 2018, s. 92-93).

Sayıştay performans denetimi yaparken kamu idarelerinin faaliyet raporlarında yer alan performans bilgisinin kalitesini değerlendirir. Bu bilgi, devletin hizmet sunumuna ilişkin mali olmayan verileri ifade eder. Sayıştay'ın performans bilgisini denetlerken üç ana amacı vardır. İlk olarak, kamu mali yönetiminde hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlamak için kamu idarelerinin, 5018 sayılı kanuna uygun bir şekilde performans bilgilerini faaliyet raporlarında sunmalarını sağlamaktır. İkinci amacı, raporlanan bilgilerin faydalılığını ve kalitesini artırmaktır. Son olarak ise kamu idarelerinin belirlediği performans hedefleri ve göstergelerindeki ilerlemeyi izlemek ve faaliyet raporlarındaki bilgilerin doğruluğunu TBMM ve kamuoyu ile paylaşmaktır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2014, s. 6).

Sayıştay tarafından yürütülen yüksek denetim, merkezi idare, mahalli idare, kamu iktisadi teşebbüsleri gibi kamusal fonların kullanıldığı tüm birimlerde uygulanabilir. Başka bir deyişle yüksek denetim, kamusal fon kullanan özel sektör kurumlarında da gerçekleştirilebilir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001c, s. 45-46). Sayıştay denetimi, düzenlilik denetimi ve performans denetimi olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılmaktadır. Düzenlilik denetimi, mali denetim ve uygunluk denetimini kapsar ve INTOSAI Denetim Standartları'na uygun olarak yapılan bu sınıflandırma, Şekil 4.4'te gösterilmektedir (Yenice, 2006b, s. 174).



**Şekil 4.4: Sayıştay Denetiminin Türleri**

Kaynak: (Yenice, 2006b: s. 175)

**1. Performans Denetimi:** Performans denetimi, idarelerin belirlediği hedefler ve göstergeler doğrultusunda faaliyet sonuçlarını ölçerek gerçekleştirilen bir denetim türüdür (6085 sayılı Kanun, md. 2/d). Diğer bir ifadeyle performans denetimi, denetlenen kurumun faaliyetlerini, kaynak kullanımını verimlilik, etkinlik ve tutumluluk prensipleri çerçevesinde bağımsız bir Şekilde değerlendirme amacı taşır. Bu denetim, idarenin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde icra edilir (Küçükaycan, 2018, s. 94).

**2. Düzenlilik Denetimi:** Düzenlilik denetimi, kamu idarelerinin hesap ve işlemleri ile mali rapor ve tablolarının doğruluğu ve güvenilirliği konusunda görüş bildirilmesini, aynı zamanda kamu idarelerinin gelir, gider ve mal varlıklarıyla ilgili hesap ve işlemlerinin mevzuata ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunun incelenmesini ve mali yönetim ile iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesini içerir. Düzenlilik denetiminin esas hedefi, denetlenen kamu idaresinin mali raporlarında yer alan ifadelerin doğruluğunu, güvenilirliğini ve uygunluğunu denetçi tarafından test etmektir. Mali denetim ve hukuka uygunluk denetimi arasında güçlü bir ilişki

bulunmaktadır ve bu durum, düzenlilik denetiminin temel unsurlarından biridir (Engin, 2015, s. 44).

- **Mali Denetim:** Mali tablo ve raporların güvenilirliği ve doğruluğunu inceleyen bir denetim türüdür. Diğer bir deyişle mali denetim, gelir, gider ve varlıklara ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunu, aynı zamanda mali tabloların ve mali sistemlerin denetimini içerir. Mali denetim, genellikle toplumsal ihtiyaçlar ile kaynakların dengelenmesini, para politikaları ile maliye politikasının sağlam verilere dayandırılmasını hedefler. Ayrıca gelir, gider ve mal hizmetlerinden kaynaklanan hesap ve işlemlerin hukuki kurallara uygunluğunu tespit ederek, düzeltme önerileri sunmayı, hazine zararına neden olabilecek uygulamalara engel olmayı ve hazine verimliliğini artırmayı amaçlar (Aydın, 2007, s. 15).

- **Uygunluk Denetimi:** Bu denetim türü, kamu idarelerinin gelir, gider, mal varlığı ve hesap işlemlerinin, ilgili kanunlar ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunu inceleyen bir denetim sürecidir (Yenice, 2006b, s. 175). Uygunluk denetimi, kurumların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken uymaları gereken yasalara ve kurallara odaklanır. Bu yasalardan ve kurallardan bazıları finansal faaliyetleri değil, aynı zamanda finansal olmayan alanları da içerir. Örneğin; çevre konularını da kapsayabilir. Uygunluk denetimleri, genellikle finansal denetimlerle birlikte gerçekleştirilir ve birçok ülkede düzenlilik denetimi olarak da adlandırılır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2001c, s. 49-50).

#### **4.4 Performans Denetiminin Türk Mevzuatındaki Yeri**

Uluslararası deneyimlere göre performans denetimi, denetim alanında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Türkiye’de de bu gelişmelere paralel olarak performans denetimi anlayışının yerleşmesi için yasal düzenlemeler ve uygulama çalışmaları yapılmaktadır. Türk hukuk sisteminde performans denetimi kavramı ilk kez, 1938 yılında çıkarılan 3460 sayılı kanunda yer almıştır. Bu kanuna tabi olan teşekküllerin iktisadi, ticari ve sınaî esas ve icaplara uygun ve verimli bir şekilde işleyip işlemediklerinin denetleneceği belirtilmiştir. Türkiye’de 1938 yılından bu yana Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) üzerinde mali tabloların denetimi yanı sıra performans (faaliyet) denetimi yapılması öngörülmüş ve bu görev, başlangıçta 3460 sayılı kanun ardından 3346 sayılı kanun ve 72 sayılı KHK ile Yüksek Denetleme Kurulu’na verilmiştir. Türkiye’de, Yüksek Denetleme Kurulu tarafından KİT’ler

üzerinde performans denetimi yapılmaktadır. Fakat uluslararası denetim standartlarına uygun olarak performans denetimi anlayışının tüm kamu kurumlarını kapsayacak şekilde yaygınlaşması için çeşitli çalışmalar yürütülmektedir (Yenice, 2006b, s. 170-171). Bu konu hakkındaki ayrıntılı bilgi, 5. Bölüm’de ve “5.4 Yasal Dayanak” başlığı ve alt başlıkları altında yer alacaktır.



## 5. TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Kamu sektörü, genellikle kâr amacı gütmeyen bir dizi hizmetin sağlayıcısıdır. Aynı zamanda kamu sektörü, devletin yönetimi altında gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kamu sektörü veya yönetimi, kamu faaliyetlerini ve bu faaliyetleri gerçekleştiren örgütleri ifade eder. Özellikle sağlık, sosyal hizmetler, eğitim ve savunma gibi alanlarda, geniş ve karmaşık bir organizasyon tarafından yönetilen büyük bütçeler söz konusudur. Bu faaliyetlerin ve örgütlerin incelenmesi, kamu yönetimi disiplininin konusudur. Tanımlardan da anlaşıldığı üzere kamu yönetiminin işlevsel ve yapısal olarak iki temel yönü bulunmaktadır (Doğan, 2006, s. 32-33; Eryılmaz, 2020, s. 9; Çetin, 2007a, s. 40).

Demokrasi, hesap verebilirlik, kamu yararı, eşitlik ve dürüstlük gibi prensipler, kamu sektörünün temel değerlerini oluşturur (Eryılmaz, 2019a, s. 7). Kamu sektörü, kendine özgü yapısal ve prosedürel zorunluluklarla faaliyet gösterir. Bu zorunluluklar, kamu örgütlerinin hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkileşim gereksinimleriyle dengelenmelidir. Ancak siyasi akımlar, menfaat grupları ve denetim mekanizmaları gibi faktörler, kamu kurumlarının işleyişini hantal hale getirebilir ve etkinliği olumsuz yönde etkileyebilir (Bayraktar, Turan ve Çetin, 2020, s. 67-68).

Kamu sektörü kuruluşları, asli olarak üç temel konuda kamuoyuna hesap vermekle yükümlüdür: Bütçenin anlaşmaya ve prosedürlere uygun bir şekilde harcanması, kaynakların etkin bir biçimde kullanılması ve kaynakların amaçlanan sonuçları elde etmek için kullanılması. Ayrıca politikacılar, aldıkları politika kararlarından dolayı hesap verirken kuruluşların yöneticileri de faaliyetlerinden dolayı hesap vermekle yükümlüdür. Hükümet, açık ve ölçülebilir taahhütlerde bulunmaya daha fazla istekli haldedir (Çetin, 2007b, s. 144).

Max Weber'in bürokrasi modeline dayanan kamu sektörü, detaylı kurallara ve resmileşmiş prosedürlere dayanan, kişisel olmayan, katı bir hiyerarşiye sahip, kariyer odaklı ve genellikle merkezîyetçi özellikler taşır. Bu prensipler, kamu yönetiminde tarafsızlık, verimlilik ve etkinlik sağlayacağı düşünülmüştür. Kamu

sektörü, uzun bir süre boyunca bu ilkelerin etkisi altında kalmış ve bu ilkeler, sıkı bir şekilde uygulanarak kurumların en iyi şekilde işletilmesi olarak kabul edilmiştir (Eryılmaz, 2019a, s. 7). 1980'lerin başında kamu sektöründe çeşitli programların etkinliği ve işleyişinde derin bir sorun ortaya çıkmıştır (Çetin, 2007b, s. 140).

Fakat 1980'lerden itibaren dünyada ortaya çıkan değişimler, kamu sektörünün daha etkin ve verimli hale getirilmesi amacıyla performansın önemini artırmıştır. Esasen bu değişimlerin temel hedefi, kamu kurumlarının performanslarına dair daha etkin, kaliteli ve somut bilgilerin sağlanarak daha güçlü kararlar alınmasını sağlamaktır (Eşiyok, 2018, s. 46). 1980'lerde performansa dayalı yönetimin kamu sektöründe uygulanmaya başladığı dönem, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık gibi Anglo-Sakson etkisinin yoğun olduğu bölgelerde, yerel yönetimler arasında performansın ölçülmesi ve incelenmesinin popüler hale geldiği bir zaman olmuştur. Bu eğilim sonraları ise giderek daha yaygın bir hale gelmiştir (Salman ve Kahveci, 2021, s. 91).

1980'lerin sonlarında gelişmiş ülkelerde ve özellikle Anglo-Sakson coğrafyasında, kamu sektörü yönetiminde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım; işletmecilik, yeni kamu işletmeciliği ve piyasa temelli kamu yönetimi veya girişimci idare gibi terimlerle ifade edilmiştir. Hood, yeni kamu yönetiminin öğelerini yedi ana kategoride sıralamıştır. Bu öğeler şunlardır: Yöneticilere geniş bir özgürlük verilmesi, performansın ölçülmesi, sonuçlara daha fazla önem verilmesi, kaynak kullanımında disiplin ve tutum, rekabetin artırılması, büyük yapıların optimal boyutlara dönüştürülmesi ve özel sektör yönetim tekniklerinin kamuda uygulanması (Eryılmaz, 2019a, s. 9-10). Günümüzde kamu sektörünün ve özel sektörün işbirliğiyle kamu hizmetlerinin sunumunda artan taleplere daha etkin cevaplar verilmektedir. Bu durum, kamuya ait mal ve hizmetlerin sunulmasında işbirliğinin önemli bir işlevi olduğunu göstermektedir. Özellikle yerel düzeydeki kamu hizmetlerinde, kamu sektörü ve özel sektör ortaklığının giderek daha da fazla arttığı görülmektedir (Eşiyok, 2018, s. 104).

Anayasanın 127. maddesinin 1. fıkrasında yerel yönetimlerin tanımı yapılarak, görevleri belirtilmiştir. Bu tanıma göre, "Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir." (T.C. Anayasası Mahalli İdareler Kanunu,

14.03.2024). Türkiye'deki yerel yönetim sisteminde belediyeler, önemli bir rol üstlenmektedir. Belediyeler, temel kentsel hizmetleri uzun bir süredir sağladıkları için toplumun dikkatini üzerlerine çekmiş ve tanınır hale gelmişlerdir (Şengül, 2017, s. 81).

Yerel yönetimler arasında en önde geleni belediyelerdir. Belediyeler, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e kadar gelen köklü bir geçmişe sahiptir ve ülkemizin yerel yönetim geleneğinde önemli bir yer tutmaktadır. Belediyecilik deneyimimiz, 1580 sayılı Belediye Kanunu ile başlamış olup, daha sonra 5393 sayılı Belediye Kanunu ile güncellenmiştir. Türkiye'de, 5393 sayılı kanuna göre kurulan il, ilçe ve belde belediyeleri ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'na tabi olan büyükşehir belediyeleri ve ilçe belediyeleri olmak üzere iki tür belediye bulunmaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu, kamu yönetiminde yapılan yeniden yapılandırma çabaları kapsamında belediye yönetimine önemli değişiklikler getirmiştir. Bu kanun, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın etkisiyle yeni kamu yönetimi anlayışı ve gelişmiş ülke deneyimleriyle şekillendirilmiş olup, aynı zamanda ülkemizin gerçekleri ve 150 yıllık yerel yönetim geleneğinin izlerini taşımaktadır (Eryiğit, 2019, s. 281; Eryılmaz, 2020, s. 194).

### **5.1 Belediyelerde Performans Yönetimi**

Kamu kurumları, stratejik planlar ve performans programları aracılığıyla belirledikleri amaçlara ulaşmak için çeşitli projeler ve faaliyetler yürütürler. Bu amaçlara ne derecede ulaşıldığını ölçmek için çeşitli programlar geliştirirler. Özellikle 1980'lerden sonra birçok ülkede kamu sektöründe performans programları, verimliliği ve etkinliği artırmak amacıyla uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise stratejik plan ve performans programı hazırlamak ve uygulamak yasal bir gerekliliktir. Performans programlarının ana amacı, kamu kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için kaynaklarını ve kapasitelerini etkili bir şekilde kullanmalarını sağlamak ve yöneticilerin uygulama sonuçları konusunda sorumluluk taşımasını temin etmektir (Eryılmaz, 2019b, s. 42).

Kamu sektöründe performans yönetimi, kamu kurumlarının belirli bir dönem içinde amaçlarına ulaşma ve hedeflerini gerçekleştirme başarısını değerlendiren bir ölçüttür. Ayrıca paydaşların beklentilerini karşılama düzeyini belirler ve kurum performansının izlenmesi ve yönetimi için kullanılan süreçlerin, yöntemlerin,

performans ölçütlerinin ve teknolojik sistemlerin bir bileşimidir. Kamu yönetiminde performansın uygulanması ve kamusal performansın hedeflenmesi için önemlidir (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 73).

Kamu yönetiminde performans yönetimi, geleneksel kamu yönetimi uygulamalarına yöneltilen eleştiriler sonucunda ortaya çıkan yaklaşım, hizmetlerin yerel düzeyde sunulması ve yerinden yönetimi güçlendirme, iyi yönetim uygulamaları, kalite odaklı yaklaşımlar, kamu işletmeciliği prensiplerin ve küreselleşme gibi faktörlerin kamusal hizmetlere yansımalarıdır. Günümüzde bazı kamu kurumlarının asıl amacı ve görevlerini yerine getirmek yerine, kural ve prosedürlere aşırı bağlılık göstermeleri ve verimlilik, etkililik ve performans hedeflerine ulaşmaktan ziyade gereksiz büyümeye odaklanmaları yaygın bir eğilimdir. Bu nedenle kamu performans yönetimi, doğru işin doğru zamanda, doğru kişiler tarafından, uygun miktarda ve nitelikte yapılmasını sağlamayı hedefler (Bilgin, 2008, s. 60).

Uluslararası literatüre göre, kamuda performans yönetimi, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine odaklanarak, faaliyetleri, bütçesi ve insan kaynakları gibi unsurları geleceğe yönelik olarak yönlendiren bir süreçtir. Bu süreç, stratejik kararların etkin bir iletişimle uygulanmasını gerektirir. Bu bağlamda performans yönetimi, sadece personel performansıyla sınırlı bir kavram değildir (Celep, 2010, s. 33).

Günümüzde sosyal devlet ilkesini benimsemiş toplumlarda, vatandaşların kamu kesiminden talepleri artmaktadır. Fakat bütçe kısıtlamaları, bu taleplerin karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, kamu hizmetlerinde performans yönetiminin önemini artırmıştır. Performans yönetimi, kamu kurumlarının amaçlarına uygun olarak iş yapma, istenmeyen etkileri kontrol etme, karar vericilerin sorumluluk hissetme düzeyini belirleme, yetki alanını belirleme, hizmetlerin geniş bir kesime ulaşip ulaşmadığını ve verimlilik düzeyini belirleme sürecidir. Özellikle yerel yönetimlerde, karar vericilerin hizmetlerin verimliliğini, etkinliğini ve tutumluluğunu değerlendirmesi, vatandaşların da harcanan vergilerin kullanımını ve hizmetlerin kalitesini takip etmesi için performans ölçümü ve yönetimi önemli bir araçtır. Kamu yönetimi reformlarının önemli hedeflerinden biri olan performans yönetimi, yerel yönetimlerde de yenilikler ve iyileştirmeler getirmiştir. Bu reform çalışmalarının merkezinde, stratejik yönetim araçlarından özellikle performans

yönetiminin kullanımı yer almış ve bu doğrultuda yerel yönetimlerde çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmiştir (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 75).

Yerel yönetimler, vatandaşların günlük yaşamını doğrudan etkileyen hizmetleri sağladıkları için önemlidir. Yol yapımı, çöp toplama, trafik düzenlemeleri, çevre koruma, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda hizmet sunumu, yerel yönetimlerin sorumluluğundadır. Bu nedenle yerel yönetimlerde de diğer kamu kurumları gibi performans yönetimi büyük bir öneme sahiptir.

Özellikle 2000 yılında Türkiye'deki ekonomik krizin etkileriyle birlikte yerel düzeydeki sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretme konusunda yetersizlikler sık sık eleştirilmiş ve bu durum, yerel yönetimlerin reforme edilerek kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde sunulması gerekliliği tartışmalarını gündeme getirmiştir (Koyuncu, 2011, s. 54). İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2002 yılında belediyelerde performansı ölçmek amacıyla "Belediyelerde Performans Ölçümü (BEPER)" projesini başlatmıştır.

Türkiye'deki mevcut yasal düzenlemelere göre, her belediye kendi özel hedeflerini belirlemektedir ve merkezi hükümetin bu konuda belirleyici bir rolü bulunmamaktadır. Ayrıca performansa dayalı ceza veya ödül sistemleri, henüz tam anlamıyla uygulanmamaktadır. Uygulama sürecinde bazı zorluklarla karşılaşılabilindiği gibi yeni yönetim tekniklerinin başlatılması için gerekli uzmanlık ve finansman bulmakta da zorlanılabilmektedir. Bu zorluk, özellikle belediyeler için daha belirgindir. Çünkü belediyenin kaynakları, sınırlıdır ve personel, performans yönetimi konusunda yeterince eğitilmemiştir. Aynı zamanda kalite yönetim modelinin başarıyla uygulanabilmesi için toplum desteğine de ihtiyaç vardır. Türkiye'de kamu sektöründe kalite artışını teşvik eden güçlü içsel ve dışsal baskılar bulunmadığından bu hedefe ulaşmak kolay olmayabilir (Koyuncu, 2011, s. 72).

### **5.1.1 Belediyelerde performans yönetiminin amaçları ve yararları**

Kamu kurumlarının temel amacı, halka hizmet sunmak ve yaşam kalitesini artırmaktır. Performans ölçümü ve yönetimi, yerel yönetimlerin bu amaca odaklanarak yüksek kalitede, verimli ve etkili hizmet sunmalarını, şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamalarını ve vatandaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılamalarını sağlayan bir araçtır. Yerel yönetimlerin performans yönetimi uygulamaları, sunulan hizmetlerin durumunu ve hedeflerine ulaşma başarısını

izlemeyi ve yönetimlerin karar alma yeteneklerini güçlendirmeyi amaçlar (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 75).

Kamu performans yönetiminin temel amacı, kamu kurum ve kuruluşlarının belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlamaktır. Bu yönetim şeklinin diğer amaçları arasında örgütsel hedeflerin, bireysel hedeflere dönüştürülmesi, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve uygulanması, başarıların değerlendirilmesi, etkili iletişim ortamı oluşturulması, performansın geliştirilmesine yönelik çaba harcanması, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, geribildirim ile destek sağlanması ve motivasyonun artırılması, eğitim ve kariyer planlaması için gerekli bilginin yönetim tarafından sağlanması bulunmaktadır (Bilgin, 2007, s. 61).

Thompson ve Strickland'a göre performans yönetiminin, beş ana görevi bulunmaktadır. Bu görevler şunlardır: Kamu idaresinin vizyonunu oluşturmak, misyonu hedeflere dönüştürmek, performansı yönetmek için program oluşturmak, stratejiyi etkili bir şekilde uygulamak ve performansı izlemek ve performansı değerlendirmek ve gerekli düzeltmeleri yapmaktır (Thompson ve Strickland, 1990, s. 4).

İnsan kaynaklarının performans ölçümünde kullanılan kriterler, çalışanların iş davranışlarını etkileyebileceğinden, performans ölçütlerinin çalışanlara hangi alanların önemli olduğu konusunda bilgi verir. Ayrıca bir kuruluşun başarılı olması, performans yönetim sisteminin uygulanmasına bağlıdır. Çünkü bu sistem olmadan, kurumun mal ve hizmet üretiminde tam başarı elde etmesi pek mümkün değildir. Örneğin; verimlilik gibi sıkça kullanılan bir performans ölçütünün yanlış kullanılması veya gerçek durumu yansıtmaması durumunda kurumun performansı, doğru şekilde değerlendirilemeyebilir (Akdeniz ve Durmaz, 1998, s. 86).

Bu süreç, yerel yöneticilerin özellikle belediye yetkililerinin karar alma yeteneklerini artırmayı hedefler ve performans ölçümü aracılığıyla hedeflerin net bir şekilde belirlenmesini ve mevcut performansın izlenmesini sağlar. Ayrıca performans yönetimi sayesinde tüm paydaşlar, performans bilgisine erişebilir, denetim ve bilgilendirme süreçleri etkinleştirilebilir. Böylece şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları güçlenir. Bu süreç, yönetim ve çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için yeni fikirler üretmesini sağlar, hizmet önceliklerinin

belirlenmesine ve vatandaş taleplerine odaklanmaya yardımcı olur (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 76).

Sonuç olarak yerel yönetimlerde performans yönetimi, kurum kültürünün oluşmasını sağlar. İnsan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine katkı sağlayarak, gereken önlemlerin alınmasına yardımcı olur. Yöneticilerin ve çalışanların hedeflerine ulaşmasında yol gösterir. Çalışanların işlerini, daha iyi anlamalarını ve bilinçli bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Kamu idarelerinin, dış dünyadaki değişiklikleri takip etmelerini ve rekabet ortamında yeniliklere ayak uydurmalarını kolaylaştırır. İdarelerin, iç ve dış çevrelerini analiz ederek stratejiler oluşturmasına yardımcı olur ve etkili problem çözümüne katkı sağlar. Alt ve üst birimler arasında koordinasyonu sağlar ve örgütün hedeflerine uygun hareket etmeyi teşvik eder. Kaynak israfını önler ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar (Celep, 2010, s. 37).

### **5.1.2 Belediyelerde performans yönetim süreçleri**

Kamuda performans yönetim süreçleri genel olarak dört temel faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; planlama, uygulama, denetim ve geliştirmedir.

**1. Planlama:** Planlama, temel hedeflerin ve kriterlerin belirlendiği bir aşamadan başlayarak çalışanların performansının belirli standartlara göre değerlendirildiği performans değerlendirme sürecidir (Gazev, 2010, s. 21). Kamu performans yönetiminin temeli olan performans planlaması, genel planlama ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilir. Bu süreç, kuruluşun mevcut durumunu değerlendirerek ileriye yönelik stratejik kararlar alma sürecidir. Stratejik planlama, kuruluşun uzun vadeli hedeflerini belirleyen ve performansı artıran önemli bir aşamadır. Bu süreç, temel yönetim işlevlerini dengeleyen, uzun vadeli kararlar almayı ve gerektiğinde yapısal değişiklikleri öngören bir yaklaşımdır. Ayrıca stratejik planlama, daha alt düzeydeki planlara temel oluşturur. Performans planlaması ise kuruluşun amacından başlayarak yönetim stratejisiyle devam eden ve bireysel hedeflerle sonlanan bir süreçtir. Fakat belirlenen hedeflerin net, ölçülebilir, kabul edilebilir, gerçekçi ve zaman sınırlı olması önemlidir. Performans yönetimi uygulamak isteyen kamu kuruluşları, bu süreçte kurumsal, takım ve bireysel düzeyde ölçütler geliştirmeli ve gelecekte belirli bir zaman diliminde kimin neyi, ne kadar, nerede ve ne kalitede gerçekleştireceğini belirlemelidir. Bu planlama, kuruluşun

gelecekteki faaliyetleri ve görevleri için öngörülerde bulunmayı içerir. Çünkü etkili planlama, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin yanı sıra performansın artırılması için de önemlidir (Bilgin, 2007, s. 65-66).

**2. Uygulama:** Stratejik hedeflere yönelik planların hayata geçirildiği aşamadır (Akkaya, 2019, s. 43). Performans uygulaması, kamu performans yönetiminin ikinci aşamasıdır ve planlamada belirlenen kuruluşa özgü performans hedeflerinin ve kararların hayata geçirilmesini içerir. Bu aşamada uzun vadeli ve soyut planlar varsa uygulamada bazı taktik planlamalar da gerekebilir. Performans hedeflerine ulaşmak için ikincil hedeflere ihtiyaç duyulabilir. Soyut performans ölçütleri varsa uygulama aşamasında somut ve özgün ölçütler geliştirilir. Bu aşamada üretim kaynakları, etkin bir şekilde kullanılarak hedeflere ulaşılması için emek dışındaki kaynakların yönetimi önemlidir. Kamu performans yönetimi anlayışına göre, klasik performans ölçütlerinin yanı sıra hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi kamuya özgü ölçütler de dikkate alınmalıdır (Bilgin, 2007, s. 67).

**3. Denetim:** Kamu performans yönetiminin üçüncü aşamasıdır. Planlanan ve uygulanan performans ölçütlerinin değerlendirilmesidir ve bir nevi denetim aşamasıdır. Bu aşamada kullanılan girdi ve kaynakların performans ilkelerine uygun olarak kullanılıp kullanılmadığı incelenir. Yani yapılan işlerin ve görevlerin planlanan performans ölçütlerine uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği değerlendirilir. Bu aşama performans hedeflerinin, ne ölçüde gerçekleştiğini veya gerçekleşmediğini belirlemeye dayanır. Geri bildirim, performans sorunlarının çözümü için önemli bir iletişim aracıdır ve hem çalışanlardan yönetim kademesine hem de yöneticilerden çalışanlara doğru olmalıdır. Performans değerlendirme aşamasında, kamu kuruluşunun kamusal performansa yönelik yönetimine odaklanılır. Bu aşamada çağdaş denetim anlayışına göre, performans sonuçlarının olumsuz sonuçlarını önleyici, olumlu sonuçları özendirici ve olumsuz sonuçları düzeltici denetimler yapılır. Denetim sonuçları, hedeflenen kamusal performans ilke ve amaçlarının kuruluşta ne ölçüde uygulandığına dair bilgi sağlar ve bir sonraki performans aşamasında kullanılmak üzere kaydedilir (Bilgin, 2007, s. 67-68).

**4. Geliştirme:** Performans geliştirme, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılan performans ölçüm araçlarının geliştirildiği bir dizi aşamayı içerir (Gazez, 2010, s. 21). Kamu performans yönetiminin son aşamasıdır ve bu aşama, en bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmelidir. Araştırma ve geliştirme süreci, bilimsel

teknikler ve araçlar kullanılarak yapılmalıdır ve bu süreçte bilim etiğine uygun olarak uzman personel ile çalışılmalıdır. Kamu performans yönetiminin başarılı olabilmesi için yöneticilerden başlayarak, tüm kuruluş personelinin bu sürecin bilimsel bir temelde oluşturulabileceğine, sürdürülebileceğine ve başarıya ulaştırılabileceğine inanması ve buna uygun bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Performans geliştirme aşamasında, öncelikle bir önceki performans değerlendirme aşamasının sonuçlarına dayanarak gereksinimler belirlenir ve bu verilerin işlenmesiyle başlar. Bu aşamada performans sonuçlarının, sayısal olarak işlenmesi ve yorumlanması ile birlikte öneriler hazırlanır. Performans sonuçlarının değerlendirilmesi, kamu performans yönetimini gelecek dönem için yönlendirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlar. Bu aşamada kamu performans yönetimi ilkelerine uyulmaması, performans ölçütlerinin yanlış belirlenmesi veya uygulanmaması gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle olumlu sonuçların geliştirilmesi için çaba sarf edilmeli ve olumsuz sonuçların nedenleri incelenerek bu sorunların çözümüne odaklanılmalıdır. Kamu performans yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunların çözümü için dikkate alınması gereken başlıca alanlar; kamu performans yönetimi ilkelerine uyum, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve uygulanması, ücretleme ve ödüllendirme politikaları, disiplin yönetimi ve özendiricilerin etkinliği gibi unsurlardır (Bilgin, 2007, s. 68-70).

### **5.1.3 Belediyelerde performans yönetiminde karşılaşılan güçlükler**

Kamu sektörü kuruluşlarının performans yönetimi uygulamalarında bazı farklılıklarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu farklılıklar, kamu ve özel sektör kuruluşları arasındaki kıyaslamalarda da ortaya çıkmaktadır. Kamu kuruluşlarının hedefleri, genellikle çok geniş ve net olmayabilir. Kamu sektörünün odak noktası, halkın yanı sıra diğer çıkar gruplarını da içerir. Kamu kuruluşlarının sorumlulukları ve etki alanları, çeşitli paydaşlar arasında farklılık gösterir ve bu kuruluşlar, çeşitli grupların farklı beklentilerini karşılamak durumundadır. Kamu kuruluşlarının hissedarları bulunmaz ve hizmetlerini önceden belirlenmiş stratejilere göre sunarlar. Bu hizmetler, genellikle toplumsal bir niteliğe sahiptir. Kamu kuruluşları, finansal ölçütlere odaklanmak yerine, öncelikle misyonlarını gerçekleştirmek ve paydaşlara hizmet sunmak için finansal sorumlulukla denge sağlamaya çalışırlar. Kamu kuruluşlarındaki performans dayalı ücret sistemleri, özel sektör kadar yaygın değildir ve stratejik hedeflere yönlendirme amaçlı bu sistemlerin kullanımı henüz yaygınlaşmamıştır (Apan, 2008, s. 82-83).

Ayrıca kamuda performans yönetimi, henüz kamu yönetimi kültürüne tam olarak yerleşmemiş veya yeterince anlaşılmamıştır. Kamu performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama süreçleri için mevzuat düzenlemesi henüz yapılmamıştır. Eksik mevzuat, kamu performans yönetimi için uygun bir örgütsel yapı oluşturulmasını engellemiştir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip kamu personeli, özellikle kamuya özgü yeni ölçütlerin kabulünde direnç göstererek, kamuda performans yönetimi için kullanılan ölçütlerin benimsenmesini engellemektedir. Kamu kurumları, kurumsal, takımsal ve bireysel performans değerlendirmelerinde, geleneksel yapılarından ayrılmaktan kaçınma eğilimindedir. Bu durum, mevcut değerlendirme sistemlerinin işlevsiz hale gelmesine rağmen hâlâ kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Kamuda performans yönetimi, sadece performansın değerlendirilmesi sürecini getirmeyeceği yanılgısına sahiptir. Aslında kamu performans yönetimi, performans değerlendirmesinin ötesinde performansın tüm kuruluşu hâkim bir yönetim ve denetim anlayışı olarak benimsenmesini içerir (Akçay ve Bilgin, 2016, s. 167-168).

Yerel yönetimlerde ise performans ölçütleri, genellikle siyasi tercihler doğrultusunda belirlenir. Kârlılık gibi özel sektörde kullanılan ölçütler, yerel yönetimler için uygun değildir. Çünkü üretilen mal ve hizmetler, genellikle piyasada satılmaz. Kamu sektöründe performans göstergeleri, özel sektördekiler kadar açık ve izlenebilir değildir. Bu durum, performans ölçümünde ve denetiminde tam ve doğru bilgilerin eksikliğine neden olur. Bu da yöneticilerin hedefleri, ekonomik, etkin ve etkili bir şekilde değerlendirmelerini zorlaştırır. Kalite ve tüketici memnuniyetinin ölçülmesi de zordur. Ayrıca yerel yönetimlerde uygulamaların gerçekleştirilmesinde, yeterli uzman personel bulunmaması da yaygın bir sorundur. Tüm bu nedenler, yerel yönetimlerde performans yönetimiyle ilgili genel zorlukları oluşturur (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 78).

#### **5.1.4 Belediyelerde uygulanan kamu performans yönetimi çeşitleri**

Kamu performans yönetimi, kamu kurumlarının tüm üretim faktörlerinin performansa olan etkisini kapsar. Bu faktörler arasında sermaye, doğal kaynaklar, araç-gereç ve teknoloji olduğu kadar insan kaynakları da önemli bir yer tutar. Ancak insan kaynaklarının performansını ölçmek, diğer faktörlere kıyasla daha karmaşıktır. Bu nedenle kamu performans yönetimi, kurumsal, takımsal ve bireysel performans olmak üzere üç ana alana odaklanır. Kurumsal performans yönetimi, tüm kurumun

stratejik hedeflerini belirlerken, takım (birim) performans yönetimi ve bireysel performans yönetimi ise bu hedeflere ulaşmada önemli rol oynar (Bilgin, 2007, s. 78-79).

**1. Kurumsal Performans Yönetimi:** Performans yönetimi, sıklıkla insan kaynakları yönetiminin bir alt bileşeni olan bireysel performans değerlendirmesiyle ilişkilendirilse de kurumsal performans yönetimi, aslında kurumun stratejik planlama sürecini temel alır. Bu süreçte kurum önceliklerini belirler ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve çalışanlara ileterek, istenilen sonuçlara ulaşır. Kurumsal performans yönetimi, hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlamanın yanı sıra kurumun, verimlilik ilkelerine uygun bir şekilde yönetilmesini sağlar. Ayrıca bu süreçte kullanılan ölçütler, kamu hizmetlerinde rekabetin artmasına da katkıda bulunabilir (Bilgin, 2007, s. 79; Bilgin, 2004, s. 127-128).

**2. Takım (Birim) Performans Yönetimi:** Takım performans yönetimi, bir grup kişinin farklı beklentiler, beceriler ve uzmanlıklarla bir araya gelerek, ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla gösterdikleri çabanın etkin bir şekilde izlenmesi ve yönlendirilmesidir. Takımlar, genellikle yeni projelerde, büyük hedeflere ulaşma çabalarında veya ortak hedefler için insan kaynaklarının bir araya getirilmesi gerektiğinde oluşturulur. Takımın performansı, proje hedeflerinin teknik başarısını, süre ve bütçe performansını içeren belirli faktörlere dayanarak değerlendirilir (Bilgin, 2007, s. 80; Akçay ve Bilgin, 2016, s. 158).

**3. Bireysel Performans Yönetimi:** Bireysel performans, kamu kurumlarının yönetim süreçlerinde önemli bir yere sahiptir. Çoğunlukla performans değerlendirmesiyle bağlantılı olsa da aslında bu süreçler; planlama, yönlendirme, denetleme ve geliştirme gibi yönetimin temel unsurlarını oluşturur. Bu süreç, kurumun hedeflerini belirleme, yönetim başarısını değerlendirme ve personelin motivasyonunu artırma gibi kararları içerir. Bireysel performans yönetimi, insan kaynaklarının performansını artırmayı ve değerlendirmeyi amaçlar ve stratejik bir planlama temelinde hareket eder. Bu süreçte, performans planlanır, izlenir, ölçülür ve değerlendirilir; hedeflenen performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılarak uygun kararlar alınır ve eylemler gerçekleştirilir. Kamu kurumlarının, yüksek performans gösterebilmesi için yüksek yetkinliklere sahip bireylerle çalışması önemlidir. Bireysel performansın yönetiminde, bireylerin işlerine odaklanması, yetkin olması ve işe katkıda bulunmaya istekli olması önemlidir. İş tatmini arttıkça,

bireysel performans da artar. Bu nedenle iş tatmini ile performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel performans yönetimi, kamu kurumlarının performans hedeflerini belirleme ve personelin motivasyonunu artırma gibi önemli kararları içeren temel bir süreçtir. İnsan kaynaklarının performansı, kurumun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında kritik bir rol oynar. Bu süreç, kurum kültürü ve iklimi gibi faktörlerden etkilenir ve performansı artırmak için özendirme ve motivasyon önemlidir. Bireysel performansı artırmak için motivasyon faktörlerinden biri de bireylerin psikolojik sermayesi olarak adlandırılan pozitif psikolojik gelişme durumudur (Bilgin, 2007, s. 81-82; Akçay ve Bilgin, 2016, s. 158-159).

### **5.1.5 Belediyelerde performans yönetiminin unsurları**

Türkiye’de yerel yönetimlerde performans ölçümü, bir sistem yaklaşımıyla ele alınır. Beş yılda bir olmak üzere stratejik plan, yıllık olarak performans programı, faaliyet raporu ve performans esaslı bütçe ile sürekli bir biçimde iç kontrol sistemi, kamu sektöründe performans değerlendirme için etkin temel bileşenlerdir. Türkiye’de kamu sektöründe, performans yönetiminin temel bileşenleri; stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarından oluşmaktadır. Bu belgeler, çeşitli kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde mevzuatta yer alır (Celep, 2010, s. 39). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu hakkındaki tüm mevzuat “5.4 Yasal Dayanak” başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

**1. Stratejik Plan:** Stratejik planlama, bir kuruluşun varlık sebebini, faaliyet alanlarını ve bu faaliyetlerin neden yapıldığını belirleyen ve bu süreçte yönlendirici kararları ve eylemleri üreten yapılandırılmış bir süreçtir (Yıldırım, 2011, s. 62). Özel sektörde 1960’larda başlayan stratejik planlama yaklaşımı, 1980’lerde kamu sektöründe de yaygınlaşmaya başlamıştır (Tenikler, 2019, s. 272). Son otuz yılda kamu yönetimi reformları çerçevesinde, birçok ülkede stratejik planlama, kamu örgütleri için önemli bir yönetim aracı haline gelmiştir. Kamu yöneticileri, kısıtlı kaynaklarla daha etkin bir şekilde kurumlarını yönetmek amacıyla stratejik planlamayı benimsemekte ve kamu kurumları için uygun bir yöntem olarak görmektedirler (Songür, 2009, s. 28).

Stratejik planlar, sadece kurum içinde değil, aynı zamanda kurum dışından da katılımı içeren bir süreçtir. Bu planlar, beş yıllık bir dönem için kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanır ve genellikle üst yönetim tarafından benimsenerek,

içselleştirilmesi gerekir (Tenikler, 2019, s. 278-279). Üst yönetim tarafından belirlenen stratejik plan, daha alt düzeydeki çalışanlar tarafından hayata geçirilir ve takip edilir (Aktan, 2008, s. 7). Kısaca stratejik planlama, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenen bir süreçtir. Bu süreç, değişimin önceden tahmin edilmesini, gerçekçi bir bakış açısını benimsemeyi ve kaliteli yönetim uygulamalarını kullanmayı içerir. Ayrıca hesap verebilirliğin sağlanmasına temel oluşturur, katılımcı bir yaklaşımı benimser ve anlık çözümler yerine uzun vadeli hedeflere odaklanır. Stratejik planlama, yalnızca bir belgeden ya da bütçeden ibaret olmayan, esnek bir süreçtir (DPT, 2006, s. 7-8).

Kamu yönetiminde yapılan yeniden yapılanma çabaları doğrultusunda, kamu kurumlarının stratejik planlama tekniği, hizmetlerin düzenli bir şekilde sunulmasını, politika geliştirmeyi ve bu politikaları somut iş programları ve bütçelerle desteklemeyi mümkün kılan önemli bir araç olarak kabul edilmiştir. Bu teknik, kamu idarelerinin bu süreçleri etkin bir şekilde izleyip değerlendirmelerine olanak tanır. Stratejik planlama, kamu kurumlarının insan, mali ve fiziksel kaynaklarını kullanarak, faaliyetler ve hizmetler aracılığıyla elde edilecek sonuçları belirlemeye yönelik bir süreçtir. Kamu mali yönetimi açısından ise stratejik planlama, üst düzey politikaların idareler tarafından uygulanabilir hale getirilmesi için yapılan bir çalışmadır ve bu süreç, teknokratik ve bürokratik adımlar ile planlanıp maliyetlendirilmeyle mümkündür (Songür, 2008, s. 63).

Ülkemizde 1990'lı yıllarda başlayan kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çabaları, çeşitli kanunlarla stratejik planlamanın kamu sektöründe benimsenmesini sağlamıştır (Songür, 2009, s. 28). Türk idari yönetimde stratejik planlamanın zorunlu hale gelmesi, 2003 senesinde TBMM'de kabul edilen ve bazı istisna maddeleri dışında 2005 senesinde de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yürürlüğe girmiştir (Bayraktar, Turan ve Çetin, 2020, s. 61). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda stratejik planın tanımı şu şekilde yapılmaktadır: "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan." (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 1).

Belediyelerde stratejik planın hazırlanmasından belediye başkanı sorumludur, onaylama yetkisi ise belediye meclisine aittir ve belediye encümeni de plana görüş

bildirir. Stratejik planlama süreci, sürekli bir çabadır ve devamlı izleme, kontrol ve değerlendirme gerektirir (Tenikler, 2019, s. 284-285). Mahalli idarelerde geçiş programlarının oluşturulmaması ve belirlenen sürenin kısa olması, stratejik planlamanın başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu durum, hazırlanan stratejik planların kalitesinin düşmesine ve öğrenme etkisinin azalmasına neden olmaktadır (Erkan, 2008, s. 84).

Türkiye’de stratejik planlamayı içeren yasal düzenlemeler şunlardır: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun Ve KHK’lerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’dur (Demirkaya, 2019, s. 394-401). Stratejik plan ile ilgili mevzuat “5.4 Yasal Dayanak” başlığı altında ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

**2. Performans Programı:** Performans programı, bir kamu idaresinin bir yıllık döneme ilişkin olarak belirlediği kalkınma planlarını, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetleri, kaynak ihtiyacını ve performans göstergeleriyle ilgili mevzuat ve temel ilkeler çerçevesinde oluşturulan planlardır. Kamu kurumları, beş yıllık stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olan performans programlarını hazırlamaktadırlar. Bu nedenle performans programı, stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak kabul edilir. Bu program, idarenin stratejik hedeflerini ve bütçesini entegre etmekle kalmaz, aynı zamanda idarenin bütçe ve faaliyet raporlarının oluşturulmasında temel bir referans noktası oluşturur. Ayrıca performans programları, bütçeyle uyumlu olarak hazırlanır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2009, s. 6; Celep, 2010, s. 43; TBMM Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2014, s. 26; Karacan, 2010, s. 127; TBMM Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2014, s. 26-29).

Performans programı, öncelikli amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle başlar ve ardından idare, bir mali yılda gerçekleştirilmeyi hedeflediği performans seviyelerini

belirler. Bu performans hedeflerini ölçmek ve değerlendirmek için performans göstergeleri belirlenir ve faaliyetler planlanır. Faaliyetlerin kaynak ihtiyacı belirlenerek, bütçeyle ilişkilendirilir. Böylece bütçeye dayanak sağlanır. Her bir hedefin faaliyetlerle ilişkilendirilmesiyle birlikte bütçe hazırlama sürecinde, kaynakların ve maliyet yapılarının ortaya konulması sağlanır. Bu da politikaların maliyetlerini ölçmeye ve harcamaların önceliklerini belirlemeye yardımcı olur (T.C. Maliye Bakanlığı, 2009, s. 13-19).

Belediye başkanı, performans programının yıllık başarı durumunu meclise raporlama zorunluluğunun yanı sıra, bu raporların kamuoyuna da açıklanması gerekmektedir. Bu raporlar, hangi hedeflere ulaşıldığını ve neden diğerlerine ulaşamadığını açıklamalıdır. Bu düzenleme, belediye başkanlarını performans hedeflerini tutturma konusunda meclise karşı sorumlu kılarak, yeni bir sistem oluşturmayı amaçlamaktadır (Koyuncu, 2011, s. 70). Performans programıyla ilgili mevzuat “5.4 Yasal Dayanak” başlığı altında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

**3. Faaliyet Raporu:** Faaliyet raporları, hesap verebilirliğin somut bir göstergesi olarak değerlendirilir. Faaliyet raporları, birimin veya idarenin bir yıllık faaliyetlerini özetlemektedir ve performans esaslı bütçeleme sisteminin önemli bileşenlerindedir. Bu raporda, idarenin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda yürüttüğü faaliyetler, performans hedeflerinin durumu ve olası sapmaların sebepleri gibi bilgiler yer alır. Bu bilgiler, raporları inceleyecek olan yetkililerin performansı izlemesine ve değerlendirmesine yardımcı olur (Karacan, 2010, s. 131-132; TBMM Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2014, s. 30). Kamu kurumlarındaki faaliyet raporlarının hazırlanması çalışmaları her kurum için farklı bir şekilde yürütülür. İlgili birimlerden gelen performans bilgileri temel alınarak, kurumun dönem sonu faaliyet raporu oluşturulur. Bu raporlar, içerdikleri performans verileriyle geri bildirim sağlar ve uygulayıcılara, performans hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı hakkında bilgi sunar (Yüksel, 2014, s. 30-31).

Ayrıca idare ve birim düzeyinde hazırlanan faaliyet raporları, bir önceki yılın gerçekleşmiş performans göstergeleri ve faaliyetlerinin durumunu, hem kamuoyuyla hem de yetkili mercilerle paylaşır. Bu raporlar, idare ve birimlerin hesap verebilirliğini sağladığı için yürütülen faaliyetlerin ve gerçekleşen performans göstergelerinin incelenmesine olanak tanır ve yöneticilerin kamuoyundaki sorumluluğunu da artırır (Celep, 2010, s. 47). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve

Kontrol Kanunu'nun altıncı bölümünde bulunan "Faaliyet Raporları ve Kesin Hesap" ana başlığında "Faaliyet raporları" hakkında uygulanacak usul ve yöntemler, 41. maddede yer almaktadır. Faaliyet raporu ile ilgili mevzuat, "5.4 Yasal Dayanak" başlığı altında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

## 5.2 Belediyelerde Performans Değerlendirmesi

Kamu yönetimi, değişen paradigmalara uyum sağlamak ve sınırlı kaynaklarla etkili bir şekilde faaliyet göstermek için performans değerlendirmesi gibi stratejileri benimsemektedir. Kamu örgütleri, para, malzeme, insan gücü gibi kıt kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle kamu kurumları, topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken verimlilik, etkililik ve tutumluluk gibi ilkelere odaklanarak, sonuç odaklı çalışmalıdır. Bu sorumlulukları değerlendirmek için performans değerlendirmesi gereklidir. Fakat performans değerlendirme uygulamalarının kamuda, hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönler arasında şeffaflığı artırması, performansı teşvik etmesi ve hesap verebilirliği artırması bulunmaktadır. Performans değerlendirme, aynı zamanda oyun oynamaya, bürokrasiyi artırmaya, profesyonel bilgiyi göz ardı etmeye ve rekabeti teşvik etmeye de yol açabilir. Bu nedenle kamu sektöründe performans değerlendirme sistemi oluşturulurken iş ortamındaki huzurun korunması, ödüllendirmeye odaklanma, şeffaflık, çalışanların sürece dâhil edilmesi, kaliteye odaklanma ve çalışma barışının korunması gibi hususlara da dikkat edilmelidir (Yılmazgil, 2012, s. 72-75).

Kamu kurumları, kâr amacı gütmeyen yapılardır ve bu nedenle özel sektör kuruluşlarından farklıdır. Özellikle emniyet gibi kamusal hizmetlerin değeri, genellikle parasal olarak ölçülemez. Ancak bu hizmetlerin etkinliği ve tutumluluğu ölçülüp değerlendirilebilir. Bu zorlukları aşmak için kamu hizmetlerinde performans değerlendirmesi, çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Araştırmacılar, kamu hizmetlerinde performans değerlendirmesi için bir dizi yöntem önermektedir. Bunlar arasında benzer faaliyetlerde bulunan kurumların maliyetlerini, giderlerini, hizmet kullanımını, personel durumunu ve performans göstergelerini karşılaştırmak gibi kurumlar arası karşılaştırma bulunmaktadır. Ayrıca aynı kurum içinde farklı hizmetlerin maliyetlerini karşılaştırmak ve performans göstergeleri oluşturmak için kurum içi karşılaştırma yapılabilir. Hedeflere göre karşılaştırma, kurumun kendi belirlediği

hedefler doğrultusunda performans değerlendirmeyi içermektedir. Geçmiş performanslarla karşılaştırma ise kurumun, önceki dönemlerdeki performansını analiz etmektedir. Kamu kurumları için özel sektörle karşılaştırma da faydalı bir yöntem olabilir. Çünkü bu yöntem, farklı çalışma yöntemlerine sahip olan kamu kurumlarının özel sektörle karşılaştırılmasını içerir (Yılmaz, 2019, s. 38-39).

Belediyeler, diğer yerel yönetim birimleri arasında öne çıkan kuruluşlardır. Çünkü yerel demokrasi, mali yönetim, insan kaynakları ve etkin hizmet sunumu gibi alanlarda önemli roller üstlenirler. Performans değerlendirme sistemi, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de önemlidir. Çünkü personelin performansı, hizmetlerin kalitesini artırır ve vatandaşlara daha hızlı hizmet sunulmasını sağlar. Artan kamu harcamalarıyla birlikte kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması önem kazanmıştır. Bu nedenle kamu hizmetlerinin kalitesini ve miktarını kontrol etmek için performans değerlendirme giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Belediyelerde performans değerlendirme uygulamaları, birçok farklı ülkede ve özellikle OECD ülkelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Fakat ülkemizde bu alandaki çalışmaların son senelerde yeni başladığını söylemek mümkündür (Karadeniz, 2019, s. 58-59).

Toplumun artan talebi ve beklentileri, belediyelerin hizmetlerinin etkinliğini ve performansını ölçme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Çünkü belediyeler, sundukları hizmetlerin maliyetini hesaplayarak ve vatandaşların bu hizmetlere sağladığı katkıyı değerlendirerek, hangi hizmetlerin etkili olduğunu belirleme gerekliliğini hissetmektedirler. Hizmetlerin genel olarak değerinin ölçülmesi zor olsa da bazı hizmetler için ölçülebilir kriterler bulunabilir. Özellikle ücret karşılığında sunulan hizmetler için (su temini, yol bakımı, çöp toplama gibi) belirlenmiş bir fiyatın olması, etkinlik ölçümünü daha doğru hale getirir. Ancak diğer hizmetler için de belirli kriterler ve performans standartları geliştirilerek etkinliklerinin ölçülmesi gerekmektedir. Performans standartlarının, mümkün olduğunca tarafsız olması ve ikinci bir ölçme kriteriyle desteklenmesi önemlidir (Doğan, 2006, s. 77).

### **5.3 Belediyelerde Performans Ölçümü ve BEPER Projesi**

Kamu kesiminde performans ölçümü, kamu hizmeti sunan birimlerin, alt düzey yöneticilerin ve personelin, üstlerinin, kamu hizmeti sunan ara kurumların, hizmetlerin finansmanını sağlayan kamu kurumlarının, merkezi ve yerel yönetim

görevlilerinin topluma karşı olan sorumluluklarını değerlendirir. Bu değerlendirme, kamu yönetiminin topluma sunmayı taahhüt ettiği mal ve hizmetlerin başarıyla yerine getirilip getirilmediğini ölçer. Günümüzde toplumsal, teknolojik, kültürel ve ekonomik değişimler, stratejik planlama ve performans ölçümünü kurumlar için kaçınılmaz hale getirmiştir. Kamu yönetimlerinin etkinliği için şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik ve denetim ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Performans ölçümü, kamu mali yönetimi ve denetim kanununda önemli bir yer tutmasına rağmen bu sistemin tam olarak uygulanması için daha fazla çaba sarf edilmelidir. Belediyelerin başarılı olması, toplumun refahını artırma çabalarıyla doğrudan ilişkilidir. Ancak performans ölçüm sistemi, ülkemizde henüz tam olarak oturmamıştır. Çünkü belediyelerin sınırlı gelir kaynakları vardır. Bu nedenle yerel yönetimlere daha fazla gelir kaynağı ve personel istihdamı serbestisi verilmelidir. Performans ölçümü, belediyelerin gelirleriyle yakından ilişkilidir ve bu nedenle başarılı bir performans ölçüm sistemi, belediyelerin gelirlerini artırmasına yardımcı olabilir. Fakat ülkemizdeki belediyelerin gelir imkânları sınırlı olduğundan, performans ölçüm sistemi tam olarak işler hale getirilmemiştir. Kamu birimleri ve yöneticileri, performans ölçüm sonuçlarını kaynak dağılımını iyileştirmek, mal ve hizmet analizleri yapmak, etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla kullanabilirler. Bu sayede, hangi alanlarda geliştirme yapılması gerektiği daha açık bir şekilde ortaya konabilir (Acar, 2009, s. 66-69).

Yerel yönetimlerde performans ölçümü ile ilgili yapılan araştırmalar, bu alanda performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin incelenmesine odaklanmaktadır. Bu yönde somut adımlar atılmıştır. Örneğin; İçişleri Bakanlığı'na bağlı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2002 yılında Dünya Bankası'nın desteğiyle yedi pilot belediye ve nüfusu 100.000'in üzerinde toplam yüz yirmi dokuz belediye ile iş birliği yaparak Belediye Performans Ölçümü Projesi'ni (BEPER) başlatmıştır (Sağbaşı, Çalışkan, Hazman ve Erin, 2011, s. 6).

Bu proje ile belediyelerin, şeffaf, etkin, katılımcı ve çağdaş bir yapıya kavuşturulması amaçlanmıştır. Ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak, kamu hizmetlerinin sunumunda bürokratik kültürden vatandaş odaklı kültüre geçişin sağlanması ve süreçlerden ziyade sonuçlara odaklanan bir yaklaşımın benimsenmesi hedeflenmiştir. Projenin hedefleri arasında, belediyelerin temel iş ve işlemleri için performans kriterleri belirlemek, belediyeler arası karşılaştırmalar yapılabilmesi için

bir model geliştirmek, demokratik katılımı ve şeffaflığı artırmak için ulusal performans göstergeleri belirlemek, kaynakları verimli kullanarak etkin bir hizmet anlayışı oluşturmak ve belediyelerin iş kalitesini artırarak vatandaşlara ve karar vericilere objektif verilerle değerlendirme sunmak bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yerel yönetimlerin, izleme ve standart geliştirme konusunda örnek teşkil etmesi, belediyelerin hizmet kalitesini AB normlarına uyumlu hale getirmesi ve hesap verme sürecini güçlendirmesi amaçlanmıştır. Proje, belediyelerin personel politikalarını da izleyerek, etkinliklerini artırmaya yönelik önerilerde bulunmayı, belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığını izlemeyi ve belediyelere yıllık hedefler belirlemeyi önerir. Hükümet, bu projeye belediyelerin hizmet kalitesini artırmayı ve yerel yönetimlerin şeffaf, hesap verebilir ve yurttaş odaklı bir yapıya kavuşturulmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Çivi, 2006, s. 66-68).

#### **5.4 Yasal Dayanak**

Belediyelerin işleyişi, belediye başkanları ile belediye meclislerinin görev ve yetkileri yapılan kanuni düzenlemelerle teminat altına alınmıştır. Bu kanunlar şunlardır; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu. “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar Ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” de stratejik planların, performans programlarının ve faaliyet raporlarının oluşumunda önemli bir mevzuattır. Ayrıca performansa dayalı yönetim anlayışları ve uygulamaları, yasal düzenlemelerle sınırlı olmayıp geniş bir perspektiften desteklenmektedir.

##### **5.4.1 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetiminin sadece siyasi otoriteye değil, aynı zamanda halka karşı da sorumlu olduğu fikrini benimsemektedir. Bu bağlamda “halka açıklık” ve “kamusal hesap verilebilirlik” gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Ayrıca işletme yönetiminden alınan toplam kalite yönetimi, performans yönetimi ve stratejik yönetim gibi yöntemler, kamu yönetiminde uygulanmaktadır. Bu alandaki en önemli düzenlemelerden biri, kamu gelir ve harcama yönetimini köklü bir şekilde yeniden düzenleyen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Bu

kanun, kamu bütçesinin uygulanma yöntemlerini Yeni Kamu Yönetimi anlayışına göre uygun bir şekilde belirlemektedir (Sarioğlu ve Karakaş, 2019, s. 451-452).

Bu kanunun üçüncü bölümünde yer alan “Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel Esasları” başlığı altındaki “Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” bölümünde yer alan 9. maddeye göre, kamu idareleri, kalkınma planları, Cumhurbaşkanı politikaları, programlar, ilgili mevzuat ve temel ilkeler doğrultusunda gelecekteki hedeflerini belirler. Ayrıca stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler oluşturur, performanslarını belirlenen göstergelere göre değerlendirir ve bu süreci izlemek, değerlendirmek için katılımcı yöntemlerle stratejik planlar hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin etkin ve kaliteli bir şekilde sunulabilmesi için bütçelerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflere ve performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik planların hazırlanması ve süreç takvimi, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, kalkınma planları ve programlarla uyumlu olarak yapılır. Kamu idareleri faaliyetlerini ve projelerini belirlerken performans programı hazırlar ve bu program, kaynak ihtiyaçlarını, performans hedeflerini ve göstergelerini içerir. Kamu idareleri bütçelerini oluştururken stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik hedefler ve performans kriterlerine uygun olarak düzenlerler. Bütçelerinin stratejik planlardaki performans göstergelerine uygunluğu ve performans esaslı bütçeleme yöntemi, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen hususlardandır. Cumhurbaşkanı, ilgili kamu idaresi için uygun görülen performans göstergelerini belirler ve bu göstergeler, bütçelerde yer alır. Performans denetimleri, bu göstergelerin çerçevesinde gerçekleştirilir. Aynı ana başlığın, “Bütçe ilkeleri” alt başlığının 13. maddesinin c fıkrasına göre bütçeler, idarelerin stratejik planları, performans ölçütleri ve fayda-maliyet analizine dayanarak, kalkınma planı ve programlardaki politika, hedef ve önceliklere uygun olarak hazırlanır, uygulanır ve denetlenir. Ayrıca ikinci bölümde yer alan “Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu” ana başlığının alt başlığında, “Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanması” için 17. madde yer almaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020, s. 16-22). Bu kanunun altıncı bölümünde bulunan “Faaliyet Raporları ve Kesin Hesap” ana başlığında, “Faaliyet raporları” hakkında uygulanacak usul ve yöntemler 41. maddede yer almaktadır.

Bu maddeye göre üst yöneticiler ve bütçeden harcama yetkisi alanlar tarafından, hesap verebilirlik çerçevesinde her yıl faaliyet raporları hazırlanır. Üst

yönetici, birimlerin hazırladığı raporları temel alarak, kurumun faaliyetlerini gösteren bir rapor hazırlar ve kamuoyuna sunar. Merkezi yönetimdeki kamu kurumları ve sosyal güvenlik kurumları, faaliyet raporlarının kopyalarını Sayıştay'a ve Cumhurbaşkanlığı'na gönderir. Mahalli idareler tarafından hazırlanan faaliyet raporlarının bir kopyası Sayıştay ve Çevre Şehircilik Bakanlığı'na iletdikten sonra Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, bu raporları değerlendirerek kendi genel faaliyet raporunu oluşturur ve kamuoyuyla paylaşır. Bu raporun birer kopyası da Sayıştay ve Cumhurbaşkanlığı'na iletilir. Merkezi yönetimde bulunan idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının bir mali yıldaki faaliyet sonuçları, Cumhurbaşkanlığı tarafından oluşturulan genel faaliyet raporunda sunulur. Bu rapor, aynı zamanda mahalli idarelerin mali yapılarına ilişkin genel bir değerlendirme de içerir. Cumhurbaşkanlığı, genel faaliyet raporunu kamuoyuna duyurur ve bir kopyasını Sayıştay'a gönderir. Sayıştay, mahalli idarelerin raporlarını ayrıca değerlendirir ve bununla birlikte idare faaliyet raporları, mahalli idarelerin genel faaliyet raporu ve genel faaliyet raporunu, dış denetim sonuçlarını göz önünde bulundurarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunar. Türkiye Büyük Millet Meclisi, bu raporlar ve değerlendirmeler ışığında kamu kaynaklarının edinilmesi ve kullanılmasına dair kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumluluklarını tartışır. Bu tartışmalara, ilgili bakan ile birlikte üst yönetici veya görevlendirdiği yardımcısı katılmak zorundadır. İdare faaliyet raporu, ilgili idare hakkındaki genel bilgilerin yanı sıra kullanılan kaynakları, bütçe hedeflerinin gerçekleşmesi ve sapmaların sebeplerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerini de içeren mali bilgileri sunar. Ayrıca stratejik plan ve performans programı çerçevesinde yürütülen faaliyetleri ve elde edilen performans bilgilerini içerir. Raporlarda sunulacak konuların içeriği, raporların hazırlanması, ilgili idarelere iletilmesi, kamuoyuna duyurulması ve bu süreçlere ilişkin diğer prosedürler, Sayıştay'ın görüşü alınarak Cumhurbaşkanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020, s. 37-38).

#### **5.4.2 5393 Sayılı Belediye Kanunu**

Bu kanunun ikinci kısmının birinci bölümünde, 18. maddenin a fıkrasına göre belediye meclisinin görev ve yetkileri arasında, stratejik planlarla birlikte yatırım ve çalışma programlarını değerlendirerek, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performansını belirlemek ve onaylamak yer almaktadır. Üçüncü bölümde, 38.

maddenin b fıkrasında belediye başkanının görev ve yetkileri arasında, belediyenin stratejik planına uygun olarak yönetilmesini sağlamak, kurumsal stratejileri belirlemek, buna uygun bütçe ve performans ölçütlerini hazırlamak, uygulamak, takip etmek, değerlendirmek ve ilgili raporları belediye meclisine sunmak bulunmaktadır. Yine aynı bölümde, “Stratejik plan ve performans programı” alt başlığının 41. maddesine göre belediye başkanı, yerel seçimlerden sonraki altı ay içinde, kalkınma planı ve bölge planına uygun olarak stratejik plan ve yıllık performans programını hazırlar ve belediye meclisine sunar. Stratejik plan; üniversiteler, meslek odaları ve sivil toplum örgütlerinin görüşlerini alarak oluşturulur ve meclis tarafından kabul edildikten sonra uygulanır. 50.000’in altındaki belediyeler için stratejik plan, zorunlu değildir. Bu planlar, bütçenin temelini oluşturur ve bütçe görüşmelerinden önce meclis tarafından onaylanır. Dördüncü kısımda, “Belediyelerin Denetimi” başlığında bulunan 54. ve 55. maddelerde belediyelerin denetimlerinin performans ölçütlerine göre yapıldığı ve hemen ardından denetimlerin raporlaştırıldığı ifade edilmektedir. Yine aynı kısmın 56. maddesinde “Faaliyet raporu” hakkında bilgi verilmektedir. Bu rapora göre belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 41. maddesinin dördüncü fıkrasına göre hareket ederek, stratejik plan ve performans programına uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumunu ve olası sapmaların nedenlerini içeren faaliyet raporunu hazırlar. Ayrıca raporda, belediyenin borç durumu, bağlı kuruluşlar ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin bilgiler ve değerlendirmeler de yer alır. Faaliyet raporu, nisan ayı toplantısında belediye meclisine sunulur. Aynı zamanda Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na iletilerek kamuoyuyla paylaşılır (Türkiye Kent Konseyleri Birliği, 25.03.2024).

#### **5.4.3 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu**

Bu kanunun üçüncü bölümünde, “Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları” ana başlığında 7. maddeye göre büyükşehir belediyesi, ilçe belediyelerinin görüşlerini alarak stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve buna uygun olarak bütçesini hazırlar. Bu kanunun 18. maddesinin b fıkrasında ise büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri tanımlanmıştır. Bu maddeye göre büyükşehir belediye başkanının görevleri şunlardır: Belediyeyi stratejik plana uygun bir şekilde yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini

oluşturmak ve bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performansını belirlemek, izlemek ve değerlendirmek ve bu konularla ilgili raporları meclise sunmaktır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 26.03.2024).

#### **5.4.4 Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

Bu yönetmelik, kamu idarelerinin hazırlayacakları stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarına yönelik prosedürleri ve kuralları belirlemek amacıyla 1. maddede yer almaktadır. Yönetmelik, genel bütçeye sahip kamu kurumları, özel bütçeli kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları ve yerel yönetimler de olmak üzere birçok kuruluşu kapsadığı 2. maddede belirtilmektedir. Ayrıca bu yönetmelik, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. ve 41. maddelerine dayanarak oluşturulmuştur. Yönetmeliğin 4. maddesinin ç bendinde belirtilen faaliyet raporu, birim ve idarelerin yıllık faaliyetlerini, genel faaliyet raporunu ve mahalli idarelerin genel faaliyet raporunu içermektedir. o bendinde yer alan performans programı, kamu idarelerinin bütçeye uygun olarak gerçekleştirecekleri faaliyetleri, amaçları, hedefleri ve performans göstergelerini içeren programı ifade eder. t bendinde ise stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli hedeflerini, temel ilke ve politikalarını, önceliklerini, performans göstergelerini ve bu hedeflere ulaşmak için belirlenen yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder. Yönetmeliğin ikinci bölümünün 5. maddesinde bakanların sorumluluğu anlatılmaktadır. Buna göre mahalli idarelerde sorumluluk, Çevre ve Şehircilik Bakanı'na aittir. Ayrıca bakanlar, bakanlıklarına bağlı ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının, bakanlık stratejik planıyla uyumlu olarak hazırlanmasını sağlamaktan sorumludur. Aynı bölümün 6. maddesinde de üst yöneticilerin sorumluluğu ifade edilmektedir. Bu maddeye göre üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarını oluşturma, performans programlarını hazırlama, uygulama ve takip etme süreçlerinden mahalli idare meclislerine karşı sorumludur. Üst yöneticiler ve harcama yetkilileri, stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarının hazırlanması için gereken bilgi ve verilerin toplanması ve analiz edilmesi için uygun ortamı, yapıyı ve süreci oluşturmakla mükelleftir. 13. maddede, stratejik planın sunulması ve kamuoyuna açıklanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Bu maddeye göre mahalli idareler, ilgili meclisler tarafından onaylandıktan sonra stratejik planlarını bir ay içinde elektronik kopyasıyla birlikte Başkanlığa, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na ve Sayıştay'a gönderir ve stratejik plan, kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibariyle kamu idaresinin resmi internet sitesinde yayımlanır. 14. maddede bu planın, performans programları ve bütçe aracılığıyla uygulamaya konulduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda idare tarafından alınacak kararlar ve yapılacak düzenlemelerde stratejik plana uyum sağlanır ve bununla ilgili uygulamalar yapılır. Üçüncü bölüm 15. maddede ise stratejik planın güncelleme yapılması ile ilgilidir. Bu maddeye göre, stratejik planın mahalli idarelerde güncellenmesi kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclis tarafından onaylanır. Güncellenen stratejik plan, ilgili mecliste bütçe görüşmelerinden önce ele alınarak kabul edilir. Yönetmeliğin 16. maddesine göre, mahalli idarelerde stratejik planın güncellenmesi için iki temel durum gereklidir: Birincisi, mahalli idareler genel seçimlerinin yapılması, ikincisi ise mahalli idarelerdeki üst yöneticinin değişmesidir. Bu durumlar gerçekleştiğinde, ilgili mevzuata göre tüm mahalli idarelerin stratejik planları yeniden hazırlanır. Ayrıca mahalli idareler tarafından alınan stratejik plan yenileme kararı, ilgili meclislerin onayına sunulurken bu kararın gerekçesi de meclisle paylaşılır. Üçüncü kısım birinci bölümde "Performans programı sürecine ilişkin genel ilkeler" 17. maddede anlatılmaktadır. İkinci bölüm 18. maddede performans programının, ilgili idarenin strateji geliştirme birimi tarafından koordine edildiği ve harcama yetkililerinin katılımıyla, üst yönetici tarafından yıllık olarak idare düzeyinde hazırlandığı ifade edilmektedir. "Performans programının ilgili idarelere gönderilmesi ve kamuoyuna açıklanması" ise 19. maddede yer almaktadır. Bu maddeye göre mahalli idarelerin performans programları, üst yöneticileri tarafından bütçe teklifleriyle birlikte ilgili mevzuatta belirlenen tarihte yetkili organlara sunulurken, aynı programlar mahalli idarelerde üst yöneticiler tarafından Ocak ayının sonuna kadar kamuoyuna duyurulur ve ilgili idarenin resmi internet sitesinde yayımlanır. Ayrıca genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumları, kamuoyuna açıklanan performans programlarını Şubat ayının sonuna kadar Başkanlığa ve Sayıştay'a iletirken mahalli idareler ise aynı süre içinde Başkanlığa ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na elektronik ortamda iletmekle yükümlüdür. Faaliyet raporu ise beşinci kısımda anlatılmaktadır. Faaliyet raporunun hazırlanış süreci 23. maddede yer alır. Bu maddeye göre faaliyet raporu, yasal düzenlemelere,

yönetmeliklere, rehberlere ve diğer yayımlanan belgelere uygun olarak hazırlanır. Raporlarda, ilgili kamu idaresinin stratejik planı ve performans programının sonuçları yer alır. Ayrıca mali şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak amacıyla hazırlanır. Bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği ve tarafsızlığı önem taşır. Rapor, açık, anlaşılır ve sade bir dil ile yazılır; teknik terimler ve kısaltmalar ise ayrı ayrı tanımlanır. Faaliyet raporu, idarenin faaliyetleriyle ilgili olmayan konulara yer vermez ve yıllar arasında karşılaştırma imkânı sağlayacak biçimde hazırlanır. Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde tutarlı yöntemler kullanılır; yöntemde değişiklikler ise raporda açıklanır. 24. maddede birim faaliyet raporları, ilgili harcama yetkilileri tarafından idarenin bütçesinde ayrılan ödeneklerle hazırlanır. Mahalli idarelerde ise bu raporlar, harcama yetkilileri tarafından oluşturulup, takip eden mali yılın Şubat ayının sonuna kadar üst yöneticiye sunulur. 25. maddede yer alan idare faaliyet raporu, birim faaliyet raporlarından yola çıkılarak idarenin faaliyetlerini ve performans sonuçlarını belirleyen üst yöneticinin hazırladığı rapordur. Belediyelerin ve mahalli idare birliklerinin faaliyet raporları, Nisan ayında ilgili yetkililer tarafından ilgili meclislere sunulur. Bu raporlar, Nisan ayı sonuna kadar üst yöneticiler tarafından kamuoyuna duyurulur ve ilgili idarenin web sitesinde yayımlanır. Ayrıca raporların birer örneği, aynı süre içinde Başkanlığa, Sayıştay'a ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na elektronik ortamda gönderilir. Diğer mahalli idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması ve sunulması süreleri, belediyeler için belirlenen sürelerle uygun olarak gerçekleştirilir. 28. maddede izah edilen mahalli idarelerin genel faaliyet raporu, ilgili idarelerin kendi faaliyet raporları temel alınarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından oluşturulur. Raporlarda, mahalli idarelerin genel faaliyetleri ve performans sonuçları yer alır. Genel faaliyet raporu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından izleyen mali yılın Haziran ayının ortasına kadar kamuoyuna duyurulur. Aynı süre içinde raporun bir kopyası Başkanlığa ve Sayıştay'a gönderilir. 29. maddede belirtilen mahalli idarelerin genel faaliyet raporunda, mahalli idarelerin gelir ve gider hedefleri ile bu hedeflere ulaşma düzeyleri, bağlı kuruluşlar, işletmeler ve belediye ortaklıklarının iç ve dış borçları, insan ve fiziki kaynaklarla ilgili veriler, yapılan yardımlar ve sosyal hizmet harcamaları, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamaları, iç denetim sonuçları, denetim ve gözetim faaliyetleri, yatırımlar ve gelecekteki taahhütlerle ilgili ayrıntılı değerlendirmeler yer almaktadır. Ayrıca Başkanlık ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından talep edilen diğer bilgilere de yer verilir. 31.

maddede genel faaliyet raporunda ise mahalli idarelerin mali durumlarına dair genel bir değerlendirme yer almaktadır. Yönetmeliğin 32. maddesine göre mahalli idarelerin dışındaki idarelerin faaliyet raporları ile mahalli idareler genel faaliyet raporu ve genel faaliyet raporu, Sayıştay tarafından dış denetim sonuçlarını göz önünde bulundurarak bir değerlendirme ile birlikte TBMM'ye sunulur. 33. maddede, genel faaliyet raporu ile mahalli idareler genel faaliyet raporu ve idare faaliyet raporlarının, belirlenen süreler içinde kamuoyuna duyurulduğu ve ilgili idarenin web sitesinde yayımlandığı ifade edilmektedir (Kamuda Stratejik Yönetim, 27.03.2024).



## **6. ELAZIĞ BELEDİYESİ'NİN 2015-2019 YILLARINA AİT PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ**

Bu bölümde Elazığ Belediyesi'nin tarihi ve genel tanıtımı hakkında bir bilgilendirme yapılarak, Elazığ Belediyesi'nin 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarına ait stratejik plan, performans programları, faaliyet raporları ve Sayıştay denetim raporları ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

### **6.1 Elazığ Belediyesi'nin Tarihçesi ve Genel Tanıtımı**

Valilik tarafından önceden yürütülen belediye hizmetlerinin devam ettiği dönemler haricinde Elazığ Belediyesi, tarih sahnesine 1920 yılında adım atmış ve ilk başkanı Çötelizade Mehmet Bey ile kuruluşunu gerçekleştirmiştir. O zamandan bu yana seçilmiş ve atanmış toplam yirmi beş başkan, belediyenin yönetimini üstlenmiştir. 1580 sayılı Belediye Kanunu, 5272 sayılı Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'na uygun olarak faaliyet gösteren Elazığ Belediyesi, idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu kuruluşudur. Kentin sürdürülebilir gelişimi, yaşanabilirlik ve çeşitli alanlarda etkin çözümler üreterek, kent yaşamını iyileştirmek amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Belediye hizmetleri ilk olarak tek katlı bir binada sunulmuş, daha sonra Gazi Caddesi'nde iki katlı bir binaya taşınmıştır. 2007 yılında ise iş merkezi olarak düzenlenen eski binanın yerine, Hürriyet Caddesi'nde yeni bir hizmet binası yapılmıştır. 2010 yılı itibariyle Elazığ Belediyesi, Malatya Caddesi'ndeki yeni binasında hizmetlerine devam etmektedir (Elazığ Belediyesi, 2020, s. 4). Çalışmanın konusunu oluşturan 2015 yılından 2019 yılına kadar Elazığ Belediye Başkanı Mücahit Yanılmaz iken 2019 yılından 2024 yılına kadar Elazığ Belediye Başkanı olarak seçilen Şahin Şerifoğulları, 31 Mart 2024 Mahalli İdareler Seçimleri'nde yeniden seçilerek ikinci dönemine başlamıştır.

2024 yılı itibariyle Elazığ Belediyesi'nde birçok müdürlük bulunmakta olup, bu müdürlükler belediye başkanı ve yardımcılara bağlı bulunmaktadır. Bu müdürlükler şunlardır: Özel Kalem Müdürlüğü, Hukuk İşleri Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Müdürlüğü, Zabıta Müdürlüğü, İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü,

Etüd Proje Müdürlüğü, Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü, Yapı Kontrol Müdürlüğü, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, Mali Hizmetler Müdürlüğü, Mezarlıklar Müdürlüğü, Muhtarlık İşleri Müdürlüğü, Afet İşleri Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, İtfaiye Müdürlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Temizlik İşleri Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Emlak ve İstimlak Müdürlüğü, Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü, Veteriner İşleri Müdürlüğü ve Yazı İşleri Müdürlüğü (Elazığ Belediyesi, 12.09.2024). Elazığ Belediyesi 2025 Yılı Performans Programı'nda yer alan bilgiye göre belediyede toplamda 2.387 personel görev yapmaktadır. Bu personel sayısı; 379 kişi memur, 80 kişi kadrolu işçi ve 1.928 kişi de belediye şirket işçisinden oluşmaktadır. Personellerin eğitim seviyeleri incelendiğinde, ilkokul mezunu 331 kişi, ortaokul mezunu 374 kişi, lise mezunu 949 kişi, ön lisans mezunu 312 kişi, lisans mezunu 374 kişi, yüksek lisans mezunu 45 kişi ve doktora mezunu olarak da 2 kişi bulunmaktadır. Yaş aralığına göre bakıldığında ise 18-30 yaş arasında 93 kişi, 31-50 yaş arasında 1.776 kişi, 51-59 yaş arasında 435 kişi ve 60 ve üstü yaş arasında 83 kişi bulunmaktadır (Elazığ Belediyesi, 2025, s. 34-35).

Elazığ Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planı'na göre güçlü yönleri şunlardır: Hayvan hastanesi ve geçici bakım evinin faaliyete geçirilmesi, cenaze hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, Şorşor Deresi ıslah çalışmalarının tamamlanması, şehir genelinde spor yaşam merkezlerinin bulunması, estetik peyzaj çalışmalarının şehre yayılması, belediye bünyesinde iş imkânı sağlayan kursların açılması, bayat ekmeklerin toplanıp değerlendirilmesi, kültürel ve sosyal işlerde aktif olunması, nikâh ve evlendirme hizmetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, koro ve mehter takımının bulunması, hafriyat döküm sahasının bulunması, evsel atıklardan elektrik enerjisi üretilmesi ve bitkisel atık yağlar ile ömrünü tamamlamış lastikler, atık piller ve ambalaj atıklarının kaynağında ayrı toplanması, sıfır atık projesinin uygulanması, yoksullara gıda yardımı yapılması, belediye hayır çarşısının olması, değişen teknolojiye uyum sağlanması, Güney Çevre Yolu ile ara bağlantı yollarının yapılması, kent içi ulaşımı desteklemek adına Doğukent-Hilalkent arası ring sistemi ve modern otobüslerle hizmet verilmesi, Kuzey İmar Yolu'nun açılması, temizlik çalışmalarında kaydedilen ilerleme, yürüyüş, park ve spor alanlarının tamamlanmış olması, güçlü bir itfaiye ekibinin bulunması, personele sürekli hizmet

içi eğitim verilmesi, kurumlar arası etkili iletişim ve iş birliği sağlanarak kent yönetiminin daha verimli bir şekilde yürütülmesi, vatandaşların taleplerine anında cevap vermek için 153 Beyaz Masa hattının aktif olarak kullanılarak vatandaş memnuniyetinin sağlanması, zabıta motorize ekipleri sayesinde şehirde güvenlik ve düzenin sağlanması, içme suyu şebekesinde SCADA sistemi kullanılarak su kaynaklarının etkin bir şekilde yönetimi, karaçalı çeşmelerinin şehrin genelinde yaygın olarak bulunması ve T.C. kimlik numarası ile yapılan tahsilât işlemleriyle kaçak su kullanımının engellenmesi ve uygulamalarla toplumun her kesimiyle aktif bir şekilde iş birliği yapılmasıdır (Elazığ Belediyesi, 2020, s. 17).

Elazığ Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planı'na göre Elazığ'ın bazı avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar arasında Şehir Hastanesi'nin varlığı, Teknokent'in bulunması, AB Hibe Fonu ve Fırat Kalkınma Ajansı gibi destek imkânlarının olması, Fırat Üniversitesi'nin şehirde yer alması, bazı bölge müdürlüklerinin Elazığ'da bulunması, coğrafi konumunun avantajları, bol güneşli günlerin olması, zengin yer altı kaynaklarına sahip olması, yüksek turizm potansiyeline sahip olması ve kültürel altyapısının güçlü olması yer almaktadır. Ayrıca Elazığ'ın bazı avantajları arasında tarıma elverişli alanların bulunması, kanatlı hayvan yetiştiriciliği ve balık çiftliği sektörlerinin varlığı, yöresel ürün çeşitliliğinin olması, kentsel dönüşüm sürecine başlanmış olması, yerel basının güçlü olması, karayolu ve demiryolu ulaşımında bir kavşak noktası olması, eğitimli genç nüfusun yoğun olması, bir havalimanının bulunması ve Hamza Bey Barajı'ndan içme suyunun getirilebilme imkânının olması yer almaktadır (Elazığ Belediyesi, 2020, s. 18).

Elazığ Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planı'na göre Elazığ'ı olumsuz etkileyen bazı tehditler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında Devlet Demiryolu'nun ve Tren Garı'nın şehrin güneye açılımını engellemesi, istihdam yaratacak işletmelerin yetersizliği, çimento fabrikasının şehir içinde konumlanması, kentin nitelikli göç verip niteliksiz göç alması, işsizlik ve yoksulluk, teşvik kapsamında 4. bölgede yer verilmesi ve sanayinin gelişmemiş olması yer alır. Ayrıca Elazığ'ın dar bir alanda yoğunlaşması trafik yoğunluğunu artırırken, şehrin 1. derece deprem kuşağında olması da riski beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda birlikte iş yapma kültürünün zayıf olması ve girişimci ruhun eksikliği, Elazığ dışında ikamet eden iş adamlarının yatırımlarını şehir dışına yapmasına yol açarken, vasıflı eleman eksikliği

ve halkın çevre bilincinin yetersiz olması da şehrin gelişimini olumsuz etkilemektedir (Elazığ Belediyesi, 2020, s. 19).

## **6.2 Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 Yılları Stratejik Planının, Performans Programının ve Faaliyet Raporunun Performans Değerlendirmesi**

Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 Yılları Stratejik Planı'ndan, Performans Programları'ndan ve Faaliyet Raporları'ndan alınan Elazığ Belediyesi'ne bağlı Özel Kalem Müdürlüğü, Hukuk İşleri Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, İtfaiye Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Veteriner İşleri Müdürlüğü, Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü ve Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün görevleri kısaca anlatılacaktır. Bunun yanı sıra aşağıdaki tablolarda ise ayrıntılı olarak bu müdürlükler hakkında bilgilere yer verilecektir.

Özel Kalem Müdürlüğü'nün temel görevi; şehrin sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimini destekleyerek kentleşme sürecini ilerletmek, vatandaşların yaşam standartlarını yükseltecek projeler üretmek ve belediyenin kurumsal yapısını güçlendirecek her türlü desteği sağlamaktır. Belediyecilik alanında öncü bir rol üstlenmek, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanarak en üst düzeyde hizmet sunmak, bu hizmetleri sunarken de vatandaşların memnuniyetini gözetmek, şeffaflık ve katılımcılığı ilke edinmek, sonuç odaklı çalışmak ve çevresel duyarlılığı yönetim anlayışının merkezinde tutmaktır (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 51).

Hukuk İşleri Müdürlüğü'nün temel görevi; belediyenin taraf olduğu tüm hukuki süreçleri (dava ve icra takipleri) ile ilgili yargı mercileri nezdinde etkin bir şekilde yürütmektir. Bunun yanı sıra Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve diğer müdürlüklerden gelen her türlü evrakı titizlikle inceleyerek, talep edilen hukuki konularda mevzuata uygun ve yol gösterici görüşler sunmaktır (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 89).

Fen İşleri Müdürlüğü'nün temel görevi; tüm yapı, tesis, onarım, inşaat ve hizmet projelerinin hayata geçirilmesidir. Müdürlüğün bütçe ihtiyaçlarını detaylı bir şekilde hazırlayarak, gerekli kaynakların planlanmasını sağlamaktır. Proje yapımına veya yaptırılmasına esas teşkil edecek tüm verileri eksiksiz bir şekilde tespit etmek, işleri etkin bir şekilde organize etmek, ilgili mevzuat çerçevesinde ihale süreçlerini

yürütmek ve yasal düzenlemelere uygun olarak kontrollük hizmetlerini sunmaktır (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 117).

İtfaiye Müdürlüğü'nün temel görevi; halkın can ve mal güvenliğini tehdit eden yangınlar ve diğer doğal afetlere karşı hızlı ve etkin bir şekilde müdahale etmektir. Sunulan tüm hizmetlerin, vatandaşlar arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin, eşitlik ilkesi doğrultusunda ulaştırılması da öncelikler arasındadır. Bununla birlikte itfaiye hizmetlerinin yürürlükteki kanun ve yönetmeliklere tam olarak uygun bir şekilde yerine getirilmesi ve bu sayede hesap verebilir bir yönetim anlayışıyla çalışılması da önemli hedeflerdendir (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 147).

Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün temel görevi; şehrin daha yaşanabilir ve çekici bir kent haline gelmesini sağlamaktır. Belediye sınırları içindeki kişi başına düşen yeşil alan miktarını artırarak, kentin sağlıklı ve yaşanılabilir bir seviyeye ulaşmasını sağlamaktır. Müdürlüğün bir diğer önemli hedefi de kentin çeşitli yerlerinde dinlenme parkları, yürüyüş yolları, çocuk oyun alanları ve spor tesisleri gibi farklı ihtiyaçlara yönelik alanlar kurarak, mevcut olanları geliştirmek ve bunların sürdürülebilir bir şekilde işletilmesini sağlamaktır (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 167).

Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün temel görevi; hem hayvan sağlığını hem de çevre sağlığını en üst düzeyde korumak, bulaşıcı ve salgın hastalıkların yayılımını en aza indirmek, bu hastalıklara karşı etkin bir mücadele yürütmek ve gerekli önleyici tedbirleri almaktır. Ayrıca şehrin önemli sorunlarından biri olan sokak hayvanları konusuna kalıcı çözümler üretmek amacıyla yeni projeler geliştirmektir. Müdürlüğün tüm faaliyetlerinde önceliği, insan sağlığını korumaktır. Bu doğrultuda, insanlar için sağlıklı gıda üretimi ve tüketimini desteklemek, sağlıklı bir çevrenin oluşmasına katkıda bulunmak ve sokak hayvanlarının kontrolünü sağlayarak halk sağlığını güvence altına almak temel görevlerdendir (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 183).

Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün temel görevi; şehirdeki araç ve yaya trafiği ile otopark sorunlarını çözmektir. Bu doğrultuda, trafik yoğunluğunu azaltmak ve park yeri ihtiyacını karşılamak için otopark projelerini hayata geçirmektir. Yol ve sürüş güvenliğini artırarak, vatandaşların daha güvenli ve verimli bir ulaşım deneyimi yaşamasını sağlamaktır. Kavşak düzenlemeleri ve tek-çift yön uygulamalarıyla trafiği akıcı hale getirmek ve yol çizgi çalışmaları ve yaya geçitleriyle güvenliği tesis etmektir. Ayrıca özel ve toplu taşıma hizmetlerinin

kalitesini denetlemek, akıllı ulaşım sistemleri ve engelli dostu düzenlemelerle ulaşımı daha konforlu ve erişilebilir kılmaktır (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 237).

Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün temel görevi; belediyenin tüm hizmetlerinin aksaksız yürütülmesini sağlamak amacıyla gerekli tüm işlemleri titizlikle takip etmek ve sonuçlandırmaktır. Belediyeye ait araç ve iş makinelerinin bakım ve onarımını en verimli şekilde gerçekleştirerek, hizmet sürekliliğini sağlamaktır. Diğer müdürlüklerin ihtiyaçlarını zamanında karşılamak, fatura ve akaryakıt ödemelerini düzenli olarak yapmaktır. Ayrıca belediyenin etkinliklerinde teknik destek sağlamak, araçların yasal zorunluluklarını eksiksiz yerine getirmek ve modern teknolojik imkânlardan faydalanarak hizmet kalitesini sürekli olarak artırmaktır (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 264).

#### **Çizelge 6.1: Özel Kalem Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Amaç 1</b>	Kurumsal yapıyı güçlendirmek ve insan odaklı bir yaklaşımla, başkanlık makamı ile vatandaşlar arasında sağlıklı iletişim kurarak etkin, verimli ve kaliteli hizmetler sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırarak kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlamak.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 4</b>	Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 44)

#### **Çizelge 6.2: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Kurumsal yapıyı güçlendirmek ve insan odaklı bir yaklaşımla, başkanlık makamı ile vatandaşlar arasında sağlıklı iletişim kurarak etkin, verimli ve kaliteli hizmetler sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırarak kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlamak.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

### Çizelge 6.2: (Devamı) Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı

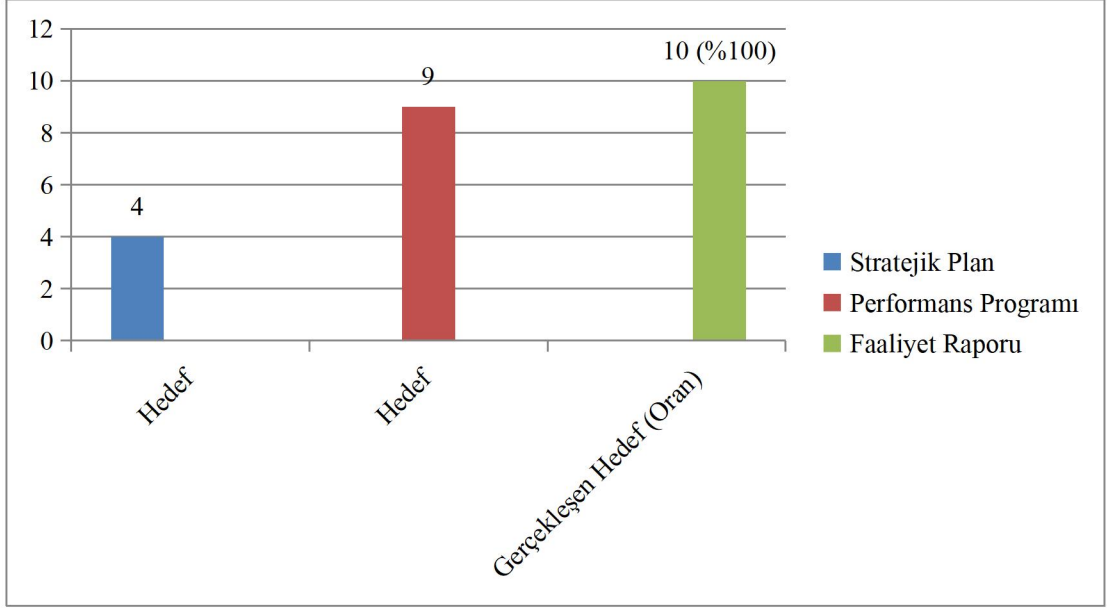
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 4</b>	Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 5</b>	Başkanın programları hakkında halkın bilgilendirilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 6</b>	Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 7</b>	Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 8</b>	Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 9</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2015 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 21-22)

### Çizelge 6.3: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.	<b>%100</b>
2. Hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırarak kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlamak.	<b>%100</b>
3. Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.	<b>%100</b>
4. Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.	<b>%100</b>
5. Belediye bünyesindeki idari yönetim ve personel arasında istişare toplantıları düzenlenmesi.	<b>%100</b>
6. Başkanın programları hakkında halkın bilgilendirilmesi.	<b>%100</b>
7. Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.	<b>%100</b>
8. Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.	<b>%100</b>
9. Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.	<b>%100</b>
10. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	<b>%100</b>

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 67-70)



**Şekil 6.1: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda, randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi hedefi yer almamasına rağmen 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda bu hedef görülmektedir. Çünkü vatandaşların, belediye başkanıyla görüşebilmesi amacıyla randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi gerekmektedir. Şekil 6.1 Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.1, Çizelge 6.2 ve Çizelge 6.3'te Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'na göre ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 4 farklı hedef konulmasına rağmen 2015 Yılı Performans Programı'nda 9 hedef konulmuştur. Ancak 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda ise 10 hedefe ulaşılmıştır.

#### **Çizelge 6.4: Özel Kalem Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Özel Kalem Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 3.720.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 3.698.000,00 TL olan bütçenin 2.939.469,68 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %79,49 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 70).
2. Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. Belirlenen hedeflere bakıldığında, yerel hizmetlerde yurttaş memnuniyetini ve örgütsel kapasiteyi artırmaya yönelik bir yaklaşımın varlığı görülmektedir. Başkanlık makamı, halka açık bir yönetim sergileyerek ve hizmetlerde paydaşlarla işbirliğini öncelikle kaliteli ve hızlı hizmet üretmeyi amaçlamaktadır. 2015 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması iddialı bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Ancak aynı zamanda bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla hangi ölçüde desteklendiği sorusu gündeme gelmektedir.

### Çizelge 6.5: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı

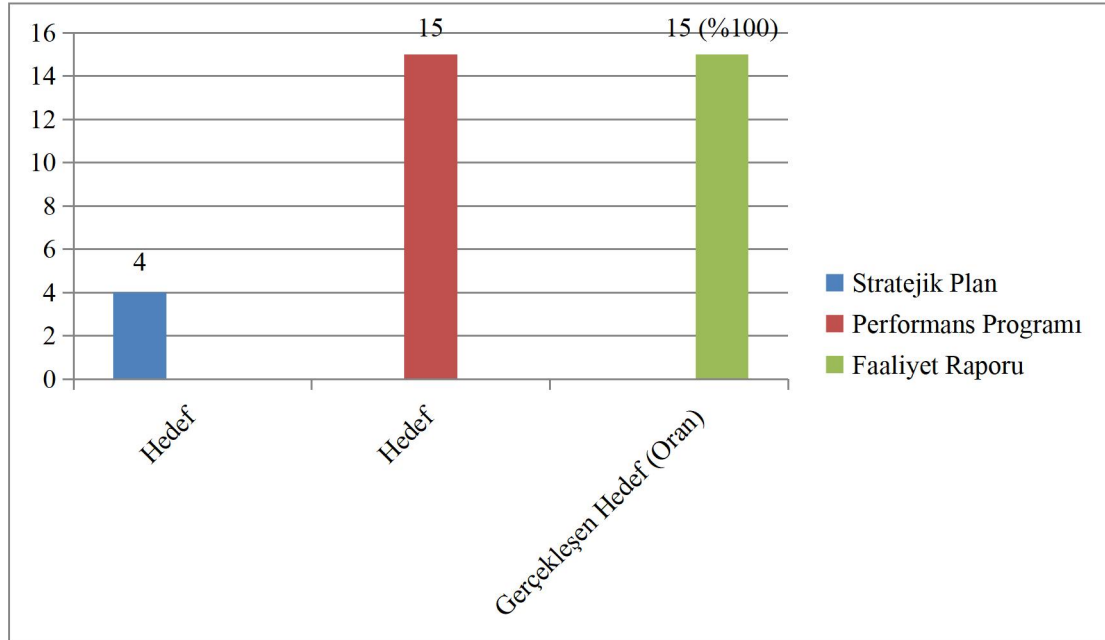
<b>Amaç 1</b>	Kurumsal yapıyı güçlendirmek ve insan odaklı bir yaklaşımla, başkanlık makamı ile vatandaşlar arasında sağlıklı iletişim kurarak etkin, verimli ve kaliteli hizmetler sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 3</b>	Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 4</b>	Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 5</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 6</b>	Resmi kurumlarla her türlü protokol işlemlerini yürütmek.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 7</b>	Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 8</b>	Görüşme programı hazırlanması.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 9</b>	Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 10</b>	Gelen talepleri koordine etmek.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 11</b>	Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 12</b>	Halk günleri düzenleyerek halk ile belediye başkanını buluşturmak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 13</b>	Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 14</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 15</b>	Beleliyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.
Hedeflenen, 2016 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 23-24)

## Çizelge 6.6: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.	%100
2. Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.	%100
3. Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.	%100
4. Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.	%100
5. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	%100
6. Resmi kurumlarla her türlü protokol işlemlerini yürütmek.	%100
7. Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.	%100
8. Görüşme programı hazırlanması.	%100
9. Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.	%100
10. Gelen talepleri koordine etmek.	%100
11. Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.	%100
12. Halk günleri düzenleyerek halk ile belediye başkanını buluşturmak.	%100
13. Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.	%100
14. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	%100
15. Belediyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.	%100

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 27-30)



Şekil 6.2: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

2015-2019 Stratejik Planı'nda konulan 4 hedef yerine, 2016 Yılı Performans Programı'nda ve 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda vatandaşların, belediyenin ve diğer

paydaşların gereksinimine binaen hedefler artmış ve bu nedenle 15 hedef gerçekleşmiştir. Şekil 6.2 Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.1, Çizelge 6.5 ve Çizelge 6.6'da Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'na göre ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 4 farklı hedef konulmasına rağmen 2016 Yılı Performans Programı'nda 15 hedef konulmuş ve 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda da 15 hedefe ulaşılmıştır.

### Çizelge 6.7: Özel Kalem Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Özel Kalem Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 3.833.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 3.993.235,69 TL olan bütçenin 2.922.751,08 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %73,19 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 29).
2. Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. Belirlenen hedeflere bakıldığında, yerel hizmetlerde yurttaş memnuniyetini ve örgütsel kapasiteyi artırmaya yönelik bir yaklaşımın varlığı görülmektedir. Başkanlık makamı, halka açık bir yönetim sergileyerek ve hizmetlerde paydaşlarla işbirliğini önceleyerek kaliteli ve hızlı hizmet üretmeyi amaçlamaktadır. 2016 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması iddialı bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Ancak aynı zamanda bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla hangi ölçüde desteklendiği sorusu gündeme gelmektedir.

### Çizelge 6.8: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Kurumsal yapıyı güçlendirmek ve insan odaklı bir yaklaşımla, başkanlık makamı ile vatandaşlar arasında sağlıklı iletişim kurarak etkin, verimli ve kaliteli hizmetler sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.
	Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 2</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
	Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.
	Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 4</b>	Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.
	Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 5</b>	Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.
	Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 6</b>	Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.
	Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.

### Çizelge 6.8: (Devamı) Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

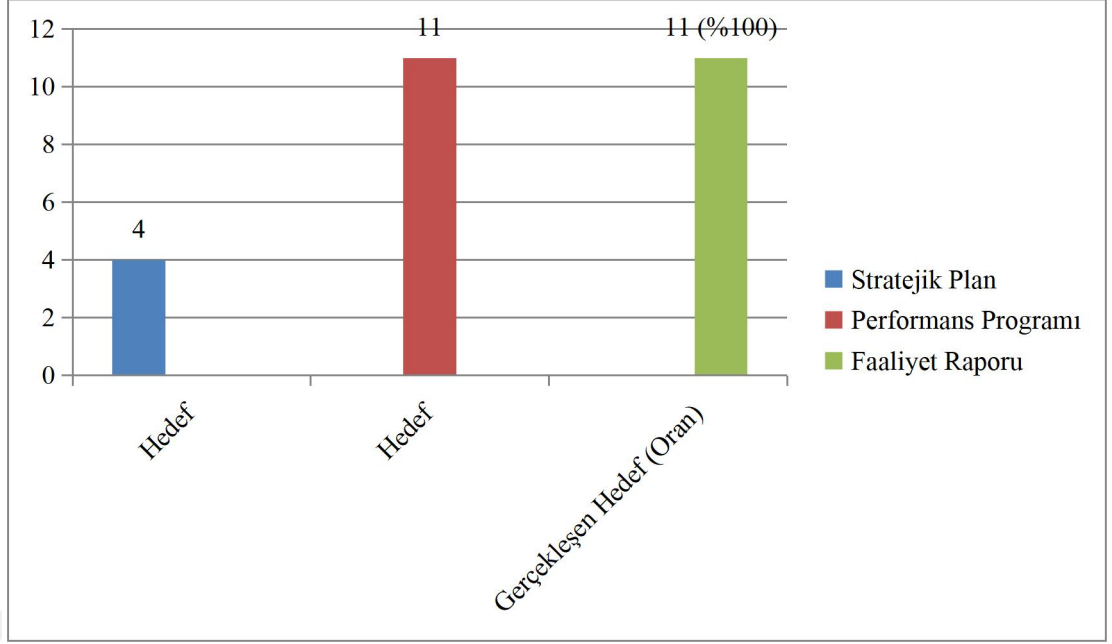
<b>Hedef 7</b>	Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.
Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 8</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 9</b>	Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.
Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 10</b>	Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.
Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 11</b>	Belediyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.
Hedeflenen, 2017 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 33)

### Çizelge 6.9: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.	<b>%100</b>
2. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	<b>%100</b>
3. Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.	<b>%100</b>
4. Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.	<b>%100</b>
5. Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.	<b>%100</b>
6. Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.	<b>%100</b>
7. Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.	<b>%100</b>
8. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	<b>%100</b>
9. Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.	<b>%100</b>
10. Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.	<b>%100</b>
11. Belediyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.	<b>%100</b>

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 47-50)



**Şekil 6.3: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda konulan 4 hedef yerine, 2017 Yılı Performans Programı'nda ve 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda vatandaşların, belediyenin ve diğer paydaşların gereksinimine binaen hedefler artmış ve bu nedenle 11 hedef gerçekleşmiştir. Şekil 6.3 Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.1, Çizelge 6.8 ve Çizelge 6.9'da Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'na göre ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 4 farklı hedef konulmasına rağmen 2017 Yılı Performans Programı'nda 11 hedef konulmuş ve 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda 11 hedefe ulaşılmıştır.

#### **Çizelge 6.10: Özel Kalem Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Özel Kalem Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 4.000.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 4.019.051,12 TL olan bütçenin 3.438.262,28 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %85,55 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 49).
2. Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. Belirlenen hedeflere bakıldığında, yerel hizmetlerde yurttaş memnuniyetini ve örgütsel kapasiteyi artırmaya yönelik bir yaklaşımın varlığı görülmektedir. Başkanlık makamı, halka açık bir yönetim sergileyerek ve hizmetlerde paydaşlarla işbirliğini önceleyerek kaliteli ve hızlı hizmet üretmeyi amaçlamaktadır. 2017 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması iddialı bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Ancak aynı zamanda bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla hangi ölçüde desteklendiği sorusu gündeme gelmektedir.

### Çizelge 6.11: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Kurumsal yapıyı güçlendirmek ve insan odaklı bir yaklaşımla, başkanlık makamı ile vatandaşlar arasında sağlıklı iletişim kurarak etkin, verimli ve kaliteli hizmetler sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 4</b>	Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 5</b>	Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 6</b>	Resmî ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 7</b>	Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 8</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 9</b>	Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 10</b>	Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 11</b>	Beleliyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.
Hedeflenen, 2018 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 13-14)

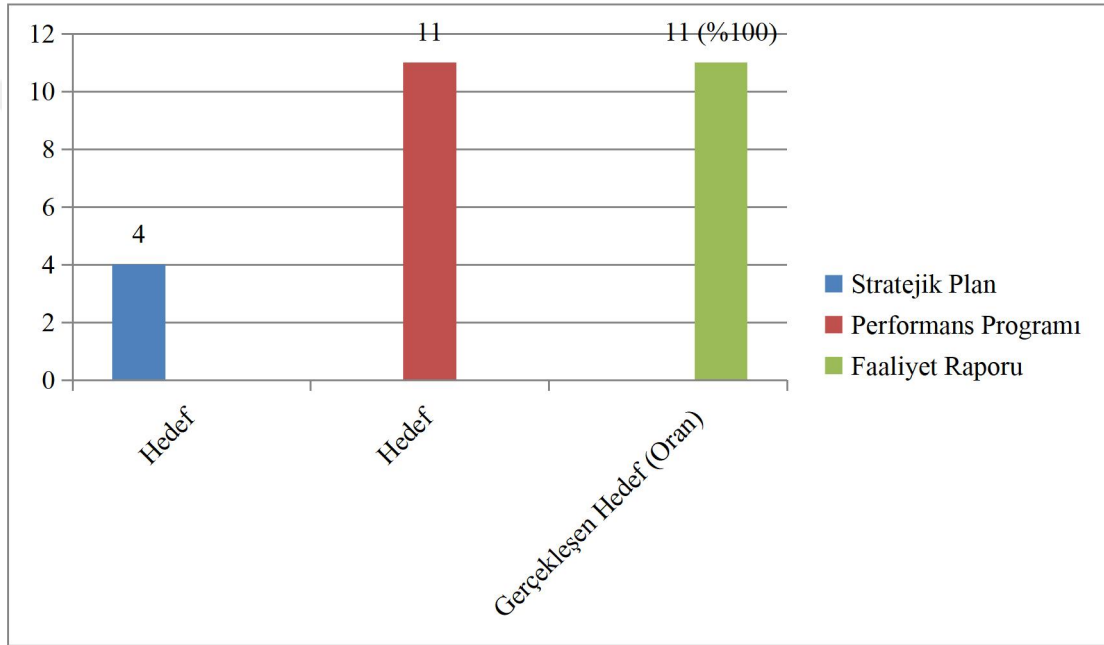
### Çizelge 6.12: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.	<b>%100</b>
2. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	<b>%100</b>
3. Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.	<b>%100</b>
4. Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.	<b>%100</b>
5. Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.	<b>%100</b>

### Çizelge 6.12: (Devamı) Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
6. Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.	%100
7. Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.	%100
8. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	%100
9. Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.	%100
10. Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.	%100
11. Belediyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.	%100

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 25-26)



### Şekil 6.4: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

2015-2019 Stratejik Planı'nda konulan 4 hedef yerine, 2018 Yılı Performans Programı'nda ve 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda vatandaşların, belediyenin ve diğer paydaşların gereksinimine binaen hedefler artmış ve bu nedenle 11 hedef gerçekleşmiştir. Şekil 6.4 Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.1, Çizelge 6.11 ve Çizelge 6.12'de Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'na göre ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 4 farklı hedef konulmasına rağmen 2018 Yılı Performans Programı'nda 11 hedef konulmuş ve 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda 11 hedefe ulaşılmıştır.

### Çizelge 6.13: Özel Kalem Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Özel Kalem Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 3.557.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 3.557.000,00 TL olan bütçenin 3.210.595,97 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %90,26 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 26).
2. Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. Belirlenen hedeflere bakıldığında, yerel hizmetlerde yurttaş memnuniyetini ve örgütsel kapasiteyi artırmaya yönelik bir yaklaşımın varlığı görülmektedir. Başkanlık makamı, halka açık bir yönetim sergileyerek ve hizmetlerde paydaşlarla işbirliğini önceleyerek kaliteli ve hızlı hizmet üretmeyi amaçlamaktadır. 2018 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması iddialı bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Ancak aynı zamanda bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla hangi ölçüde desteklendiği sorusu gündeme gelmektedir.

### Çizelge 6.14: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı

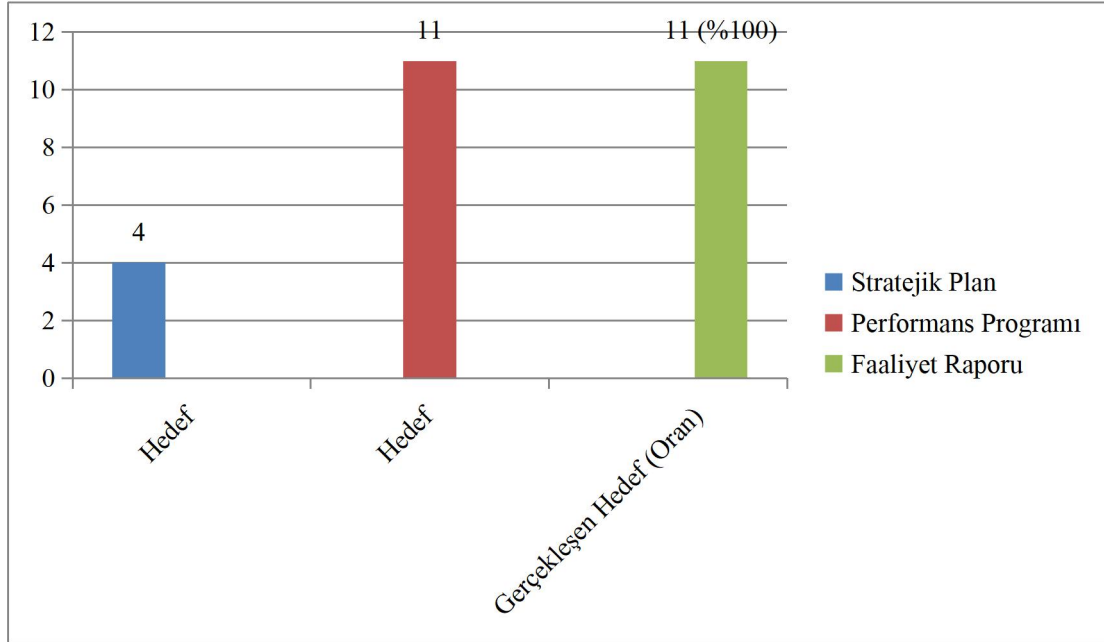
<b>Amaç 1</b>	Kurumsal yapıyı güçlendirmek ve insan odaklı bir yaklaşımla, başkanlık makamı ile vatandaşlar arasında sağlıklı iletişim kurarak etkin, verimli ve kaliteli hizmetler sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 4</b>	Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 5</b>	Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 6</b>	Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 7</b>	Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 8</b>	Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 9</b>	Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 10</b>	Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 11</b>	Belediyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.
Hedeflenen, 2019 yılında hedefin %100'ünü gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 34-35)

### Çizelge 6.15: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Başkanlık makamına gelen dilek, şikâyet, talep ve randevu talepleri, telefon, yazılı, sözlü, e-posta, faks gibi çeşitli yollarla iletmek ve sistemli bir şekilde dosyalanarak geri dönüşleri ve takipleri yapmak.	%100
2. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	%100
3. Belediye hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için iletişim araçlarıyla gelen taleplere hızlı ve sağlıklı çözümler sunmak.	%100
4. Kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesiyle birlikte koordinasyonun sağlanması.	%100
5. Randevu ve iletişim için gerekli altyapı ve programın geliştirilmesi.	%100
6. Resmi ve özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sosyal faaliyetler ve ortak çalışmalar geliştirmek.	%100
7. Özel Kalem Halkla İlişkiler Masası'nın, vatandaşların başvurularını etkin bir şekilde çözebilecek ve sonuçlandırabilecek düzeye gelmesi ve halkın belediye ile ilgili işlemlerini daha hızlı bir şekilde tamamlamasına olanak tanımak.	%100
8. Kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak.	%100
9. Başkanın çalışma programlarının hazırlanması.	%100
10. Vatandaşlarla ilişkileri güçlendirmek için günlük ziyaretler planlamak.	%100
11. Belediyedeki idari yönetim ile personel arasında istişare toplantıları düzenlemek.	%100

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 51-52)



**Şekil 6.5: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda konulan 4 hedef yerine, 2019 Yılı Performans Programı'nda ve 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda vatandaşların, belediyenin ve diğer paydaşların gereksinimine binaen hedefler artmış ve bu nedenle 11 hedef gerçekleşmiştir. Şekil 6.5 Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans

Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.1, Çizelge 6.14 ve Çizelge 6.15'te Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'na göre ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 4 farklı hedef konulmasına rağmen 2019 Yılı Performans Programı'nda 11 hedef konulmuş ve 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda 11 hedefin tamamına ulaşılmıştır. Ayrıca Çizelge 6.1'de Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda yıllar bazında konulan hedeflerin tamamı gerçekleştirildiği gibi fazladan hedeflerin de gerçekleştirildiği görülmektedir.

### Çizelge 6.16: Özel Kalem Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Özel Kalem Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 4.077.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçenin 3.275.108,32 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %80,33 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 52).
2. Elazığ Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. Belirlenen hedeflere bakıldığında, yerel hizmetlerde yurttaş memnuniyetini ve örgütsel kapasiteyi artırmaya yönelik bir yaklaşımın varlığı görülmektedir. Başkanlık makamı, halka açık bir yönetim sergileyerek ve hizmetlerde paydaşlarla işbirliğini önceleyerek kaliteli ve hızlı hizmet üretmeyi amaçlamaktadır. 2019 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması iddialı bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Ancak aynı zamanda bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla hangi ölçüde desteklendiği sorusu gündeme gelmektedir.

### Çizelge 6.17: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Kurumun çıkarlarına uygun olarak sonuçlanacak şekilde mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin yönetilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.
2015-2019 yılları arasında hedeflenen dava sayısı 1.000 adettir.	
<b>Amaç 2</b>	Adli mercilere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.
2015-2019 yılları arasında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.	
<b>Amaç 3</b>	Mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.
2015-2019 yılları arasında hedeflenen dava sayısı 250 adettir.	
<b>Amaç 4</b>	Kurum alacaklarının tahsil edilmesi ve kuruma karşı gerçekleşen icra işlemlerinin takip edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.
2015-2019 yılları arasında hedeflenen dava sayısı 5.000 adettir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 46)

**Çizelge 6.18: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

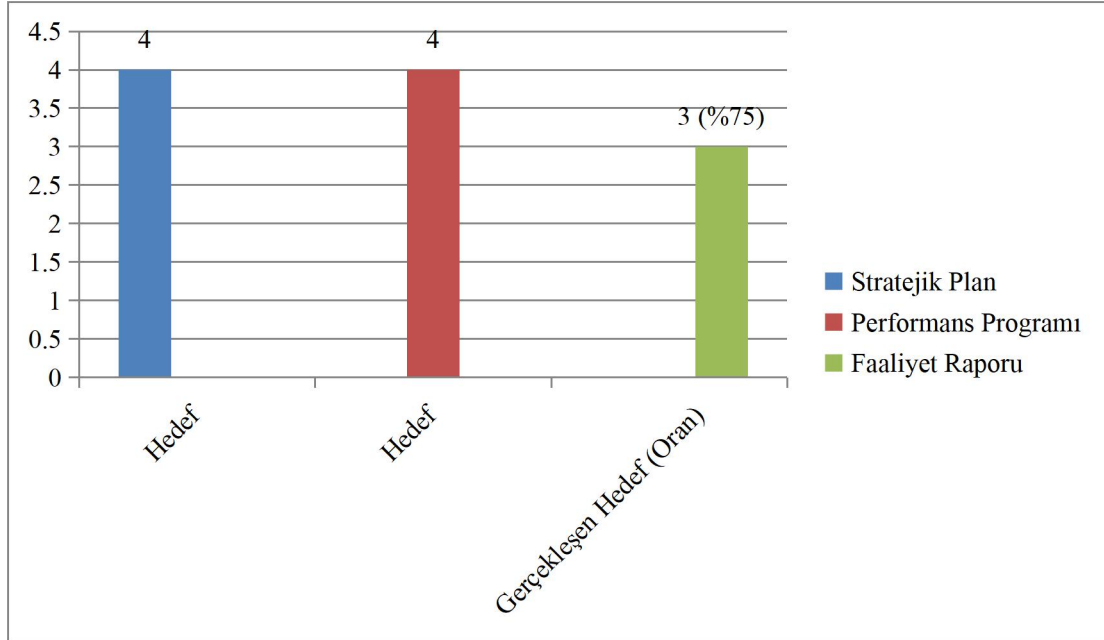
<b>Amaç 1</b>	Kurumun çıkarlarına uygun olarak sonuçlanacak şekilde mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin yönetilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.
2015 yılında hedeflenen dava sayısı 200 adettir.	
<b>Amaç 2</b>	Adli mercilere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.
2015 yılında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.	
<b>Amaç 3</b>	Mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.
2015 yılında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.	
<b>Amaç 4</b>	Kurum alacaklarının tahsil edilmesi ve kuruma karşı gerçekleşen icra işlemlerinin takip edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.
2015 yılında hedeflenen dava sayısı 1.000 adettir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 30-33)

**Çizelge 6.19: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.	157
2. Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.	149
3. Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.	79
4. İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.	136

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 104)



**Şekil 6.6: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda belirlenen 4 hedef, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'na göre hukuk davaları ve idari

uyuşmazlık davaları hedef olarak gerçekleşse de sayısal olarak bir yakınlık görülmektedir. Ancak icra dosyalarında hedeflenen dava sayısı ile gerçekleşen dava sayısı arasında 7,5 kat gibi bariz bir fark görülmekte olup, bu durum belediye bütçesine olumlu anlamda bir katkı sunmuştur. Şekil 6.6 Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.17, Çizelge 6.18 ve Çizelge 6.19'da Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda 4 farklı hedef konulmuş olup, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda 3 hedefin gerçekleştirildiği ve 1 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir. 2015 yılı için hukuk davalarında hedeflenen dava sayısı 200 adet iken 157 adet olarak gerçekleşmiş, idari uyuşmazlık davalarında hedeflenen dava sayısı 100 adet iken 79 adet olarak gerçekleşmiş ve icra dosyalarında hedeflenen dava sayı ise 1.000 adet iken 136 adet olarak gerçekleşmiştir. Fakat ceza davalarında hedeflenen dava sayısı 100 adet iken 149 adet olarak gerçekleşmiş ve hedef aşılmıştır.

#### **Çizelge 6.20: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Hukuk İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 752.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 752.000,00 TL olan bütçenin 553.709,88 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %73,63 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 104).
2. Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %75'tir.
3. 2015 yılı hedeflerinin %75 oranında başarılmış olması, önemli bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Bu durum, iddialı hedeflere ulaşma çabasının ve belirli alanlardaki başarının bir göstergesidir. Ancak aynı zamanda, hedeflerin geri kalan %25'i için izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu ve bu hedeflere ulaşmada karşılaşılan zorluklar sorusu gündeme gelmektedir. Kalan hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılacağı ve iyileştirme alanlarının nasıl belirleneceği önemli olacaktır.

#### **Çizelge 6.21: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Kurumun çıkarlarına uygun olarak sonuçlanacak şekilde mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin yönetilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.
2016 yılında hedeflenen dava sayısı 240 adettir.	
<b>Amaç 2</b>	Adli mercilere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.
2016 yılında hedeflenen dava sayısı 150 adettir.	

**Çizelge 6.21: (Devamı) Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı**

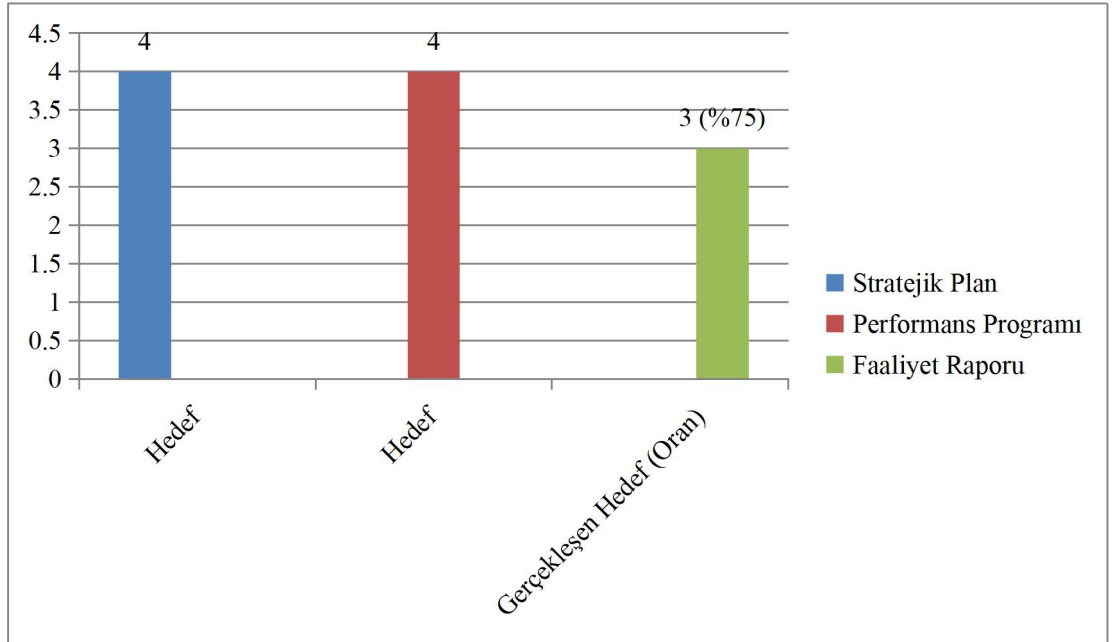
<b>Amaç 3</b>	Mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları. 2016 yılında hedeflenen dava sayısı 170 adettir.
<b>Amaç 4</b>	Kurum alacaklarının tahsil edilmesi ve kuruma karşı gerçekleşen icra işlemlerinin takip edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar. 2016 yılında hedeflenen dava sayısı 200 adettir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 53-54)

**Çizelge 6.22: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu**

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.	<b>115</b>
2. Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.	<b>199</b>
3. Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.	<b>125</b>
4. İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.	<b>93</b>

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 76)



**Şekil 6.7: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'nda belirlenen 4 hedef, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'na göre hukuk davaları, idari uyuşmazlık davaları ve icra dosyaları hedef olarak gerçekleşse de sayısal olarak bir yakınlık görülmektedir. Ancak ceza davalarında, hedeflenen dava sayısına göre gerçekleşen dava sayısında neredeyse  $\frac{1}{3}$  oranında bir artış olmuş ve bu durum belediye bütçesine olumsuz anlamda bir katkı sağlamıştır. Şekil 6.7 Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge

6.17, Çizelge 6.21 ve Çizelge 6.22’de Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü’nün 2015-2019 Stratejik Planı’nda ve 2016 Yılı Performans Programı’ndaki tüm hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu’nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı’nda ve 2016 Yılı Performans Programı’nda 4 farklı hedef konulmuş olup, 2016 Yılı Faaliyet Raporu’nda 3 hedefin gerçekleştirildiği ve 1 hedefin ise gerçekleşmediği görülmektedir. 2016 yılı için hukuk davalarında hedeflenen dava sayısı 240 adet iken 115 adet olarak gerçekleşmiş, idari uyuşmazlık davalarında hedeflenen dava sayısı 170 adet iken 125 adet olarak gerçekleşmiş ve icra dosyalarında hedeflenen dava sayısı ise 200 adet iken 93 adet olarak gerçekleşmiştir. Fakat ceza davalarında hedeflenen dava sayısı 150 adet iken 199 adet olarak gerçekleşmiş ve hedef aşılmıştır.

### Çizelge 6.23: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Hukuk İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 888.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçenin 554.663,87 TL’si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %62,46 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 76).
2. Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %75’tir.
3. 2016 yılı hedeflerinin %75 oranında başarılmış olması, önemli bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Bu durum, iddialı hedeflere ulaşma çabasının ve belirli alanlardaki başarının bir göstergesidir. Ancak aynı zamanda, hedeflerin geri kalan %25’i için izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu ve bu hedeflere ulaşmada karşılaşılan zorluklar sorusu gündeme gelmektedir. Kalan hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılacağı ve iyileştirme alanlarının nasıl belirleneceği önemli olacaktır.

### Çizelge 6.24: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

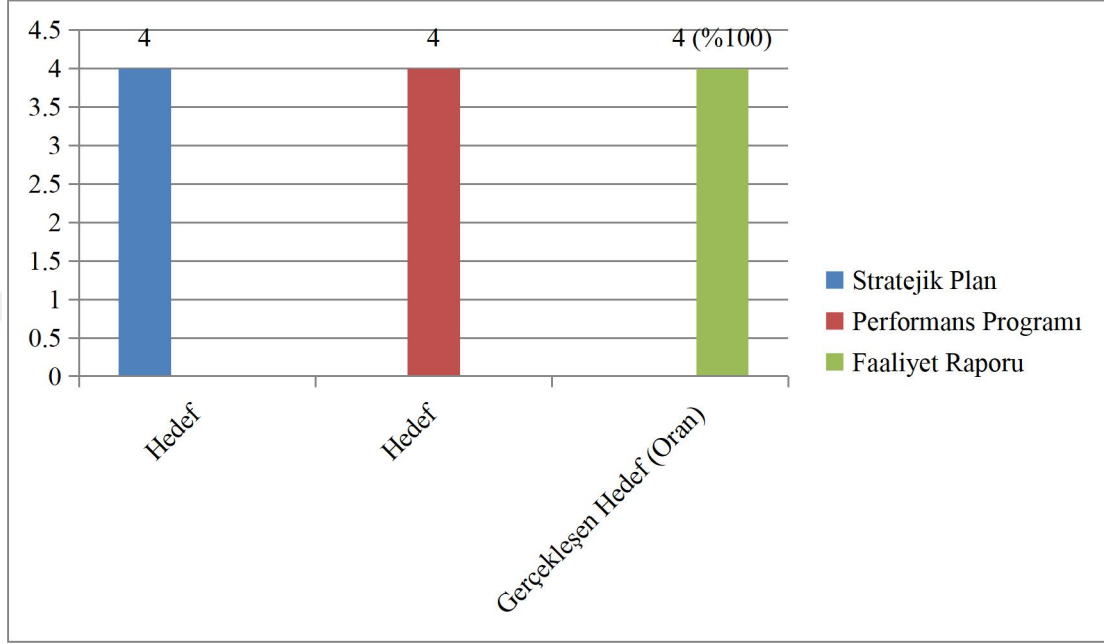
<b>Amaç 1</b>	Kurumun çıkarlarına uygun olarak sonuçlanacak şekilde mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin yönetilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu hukuk davaları. 2017 yılında hedeflenen dava sayısı 220 adettir.
<b>Amaç 2</b>	Adli mercilere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri. 2017 yılında hedeflenen dava sayısı 180 adettir.
<b>Amaç 3</b>	Mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları. 2017 yılında hedeflenen dava sayısı 120 adettir.
<b>Amaç 4</b>	Kurum alacaklarının tahsil edilmesi ve kuruma karşı gerçekleşen icra işlemlerinin takip edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar. 2017 yılında hedeflenen dava sayısı 180 adettir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 55-56)

### Çizelge 6.25: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.	110
2. Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.	39
3. Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.	113
4. İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.	80

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 81-82)



Şekil 6.8: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda belirlenen 4 hedef, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'na göre hukuk davalarında hedefte  $\frac{1}{2}$  oranında olumlu bir sapma olurken, ceza davalarında bu durum neredeyse 4,5 katı olumlu bir sapma ile ortaya çıkmış, idari uyuşmazlık davalarında hedef neredeyse başa baş gelmiş ve icra dosyalarında ise hedefte 2,25 kat gibi olumlu anlamda bir fark meydana gelmiştir. Tüm bu duruma göre belediye bütçesine olumlu bir katkının olduğunu söylemek mümkündür. Şekil 6.8 Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.17, Çizelge 6.24 ve Çizelge 6.25'te Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda 4 farklı hedef konulmuş olup, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda 4 hedefin de gerçekleştirildiği görülmektedir. 2017 yılı için hukuk davalarında hedeflenen dava sayısı 220 adet iken 110 adet olarak gerçekleşmiş, ceza davalarında hedeflenen dava sayısı 180 adet iken 39 adet olarak gerçekleşmiş, idari

uyuşmazlık davalarında hedeflenen dava sayısı 120 adet iken 113 adet olarak gerçekleşmiş ve icra dosyalarında hedeflenen dava sayısı ise 180 adet iken 80 adet olarak gerçekleşmiştir.

### Çizelge 6.26: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Hukuk İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 770.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 527.510,07 TL olan bütçenin 355.432,97 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %67,38 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 82).
2. Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. 2017 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması, kurumun iddialı ve güçlü bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu başarı, belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen kararlılık, etkin planlama ve başarılı uygulama süreçlerinin bir sonucudur. Kurumun hedeflerine ulaşma kapasitesinin yüksek olduğu ve performans odaklı bir çalışma anlayışının benimsendiği görülmektedir. Bu durum, gelecekteki hedefler için de güçlü bir referans noktası oluşturmaktadır. Ayrıca tüm hedeflerin başarılmış olması, bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla etkili bir şekilde desteklendiği anlamına gelmektedir. Başarının arkasında, düzenli performans takibi, geri bildirim mekanizmaları ve gerektiğinde yapılan düzeltici eylemlerin olduğu varsayılabilir. Bu da kurumun sadece hedef belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini de titizlikle yönettiğini göstermektedir.

### Çizelge 6.27: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

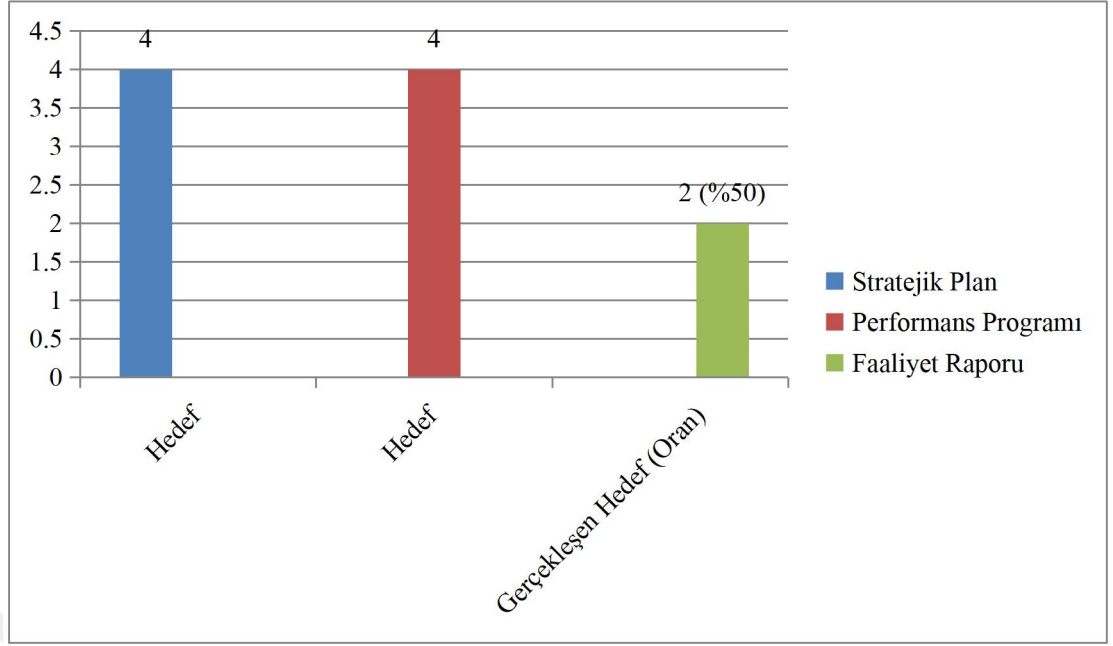
<b>Amaç 1</b>	Kurumun çıkarlarına uygun olarak sonuçlanacak şekilde mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin yönetilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu hukuk davaları. 2018 yılında hedeflenen dava sayısı 150 adettir.
<b>Amaç 2</b>	Adli mercilere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri. 2018 yılında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.
<b>Amaç 3</b>	Mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları. 2018 yılında hedeflenen dava sayısı 200 adettir.
<b>Amaç 4</b>	Kurum alacaklarının tahsil edilmesi ve kuruma karşı gerçekleşen icra işlemlerinin takip edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar. 2018 yılında hedeflenen dava sayısı 150 adettir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 33-34)

### Çizelge 6.28: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.	<b>196</b>
2. Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.	<b>115</b>
3. Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.	<b>134</b>
4. İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.	<b>33</b>

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 55-56)



**Şekil 6.9: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda belirlenen 4 hedef, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'na göre hedeflenen idari uyuşmazlık davaları 1,5 kat ve hedeflenen icra dosyaları ise 4,5 kat belediye bütçesine olumlu katkı sağlamıştır. Fakat hukuk davalarında hedeflenen dava sayısı 150 adet iken, 196 adet olarak yani neredeyse  $\frac{1}{4}$  oranında gerçekleşmiş, ceza davalarında hedeflenen dava sayısı 100 adet iken 115 adet olarak gerçekleşmiş ve belediye bütçesine olumsuz katkı sunmuştur. Şekil 6.9 Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.17, Çizelge 6.27 ve Çizelge 6.28'de Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda 4 farklı hedef konulmuş olup, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda 2 hedefin gerçekleştirildiği ve 2 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir. 2018 yılı için idari uyuşmazlık davalarında hedeflenen dava sayısı 200 adet iken 134 adet olarak gerçekleşmiş ve icra dosyalarında hedeflenen dava sayı ise 150 adet iken 33 adet olarak gerçekleşmiş ve hedefler tutturulmuştur. Fakat hukuk davalarında hedeflenen dava sayısı 150 adet iken, 196 adet olarak gerçekleşmiş, ceza davalarında hedeflenen dava sayısı 100 adet iken 115 adet olarak gerçekleşmiş ve hedefler tutturulamayarak aşılmıştır.

### Çizelge 6.29: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Hukuk İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 662.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 531.647,00 TL olan bütçenin 442.955,08 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %83,32 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 56).
2. Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %50'dir.
3. 2018 yılı hedeflerinin yalnızca %50'sinin başarılmış olması, kurumsal performans vizyonunun ciddi bir şekilde gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu durum, belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliği, kaynak tahsisi veya uygulama süreçlerinde eksiklikler olduğunu gösterebilir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin yarısına dahi ulaşamaması, performans beklentilerinin gerçekleşmediğini ve iyileştirme alanlarının bulunduğunu işaret etmektedir. Ayrıca izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli soruları gündeme getirmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları erken aşamada tespit edip düzeltici önlemler alınmasına yeterince olanak sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri derinlemesine incelenmeli, süreçlerdeki aksaklıklar belirlenmeli ve gelecek dönemler için daha gerçekçi ve uygulanabilir hedeflerle birlikte güçlü bir izleme ve değerlendirme sistemi kurulmalıdır.

### Çizelge 6.30: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı

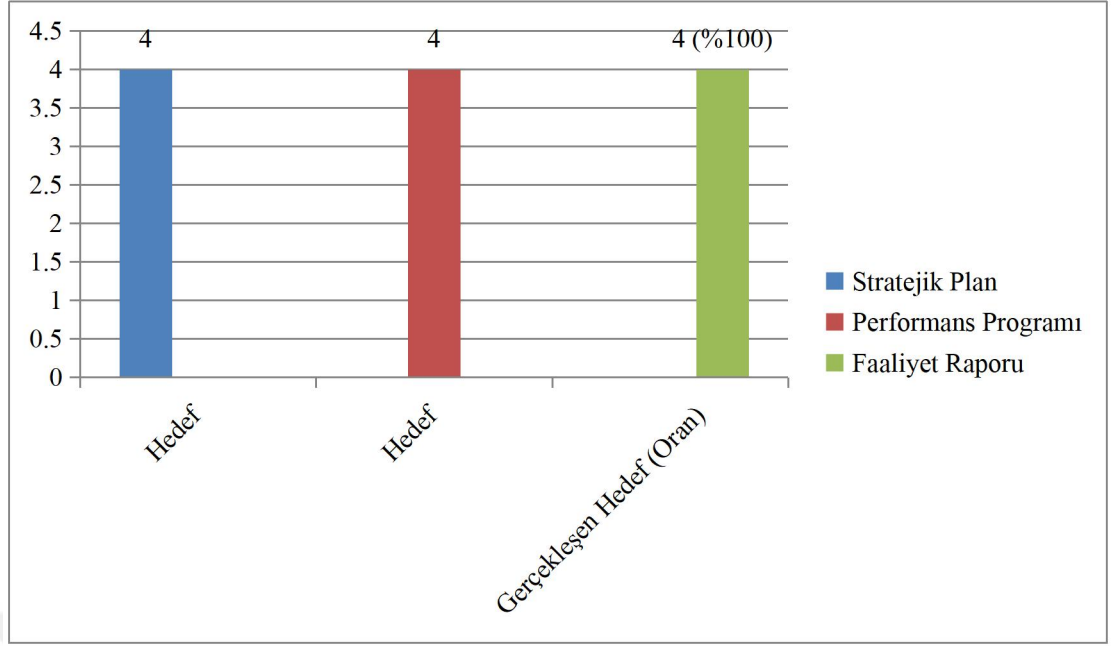
<b>Amaç 1</b>	Kurumun çıkarlarına uygun olarak sonuçlanacak şekilde mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin yönetilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu hukuk davaları. 2019 yılında hedeflenen dava sayısı 180 adettir.
<b>Amaç 2</b>	Adli mercilere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri. 2019 yılında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.
<b>Amaç 3</b>	Mahkemelere intikal eden iş ve işlemlerin kurumun çıkarlarına uygun bir şekilde sonuçlanmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları. 2019 yılında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.
<b>Amaç 4</b>	Kurum alacaklarının tahsil edilmesi ve kuruma karşı gerçekleşen icra işlemlerinin takip edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar. 2019 yılında hedeflenen dava sayısı 100 adettir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 56-57)

### Çizelge 6.31: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu

Performans Sonuçları Tablosu	
1. Kurumun taraf olduğu hukuk davaları.	124
2. Kurumun taraf olduğu ceza davaları ve savcılık işlemleri.	53
3. Kurumun taraf olduğu idari uyuşmazlık davaları.	79
4. İcra dairelerinde işlemleri olan dosyalar.	22

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2021: s. 72)



**Şekil 6.10: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda belirlenen 4 hedef ile 2019 Yılı Faaliyet Raporu'na göre belediye hukuk davalarındaki hedefte neredeyse  $\frac{1}{3}$  oranında tasarruf etmiş, ceza davalarındaki hedefte neredeyse  $\frac{1}{2}$  oranında tasarruf etmiş, idari uyuşmazlık davalarındaki hedefte neredeyse  $\frac{1}{4}$  oranında tasarruf etmiş ve icra dosyalarındaki hedefte ise neredeyse  $\frac{1}{5}$  oranında tasarruf etmiştir. Şekil 6.10 Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.17, Çizelge 6.30 ve Çizelge 6.31'de Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki tüm hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda tamamen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda 4 farklı hedef konulmuş olup, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda 4 hedefin de gerçekleştirildiği görülmektedir. 2019 yılı için hukuk davalarında hedeflenen dava sayısı 180 adet iken 124 adet olarak gerçekleşmiş, ceza davalarında hedeflenen dava sayısı 100 adet iken 53 adet olarak gerçekleşmiş, idari uyuşmazlık davalarında hedeflenen dava sayısı 100 adet iken 79 adet olarak gerçekleşmiş ve icra dosyalarında hedeflenen dava sayı ise 100 adet iken 22 adet olarak gerçekleşmiştir.

### Çizelge 6.32: Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Hukuk İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 650.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 801.000,00 TL olan bütçenin 740.331,75 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %92,43 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 91).
2. Elazığ Belediyesi Hukuk İşleri Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. 2019 yılına ait tüm hedeflerin başarılmış olması, kurumun iddialı ve güçlü bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu başarı, belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen kararlılık, etkin planlama ve başarılı uygulama süreçlerinin bir sonucudur. Kurumun hedeflerine ulaşma kapasitesinin yüksek olduğu ve performans odaklı bir çalışma anlayışının benimsendiği görülmektedir. Bu durum, gelecekteki hedefler için de güçlü bir referans noktası oluşturmaktadır. Ayrıca tüm hedeflerin başarılmış olması, bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla etkili bir şekilde desteklendiği anlamına gelmektedir. Başarının arkasında, düzenli performans takibi, geri bildirim mekanizmaları ve gerektiğinde yapılan düzeltici eylemlerin olduğu varsayılabilir. Bu da kurumun sadece hedef belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini de titizlikle yönettiğini göstermektedir.

### Çizelge 6.33: Fen İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Tofaş Kavşağı Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun tamamının yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Hazardağlı Sarahatun Kavşağı Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun %20'sini, 2016 yılında yolun %30'unu ve 2017 yılında da yolun %50'sini tamamlamak.
<b>Hedef 3</b>	İstasyon Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 ve 2017 yıllarında yolun %20'sini, 2018 ve 2019 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 4</b>	Sanayi Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 ve 2017 yıllarında yolun %20'sini, 2018 ve 2019 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 5</b>	Kuzey İmar Yolu.
	Hedeflenen, 2015 ve 2016 yıllarında yolun %20'sini, 2017 ve 2018 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 6</b>	Şahinkaya Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 ve 2017 yıllarında yolun %20'sini, 2018 ve 2019 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 7</b>	Nuralı Zafran Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 ve 2017 yıllarında yolun %20'sini, 2018 ve 2019 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 8</b>	Pertek Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 ve 2017 yıllarında yolun %20'sini, 2018 ve 2019 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 9</b>	Makine İkmal Bağlantısı.
	Hedeflenen, 2016 ve 2017 yıllarında yolun %20'sini, 2018 ve 2019 yıllarında ise yolun %30'unu bitirmek.
<b>Hedef 10</b>	Sanayi-Kırklar-Salıbaba-Çatalçeşme-Doğukent Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun tamamını bitirmek.

**Çizelge 6.33: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Hedef 11</b>	Hacı Halit Efendi Bulvarı.
Hedeflenen,	2015 yılında yolun tamamını bitirmek.
<b>Amaç 2</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının belli bir konumda bir araya gelmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Oto Galerici Sitesi'nin inşaa edilmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında Oto Galerici Sitesi'nin tamamını yapmak.
<b>Amaç 3</b>	Belediyenin kendi imkânlarına göre malzeme üretmesi.
<b>Hedef 1</b>	Kızılay Şantiyesinde, parke üretim tesisinde parke üretilmesi.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde her yıl 25.000 m <sup>2</sup> parke üretilmesi.
<b>Hedef 2</b>	Kızılay Şantiyesinde, bordür üretim tesisinde bordür üretimin yapılması.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde her yıl 5.000 m bordür üretilmesi.
<b>Amaç 4</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak altyapı çalışmalarının tamamlanması ve gerekli malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt yol yapımı (2015-2016 yılları arasında il genelindeki tüm asfalt imalatlarının tamamlanması ve sonraki yıllarda yeni açılacak imar yollarının asfaltlanma işlerinin yapılması. Bu süreçte ocaktan, alttemel malzemesi ve kırmataş temel malzemesi temin edilmesi ve bitümlü sıcak karışım yapılması).
Hedeflenen,	2015 yılında 150.000 m <sup>2</sup> ve 2016 yılından 2019 yılına kadar her yıl 100.000 m <sup>2</sup> asfalt yol yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Şehrin mücavir alan içerisinde yeni açılan yolların, caddelerin ve sokakların bakımı ve yenilenmesi gereken bölgelerin düzeltilmesi için parke ve bordür yapımı.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde her yıl 100.000 m <sup>2</sup> parke ve 20.000 m bordür yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Karla mücadele için tuz malzemesinin alınması.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde her yıl 100 ton tuz alınması.
<b>Amaç 5</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Müdürlüğün ihtiyacına göre personel hizmet alımı yapmak.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde 457 vasıfsız işçi, 355 vasıflı işçi, 37 tekniker ve 46 mühendis alınması.
<b>Hedef 2</b>	Müdürlüğün, araç iş gücünü artırmak ve ihtiyaca göre kamyon ile iş makinesi kiralamak.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde mevcut araç filosuna 3 adet çift kabin pikap, 1 adet 4x4 çift kabin pikap, 5 adet binek otomobil, 6 adet kamyon ve 2 adet kazıcı kepçe kiralanması.
<b>Amaç 6</b>	İlin gereksinimlerine uygun olarak yıkılan veya yenilenmesi gereken spor ve ulaşım tesislerinin inşaa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	1.000 kişilik kapalı spor salonunun inşaa edilmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında spor salonunun tamamının inşaa edilmesi.
<b>Hedef 2</b>	Yeni bir terminal binasının inşaa edilmesi.
Hedeflenen,	inşaatın 2017 yılında %40'ının ve 2018 yılında da %60'ının bitirilmesi.
<b>Amaç 7</b>	Şorşor Deresi'nin ıslah edilmesi ve rekreasyon alanı olarak düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Atık suyun Şorşor Deresi boyunca arıtma tesisine kadar taşınması.
Hedeflenen,	2015 yılında projenin yarısının ve 2016 yılında da projenin diğer yarısının tamamlanması.
<b>Hedef 2</b>	Şorşor Deresi'ne atık su bağlantısı yapılacak bölgelere yeni yağmur suyu drenaj sistemi kurulması ve şehir genelinde çatı sularının kanalizasyondan ayrılması projesi.
Hedeflenen,	projenin %50'sini 2015 yılında, diğer %50'sini de 2016 yılında tamamlamak.

**Çizelge 6.33: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Amaç 8</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak alt yapı tesislerinin ve hatlarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Muhtelif mahallelerde kanalizasyon hattının döşenmesi.
	Hedeflenen, 2015’de 15 km, 2016’da 12 km, 2017’de 10 km, 2018’de 8 km ve 2019’da da 8 km kanalizasyon hattı döşemek.
<b>Hedef 2</b>	Yağmur suyu şebeke hattı yapımı.
	Hedeflenen, 2015 ve 2016 yıllarında 10 km, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında da 8 km yağmur suyu şebeke hattı yapılması.
<b>Amaç 9</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla çevrilmesi ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Mezarlık alanların çevre duvarlarının inşa edilmesi ve yenilenmesi.
	Hedeflenen, duvarların %70’ini 2015 yılında, kalan kısmını da 2016 yılında tamamlamak.
<b>Hedef 2</b>	Mezarlık alanların iç yollarının asfaltlanması.
	Hedeflenen, asfaltlamanın 2015 yılında yarısını ve 2016 yılında da diğer yarısını bitirmek.
<b>Amaç 10</b>	Şehir girişlerine güzel bir görünüm kazandırmak için şehir giriş kapılarının yapılması.
<b>Hedef 1</b>	Şehir girişlerine 2 adet giriş kapısı yapılması.
	Hedeflenen, 2015 yılında şehir giriş kapılarının tamamının inşa edilmesi.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 49-54)

**Çizelge 6.34: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Tofaş Kavşağı Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun tamamının yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Hazardağlı Sarahatun Kavşağı Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun %20’sini tamamlamak.
<b>Hedef 3</b>	Kuzey İmar Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun %20’sini tamamlamak.
<b>Hedef 4</b>	Sanayi-Kırklar-Salıbaşa-Çatalçeşme-Doğukent Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun tamamını bitirmek.
<b>Hedef 5</b>	Halit Hoca Efendi Bulvarı.
	Hedeflenen, 2015 yılında yolun tamamını bitirmek.
<b>Amaç 2</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının belli bir konumda bir araya gelmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Oto Galeriler Sitesi’nin inşa edilmesi.
	Hedeflenen, 2015 yılında Oto Galeriler Sitesi’nin tamamını yapmak.
<b>Amaç 3</b>	Belediyenin kendi imkânlarına göre malzeme üretmesi.
<b>Hedef 1</b>	Kızılay Şantiyesinde, parke üretim tesisinde parke üretilmesi.
	Hedeflenen, 2015 yılında 25.000 m <sup>2</sup> parke üretilmesi.
<b>Hedef 2</b>	Kızılay Şantiyesinde, bordür üretim tesisinde bordür üretimin yapılması.
	Hedeflenen, 2015 yılında 5.000 m bordür üretilmesi.
<b>Amaç 4</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak üstyapı çalışmalarının tamamlanması ve gerekli malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt yol yapımı.
	Hedeflenen, 2015 yılında 150.000 m <sup>2</sup> asfalt yol yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Beton parke ve bordür yapımı.
	Hedeflenen, 2015 yılında 100.000 m <sup>2</sup> parke ve 20.000 m bordür yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Karla mücadele için tuz malzemesinin alınması.
	Hedeflenen, 2015 yılında 100 ton tuz alınması.
<b>Amaç 5</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.

### Çizelge 6.34: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı

<b>Hedef 1</b>	Müdürlüğün ihtiyacına göre personel hizmet alımı yapmak.
Hedeflenen,	2015 yılında 457 vasıfsız işçi, 355 vasıflı işçi, 37 tekniker ve 46 mühendis alınması.
<b>Hedef 2</b>	Müdürlüğün, araç iş gücünü artırmak ve ihtiyaca göre kamyon ile iş makinesi kiralamak.
Hedeflenen,	2015 yılında mevcut araç filosuna 3 adet çift kabin pikap, 1 adet 4x4 çift kabin pikap, 5 adet binek otomobil, 6 adet kamyon ve 2 adet kazıcı kepçe kiralanması.
<b>Amaç 6</b>	İlin gereksinimlerine uygun olarak yıkılan veya yenilenmesi gereken spor ve ulaşım tesislerinin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	1.000 kişilik kapalı spor salonunun inşa edilmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında spor salonunun tamamının inşa edilmesi.
<b>Amaç 7</b>	Şorşor Deresi'nin ıslah edilmesi ve rekreasyon alanı olarak düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Atık suyun Şorşor Deresi boyunca arıtma tesisine kadar taşınması.
Hedeflenen,	2015 yılında projenin yarısının tamamlanması.
<b>Hedef 2</b>	Şorşor Deresi'ne atık su bağlantısı yapılacak bölgelere yeni yağmur suyu drenaj sistemi kurulması ve şehir genelinde çatı sularının kanalizasyondan ayrılması projesi.
Hedeflenen,	projenin %50'sini 2015 yılında tamamlamak.
<b>Amaç 8</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak alt yapı tesislerinin ve hatlarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Muhtelif mahallelerde kanalizasyon hattının döşenmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında 15 km kanalizasyon hattı döşemek.
<b>Hedef 2</b>	Yağmur suyu şebeke hattı yapımı.
Hedeflenen,	2015 yılında 10 km yağmur suyu şebeke hattı yapılması.
<b>Amaç 9</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla çevrilmesi ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Mezarlık alanların çevre duvarlarının inşa edilmesi ve yenilenmesi.
Hedeflenen,	duvarların %70'ini 2015 yılında tamamlamak.
<b>Hedef 2</b>	Mezarlık alanların iç yollarının asfaltlanması.
Hedeflenen,	asfaltlamanın 2015 yılında yarısını tamamlamak.
<b>Amaç 10</b>	Şehir girişlerine güzel bir görünüm kazandırmak için şehir giriş kapılarının yapılması.
<b>Hedef 1</b>	Şehir girişlerine 2 adet giriş kapısı yapılması.
Hedeflenen,	2015 yılında şehir giriş kapılarının tamamının inşa edilmesi.
<b>Amaç 11</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımını tamamlamak.
<b>Hedef 2</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımını tamamlamak.
<b>Hedef 3</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımını tamamlamak.
<b>Hedef 4</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımını tamamlamak.
<b>Hedef 5</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımını tamamlamak.
<b>Amaç 12</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
Hedeflenen,	2015 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını gerçekleştirmek.
<b>Amaç 13</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
Hedeflenen,	2015 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını gerçekleştirmek.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 58-70)

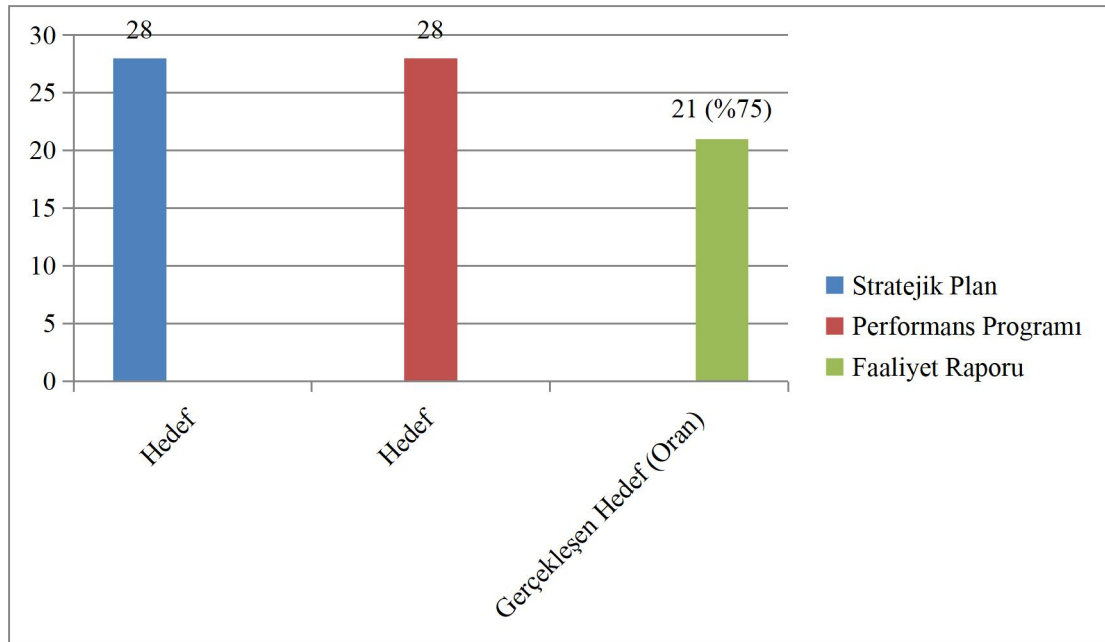
### Çizelge 6.35: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflendiği gibi 2015 yılında Tofaş Kavşağı Bağlantı Yolu'nun tamamı bitirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında Hazardağlı Sarahatun Kavşağı Bağlantı Yolu'nun %20'sini bitirmek hedeflenmiştir. Fakat bağlantı yolunun tamamı bitirilmiştir.
<b>Hedef 3</b>	2015 yılında Kuzey İmar Yolu'nun %20'sinin tamamlanması hedeflenmiştir. Fakat yolun %40'ı bitirilmiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflendiği gibi 2015 yılında Sanayi-Kırklar-Salıbaba-Çatalçeşme-Doğukent Bağlantı Yolu'nun tamamı bitirilmiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflendiği gibi 2015 yılında Halit Hoca Efendi Bulvarı'nın tamamı bitirilmiştir.
<b>Amaç 2</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının belli bir konumda bir araya gelmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflendiği gibi 2015 yılında Oto Galeriler Sitesi'nin tamamı inşa edilmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Belediyenin kendi imkânlarına göre malzeme üretmesi.
<b>Hedef 1</b>	Kızılay Şantiyesinde, 2015 yılı için parke üretim tesisinde 25.000 m <sup>2</sup> parke üretimi hedeflenmiştir. Fakat üretim yeterli gelmeyerek kullanılmak üzere kilitli parke alımı yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	Kızılay Şantiyesinde, 2015 yılı için bordür üretim tesisinde 5.000 m bordür üretimi hedeflenmiştir. Fakat üretim yeterli gelmeyerek kullanılmak üzere bordür alımı yapılmıştır.
<b>Amaç 4</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak üstyapı çalışmalarının tamamlanması ve gerekli malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında 150.000 m <sup>2</sup> asfalt yol yapımı hedeflenmiştir. Fakat 1.180.000 m <sup>2</sup> asfalt yol yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında 100.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve 20.000 m bordür yapılması hedeflenmiştir. Fakat 152.627,96 m <sup>2</sup> kaldırım ve 87.602,80 m bordür yapılmıştır.
<b>Hedef 3</b>	2015 yılında karla mücadele için 100 ton tuz alımı hedeflenmiş olup, 300 ton tuz alımı gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 5</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında müdürlüğün ihtiyacına göre hedeflenen 457 vasıfsız işçi, 355 vasıflı işçi, 37 tekniker ve 46 mühendis personel alımı yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında müdürlüğün, araç iş gücünü artırmak için mevcut araç filosuna 3 adet çift kabin pikap, 1 adet 4x4 çift kabin pikap, 5 adet binek otomobil, 6 adet kamyon ve 2 adet kazıcı kepçe kiralanması hedeflenmiştir. Fakat 1 adet binek oto ve 6 adet çift kabinli pikap, 2 adet silindir 1 adet ekskavatör, 2 adet ısuzy kamyonet kiralanmıştır.
<b>Amaç 6</b>	İlin gereksinimlerine uygun olarak yıkılan veya yenilenmesi gereken spor ve ulaşım tesislerinin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında 1.000 kişilik kapalı spor salonunun inşa edilmesi hedeflenmiştir. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 7</b>	Şorşor Deresi'nin ıslah edilmesi ve rekreasyon alanı olarak düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında atık suyun Şorşor Deresi boyunca arıtma tesisine kadar taşınması projesinin yarısının tamamlanması hedeflenmiştir. Fakat projenin tümü tamamlanmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında Şorşor Deresi'ne atık su bağlantısı yapılacak bölgelere yeni yağmur suyu drenaj sistemi kurulması ve şehir genelinde çatı sularının kanalizasyondan ayrılması projesinin %50'sinin tamamlanması hedeflenmiştir. Fakat projenin tümü tamamlanmıştır.

### Çizelge 6.35: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 8</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak alt yapı tesislerinin ve hatlarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında muhtelif mahallelerde 15 km kanalizasyon hattının döşenmesi hedeflenmiş olsa da 4.759 adet kanalizasyon hattı açılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında 10 km yağmur suyu şebeke hattı yapılması hedeflenmiştir. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 9</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla çevrilmesi ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında mezarlık alanların çevre duvarlarının %70'inin yapılması ve yenilenmesi hedeflenmiştir. Fakat mezarlık alanların çevre duvarlarının tamamı yapılmış ve yenilenmiştir. 1871.80 m himaye çiti, 303.80 m demir korkuluk ve 339 m <sup>3</sup> taş duvar yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında mezarlık alanların iç yollarının yarısının asfaltlanması hedeflenmiştir. Fakat mezarlık alanların iç yollarının asfaltlarının tamamı yapılmıştır.
<b>Amaç 10</b>	Şehir girişlerine güzel bir görünüm kazandırmak için şehir giriş kapılarının yapılması.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılı için şehir girişlerine 2 adet giriş kapısı yapılması hedeflenmiştir. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 11</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	
<b>Hedef 2</b>	2015 yılında hedeflendiği gibi asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımları yapılmıştır.
<b>Hedef 3</b>	
<b>Hedef 4</b>	
<b>Hedef 5</b>	
<b>Amaç 12</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında mal ve hizmet alımları yapılmıştır.
<b>Amaç 13</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında mal ve hizmet alımları yapılmıştır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 123-132)



**Şekil 6.11: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki şehir girişlerine güzel bir görünüm kazandırmak için 2 adet şehir giriş kapılarının yapılması hedefinin, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmediği görülmektedir. Çünkü bu projenin israfa sebebiyet vereceği ve gereksiz olduğu düşüncesiyle şehirde olumsuz anlamda oluşan kamuoyu baskısı nedeniyle iptal edilmiştir. Ayrıca bu konu, dönemin Ankara Büyükşehir Belediyesi Başkanı Melih Gökçek'in Ankara girişlerine yaptırdığı kapılar örnek verilerek hayata geçirilmek istenmiştir. 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki Şorşor Deresi'nin ıslah edilmesi hedefinin, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleştiği görülmektedir. Bahse konu olan bu proje, yıllarca siyasetçilerin ve yerel seçimlerin gündemini oluşturan en önemli konular ve vaatler arasında yer almıştır. Şorşor Deresi'nin 1. etabı ile projenin büyük bir kısmı tamamlanmıştır. Şekil 6.11 Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.33, Çizelge 6.34 ve Çizelge 6.35'te Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 10 amaç ve 28 hedef yer alırken, 2015 Yılı Performans Programı'nda ise 13 amaç ve 28 hedef yer almaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 21 hedefin gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer 7 hedefin 6'sı gerçekleştirilememiş, 1 hedef 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda km cinsinden belirtilmiş ve 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda ise bu değer adet olarak yer almıştır.

### **Çizelge 6.36: Fen İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Fen İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 98.733.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 98.848.322,28 TL olan bütçenin 79.833.957,22 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %80,76 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 133).
2. Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %75'tir.
3. 2015 yılı hedeflerinin %75 oranında başarılmış olması, önemli bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Bu durum, iddialı hedeflere ulaşma çabasının ve belirli alanlardaki başarının bir göstergesidir. Ancak aynı zamanda, hedeflerin geri kalan %25'i için izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu ve bu hedeflere ulaşmada karşılaşılan zorluklar sorusu gündeme gelmektedir. Kalan hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılacağı ve iyileştirme alanlarının nasıl belirleneceği önemli olacaktır.

### Çizelge 6.37: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İstasyon Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Sanayi Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Kuzey İmar Yolu.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Hedef 4</b>	Şahinkaya Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Hedef 5</b>	Nuralı Zafran Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Hedef 6</b>	Pertek Bağlantı Yolu.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Hedef 7</b>	Makine İkmal Bağlantısı.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun %20'sinin yapılması.
<b>Amaç 2</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak üstyapı çalışmalarının tamamlanması ve gerekli malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt yol yapımı.
	Hedeflenen, 2016 yılında muhtelif mahallelerde yolların asfaltlanması.
<b>Hedef 2</b>	Beton parke ve bordür yapımı.
	Hedeflenen, 2016 yılında şehrin muhtelif mahallelerinde yolların ve kaldırımların beton parke ve bordür yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Tuz malzemesi alınması.
	Hedeflenen, 2016 yılında 100 ton tuz alınması.
<b>Amaç 3</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Müdürlüğün ihtiyacına göre personel hizmet alımı yapmak.
	Hedeflenen, 2016 yılında 409 vasıfsız işçi, 466 vasıflı işçi, 41 tekniker, 50 mühendis, 2 uzman, 2 uzman yardımcısı ve 29 engelli alınması.
<b>Hedef 2</b>	Müdürlüğün, araç iş gücünü artırmak ve ihtiyaca göre binek araç ile iş makinelerinin kiralanması.
	Hedeflenen, 2016 yılında mevcut araç filosuna 3 adet çift kabin pikap, 1 adet binek otomobil, 7 adet kamyon ve 2 adet kazıcı kepçe kiralanması.
<b>Amaç 4</b>	İlin gereksinimlerine uygun olarak yıkılan veya yenilenmesi gereken spor tesislerinin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Şehirde yeni spor tesislerinin yapılması.
	Hedeflenen, 2016 yılında 1.000 kişilik kapalı spor salonunun inşa edilmesi.
<b>Amaç 5</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla çevrilmesi ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Mezarlık alanların çevre duvarlarının inşa edilmesi ve yenilenmesi.
	Hedeflenen, 2016 yılında duvarların %30'unu tamamlamak.
<b>Hedef 2</b>	Mezarlık alanların iç yollarının asfaltlanması.
	Hedeflenen, 2016 yılında yolun kalan yarısını bitirmek.
<b>Amaç 6</b>	Şehir girişlerine güzel bir görünüm kazandırmak için şehir giriş kapılarının yapılması.
<b>Hedef 1</b>	Şehrin doğu ve batı girişlerine görünümlü şehir kapılarının yapılması.
	Hedeflenen, 2016 yılında şehir giriş kapılarının inşa edilmesi.

### Çizelge 6.37: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 7</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında doğalgaz ve elektrik alımının tamamını gerçekleştirmek.
<b>Hedef 2</b>	Yağmur suyu şebeke hattı yapımı.
Hedeflenen,	2015 ve 2016 yıllarında 10 km, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında da 8 km yağmur suyu şebeke hattı yapılması.
<b>Amaç 8</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
Hedeflenen,	2016 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmaktır.
<b>Amaç 9</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının belli bir konumda bir araya gelmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Mobilyacılar sitesinin inşası.
Hedeflenen,	2016 yılında mobilyacılar sitesinin tamamını inşa etmektir.
<b>Amaç 10</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
Hedeflenen,	2016 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 75-84)

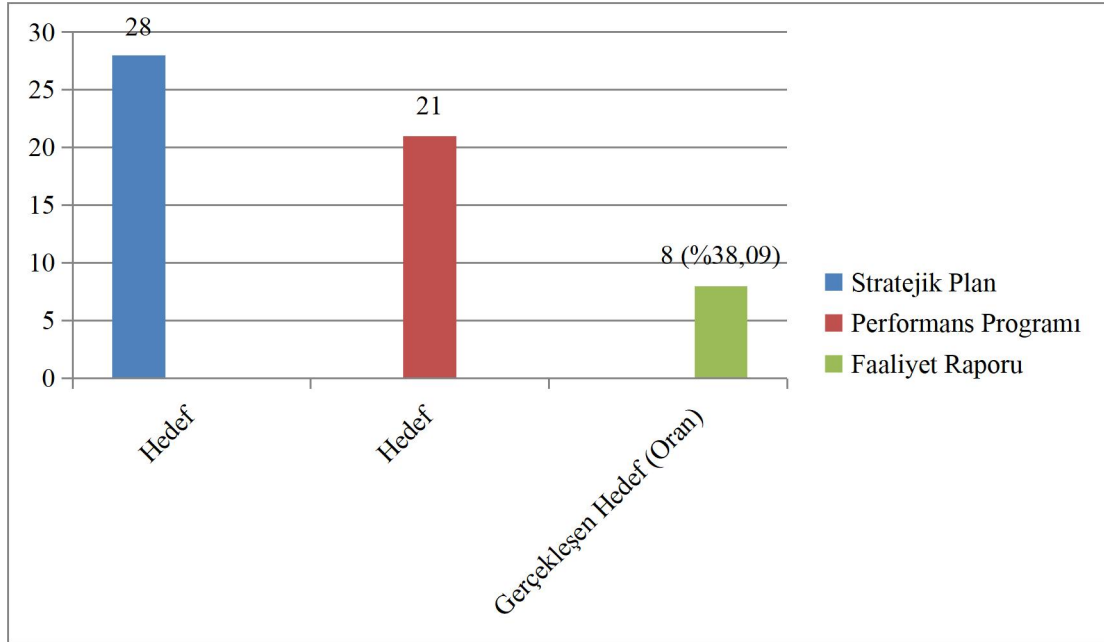
### Çizelge 6.38: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında hedeflenen, İstasyon Bağlantı Yolu'nun %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	2016 yılında hedeflenen, Sanayi Bağlantı Yolu'nun %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	2016 yılında hedeflenen, Kuzey İmar Yolu'nun %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	2016 yılında hedeflenen, Şahinkaya Bağlantı Yolu'nun %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	2016 yılında hedeflenen, Nuralı Zafran Bağlantı Yolu'nun %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 6</b>	2016 yılında hedeflenen, Pertek Bağlantı Yolu'nun %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 7</b>	2016 yılında hedeflenen, Makine İkmal Bağlantısı'nın %20'sinin yapımı gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Şehrin gereksinimlerine uygun olarak üstyapı çalışmalarının tamamlanması ve gerekli malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında hedeflenen, asfalt yol yapım işi 1.721.630,00 m <sup>2</sup> olarak gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	2016 yılında hedeflenen, şehrin muhtelif mahallelerinde yolların ve kaldırımların beton parke ve bordür işi yapılmıştır. Kaldırım yapımı 171.809,00 m <sup>2</sup> , bordür yapımı 109.305,00 m ve parke yol yapımı 98.006,00 m <sup>2</sup> 'dir.
<b>Hedef 3</b>	2016 yılında karla mücadele için 100 ton tuz alımı hedeflenmiş olup, 330 ton tuz alımı yapılmıştır.
<b>Amaç 3</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında müdürlüğün ihtiyacına göre 409 vasıfsız işçi, 466 vasıflı işçi, 41 tekniker, 50 mühendis, 2 uzman, 2 uzman yardımcısı ve 29 engelli personel alımı hedeflenmiş olup, hiçbir alım yapılmamıştır.
<b>Hedef 2</b>	2016 yılında hedeflenen, 3 adet çift kabin pikap, 1 adet binek otomobil, 7 adet kamyon ve 2 adet kazıcı kepçe kiralanması işi gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 4</b>	İlin gereksinimlerine uygun olarak yıkılan veya yenilenmesi gereken spor tesislerinin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında 1.000 kişilik kapalı spor salonunun bitirilmesi hedeflenmiştir. Fakat spor salonu inşaatı bitirilmediği için yapımına devam edilmiştir.

### Çizelge 6.38: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 5</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla çevrilmesi ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında mezarlık alanların çevre duvarlarının kalan %30'unun yapılması ve yenilenmesi hedeflenmiştir. Fakat bu hedefin tamamı 2015 yılında gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	2016 yılında mezarlık alanların iç yollarının kalan yarısının asfaltlanması hedeflenmiştir. Fakat bu hedefin tamamı 2015 yılında gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 6</b>	Şehir girişlerine güzel bir görünüm kazandırmak için şehir giriş kapılarının yapılması.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında şehrin doğu ve batı girişlerine görünümlü şehir kapılarının inşa edilmesi hedeflenmiş olup, bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 7</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında hedeflendiği gibi asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2016 yılında hedeflenen, 10 km yağmur suyu şebeke hattı yapılmamıştır.
<b>Amaç 8</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında hedeflenen, mal ve hizmet alımları gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 9</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının belli bir konumda bir araya gelmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında mobilyacılar sitesinin yapılması hedeflense de bu projenin yapımı gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 10</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında mal ve hizmet alımları gerçekleşmiştir.

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 95-103)



Şekil 6.12: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'nda şehrin birçok yerinde yapımı beklenen bağlantı yolları hedefleri, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda %20 oranında gerçekleşmiştir. Özellikle projesi yıllar önce belirlenen, yapımı kamuoyu tarafından beklenen ve şehir trafiğini rahatlatıcak olan Kuzey İmar Yolu projesinin bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir. Şekil 6.12 Fen İşleri

Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.33, Çizelge 6.37 ve Çizelge 6.38’de Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü’nün 2015-2019 Stratejik Planı’nda ve 2016 Yılı Performans Programı’ndaki hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu’nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı’nda 10 amaç ve 28 hedef yer alırken, 2016 Yılı Performans Programı’nda ise 10 amaç ve 21 hedef yer almaktadır. 2016 Yılı Faaliyet Raporu’nda sadece 8 hedefin gerçekleştirildiği ve bu 8 hedeften 2’sinin ise 2015 yılında gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer 13 hedefin ise tamamı gerçekleştirilememiştir.

### Çizelge 6.39: Fen İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Fen İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 104.717.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 133.587.204,57 TL olan bütçenin 122.543.671,28 TL’si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %91,73 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 105).
2. Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %38,09’dur.
3. 2016 yılı hedeflerinin sadece %38,09’unun başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini ciddi bir şekilde gözden geçirmesi gerektiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, hedeflerin gerçekçiliği, belirlenen stratejilerin etkinliği veya uygulama süreçlerindeki köklü eksiklikler hakkında önemli soruları gündeme getirmektedir. Hedeflerin yalnızca üçte birinden biraz fazlasının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi şüpheler oluşmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki aksaklıkları ve sapmaları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü olarak incelenmeli, süreçlerdeki yetersizlikler şeffaf bir şekilde belirlenmelidir.

### Çizelge 6.40: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İstasyon Bağlantı Yolu. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %20’sinin yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Sanayi Bağlantı Yolu yapımı. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %20’sinin yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Kuzey İmar Yolu. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %50’sinin yapılması.
<b>Hedef 4</b>	Şahinkaya Bağlantı Yolu. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %10’unun yapılması.
<b>Hedef 5</b>	Nuralı Zafran Bağlantı Yolu yapımı. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %10’unun yapılması.
<b>Hedef 6</b>	Pertek Bağlantı Yolu. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %10’unun yapılması.
<b>Hedef 7</b>	Makine İkmal Bağlantı Yolu. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %10’unun yapılması.
<b>Hedef 8</b>	Şehir imar planı ve mücavir alan içinde kış şartlarından kaynaklanan hizmetlerin yapımı. Hedeflenen, 2017 yılında yolun %10’unun yapılması.
<b>Amaç 2</b>	Belediye tarafından malzeme üretilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Kızılay Şantiyesi’nde parke üretimi tesisinde parke üretilmesi. Hedeflenen, 2017 yılında Kızılay Şantiyesi’nde parke üretimi tesisinde parke üretilmesi.

## Çizelge 6.40: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

<b>Hedef 2</b>	Kızılay Şantiyesi'nde bordür üretimi tesisinde bordür üretiminin yapılması
Hedeflenen,	2017 yılında Kızılay Şantiyesi'nde bordür üretimi tesisinde bordür üretiminin yapılması
<b>Amaç 3</b>	Şehrin gereksinimlerine göre üst yapı çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretilmesi, asfalt serilmesi ve asfalt yol yapılması.
Hedeflenen,	2017 yılında 2.000.000 m <sup>2</sup> yolların üst yapısının ve alt yapısının yapılması, yolların bakım ve onarımının yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Şehrin gereksinimlerine göre şehir imar planına uygun bir şekilde yolların asfalt beton ve beton parke ile kaplanması, altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesi, kaldırım ve tretuvarların uygun kaplama malzemeleriyle düzenlenmesi, yolların bakım ve onarımlarının yapılması ve işletilmesi.
Hedeflenen,	2017 yılında 300.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve tretuvar düzenleme çalışmaları yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Kış sezonunda karla mücadele için 250 ton tuz alımı.
Hedeflenen,	2017 yılında kış sezonunda karla mücadele için 250 ton tuz alımı.
<b>Amaç 4</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Personel hizmet alımı yapmak.
Hedeflenen,	2017 yılında vasıfsız işçi 451 kişi, vasıflı işçi 486 kişi, tekniker 42 kişi, mühendis 53 kişi, uzman 2 kişi, uzman yardımcısı 2 kişi ve engelli 31 kişi alınması.
<b>Hedef 2</b>	Binek araç ve iş makinesi kiralaması yapmak.
Hedeflenen,	2017 yılında 5 adet çift kabin pikap, 1 adet binek oto, 5 adet kamyon ve iş makinesi kiralamak.
<b>Amaç 5</b>	Şehrin gereksinimlerine göre yıkılan ya da yenilenmesi gereken spor tesislerinin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	İlde yeni spor tesislerinin yapılmasını sağlamak.
Hedeflenen,	2017 yılında 1.000 kişilik kapalı spor salonunun %20'sini tamamlamak.
<b>Hedef 2</b>	Terminal binası yapımı/rehabilitasyonu.
Hedeflenen,	2017 yılında terminal binası yapımının/rehabilitasyonunun %40'ını bitirmek.
<b>Amaç 6</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla ayrılması ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Mezarlık alanların çevre duvarlarının inşa edilmesi, yenilenmesi ve iç yolların asfaltlanması.
Hedeflenen,	2017 yılında mezarlık alanların çevre duvarlarının %30'unun yapılması ve yenilenmesi.
<b>Hedef 2</b>	Mezarlık alanların iç yollarının yapımı.
Hedeflenen,	2017 yılında mezarlık alanların iç yollarının %50'sinin asfaltlarının yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmet binaları yapımının, bakımının ve onarımının yapılması.
Hedeflenen,	2017 yılında belediye hizmet binalarının bakım ve onarımının %50'sinin yapımı.
<b>Amaç 7</b>	Şehirde (Orduevi Kavşağı ve İstasyon Kavşağı) katlı kavşaklar yapılması.
<b>Hedef 1</b>	Şehrin trafik akışının rahatlaması ve daha hızlı hale getirilmesi için katlı kavşaklar yapılması.
Hedeflenen,	2017 yılında Orduevi ve İstasyon katlı kavşaklarını bitirmek.
<b>Amaç 8</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
Hedeflenen,	2017 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımlarının tamamını yapmak.
<b>Amaç 9</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
Hedeflenen,	2017 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmak.
<b>Amaç 10</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
Hedeflenen,	2017 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmak.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 72-77)

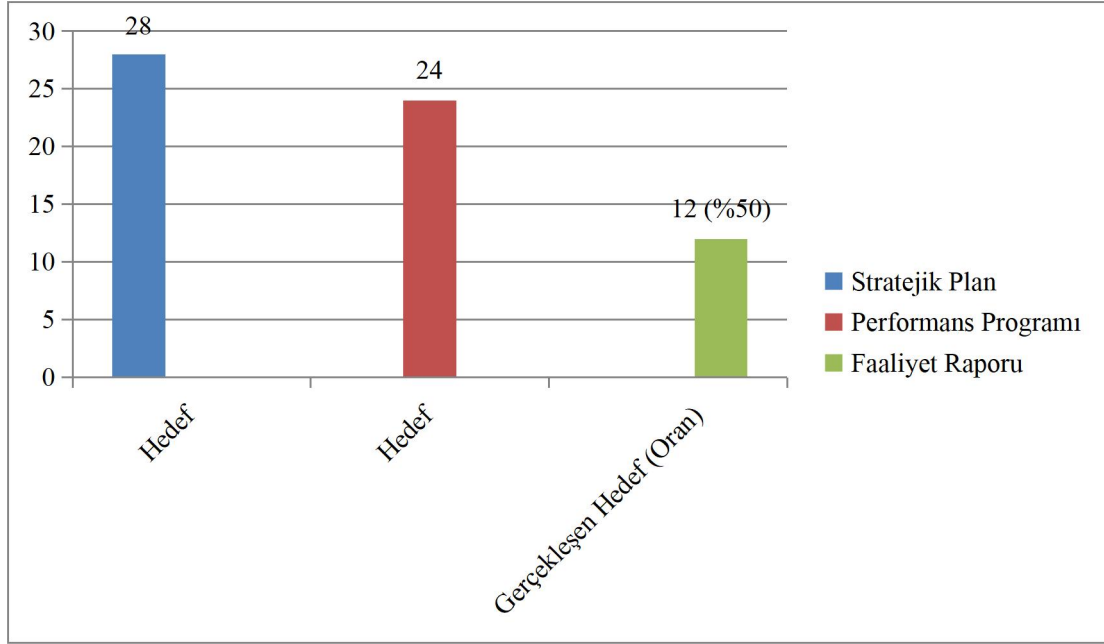
### Çizelge 6.41: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında yapılması planlanan İstasyon Bağlantı Yolu'nun %20'si yapılmamıştır.
<b>Hedef 2</b>	2017 yılında yapılması planlanan Sanayi Bağlantı Yolu'nun %20'si yapılmamıştır.
<b>Hedef 3</b>	2017 yılında yapılması planlanan Kuzey İmar Yolu'nun tamamı yapılmıştır.
<b>Hedef 4</b>	2017 yılında yapılması planlanan Şahinkaya Bağlantı Yolu'nun %10'u yapılmamıştır.
<b>Hedef 5</b>	2017 yılında yapılması planlanan Nuralı Zafran Bağlantı Yolu'nun %10'u yapılmamıştır.
<b>Hedef 6</b>	2017 yılında yapılması planlanan Pertek Bağlantı Yolu'nun %10'u yapılmamıştır.
<b>Hedef 7</b>	2017 yılında yapılması planlanan Makine İkmal Bağlantı Yolu'nun %10'u yapılmamıştır.
<b>Hedef 8</b>	2017 yılında yapılması planlanan şehir imar planı ve mücavir alan içinde kış şartlarından kaynaklanan hizmetlerin yapımı tamamlanmıştır.
<b>Amaç 2</b>	Belediye tarafından malzeme üretilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında Kızılay Şantiyesi'nde parke üretimi tesisinde parke üretilerek şehir genelinde toplam 130.455,00 m <sup>2</sup> parke yol yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2017 yılında Kızılay Şantiyesi'nde bordür üretimi tesisinde bordür üretilerek şehir genelinde toplam 208.095,00 m bordür yapılmıştır.
<b>Amaç 3</b>	Şehrin gereksinimlerine göre üst yapı çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında yapılması planlanan yolların üst yapısının ve alt yapısının yapılması, yolların bakım ve onarımının yapılmasıyla birlikte 2.000.000 m <sup>2</sup> asfalt üretimi yerine, 358.551,14 ton asfalt üretilmiş, 2.469.017,98 m <sup>2</sup> asfalt serilmiş, 1.419.856,41 m <sup>2</sup> asfalt yapılmış, 714.376,57 m <sup>2</sup> asfalt yama yapılmış ve 334.785,00 m <sup>2</sup> asfalt sathi kaplaması yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2017 yılında planlanan 300.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve tretuvar düzenleme çalışmaları yapılması yerine, 287.803,00 m <sup>2</sup> kaldırım yapılmıştır.
<b>Hedef 3</b>	2017 yılında planlanan karla mücadele için 250 ton tuz alımıdır. Fakat 1.500,00 ton tuz alımı ve 500 ton da solüsyon alımı yapılmıştır.
<b>Amaç 4</b>	Personel hizmetlerinin sağlanarak çalışmaların hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve iş gücü ile teknik kadronun güçlendirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan personel hizmet alımı gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	2017 yılında planlanan 5 adet çift kabin pikap, 1 adet binek oto, 5 adet kamyon ve iş makinesi kiralamaktır. Fakat 2 eder iş makinesi ve 1 dozer iş makinesi kiralanmıştır.
<b>Amaç 5</b>	Şehrin gereksinimlerine göre yıkılan ya da yenilenmesi gereken spor tesislerinin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan 1.000 kişilik kapalı spor salonunun %20'sinin bitirilmesidir. Fakat spor salonunun büyük bir kısmı 2017 yılında bitirilmiş olup, kalan kısmı 2018 yılında bitirilerek, 15 Temmuz 2018 tarihinde açılışı yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2017 yılında planlanan terminal binası yapımının/rehabilitasyonunun %40'ını bitirmektir. Fakat sadece şehirlerarası otobüs terminal binası tadilat projesi çizim işi gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 6</b>	Şehirdeki mezarlık alanların çevre duvarlarla ayrılması ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan mezarlık alanların çevre duvarlarının %30'unun yapılması ve yenilenmesi işi gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	2017 yılında planlanan mezarlık alanların iç yollarının %50'sinin asfaltlarının yapılması işi gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	2017 yılında planlanan belediye hizmet binalarının bakım ve onarımı yapılmıştır.

### Çizelge 6.41: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Hedef 3</b>	2017 yılında planlanan belediye hizmet binalarının bakım ve onarımı yapılmıştır.
<b>Amaç 7</b>	Şehirde (Orduevi Kavşağı ve İstasyon Kavşağı) katlı kavşaklar yapılması.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan Orduevi ve İstasyon katlı kavşaklarının yapılmasıdır. Orduevi Kavşağı katlı kavşak ve altgeçit yapımı ve İstasyon Kavşağı Cahit Dalokay Caddesi alt geçit yapımı bitirilmiştir.
<b>Amaç 8</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı yapılmıştır.
<b>Amaç 9</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan mal ve hizmet alımları yapılmıştır.
<b>Amaç 10</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında planlanan mal ve hizmet alımları yapılmıştır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 98-106)



**Şekil 6.13: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda hedeflenen ve şehrin birçok yerinde yapımı beklenen bağlantı yollarının, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'na göre yapılmadığı görülmektedir. Ancak 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda da yer alan Kuzey İmar Yolu projesi, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda hedeflenen %50 oranın üstünde gerçekleşmiş ve bu proje tamamen bitirilmiştir. Kuzey İmar Yolu projesi ile şehrin trafiğinin rahatlaması beklenmektedir. Şekil 6.13 Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.33, Çizelge 6.40 ve Çizelge 6.41'de Elazığ Belediyesi Fen İşleri

Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 10 amaç ve 28 hedef yer alırken, 2017 Yılı Performans Programı'nda ise 10 amaç ve 24 hedef yer almaktadır. 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 12 hedefin gerçekleştirildiği, 3 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 9 hedefin ise tamamının gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.42: Fen İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Fen İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 120.575.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 163.023.086,09 TL olan bütçenin 158.211.891,87 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %97,05 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 106).
2. Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %50'dir.
3. 2017 yılı hedeflerinin yalnızca %50'sinin başarılmış olması, kurumsal performans vizyonunun ciddi bir şekilde gözden geçirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu durum, belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliği, kaynak tahsisi veya uygulama süreçlerinde eksiklikler olduğunu gösterebilir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin yarısına dahi ulaşamaması, performans beklentilerinin gerçekleşmediğini ve iyileştirme alanlarının bulunduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin ancak yarısına ulaşılabilirdiğinin gözlenmesi, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli soruları gündeme getirmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları erken aşamada tespit edip düzeltici önlemler alınmasına yeterince olanak sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır.

#### **Çizelge 6.43: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Şahinkaya Yolu. Hedeflenen, 2018 yılında yolun %50'sinin yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Nuralı Zafran Bağlantı Yolu yapımı. Hedeflenen, 2018 yılında yolun %50'sinin yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Pertek Bağlantı Yolu. Hedeflenen, 2018 yılında yolun %50'sinin yapılması.
<b>Amaç 2</b>	Şehrin gereksinimlerine göre üst yapı çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretilmesi, serilmesi ve asfalt yolların inşa edilmesi. Hedeflenen, 2018 yılında 2.500.000,00 m <sup>2</sup> yol üst yapı ve alt yapının yapılması, yolların bakım ve onarımının yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Şehrin gereksinimlerine göre şehir imar planına uygun bir şekilde yolların asfalt beton ve beton parke ile kaplanması, altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesi, kaldırım ve tretuvarların uygun kaplama malzemeleriyle düzenlenmesi, yolların bakım ve onarımlarının yapılması ve işletilmesi. Hedeflenen, 2018 yılında 350.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve tretuvar düzenleme çalışmaları yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Kış aylarında karla mücadele amacıyla tuz, solüsyon ve gerekli araçların temin edilmesi. Hedeflenen, 2018 yılında kış aylarında karla mücadele amacıyla tuz, solüsyon ve gerekli araçların temin edilmesi.

### Çizelge 6.43: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

<b>Hedef 4</b>	Şehrin imar planına uygun olarak ihtiyaç duyulan alanlarda duvar yapımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında şehrin imar planına uygun şekilde çeşitli mahallelerdeki yolların inşası için gereken duvar yapım çalışmaları yapmak.
<b>Amaç 3</b>	Yeni terminal binası yapımı, mevcut terminal binasının onarımı ve idari bina yapımı.
<b>Hedef 1</b>	Yeni terminal binası yapımı ve mevcut terminal binasının onarımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında yeni terminal binası yapımının ve mevcut terminal binasının onarımının %50'sinin yapılması.
<b>Hedef 2</b>	İdari binaların yapımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında mevcutta var olan binaların onarımı ve yeni idari binaların %50'sinin yapılması.
<b>Amaç 4</b>	Şehrin mezarlık alanlarının çevre duvarlarla ayrılması ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Mezarlık alanların çevre duvarlarının inşa edilmesi, yenilenmesi ve iç yolların asfaltlanması.
	Hedeflenen, 2018 yılında mezarlık alanların çevre duvarlarının %60'ının yapılması ve yenilenmesi.
<b>Hedef 2</b>	Mezarlık alanların iç yollarının yapımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında mezarlık alanların iç yollarının %75'inin asfaltlarının yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmet binaları yapımı, bakımı ve onarımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında belediye hizmet binalarının yapımı, bakımı ve onarımının %50'sinin yapımı.
<b>Amaç 5</b>	Şehrin ana güzergâhlardaki kavşaklarda katlı kavşak yapımı.
<b>Hedef 1</b>	Şehrin trafik akışının rahatlaması ve daha hızlı hale getirilmesi için katlı kavşak yapılması.
	Hedeflenen, 2018 yılında şehrin ana güzergâhlardaki kavşaklarda katlı kavşak yapımının %40'ını tamamlamak.
<b>Hedef 2</b>	Yaya trafiğini güvenli bir şekilde yönlendirmek için üst geçitlerin inşa edilmesi.
	Hedeflenen, 2018 yılında yaya üstgeçitleri yapımının %50'sini tamamlamak.
<b>Amaç 6</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretiminde kullanılmak üzere doğalgaz ve elektrik alımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımlarının tamamını yapmak.
<b>Amaç 7</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
	Hedeflenen, 2018 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmak.
<b>Amaç 8</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının aynı bölgede bir araya gelmesini temin etmek.
<b>Hedef 1</b>	Mobilyacılar sitesinin inşası.
	Hedeflenen, 2018 yılında mobilyacılar sitesini yapmak.
<b>Amaç 9</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	Mal ve hizmet alımları.
	Hedeflenen, 2018 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmak.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 55-62)

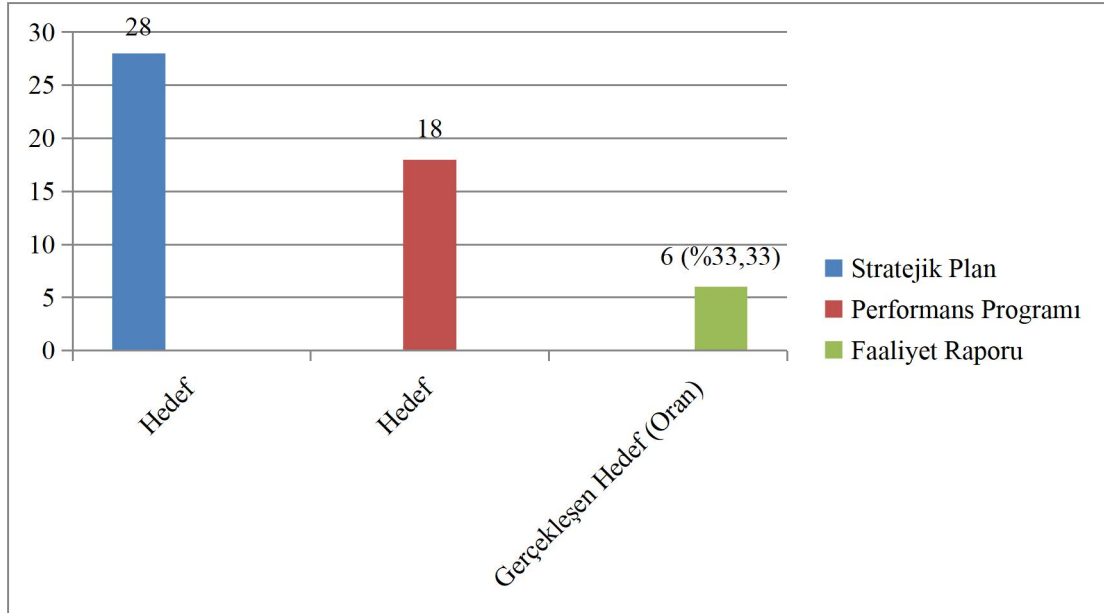
### Çizelge 6.44: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gelişimine uygun, çeşitli alternatif güzergâhlar oluşturularak şehir içi ulaşımın daha akıcı ve erişilebilir hale getirilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, Şahinkaya Yolu'nun %50'sinin bitirilmesidir. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	2018 yılında planlanan, Nuralı Zafran Bağlantı Yolu'nun %50'sinin bitirilmesidir. Belirtilen hedef gerçekleştirilmemiştir. Fakat Kuzey İmar Yolu, Kuzey Çevre Yolu ve Nuralı Bağlantısı için mevcut haritalara dayalı alım işlemi gerçekleştirilmiş, aynı güzergâh için uygulama projeleri, gerekli sanat yapıları projelerinin yaklaşık maliyet hesaplamaları ve teknik şartnameleri hazırlanmıştır.
<b>Hedef 3</b>	2018 yılında planlanan, Pertek Bağlantı Yolu'nun %50'sinin bitirilmesidir. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Şehrin gereksinimlerine göre üst yapı çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, 2.500.000,00 m <sup>2</sup> asfalt üretilmesi, serilmesi ve asfalt yol yapılmasıdır. Fakat 184.816,93 ton asfalt üretilmiş, 1.433.100,76 m <sup>2</sup> asfalt serilmiş, 660.060,46 m <sup>2</sup> asfalt yapılmış, 440.040,30 m <sup>2</sup> asfalt yama yapılmış ve 333.000,00 m <sup>2</sup> asfalt sathi kaplama yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2018 yılında planlanan, 350.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve tretuvar düzenleme çalışmaları yapılması. 216.993,60 m <sup>2</sup> kaldırım yapılmıştır. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	2018 yılında planlanan, kış sezonunda karla mücadele için tuz, solüsyon ve araç temin etmektir. Karla etkin mücadele etmek için 100 ton tuz ve 200 ton da solüsyon alımı yapılmıştır.
<b>Hedef 4</b>	2018 yılında planlanan, şehrin imar planına uygun şekilde çeşitli mahallelerdeki yolların inşası için gereken duvar yapım çalışmalarının yapılmasıdır. Belirtilen yılda 6.310,00 m <sup>3</sup> taş duvar yapım işi gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Yeni terminal binası yapımı, mevcut terminal binasının onarımı ve idari bina yapımı.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, yeni terminal binası yapımının ve mevcut terminal binasının onarımının %50'sinin yapılmasıdır. Fakat bu yıl, terminal binasının bakım ve onarımının tamamı yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2018 yılında planlanan, var olan binaların ve yeni idari binaların %50'sinin yapılması/onarılmasıdır. Fakat bu hedefin gerçekleşme oranı bilinmemekle birlikte, var olan binaların ve yeni idari binaların yapımı/onarımı yapılmıştır.
<b>Amaç 4</b>	Şehrin mezarlık alanlarının çevre duvarlarla ayrılması ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, mezarlık alanların çevre duvarlarının %60'ının yapılması ve yenilenmesi. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	2018 yılında planlanan, mezarlık alanların iç yollarının %75'inin asfaltlarının yapılması. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	2018 yılında planlanan, belediye hizmet binalarının yapımı, bakımı ve onarımının %50'sinin yapımı. Bu hedefin gerçekleşme oranı bilinmemekle birlikte, var olan hizmet binalarının yapımı, bakımı ve onarımı yapılmıştır.
<b>Amaç 5</b>	Şehrin ana güzergâhlardaki kavşaklarda katlı kavşak yapımı.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, şehrin ana güzergâhlardaki kavşaklarda katlı kavşak yapımının %40'ını tamamlamaktır. Fakat bu hedefin gerçekleşme oranı bilinmemekle birlikte, Orduevi Katlı Kavşağı, Cahit Dalokay Altgeçidi ve Kuzey İmar Yolu'na aşınma tabakası ve TMA yapımı gerçekleştirilmiştir. Böylece 27.000,00 ton asfalt üretimi ve 160.714,28 m <sup>2</sup> asfalt serimi gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	2018 yılında planlanan, yaya üstgeçitleri yapımının %50'sini tamamlamaktır. Fakat bu hedefin gerçekleşme oranı bilinmemekle birlikte, Malatya Caddesi'nde bulunan yaya üst geçidinin süs kolları yer değiştirilerek yeni yerine koyulmuştur.

### Çizelge 6.44: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 6</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımlarının tamamını yapmaktır. Bu hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 7</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmaktır. Bu hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 8</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının aynı bölgede bir araya gelmesini temin etmek.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, mobilyacılar sitesini yapmaktır. Fakat bu hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 9</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında planlanan, mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmaktır. Bu hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 74-87)



**Şekil 6.14: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda yer alan Kuzey İmar Yolu projesinin bağlantı yollarını oluşturan Şahinkaya Yolu, Nuralı Zafran Yolu ve Pertek Yolu'nun %50 oranında bitirilmesi hedeflenmiş fakat 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda bu hedef gerçekleştirilmemiştir. Böylece Elazığ'ı Tunceli'ye bağlayan dolayısıyla Türkiye'nin güneyini kuzeye bağlayan proje de gecikmiştir. Şekil 6.14 Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.33, Çizelge 6.43 ve Çizelge 6.44'de Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı

görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 10 amaç ve 28 hedef yer alırken, 2018 Yılı Performans Programı'nda ise 9 amaç ve 18 hedef yer almaktadır. 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 6 hedefin gerçekleştirildiği, 5 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 7 hedefin ise tamamının gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### Çizelge 6.45: Fen İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Fen İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 75.200.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 130.853.150,80 TL olan bütçenin 121.265.670,53 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %92,67 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 89).
2. Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %33,33'tür.
3. 2018 yılı hedeflerinin yalnızca %33,33'ünün başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini temelden sorgulaması gerektiğini çok net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliklerinin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin yetersizliğini veya uygulama süreçlerinde çok ciddi aksaklıklar yaşandığını göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin ancak üçte birine ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve köklü bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin sadece üçte birinin başarılabilirdiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının işlevselliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı açıktır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü olarak ve derinlemesine incelenmelidir.

#### Çizelge 6.46: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gereksinimlerine göre üst yapı çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretilmesi, serilmesi ve asfalt yolların inşa edilmesi.
	Hedeflenen, 2019 yılında 2.500.000,00 m <sup>2</sup> yol üst yapı ve alt yapının yapılması, yolların bakım ve onarımının yapılması.
<b>Hedef 2</b>	Şehrin gereksinimlerine göre şehir imar planına uygun bir şekilde yolların asfalt beton ve beton parke ile kaplanması, altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesi, kaldırım ve tretuvarların uygun kaplama malzemeleriyle düzenlenmesi, yolların bakım ve onarımlarının yapılması ve işletilmesi.
	Hedeflenen, 2019 yılında 350.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve tretuvar düzenleme çalışmaları yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Kış aylarında karla mücadele amacıyla tuz, solüsyon ve gerekli araçların temin edilmesi.
	Hedeflenen, 2019 yılında kış aylarında karla mücadele amacıyla tuz, solüsyon ve gerekli araçların temin edilmesi.
<b>Hedef 4</b>	Şehrin imar planına uygun olarak ihtiyaç duyulan alanlarda duvar yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında şehrin imar planına uygun şekilde çeşitli mahallelerdeki yolların inşası için gereken duvar yapım çalışmaları yapmak.
<b>Amaç 2</b>	Halihazırda bulunan binaların tamir edilmesi ve yeni idari binaların inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Halihazırda bulunan binaların tamir edilmesi ve yeni idari binaların inşa edilmesi.
	Hedeflenen, 2019 yılında mevcutta var olan binaların onarımı ve yeni idari binaların %50'sinin yapılması.

### Çizelge 6.46: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 3</b>	Şehrin mezarlık alanlarının çevre duvarlarla ayrılması ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Mezarlık alanların çevre duvarlarının inşa edilmesi, yenilenmesi, iç yolların asfaltlanması ve beton parke ile kaplanması.
	Hedeflenen, 2019 yılında mezarlık alanların çevre duvarlarının %60'ının yapılması ve yenilenmesi.
<b>Hedef 2</b>	Mezarlık alanların iç yollarının yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında mezarlık alanların iç yollarının %75'inin asfaltlarının yapılması.
<b>Hedef 3</b>	Belediye hizmet binaları yapımı, bakımı ve onarımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında belediye hizmet binalarının yapımı, bakımı ve onarımının %50'sinin yapımı.
<b>Amaç 4</b>	Yaya trafiğini güvenli bir şekilde yönlendirmek için üst geçitlerin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yayaların ulaşımının rahat ve kolay bir biçimde gerçekleştirmelerini sağlamak.
	Hedeflenen, 2019 yılında yaya üstgeçitleri yapımının %50'sini tamamlamak.
<b>Amaç 5</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
	Hedeflenen, 2019 yılında asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımlarının tamamını yapmak.
<b>Amaç 6</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	Hukuk işleri, makine tesisat, yurt içi görev yollukları, iş makinesi alımları, avadanlık ve yedek parça, elektrik tesisatı, sosyal tesis bakım onarım giderleri.
	Hedeflenen, 2019 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmak.
<b>Amaç 7</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının aynı bölgede bir araya gelmesini temin etmek.
<b>Hedef 1</b>	Mobilyacılar sitesinin inşası.
	Hedeflenen, 2019 yılında mobilyacılar sitesini yapmak.
<b>Amaç 8</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmak.

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 78-81)

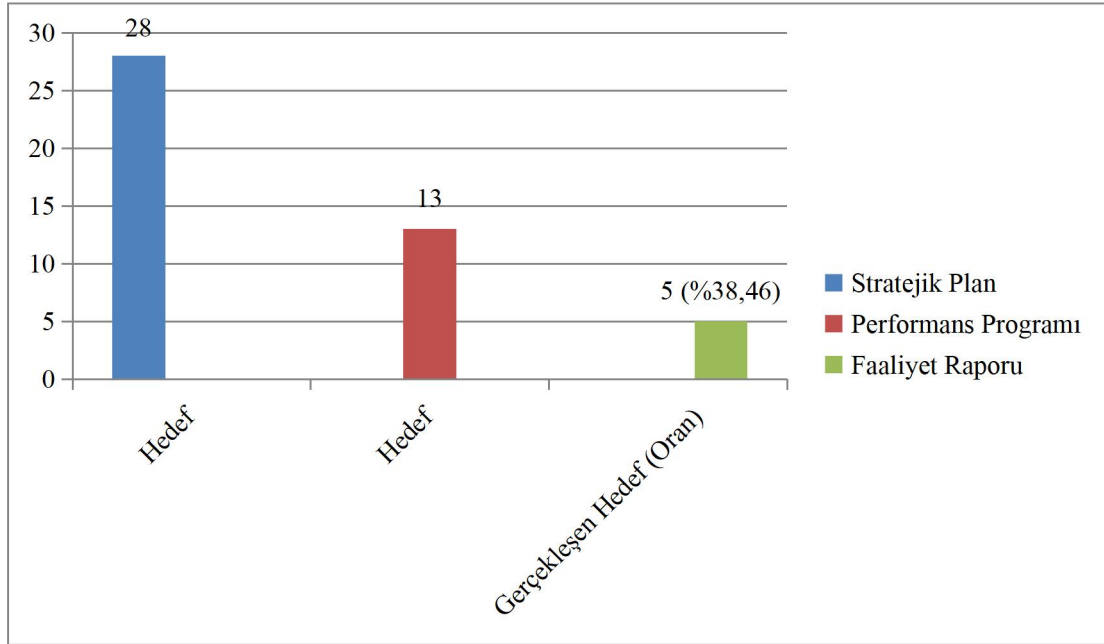
### Çizelge 6.47: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Şehrin gereksinimlerine göre üst yapı çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, 2.500.000,00 m <sup>2</sup> asfalt üretilmesi, serilmesi ve asfalt yol yapılmasıdır. 125.963,64 ton asfalt üretilmiş, 749.783,57 m <sup>2</sup> asfalt serilmiş, 463.374,16 m <sup>2</sup> asfalt yapılmış ve 286.409,40 m <sup>2</sup> asfalt yama yapılmıştır. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	2019 yılında planlanan, 350.000 m <sup>2</sup> kaldırım ve tretuvar düzenleme çalışmaları yapılmasıdır. 62.843,03 m <sup>2</sup> kaldırım yapılmıştır. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	2019 yılında planlanan, kış sezonunda karla mücadele için tuz, solüsyon ve araç temin edilmesidir. 100 ton tuz ve 25 ton solüsyon alımı yapılarak hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 4</b>	2019 yılında planlanan, şehrin imar planına uygun olarak muhtelif mahallelerdeki yolların yapımı için gerekli duvar yapım işleridir. 9.327,00 m <sup>3</sup> taş duvar ve 1.381,00 m <sup>2</sup> beton duvar yapılarak hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 2</b>	Halihazırda bulunan binaların tamir edilmesi ve yeni idari binaların inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, mevcutta var olan binaların onarımı ve yeni idari binaların %50'sinin inşa edilmesidir. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.

### Çizelge 6.47: (Devamı) Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 3</b>	Şehrin mezarlık alanlarının çevre duvarlarla ayrılması ve yollarının inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, mezarlık alanların çevre duvarlarının %60'ının yapılması ve yenilenmesidir. Fakat bu hedefin gerçekleşme oranı bilinmemekle birlikte, Asri mezarlıkta 527,00 m <sup>3</sup> taş duvar yapılmıştır.
<b>Hedef 2</b>	2019 yılında planlanan, mezarlık alanların iç yollarının %75'inin asfaltlarının yapılmasıdır. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	2019 yılında planlanan, belediye hizmet binalarının yapımı, bakımı ve onarımının %50'sinin yapımıdır. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 4</b>	Yaya trafiğini güvenli bir şekilde yönlendirmek için üst geçitlerin inşa edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, yaya üstgeçitleri yapımının %50'sini tamamlamaktır. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 5</b>	Asfalt üretim tesisinde kullanılmak üzere yakacak malzemenin temin edilmesi.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, asfalt şantiyesi için doğalgaz ve elektrik alımlarının tamamını yapmaktır. Bu hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 6</b>	Hukuki işlemler, makine tesisat işleri, yurt içi görev giderleri, iş makinesi alımları, ekipman ve yedek parça temini, elektrik tesisatı giderleri, sosyal tesislerin bakım ve onarım masrafları.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmaktır. Bu hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 7</b>	Şehirdeki farklı meslek gruplarının aynı bölgede bir araya gelmesini temin etmek.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, mobilyacılar sitesini yapmaktır. Fakat bu hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 8</b>	İnşaat malzemesi, elektrik tesisatı, proje gideri, sıhhi tesisat, kültür varlığı yapımları ve hareketli iş makinesi alımı.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında planlanan, mal ve hizmet alımlarının tamamını yapmaktır. Bu hedef gerçekleştirilmiştir.

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 118-127)



Şekil 6.15: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda şehrin görünümünü değiştirecek olan asfalt üretilmesi, serilmesi ve asfalt yol yapılması ile kaldırım ve trotuar düzenleme hedefleri, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmemiştir. Ayrıca 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda, şehirde heyecan uyandıran farklı meslek gruplarının bir arada toplanması ile mobilyacılar sitesinin yapılması projesi de uygulanamamıştır. Şekil 6.15 Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.33, Çizelge 6.46 ve Çizelge 6.47'de Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 10 amaç ve 28 hedef yer alırken, 2019 Yılı Performans Programı'nda ise 8 amaç ve 13 hedef yer almaktadır. 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 5 hedefin gerçekleştirildiği, 1 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 7 hedefin ise tamamının gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.48: Fen İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Fen İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 125.000.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 101.054.156,10 TL olan bütçenin 72.822.458,40 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %72,07 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 127).
2. Elazığ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %38,46'dır.
3. 2019 yılı hedeflerinin yalnızca %38,46'sının başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini ciddi bir şekilde gözden geçirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu düşük gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliklerinin yetersiz olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerindeki köklü eksiklikleri işaret edebilir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin bu denli küçük bir kısmına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve önemli iyileştirme alanlarının bulunduğunu göstermektedir. Hedeflerin üçte birinden biraz fazlasının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli sorular gündeme gelmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri derinlemesine incelenmelidir.

### Çizelge 6.49: İtfaiye Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Mesire alanı yakınlarında yeni bir itfaiye istasyonunun hizmete açılması.
Hedeflenen,	2015 yılında projeyi tamamlamaktır.
<b>Hedef 2</b>	Güney Çevre Yolu'ndaki Özel Harekât bölgesine yeni bir itfaiye istasyonu kurarak hizmete sunmak.
Hedeflenen,	2017 yılında projenin tamamını bitirmektir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Gereken dalış malzemelerini temin etmek.
Hedeflenen,	2015-2016 döneminde projeyi tamamlamaktır.
<b>Hedef 2</b>	2. ve 3. yıldız dalış sertifikası için gerekli kurs ve eğitimlere katılmak.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde projeyi tamamlamaktır.
<b>Hedef 3</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekibinin çalışmalarını sürdürebilmesi için göl kenarında kapalı bir alanın verilmesi.
Hedeflenen,	2015-2016 döneminde alanın tahsis edilmesi.
<b>Hedef 4</b>	Kurtarma ekipmanlarının taşınacağı panelvan tipi kurtarma aracının alınması.
Hedeflenen,	2015 yılında aracın alınması.
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar araç sayısını artırarak filo gücünü iyileştirmek.
Hedeflenen,	2015 yılında 3 araç, 2016 yılında 3 araç, 2017 yılında 2 araç ve 2018 yılında da 3 araç alınması.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 57-58)

### Çizelge 6.50: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı

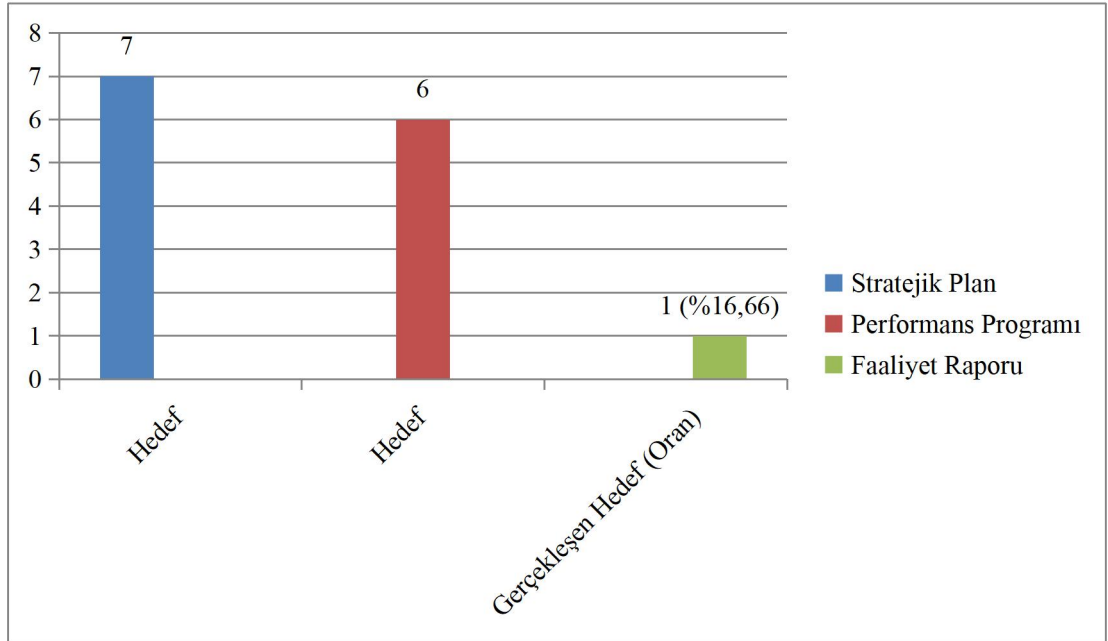
<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Mesire alanı yakınlarında yeni bir itfaiye istasyonunun hizmete açılması.
Hedeflenen,	2015 yılı sonuna kadar mesire yeri civarında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Gereken dalış malzemelerini temin etmek.
Hedeflenen,	2015 yılı sonuna kadar sualtı ve su üstü arama kurtarma ekibinin ihtiyacı olan dalış malzemelerinin yarısını almaktır.
<b>Hedef 2</b>	2. ve 3. yıldız dalış sertifikası için gerekli kurs ve eğitimlere katılmak.
Hedeflenen,	2015 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %20'sinin tamamlanmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekibinin çalışmalarını sürdürebilmesi için göl kenarında kapalı bir alanın verilmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında su altı ve su üstü arama ve kurtarma ekibinin faaliyetlerini yapacağı kapalı alanı olan bir yer tahsisinin %50'sini yapmaktır.
<b>Hedef 4</b>	Kurtarma ekipmanlarının taşınacağı panelvan tipi kurtarma aracının alınması.
Hedeflenen,	2015 yılında su altı ve su üstü arama ve kurtarma ekibinin malzemelerinin konulacağı panelvan tipi bir araç almaktır.
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar araç sayısını artırarak filo gücünü iyileştirmek.
Hedeflenen,	2015 yılı içerisinde 2 adet çift kabinli öncü arazöz, 1 adet 30 m merdivenli platform olmak üzere 3 itfaiye aracı almaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 100-105)

### Çizelge 6.51: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar mesire yeri civarında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir. Yeni itfaiye şubesi yapım aşamasında olup, hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar sualtı ve su üstü arama kurtarma ekibinin ihtiyacı olan dalış malzemelerinin yarısını almaktır. Ancak hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %20'sinin tamamlanmasıdır. Ancak hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında su altı ve su üstü arama ve kurtarma ekibinin faaliyetlerini yapacağı kapalı alanı olan bir yer tahsisinin %50'sini yapmaktır. Ancak hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2015 yılında su altı ve su üstü arama ve kurtarma ekibinin malzemelerinin konulacağı panelvan tipi bir araç almaktır. Ancak hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılı içerisinde 2 adet çift kabinli öncü arazöz, 1 adet 30 m merdivenli platform olmak üzere 3 adet itfaiye aracı almaktır. 2 adet kurtarma aracı-arazöz teslim alınmış olup, 1 adet arazöz ise Türkiye Belediyeler Birliği tarafından hibe edilmiştir ve böylece hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 151-154)



**Şekil 6.16: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda yangın ve doğal afetlerle mücadele etmek için belirlenen hedef, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda uygulamaya konulmuştur. Fakat 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin hedeflediği

görevler gerçekleştirmediği için İtfaiye Müdürlüğü'nün belirli standartlara ulaşması da mümkün olmamış ve gecikmiştir. Şekil 6.16 İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.49, Çizelge 6.50 ve Çizelge 6.51'de Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 7 hedef yer alırken, 2015 Yılı Performans Programı'nda ise 3 amaç ve 6 hedef yer almaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 1 hedefin gerçekleştirildiği ve 5 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.52: İtfaiye Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. İtfaiye Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 10.225.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 10.313.819,35 TL olan bütçenin 6.408.887,25 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %62,14 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 153).
2. Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %16,66'dır.
3. 2015 yılı hedeflerinin yalnızca %16,66'sının başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçeklikten tamamen kopuk olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını veya uygulama süreçlerinde çok büyük ve yapısal sorunlar yaşandığını göstermektedir. İddialı bir vizyon olsa da hedeflerin altıda birinden daha azına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve acil, kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu açıkça işaret etmektedir. Hedeflerin bu kadar küçük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının işlevselliği konusunda ciddi bir olumsuz durum bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki derin sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı ortadadır.

### Çizelge 6.53: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı

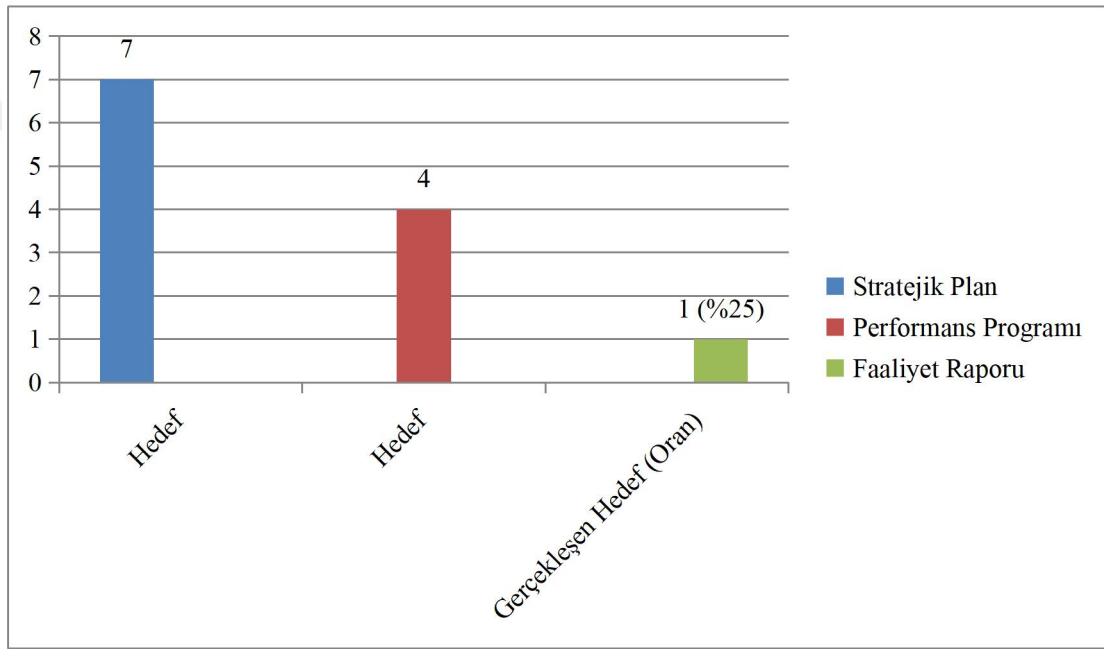
<b>Amaç 1</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Gereken dalış malzemelerini temin etmek.
	Hedeflenen, 2016 yılı sonuna kadar sualtı ve su üstü arama kurtarma ekibinin ihtiyacı olan dalış malzemelerinin yarısını almaktır.
<b>Hedef 2</b>	2. ve 3. yıldız dalış sertifikası için gerekli kurs ve eğitimlere katılmak.
	Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %40 oranında tamamlanmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekibinin çalışmalarını sürdürebilmesi için göl kenarında kapalı bir alanın verilmesi.
	Hedeflenen, 2015 yılında su altı ve su üstü arama ve kurtarma ekibinin faaliyetlerini yapacağı kapalı alanı olan bir yer tahsisini %100 oranında yapmaktır.
<b>Amaç 2</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar araç sayısını artırarak filo gücünü iyileştirmek.
	Hedeflenen, 2016 yılı içerisinde 3 adet itfaiye aracı almaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 105-106)

### Çizelge 6.54: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılı sonuna kadar sualtı ve su üstü arama kurtarma ekibinin ihtiyacı olan dalış malzemelerinin yarısını almaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %40 oranında tamamlanmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında su altı ve su üstü arama ve kurtarma ekibinin faaliyetlerini yapacağı kapalı alanı olan bir yer tahsisini %100 oranında yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılı içerisinde 3 adet itfaiye aracı almaktır. Hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 122-126)



**Şekil 6.17: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'nda yangın ve doğal afetlerle mücadele etmek ve verimliliği artırmak için alınması gereken araçlar, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda uygulamaya konulmuştur. Fakat 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin hedeflediği görevler gerçekleştirmediği için İtfaiye Müdürlüğü'nün belirli standartlara ulaşması da mümkün olmamış ve gecikmiştir. Şekil 6.17 İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.49, Çizelge 6.53 ve Çizelge 6.54'te Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 7 hedef yer alırken, 2016 Yılı Performans

Programı'nda ise 2 amaç ve 4 hedef yer almaktadır. 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 1 hedefin gerçekleştirildiği ve 3 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.55: İtfaiye Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. İtfaiye Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 9.472.000,20 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 9.579.295,54 TL olan bütçenin 5.950.668,31 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %62,12 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 125).
2. Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %25'tir.
3. 2016 yılı hedeflerinin yalnızca %25'inin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini derinlemesine sorgulamasını gerektirmektedir. Bu düşük gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerinde ciddi aksaklıklar yaşandığını açıkça göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin dörtte birine dahi ulaşamaması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve önemli yapısal iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin yalnızca dörtte birinin başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü ve detaylı bir şekilde incelenmelidir.

#### **Çizelge 6.56: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı**

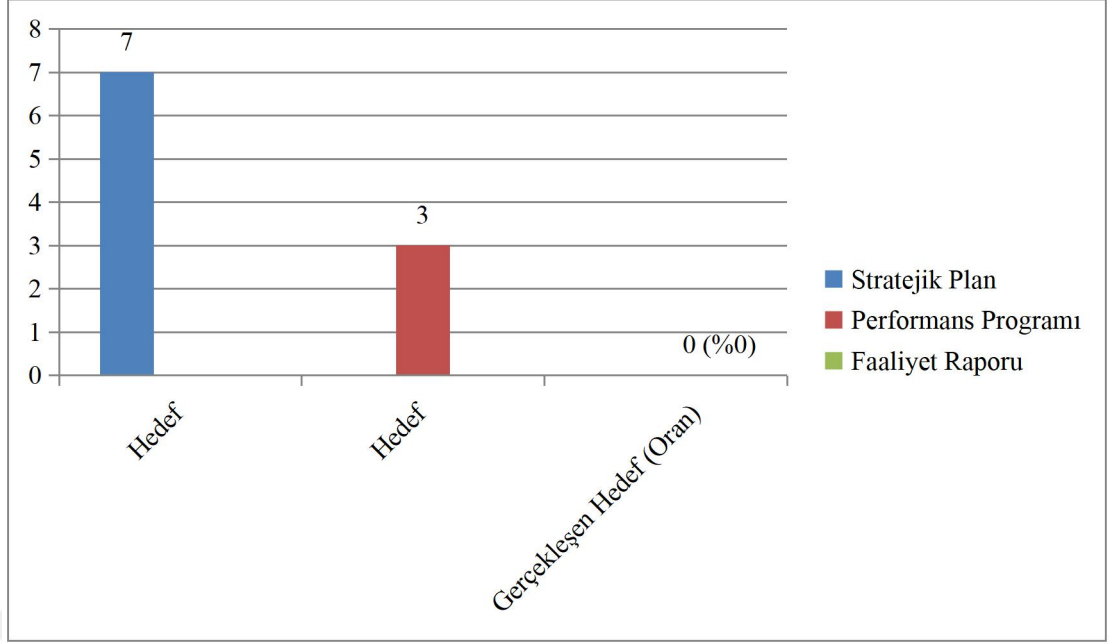
<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Çaydağcıra mahallesi yakınlarında yeni bir itfaiye istasyonunun hizmete açılması. Hedeflenen, 2017 yılı sonuna kadar mesire yeri civarında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	2. ve 3. yıldız dalış sertifikası için gerekli kurs ve eğitimlere katılmak. Hedeflenen, 2017 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %80 oranında tamamlanmasıdır.
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar araç sayısını artırarak filo gücünü iyileştirmek. Hedeflenen, 2017 yılı içerisinde 2 adet itfaiye aracı almaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 92)

#### **Çizelge 6.57: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılı sonuna kadar mesire yeri civarında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %80 oranında tamamlanmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılı içerisinde 2 adet itfaiye aracı almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 123-127)



**Şekil 6.18: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda yangın ve doğal afetlerle mücadele etmek ve verimliliği artırmak için alınması gereken araçlar ile su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevleri, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda uygulanamamıştır. Böylece bu hedefler gerçekleşmediği için İtfaiye Müdürlüğü'nün belirli standartlara ulaşması da mümkün olmamış ve gecikmiştir. Şekil 6.18 İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.49, Çizelge 6.56 ve Çizelge 6.57'de Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda ulaşılmadığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 7 hedef yer alırken, 2017 Yılı Performans Programı'nda ise 3 amaç ve 3 hedef yer almaktadır. 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda ise 3 hedeften hiçbirinin gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.58: İtfaiye Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. İtfaiye Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 7.910.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 6.804.889,00 TL olan bütçenin 4.576.002,89 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %67,25 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 126).
2. Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %0'dır.
3. 2017 yılı hedeflerinin %0 oranında gerçekleşmiş olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu durum, belirlenen hedeflerin gerçeklikten tamamen kopuk olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını, uygulama süreçlerinde çok büyük yapısal sorunlar yaşandığını veya hedeflere ulaşma konusunda hiçbir çaba gösterilmediğini göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hiçbir hedefe ulaşılamamış olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve acil, kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu açıkça işaret etmektedir. Bu durum, kurumun varlığını ve işleyişini ciddi şekilde tehdit eden bir tablo ortaya koymaktadır. Hedeflerin hiçbirinin başarılamadığı göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının tamamen işlevsiz olduğu veya hiç var olmadığı düşünülmektedir.

### Çizelge 6.59: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

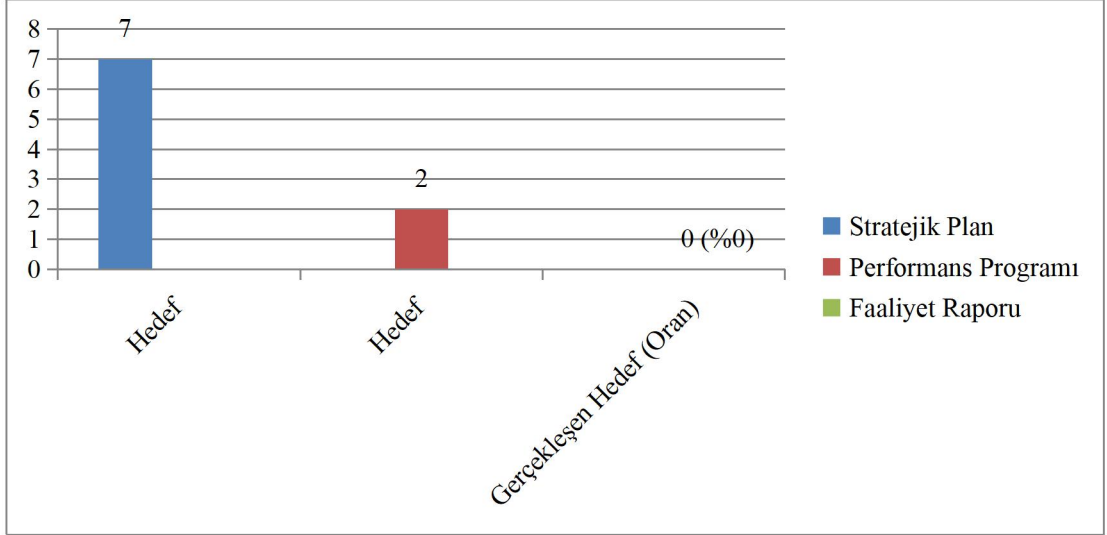
<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Güney çevre yolu Özel Harekât yakınlarında yeni bir itfaiye istasyonunu hizmete açmak.
Hedeflenen, 2018 yılı sonuna kadar Güney çevre yolu Özel Harekât yakınlarında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir.	
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	2. ve 3. yıldız dalış sertifikası için gerekli kurs ve eğitimlere katılmak.
Hedeflenen, 2018 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %80 oranında tamamlanmasıdır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 87)

### Çizelge 6.60: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılı sonuna kadar Güney çevre yolu Özel Harekât yakınlarında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılı sonuna kadar dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %80 oranında tamamlanmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 103-106)



**Şekil 6.19: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda yangın ve doğal afetlerde ulaşımın sağlanması ve su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevleri, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda uygulanamamıştır. Böylece bu hedefler gerçekleşmediği için İtfaiye Müdürlüğü'nün belirli standartlara ulaşması da mümkün olmamış ve gecikmiştir. Şekil 6.19 İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.49, Çizelge 6.59 ve Çizelge 6.60'ta Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda ulaşamadığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 7 hedef yer alırken, 2018 Yılı Performans Programı'nda ise 2 amaç ve 2 hedef yer almaktadır. 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda ise 2 hedeften hiçbirinin gerçekleştirilemediği görülmektedir.

**Çizelge 6.61: İtfaiye Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. İtfaiye Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 7.155.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 8.144.471,00 TL olan bütçenin 6.395.271,13 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %78,81 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 105).
2. Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %0'dır.
3. 2018 yılı hedeflerinin %0 oranında gerçekleşmiş olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu durum, belirlenen hedeflerin gerçeklikten tamamen kopuk olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını, uygulama süreçlerinde çok büyük yapısal sorunlar yaşandığını veya hedeflere ulaşma konusunda hiçbir çaba gösterilmediğini göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hiçbir hedefe ulaşılamamış olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve acil, kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu açıkça işaret etmektedir. Bu durum, kurumun varlığını ve işleyişini ciddi şekilde tehdit eden bir tablo ortaya koymaktadır. Hedeflerin hiçbirinin başarısız olduğu göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının tamamen işlevsiz olduğu veya hiç var olmadığı düşünülmektedir.

**Çizelge 6.62: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

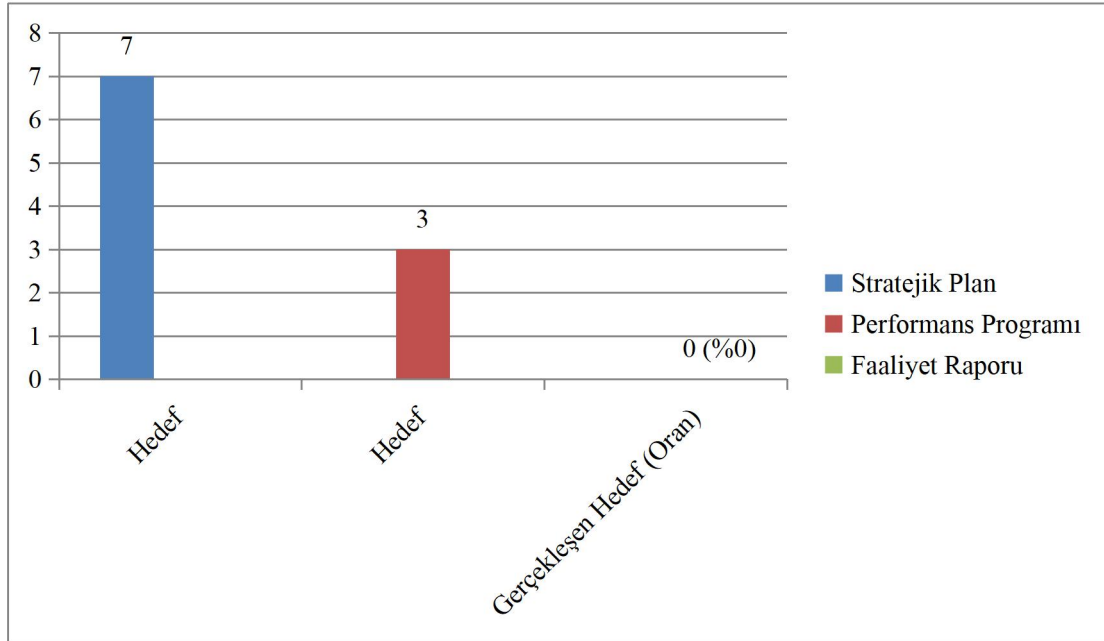
<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Çaydağcra mahallesinde uygun görülen bir yere yeni bir itfaiye istasyonunu hizmete açmak.
Hedeflenen, 2019 yılında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir.	
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	2. ve 3. yıldız dalış sertifikası için gerekli kurs ve eğitimlere katılmak.
Hedeflenen, 2019 yılında dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %70 oranında tamamlanmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar araç sayısını artırarak filo gücünü iyileştirmek.
Hedeflenen, 2019 yılı içerisinde 60 m merdivenli ve 13 ton su kapasiteli su tankı olmak üzere 2 adet itfaiye aracı almaktır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 102)

**Çizelge 6.63: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Yangın ve doğal afet durumlarında, şehrin her noktasına 5 dakika içinde ulaşılmasını sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında yeni bir itfaiye şubesini faaliyete geçirmektir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında dalış sertifikalarının alınması için gerekli kurs ve eğitimlerin %70 oranında tamamlanmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 3</b>	Yangın ve doğal afetlerle mücadelede etkinliği ve verimliliği artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılı içerisinde 60 m merdivenli ve 13 ton su kapasiteli su tankı olmak üzere 2 adet itfaiye aracı almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 146-149)



**Şekil 6.20: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda yangın ve doğal afetlerle mücadele etmek ve verimliliği artırmak için alınması gereken araçlar, su altı ve su üstü arama kurtarma ekiplerinin görevleri ve yangın ve doğal afetlerde ulaşımın sağlanması hedefleri 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda uygulanamamıştır. Fakat bu hedefler, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmediği için İtfaiye Müdürlüğü'nün belirli standartlara ulaşması da mümkün olmamış ve gecikmiştir. Şekil 6.20 İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.49, Çizelge 6.62 ve Çizelge 6.63'te Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda ulaşamadığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 7 hedef yer alırken, 2019 Yılı Performans Programı'nda ise 3 amaç ve 3 hedef yer almaktadır. 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda ise 3 hedeften hiçbirinin gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.64: İtfaiye Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. İtfaiye Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 11.706.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 12.214.400,00 TL olan bütçenin 7.091.785,72 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %58,06 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 148).
2. Elazığ Belediyesi İtfaiye Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %0'dır.
3. 2019 yılı hedeflerinin %0 oranında gerçekleşmiş olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu durum, belirlenen hedeflerin gerçeklikten tamamen kopuk olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını, uygulama süreçlerinde çok büyük yapısal sorunlar yaşandığını veya hedeflere ulaşma konusunda hiçbir çaba gösterilmediğini göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hiçbir hedefe ulaşılammış olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve acil, kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu açıkça işaret etmektedir. Bu durum, kurumun varlığını ve işleyişini ciddi şekilde tehdit eden bir tablo ortaya koymaktadır. Hedeflerin hiçbirinin başaramadığı göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının tamamen işlevsiz olduğu veya hiç var olmadığı düşünülmektedir.

## Çizelge 6.65: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, insanların yaşam kalitesini yükseltirken aynı zamanda çevre dostu ve çağdaş bir şehir modeli oluşturmaktır.
<b>Hedef 1</b>	Kent planlaması kapsamında belirlenen küçük parklar ve acil ihtiyaç duyulan özel alanların inşası.
	Hedeflenen, 2015'te 22.500 m <sup>2</sup> , 2016'da 24.000 m <sup>2</sup> , 2017'de 26.900 m <sup>2</sup> , 2018'de 28.500 m <sup>2</sup> ve 2019'da ise 31.000 m <sup>2</sup> özel alanların inşasıdır.
<b>Hedef 2</b>	M. Akif Ersoy Lisesi, eski Ahmet Aytar Spor Salonu, eski valilik ve adliye binaları, Karayolları Bölge Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, DSİ Bölge Müdürlüğü ve Orman Bölge Müdürlüğü mesire alanı gibi yerlerde meydan düzenlemeleri yapmaktadır.
	Hedeflenen, 2015 yılında 20.000 m <sup>2</sup> , 2016 yılında 130.000 m <sup>2</sup> , 2017 yılında 170.000 m <sup>2</sup> , 2018 yılında 190.000 m <sup>2</sup> ve 2019 yılında da 108.000 m <sup>2</sup> alan düzenlemeleri yapılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi işi.
	Hedeflenen, 2015'te 20.000 m <sup>2</sup> , 2016'da 180.000 m <sup>2</sup> , 2017'de 100.000 m <sup>2</sup> ve 2018'de de 80.000 m <sup>2</sup> çevre düzenlemesi yapılmasıdır.
<b>Hedef 4</b>	Harput'ta inşa edilecek olan Vadi Park Projesi'dir.
	Hedeflenen, 2015 yılında 50.000 m <sup>2</sup> , 2016 yılında 120.000 m <sup>2</sup> , 2017 ve 2018 yıllarında 400.000 m <sup>2</sup> ve 2019'da ise 494.575 m <sup>2</sup> çalışma yapılmasıdır.
<b>Hedef 5</b>	Mahalle ve semt alanlarının inşasıdır.
	Hedeflenen, 2015'te 6.000 m <sup>2</sup> , 2016'da 7.000 m <sup>2</sup> , 2017'de 9.000 m <sup>2</sup> , 2018 ve 2019'da ise 4.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapılmasıdır.
<b>Hedef 6</b>	Kırgözeler Deresi'nin (Şorşor) ıslahı.
	Hedeflenen, derenin ıslahı için 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında 120.000 m <sup>2</sup> ve 2019'da da 50.000 m <sup>2</sup> çalışma yapılmasıdır.
<b>Hedef 7</b>	Şehirdeki mahallelere park yapım işi.
	Hedeflenen, 2015 ve 2016 yıllarında 25.000 m <sup>2</sup> 'lik, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında ise 30.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları inşasıdır.
<b>Hedef 8</b>	Kültür Park'ın inşaatının tamamlanmasıdır.
	Hedeflenen, 2015 yılında inşaatın 160.000 m <sup>2</sup> 'sinin yapılarak bitirilmesi.
<b>Hedef 9</b>	Ağaçlandırma alanlarının yapılması.
	Hedeflenen, 2015 yılında 1.022 dekar alan ağaçlandırılacaktır.
<b>Hedef 10</b>	Şehir genelinde bitki ve ağaç satın alımı.
	Hedeflenen, 2015'te 175.000 adet, 2016'da 125.000 adet, 2017'de 105.000 adet, 2018'de 100.000 adet ve 2019'da ise 95.000 adet bitki ve ağaç satın alınmasıdır.
<b>Hedef 11</b>	İl genelinde çim tohumu ve malç satın alımı gerçekleştirilecektir.
	Hedeflenen, 2015 yılında 140.000 m <sup>2</sup> alan için malç ve 900 adet çim tohumu ile 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında ise 120.000 m <sup>2</sup> alan için malç ve 750 adet çim tohumu satın alınmasıdır.
<b>Hedef 12</b>	Torf, perlit ve çiftlik gübresi satın alım projesi.
	Hedeflenen, 2015 yılında 300.000 lt torf, 30 adet perlit ve 50.000 kg gübre ile 2016 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 55.000 kg gübre, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında da her yıl için 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre alınmasıdır.
<b>Hedef 13</b>	Makine ve yedek parça satın almak.
	Hedeflenen, 2015 yılında 21 adet, 2016 yılında 26 adet, 2017 yılında 32 adet, 2018 yılında 40 adet ve 2019 yılında ise 50 adet makine ve yedek parça satın alınmasıdır.
<b>Hedef 14</b>	Sulama sistemi.
	Hedeflenen, 2015'te 110.000 m <sup>2</sup> , 2016'da 140.000 m <sup>2</sup> , 2017'de 145.000 m <sup>2</sup> , 2018'de 170.000 m <sup>2</sup> ve 2019'da da 213.000 m <sup>2</sup> alana sulama sistemi yapılmasıdır.
<b>Hedef 15</b>	Yazlık ve kışlık çiçek tohumu.
	Hedeflenen, 2015 yılında 1.000.000 adet, 2016 yılında 1.200.000 adet, 2017 yılında 1.250.000 adet, 2018 yılında 1.300.000 adet ve 2019 yılında ise 1.400.000 adet çiçek tohumu temin edilmesidir.

**Çizelge 6.65: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Hedef 16</b>	Ağaçların, çiçeklerin ve bitkilerin ilaçlama projesi.
Hedeflenen, ilaçlama için 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında her yıl 30.000 lt ilaç kullanılmasıdır.	
<b>Hedef 17</b>	Çocuk oyun ekipmanları ve fitness ekipmanları satın alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında 30 çocuk oyun ekipmanı ve 70 adet fitness ekipmanı, 2016 yılında 36 çocuk oyun ekipmanı ve 81 adet fitness ekipmanı, 2017 yılında 38 çocuk oyun ekipmanı ve 84 adet fitness ekipmanı, 2018 yılında 40 çocuk oyun ekipmanı ve 95 adet fitness ekipmanı, 2019 yılında ise 46 çocuk oyun ekipmanı ve 100 adet fitness ekipmanı satın alınmasıdır.	
<b>Hedef 18</b>	Şehir genelinde parke ve bordür bakım ve onarım işi.
Hedeflenen, 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında her yıl 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarım gerçekleştirilmesidir.	
<b>Hedef 19</b>	Aydınlatma direği, çöp kutusu ve oturma bankı alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında 250 aydınlatma direği, 200 çöp kutusu ve 200 adet oturma bankı, 2016 yılında 150 aydınlatma direği, 200 çöp kutusu ve 150 adet oturma bankı, 2017 yılında 200 aydınlatma direği, 200 çöp kutusu ve 300 adet oturma bankı, 2018 yılında 250 aydınlatma direği, 200 çöp kutusu ve 300 adet oturma bankı, 2019 yılında ise 300 aydınlatma direği, 200 çöp kutusu ve 200 adet oturma bankı satın alınmasıdır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 62-64)

**Çizelge 6.66: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Şehir genelinde imar planında olan haliyle küçük parklar ve acil ihtiyaç duyulan özel alanların inşası.
Hedeflenen, 2015 yılında 22.500 m <sup>2</sup> 'lik park ve yeşil alanların inşasıdır.	
<b>Hedef 2</b>	Meydan düzenlemeleri.
Hedeflenen, 2015 yılında 20.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır.	
<b>Hedef 3</b>	Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi işi.
Hedeflenen, 2015 yılında 20.000 m <sup>2</sup> 'lik Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi yapmaktır.	
<b>Hedef 4</b>	Harput Vadi Park Projesi.
Hedeflenen, 2015 yılında 50.000 m <sup>2</sup> 'lik Harput Vadi Park Projesi çalışması yapmaktır.	
<b>Hedef 5</b>	Mahalle ve semt sahalarının yapımı.
Hedeflenen, 2015 yılında 6.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır.	
<b>Hedef 6</b>	Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahı.
Hedeflenen, 2015 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır.	
<b>Hedef 7</b>	Şehir genelinde mahalle parkları yapım işi.
Hedeflenen, 2015 yılında 25.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır.	
<b>Hedef 8</b>	Kültür Park inşaatının tamamlanması.
Hedeflenen, 2015 yılında 160.000 m <sup>2</sup> 'lik Kültür Park inşaatının bitirilmesidir.	
<b>Hedef 9</b>	Ağaçlandırma alanlarının yapılması.
Hedeflenen, 2015 yılında 1.022 dekar alan ağaçlandırma yapmaktır.	
<b>Hedef 10</b>	Şehir genelinde bitki ve ağaç alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında 175.000 adet bitki ve ağaç almaktır.	
<b>Hedef 11</b>	Şehir genelinde çim tohumu ve malç alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında 140.000 m <sup>2</sup> çim tohumu ve 900 adet malç almaktır.	
<b>Hedef 12</b>	Torf, perlit ve çiftlik gübresi alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında 300.000 lt torf, 30 adet perlit ve 50.000 kg gübre almaktır.	

**Çizelge 6.66: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 13</b>	Makine ve yedek parça alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında 21 adet makine ve yedek parça almaktır.
<b>Hedef 14</b>	Sulama sistemi.
Hedeflenen,	2015 yılında 110.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır.
<b>Hedef 15</b>	Yazlık ve kışlık çiçek tohumu alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında 1.000.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır.
<b>Hedef 16</b>	Ağaçların, çiçeklerin ve bitkilerin ilaçlanması.
Hedeflenen,	2015 yılında 30.000 lt ilaçlama yapmaktır.
<b>Hedef 17</b>	Çocuk oyun grubu ve fitness malzemesi alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında 30 adet çocuk oyun grubu ve 70 adet fitness malzemesi almaktır.
<b>Hedef 18</b>	Şehir genelinde parke ve bordür bakım ve onarım işi.
Hedeflenen,	2015 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır.
<b>Hedef 19</b>	Aydınlatma direği, çöp kutusu ve oturma bankı alımı.
Hedeflenen,	2015 yılında 250 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 200 adet oturma bankı almaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 150-168)

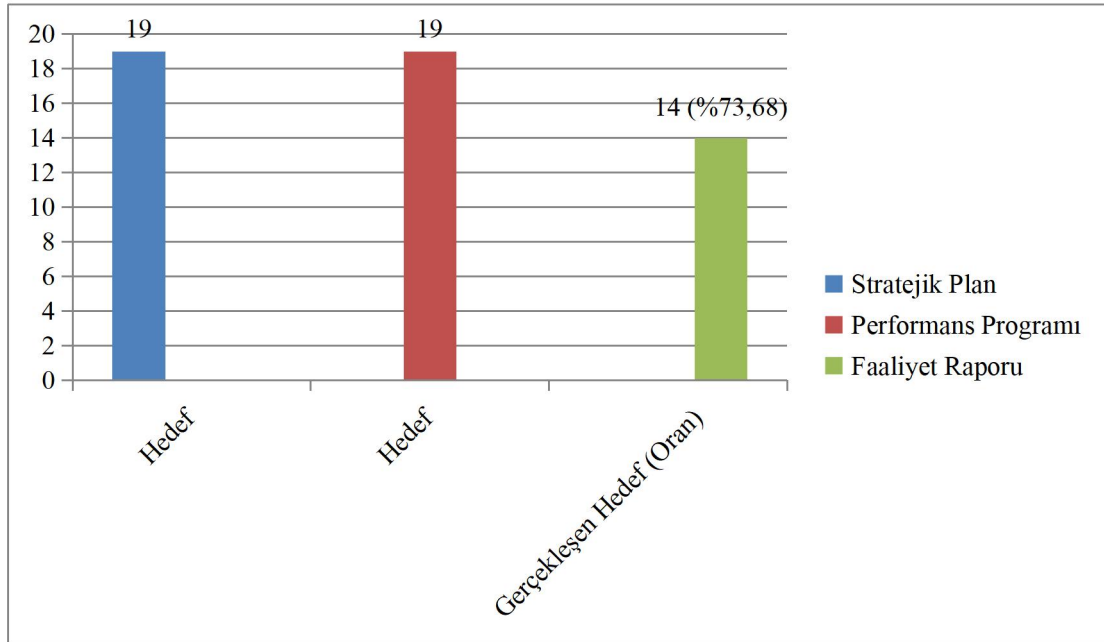
**Çizelge 6.67: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 22.500 m <sup>2</sup> 'lik park ve yeşil alanların inşasıdır. Mikro parklar ve aciliyet arz eden 20 adet park toplam 58.765 m <sup>2</sup> 'lik alana yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 20.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 20.000 m <sup>2</sup> 'lik Cıp Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi yapmaktır. Cıp barajı mesire alanı çevre düzenlemesi işinin plan ve projesinin %100'ü tamamlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 50.000 m <sup>2</sup> 'lik Harput Vadi Park Projesi çalışması yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 6.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır. Toplamda 11 adet mahalle ve semt sahalarının yapımı tamamlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 120.000 m <sup>2</sup> Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahı yapmaktır. Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahında ağaç tespiti konusunda işin %20'lik kısmı tamamlanmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 25.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır. Şehir genelinde 18 adet mahalle parkı yapımı işi tamamlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 8</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 160.000 m <sup>2</sup> 'lik Kültür Park inşaatının bitirilmesidir. Kültür park rekreasyon alanı 29 Mayıs 2015 tarihinde açılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 9</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 1.022 dekar alan ağaçlandırma yapmaktır. Çaydaçıra mahallesinde bulunan ağaçlandırma alanına 7.000 adet sedir çam dikimi yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 10</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 175.000 adet bitki ve ağaç almaktır. 86.718 adet ağaç ve süs bitkisi dikimi yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 11</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 140.000 m <sup>2</sup> çim tohumu ve 900 adet malç almaktır. Şehir genelinde 140.000 m <sup>2</sup> ekilecek alan için çim tohumu ve malç (elyaf) alımı yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.

### Çizelge 6.67: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Hedef 12</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 300.000 lt torf, 30 adet perlit ve 50.000 kg gübre almaktır. 300.000 lt torf, 30 adet perlit ve 50.000 kg çiftlik gübresi alınmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 13</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 21 adet makine ve yedek parça almaktır. Uzun dal budama makinesi, ormancı motoru, çit budama makinesi, forklift, jeneratör, benzinli tırpan ve füzyon kaynak makinesi olmak üzere 21 adet makine ve yedek parça alımı yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 14</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 110.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır. Fakat şehir genelinde 36.500 m <sup>2</sup> alanda otomatik sulama sistemi (spring) ve 8.500 m <sup>2</sup> damlama sulama sistemi çekilmiş ve hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 15</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 1.000.000 adet yazlık ve kışık çiçek tohumu almaktır. 1.439.000 adet yazlık ve kışık çiçek dikimi yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 16</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 30.000 lt ilaçlama yapmaktır. Ağaç, çiçek ve bitki için 30.000 lt ilaç alınmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 17</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 30 adet çocuk oyun grubu ve 70 adet fitness malzemesi almaktır. Şehir geneli (Abdullahpaşa, Ataşehir, Cumhuriyet, Doğukent, Harput, Karşıyaka, Kırklar, Rızaiye, Rüstempaşa, Sanayi, Ulukent, Yıldızbağları ve Hilalkent) 70 adet oyun grubu ve fitness aleti kurulmuş ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 18</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır. Şehir geneli 10.100 m <sup>2</sup> parke taşı ve 15.500 m bordür onarım işi yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 19</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 250 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 200 adet oturma bankı almaktır. 250 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kovası ve 200 oturma bankı alınmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 179-186)



**Şekil 6.21: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda şehrin muhtelif yerlerinde park, yeşil alan, piknik alanı ve

semt sahaları gibi hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda genel anlamda ulaşılmıştır. Fakat hedefler arasında görülen, vizyon bir proje olan ve kamuoyu oluşan Harput Vadi Park Projesi yapılmadığı için 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda yer almamıştır. Şekil 6.21 Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.65, Çizelge 6.66 ve Çizelge 6.67'de Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 1 amaç ve 19 hedef yer alırken, 2015 Yılı Performans Programı'nda da 1 amaç ve 19 hedef yer almaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 14 hedefin gerçekleştirildiği ve 5 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.68: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Park ve Bahçeler Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 37.923.400,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 38.975.533,53 TL olan bütçenin 31.160.512,32 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %79,95 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 182).
2. Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %73,68'dir.
3. 2015 yılı hedeflerinin %73,68 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu ve bu vizyona ulaşma konusunda önemli adımlar attığını göstermektedir. Bu oran, belirlenen hedeflere ulaşmada ciddi bir çaba ve genel anlamda başarılı bir uygulama süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumun, belirlediği amaçlara büyük ölçüde sadık kaldığı ve performans odaklı bir yönetim anlayışını benimsediği söylenebilir. Ancak aynı zamanda, hedeflerin tamamına ulaşılamamış olması, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Başarısız olan yaklaşık dörtte birlik kısım için süreçlerdeki aksaklıkların veya beklenmedik engellerin olup olmadığı, bu mekanizmalar aracılığıyla tespit edilip edilmediği ve gerekli iyileştirmelerin yapılıp yapılmadığı önemlidir.

#### **Çizelge 6.69: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Şehir geneli mikropark yapım işi.
	Hedeflenen, 2016 yılında 25.000 m <sup>2</sup> 'lik mikropark yapmaktır.
<b>Hedef 2</b>	Meydan düzenlemeleri.
	Hedeflenen, 2016 yılında 130.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır.
<b>Hedef 3</b>	Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi işi.
	Hedeflenen, 2016 yılında 180.000 m <sup>2</sup> 'lik Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi yapmaktır.
<b>Hedef 4</b>	Harput Vadi Park Proje çizimi ve yapımı.
	Hedeflenen, 2016 yılında 1.000.000 m <sup>2</sup> 'lik Harput Vadi Park Proje çalışması yapmaktır.
<b>Hedef 5</b>	Şehir geneli mahalle ve semt sahaları yapım işi.
	Hedeflenen, 2016 yılında 7.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır.
<b>Hedef 6</b>	Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahı.
	Hedeflenen, 2016 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır.

**Çizelge 6.69: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 7</b>	Şehir genelinde makropark yapım işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 110.000 m <sup>2</sup> 'lik makropark yapmaktır.
<b>Hedef 8</b>	Ağaçlandırma alanlarının yapılması.
Hedeflenen,	2016 yılında 100.000 m <sup>2</sup> alan ağaçlandırma yapmaktır.
<b>Hedef 9</b>	Şehir genelinde bitki ve ağaç alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 125.000 adet bitki ve ağaç almaktır.
<b>Hedef 10</b>	Şehir genelinde rulo çim alımı ve serim işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 200.000 m <sup>2</sup> rulo çim alımı ve serim işi yapmaktır.
<b>Hedef 11</b>	Torf, perlit ve çiftlik gübresi alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 350.000 lt torf, 300 adet perlit ve 55.000 kg gübre almaktır.
<b>Hedef 12</b>	Makinelerde kullanılmak üzere yedek parça alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında makinelerde kullanılmak üzere yedek parça almaktır.
<b>Hedef 13</b>	Makine malzemesi alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 26 adet makine malzemesi almaktır.
<b>Hedef 14</b>	Sulama sistemi.
Hedeflenen,	2016 yılında 140.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır.
<b>Hedef 15</b>	Yazlık ve kışlık çiçek tohumu alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 1.200.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır.
<b>Hedef 16</b>	Ağaç, çiçek ve bitkilerin ilaçlanması işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 30.000 lt ilaçlama yapmaktır.
<b>Hedef 17</b>	Çocuk oyun grubu ve fitness aletleri alım işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 36 adet çocuk oyun grubu ve 81 adet fitness aleti almaktır.
<b>Hedef 18</b>	Şehir genelinde parke ve bordür yapım işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür yapmaktır.
<b>Hedef 19</b>	Aydınlatma direği, çöp kutusu ve oturma bankı alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 150 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 150 adet oturma bankı almaktır.
<b>Hedef 20</b>	Çaydaçıra Mahallesi park yapımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 44.000 m <sup>2</sup> Çaydaçıra Mahallesi'ne park yapmaktır.
<b>Hedef 21</b>	Mesire alanı çevre düzenleme işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 100.000 m <sup>2</sup> mesire alanı çevre düzenlemesi yapmaktır.
<b>Hedef 22</b>	Bosna Hersek Bulvarı çevre düzenlemesi ve yapım işi.
Hedeflenen,	2016 yılında 12.000 m <sup>2</sup> Bosna Hersek Bulvarı çevre düzenlemesi yapmaktır.
<b>Hedef 23</b>	Karşıyaka Mahallesi koşu pisti oluşturulması.
Hedeflenen,	2016 yılında 2.500 m <sup>2</sup> Karşıyaka Mahallesi koşu pisti yapmaktır.
<b>Hedef 24</b>	Doğukent Mahallesi Güney Çevre Yolu üzeri mesire alanı projesi.
Hedeflenen,	2016 yılında 150.000 m <sup>2</sup> Doğukent Mahallesi Güney Çevre Yolu üzeri mesire alanı yapmaktır.
<b>Hedef 25</b>	Tesisat malzemesi alımı işi.
Hedeflenen,	2016 yılında tesisat malzemesi alımı yapmaktır.
<b>Hedef 26</b>	Soğanlı ve yumrulu bitki alımı.
Hedeflenen,	2016 yılında 400.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır.
<b>Hedef 27</b>	Hırdavat malzemesi alımı işi.
Hedeflenen,	2016 yılında hırdavat malzemesi alımı yapmaktır.
<b>Hedef 28</b>	Ağaçların sulanması, çapalanması ve çim biçimi işi.
Hedeflenen,	2016 yılında ağaçların sulanması, çapalanması ve çim biçimi yapmaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 137-150)

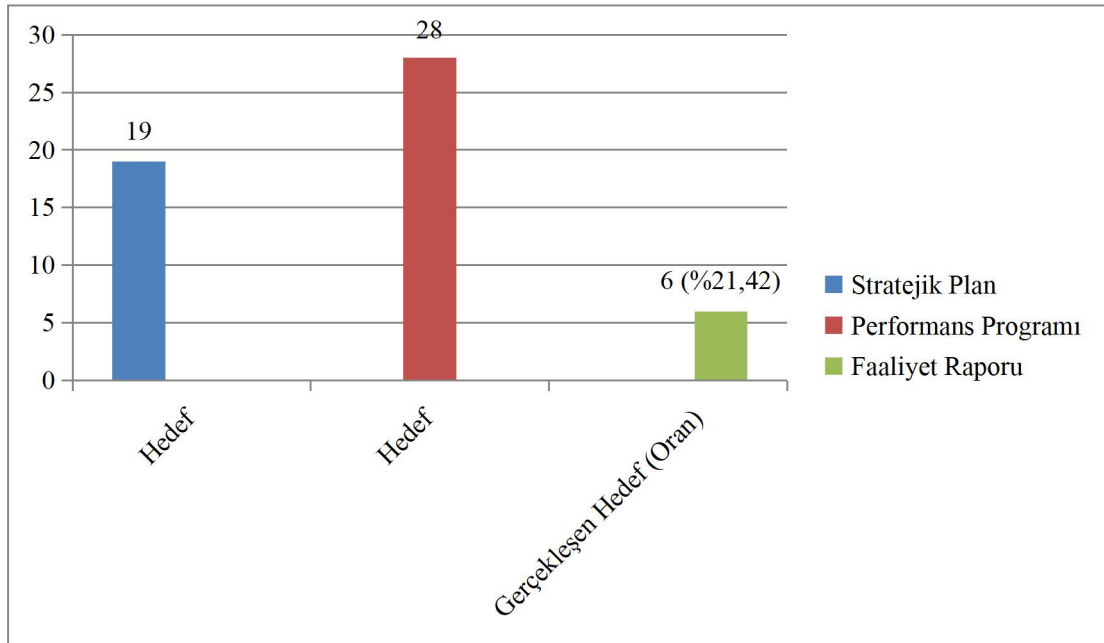
### Çizelge 6.70: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 25.000 m <sup>2</sup> 'lik mikropark yapmaktır. Mahalle parkları yapımı işinde 27.564 m <sup>2</sup> parke taşı kullanılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 130.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 180.000 m <sup>2</sup> 'lik Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi yapmaktır. Cip Barajı mesire alanında 20.000 m <sup>2</sup> çevre düzenlemesi yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 1.000.000 m <sup>2</sup> 'lik Harput Vadi Park Proje çalışması yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 7.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 110.000 m <sup>2</sup> 'lik makropark yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 8</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 100.000 m <sup>2</sup> alan ağaçlandırma yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 9</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 125.000 adet bitki ve ağaç almaktır. Şehir geneline 40.296 adet ağaç, 45.254 adet süs bitkisi ve toplamda 85.550 adet bitki ve ağaç dikimi yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 10</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 200.000 m <sup>2</sup> rulo çim alımı ve serim işi yapmaktır. Toplamda 116.412 m <sup>2</sup> rulo çim serimi ve ekimi yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 11</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 350.000 lt torf, 300 adet perlit ve 55.000 kg gübre almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 12</b>	Hedeflenen, 2016 yılında makinelerde kullanılmak üzere yedek parça almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 13</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 26 adet makine malzemesi almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 14</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 140.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 15</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 1.200.000 adet yazlık ve kışık çiçek tohumu almaktır. 443.296 adet mevsimlik çiçek dikimi yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 16</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 30.000 lt ilaçlama yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 17</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 36 adet çocuk oyun grubu ve 81 adet fitness aleti almaktır. Şehrin farklı mahallelerinde toplam 58 adet çocuk oyun grubu ve 28 adet fitness aletleri kurulumu gerçekleştirilmiştir. Fakat hedef kısmen gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 18</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür yapmaktır. 10.392 m <sup>2</sup> parke ve 11.978 m bordür yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 19</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 150 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 150 adet oturma bankı almaktır. Toplamda 130 adet aydınlatma direği dikilmiş, 156 adet çöp kutusu, 328 adet bank ve 84 adet piknik masası montajı yapılmıştır. Fakat hedef kısmen gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 20</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 44.000 m <sup>2</sup> Çaydağra Mahallesi'ne park yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 21</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 100.000 m <sup>2</sup> mesire alanı çevre düzenlemesi yapmaktır. 159.860 m <sup>2</sup> Fethi Sekin Mesire Alanı park ve rekreasyon alanı çevre düzenlemesi yapım işinin %56'lık kısmı bitirilmiştir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

### Çizelge 6.70: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Hedef 22</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 12.000 m <sup>2</sup> Bosna Hersek Bulvarı çevre düzenlemesi yapmaktır. Bosna Hersek Bulvarı çevre düzenlemesi ve üst geçit yenilenmesi işinde 1.100 m <sup>2</sup> alana rulo çim serimi, 80 adet ağaç dikimi, yaya yoluna 9.800 m <sup>2</sup> Elazığ krem taşı döşeme ve engelliler için 3.500 m hissedilebilir kılavuz yüzeyli döşeme yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 23</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 2.500 m <sup>2</sup> Karşıyaka Mahallesi koşu pisti yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 24</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 150.000 m <sup>2</sup> Doğukent Mahallesi Güney Çevre Yolu üzeri mesire alanı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 25</b>	Hedeflenen, 2016 yılında tesisat malzemesi alımı yapmaktır. Şehir genelinde 34.385 m damlama sulama hattı ve 52.100 m dağıtım sulama borusu çekilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 26</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 400.000 adet soğanlı ve yumru lu bitki alımı yapmaktır. 412.912 adet lale dikimi yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 27</b>	Hedeflenen, 2016 yılında hırdavat malzemesi alımı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 28</b>	Hedeflenen, 2016 yılında ağaçların sulanması, çapalanması ve çim biçimi yapmaktır. Şehrin muhtelif yerlerinde ağaç ve çalı grubu sulanmış, budanmış, çapalanmış ve çim biçimi yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 142-147)



Şekil 6.22: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'ndaki meydan düzenlemeleri, Cip Barajı Mesire alanı ve Harput Vadi Park Projesi hedefleri, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmemiştir. Fakat 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda yeşil alanın artması için yapılan tohum dikimi, sulama ve budama gibi faaliyetler gerçekleşen en önemli hedefler arasındadır. Şekil

6.22 Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.65, Çizelge 6.69 ve Çizelge 6.70’te Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü’nün 2015-2019 Stratejik Planı’nda ve 2016 Yılı Performans Programı’ndaki hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu’nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı’nda 1 amaç ve 19 hedef yer alırken, 2016 Yılı Performans Programı’nda ise 1 amaç ve 28 hedef yer almaktadır. 2016 Yılı Faaliyet Raporu’nda sadece 6 hedefin gerçekleştirildiği, 2 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 20 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### **Çizelge 6.71: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Park ve Bahçeler Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 34.726.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 37.612.804,56 TL olan bütçenin 34.285.621,30 TL’si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %91,15 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 144).
2. Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %21,42’dir.
3. 2016 yılı hedeflerinin yalnızca %21,42’sinin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçeklikten uzak olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını veya uygulama süreçlerinde çok ciddi aksaklıklar yaşandığını açıkça göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin beşte birinden bile azına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanamadığını ve önemli yapısal iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin bu kadar düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki derin sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü ve detaylı bir şekilde incelenmelidir.

### **Çizelge 6.72: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Şehir genelinde mikro parkların inşası. Hedeflenen, 2017 yılında 26.900 m <sup>2</sup> ’lik park ve yeşil alanların inşasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Meydan düzenlemeleri. Hedeflenen, 2017 yılında 170.000 m <sup>2</sup> ’lik meydan düzenlemeleri yapmaktır.
<b>Hedef 3</b>	Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi işi. Hedeflenen, 2017 yılında 100.000 m <sup>2</sup> ’lik Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi yapmaktır.
<b>Hedef 4</b>	Şehir genelinde mahalle ve semt sahalarının yapımı. Hedeflenen, 2017 yılında 9.000 m <sup>2</sup> ’lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır.
<b>Hedef 5</b>	Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahı. Hedeflenen, 2017 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır.
<b>Hedef 6</b>	Şehir genelinde mahalle parkları yapım işi. Hedeflenen, 2017 yılında 30.000 m <sup>2</sup> ’lik mahalle parkları yapmaktır.

**Çizelge 6.72: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 7</b>	Şehir genelinde bitki ve ağaç alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 105.000 adet bitki ve ağaç almaktır.
<b>Hedef 8</b>	Rulo çim alımı ve serimi.
	Hedeflenen, 2017 yılında 50.000 m <sup>2</sup> 'lik alana rulo çim ve serimi yapmaktır.
<b>Hedef 9</b>	Torf, perlit ve çiftlik gübresi alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre almaktır.
<b>Hedef 10</b>	Makineler için yedek parça alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında makineler için yedek parça almaktır.
<b>Hedef 11</b>	Sulama sistemi.
	Hedeflenen, 2017 yılında 145.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır.
<b>Hedef 12</b>	Yazlık ve kışlık çiçek tohumu alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 1.250.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır.
<b>Hedef 13</b>	Ağaçların, çiçeklerin ve bitkilerin ilaçlanması.
	Hedeflenen, 2017 yılında 30.000 lt ilaçlama yapmaktır.
<b>Hedef 14</b>	Çocuk oyun grubu ve fitness malzemesi alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 38 adet çocuk oyun grubu ve 84 adet fitness malzemesi almaktır.
<b>Hedef 15</b>	Şehir genelinde parke ve bordür bakım ve onarım işi.
	Hedeflenen, 2017 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır.
<b>Hedef 16</b>	Aydınlatma direği, çöp kutusu ve oturma bankı alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 200 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 300 adet oturma bankı almaktır.
<b>Hedef 17</b>	Çaydaçıra Mahallesi park yapımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında Çaydaçıra Mahallesi'ne 44.000 m <sup>2</sup> park yapmaktır.
<b>Hedef 18</b>	Mesire alanı çevre düzenleme işi.
	Hedeflenen, 2017 yılında 59.860 m <sup>2</sup> mesire alanı çevre düzenlemesi yapmaktır.
<b>Hedef 19</b>	Bosna Hersek Bulvarı'nda çevre düzenlemesi ve yapımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 12.000 m <sup>2</sup> Bosna Hersek Bulvarı'nda çevre düzenlemesi yapmaktır.
<b>Hedef 20</b>	Tesisat malzemesi alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında tesisat malzemesi almaktır.
<b>Hedef 21</b>	Soğanlı ve yumrulu bitki alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında 500.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır.
<b>Hedef 22</b>	Hırdavat malzemesi alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında hırdavat malzemesi almaktır.
<b>Hedef 23</b>	Ağaçların sulanması, çapalanması ve çim biçimi.
	Hedeflenen, 2017 yılında yeşil alanlardaki ağaçları sulamak, çapalamak ve çim biçimi yapmaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 117-119)

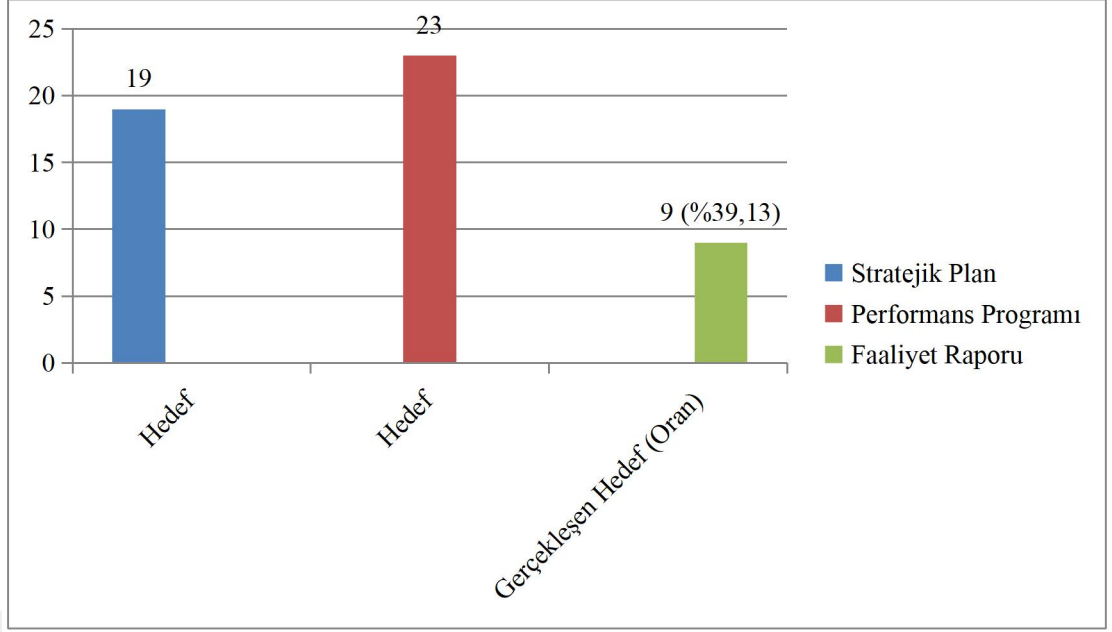
**Çizelge 6.73: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 26.900 m <sup>2</sup> 'lik park ve yeşil alanların inşasıdır. Şehir genelinde toplam 685.251 m <sup>2</sup> mahalle parkları ve yeşil alan inşa edilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 170.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 100.000 m <sup>2</sup> 'lik Cip Barajı mesire alanında çevre düzenlemesi yapmaktır. Cip Barajı rekreasyon alanında çevre düzenlemesi yapımı tamamlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.

**Çizelge 6.73: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 9.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 30.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır. 685.251 m <sup>2</sup> mahalle parkları ve çevre düzenlemesi yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 105.000 adet bitki ve ağaç almaktır. 39.427 adet ağaç ve 102.355 adet süs bitkisi dikilmiş ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 8</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 50.000 m <sup>2</sup> 'lik alana rulo çim ve serimi yapmaktır. 194.266 m <sup>2</sup> çim ekimi ve rulo çim serimi yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 9</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre almaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 10</b>	Hedeflenen, 2017 yılında makineler için yedek parça almaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 11</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 145.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır. Fakat 56.000 m <sup>2</sup> 'lik yeşil alanlarda, otomatik sulama sistemi hattı çekilmiş olup, hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 12</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 1.250.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır. Fakat şehir genelinde 630.572 adet mevsimlik çiçek dikimi yapılmış ve hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 13</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 30.000 lt ilaçlama yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 14</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 38 adet çocuk oyun grubu ve 84 adet fitness malzemesi almaktır. Fakat 53 adet çocuk oyun grubu ve 37 adet fitness malzemesi kurulmuştur ve hedef kısmen gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 15</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır. 54.708 m <sup>2</sup> parke ve 91.315 m bordür çalışması yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 16</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 200 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 300 adet oturma bankı almaktır. Fakat aydınlatma direği alınmamış, 288 adet çöp kovası ve 352 adet bank alınarak hedef kısmen gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 17</b>	Hedeflenen, 2017 yılında Çaydaçıra Mahallesi'ne 44.000 m <sup>2</sup> park yapmaktır. Fakat toplam 5.942 m <sup>2</sup> park ve çevre düzenlemesi yapıldığı için hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 18</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 59.860 m <sup>2</sup> mesire alanı çevre düzenlemesi yapmaktır. 160.000 m <sup>2</sup> Şehit Polis Fethi Sekin park ve rekreasyon alanında çevre düzenlemesi yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 19</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 12.000 m <sup>2</sup> Bosna Hersek Bulvarı'nda çevre düzenlemesi yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 20</b>	Hedeflenen, 2017 yılında tesisat malzemesi almaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 21</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 500.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır. 474.000 adet soğanlı ve yumrulu çiçek dikimi yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 22</b>	Hedeflenen, 2017 yılında hırdavat malzemesi almaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 23</b>	Hedeflenen, 2017 yılında yeşil alanlardaki ağaçları sulamak, çapalamak ve çim biçimi yapmaktır ve hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 142-147)



**Şekil 6.23: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki yeşil alanları artırma, çevre düzenlemesi ve çocuk oyun parkı ile fitness alanlarının kurulması hedefleri, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda genel anlamda gerçekleştirilmiştir. Ancak 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda sulama sisteminin kurulması, alet, edevat ve tesisat malzemesi alımı gibi önemli hedefler gerçekleştirmediği için yapılacak olan hizmetlerde aksama olabileceği düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Şekil 6.23 Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.65, Çizelge 6.72 ve Çizelge 6.73'te Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 1 amaç ve 19 hedef yer alırken, 2017 Yılı Performans Programı'nda ise 1 amaç ve 23 hedef yer almaktadır. 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 9 hedefin gerçekleştirildiği, 1 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 13 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.74: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Park ve Bahçeler Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 33.089.500,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 38.975.533,53 TL olan bütçenin 51.127.954,22 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %96,64 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 147).
2. Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %39,13'tür.
3. 2017 yılı hedeflerinin yalnızca %39,13'ünün başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini ciddi bir şekilde gözden geçirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerindeki köklü eksiklikleri işaret edebilir. Hedeflerin bu kadar düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli sorular gündeme gelmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır.

### Çizelge 6.75: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Şehir genelinde mikro parkların inşası. Hedeflenen, 2018 yılında 28.500 m <sup>2</sup> 'lik park ve yeşil alanlar yapmaktır.
<b>Hedef 2</b>	Meydan düzenlemeleri. Hedeflenen, 2018 yılında 190.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır.
<b>Hedef 3</b>	Şehir genelinde mahalle ve semt sahalarının yapımı. Hedeflenen, 2018 yılında 4.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır.
<b>Hedef 4</b>	Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahı. Hedeflenen, 2018 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır.
<b>Hedef 5</b>	Şehir genelinde mahalle parkları yapım işi. Hedeflenen, 2018 yılında 30.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır.
<b>Hedef 6</b>	Şehir genelinde bitki ve ağaç alımı. Hedeflenen, 2018 yılında 100.000 adet bitki ve ağaç almaktır.
<b>Hedef 7</b>	Rulo çim alımı ve serimi. Hedeflenen, 2018 yılında 80.000 m <sup>2</sup> 'lik alana rulo çim ve serimi yapmaktır.
<b>Hedef 8</b>	Torf, perlit ve çiftlik gübresi alımı. Hedeflenen, 2018 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre almaktır.
<b>Hedef 9</b>	Makineler için yedek parça alımı. Hedeflenen, 2018 yılında makineler için yedek parça almaktır.
<b>Hedef 10</b>	Makine malzemesi alımı. Hedeflenen, 2018 yılında 40 adet makine malzemesi almaktır.
<b>Hedef 11</b>	Sulama sistemi. Hedeflenen, 2018 yılında 170.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır.
<b>Hedef 12</b>	Yazlık ve kışlık çiçek tohumu alımı. Hedeflenen, 2018 yılında 1.300.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır.
<b>Hedef 13</b>	Şehir genelinde parke ve bordür bakım ve onarım işi. Hedeflenen, 2018 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır.
<b>Hedef 14</b>	Aydınlatma direği, çöp kutusu ve oturma bankı alımı. Hedeflenen, 2018 yılında 250 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 300 adet oturma bankı almaktır.
<b>Hedef 15</b>	Organik okul yapmak. Hedeflenen, 2018 yılında 20.000 m <sup>2</sup> halkın organik ürünler yetiştireceği alan yapmaktır.

**Çizelge 6.75: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 17</b>	Tesisat malzemesi alımı.
Hedeflenen, 2018 yılında çalışmalarda kullanılmak için tesisat malzemesi almaktır.	
<b>Hedef 18</b>	Soğanlı ve yumrulu bitki alımı.
Hedeflenen, 2018 yılında 500.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır.	
<b>Hedef 19</b>	Çocuk oyun grubu ve fitness malzemesi alımı.
Hedeflenen, 2018 yılında 40 adet çocuk oyun grubu ve 95 adet fitness malzemesi almaktır.	
<b>Hedef 20</b>	Şehir genelinde makro park yapımı.
Hedeflenen, 2018 yılında 35.000 m <sup>2</sup> 'lik park alanı yapmaktır.	
<b>Hedef 21</b>	Kuru havuz yapımı.
Hedeflenen, 2018 yılında şehre daha farklı ve modern bir görüntü sağlamak için 2 adet kuru havuz yapmaktır.	
<b>Hedef 22</b>	Hizmet alım işi.
Hedeflenen, 2018 yılında şehre farklı yapıda park alanları yapmaktır.	
<b>Hedef 23</b>	Şevli alanlara taş duvar yapımı.
Hedeflenen, 2018 yılında şevli alanlara 1.200 m <sup>2</sup> 'lik taş duvar yapmaktır.	
<b>Hedef 24</b>	Bisiklet ve yürüyüş yolu yapımı.
Hedeflenen, 2018 yılında bisiklet ve yürüyüş yolu yapmaktır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 107-112)

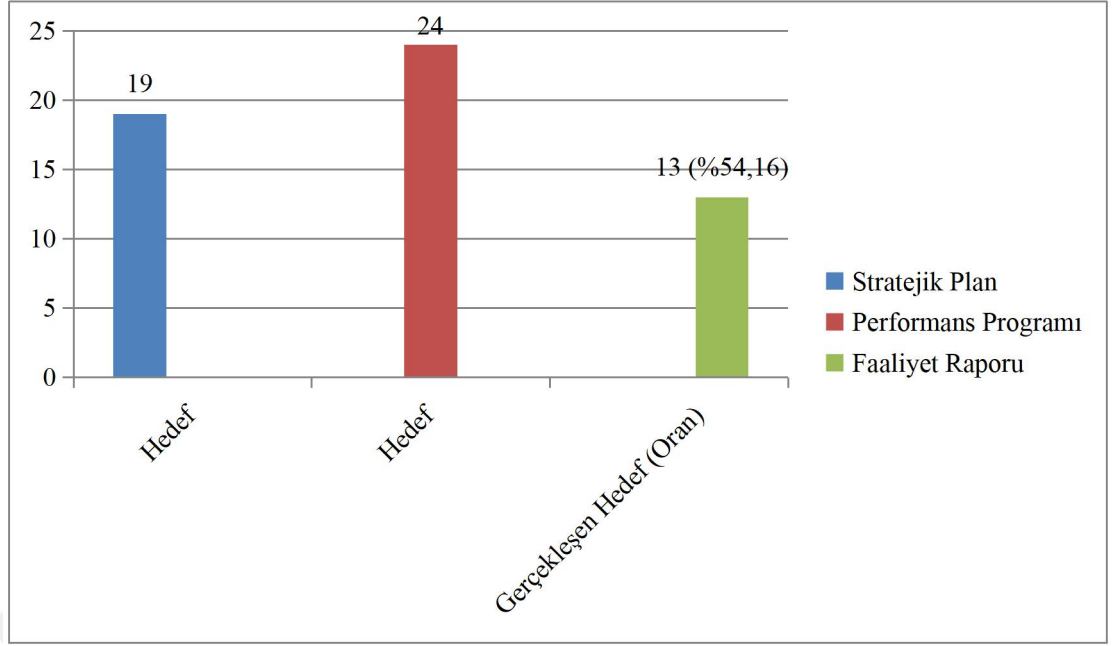
**Çizelge 6.76: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 28.500 m <sup>2</sup> 'lik park ve yeşil alanlar yapmaktır. Toplamda 61 adet park ve rekreasyon alanı ile 246.176 m <sup>2</sup> yeşil alan yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 190.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 4.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır. Toplamda 32 adet mahalle ve semt sahaları yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 120.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 30.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır. Toplamda 61 farklı yerde 179.526 m <sup>2</sup> mahalle parkı yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 100.000 adet bitki ve ağaç almaktır. 36.334 adet ağaç ile 190.958 adet süs bitkisi ve gül dikimi yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 80.000 m <sup>2</sup> 'lik alana rulo çim ve serimi yapmaktır. Şehir genelinde toplam 97.600 m <sup>2</sup> çim ekimi ve rulo çim serimi yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 8</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 9</b>	Hedeflenen, 2018 yılında makineler için yedek parça almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 10</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 40 adet makine malzemesi almaktır. 5 adet kar küreme makinesi alımı yapılmış ve hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 11</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 170.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır. 43.263 m <sup>2</sup> yeşil alanlar için otomatik sulama sistemi hattı çekilmiş olup, hedef gerçekleşmemiştir.

**Çizelge 6.76: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Hedef 12</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 1.300.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır. Şehir genelinde 555.661 adet mevsimlik çiçek dikimi yapılmış ve hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 13</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır. 11.505 m <sup>2</sup> parke ve 13.848 m bordür taşı bakım ve onarımı yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 14</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 250 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 300 adet oturma bankı almaktır. 224 adet çöp kovası ve 356 adet bank şehir merkezinde yer alan park ve yürüyüş yollarına montajı yapılmış ve hedef kısmen gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 15</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 20.000 m <sup>2</sup> halkın organik ürünler yetiştireceği alan yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 16</b>	Hedeflenen, 2018 yılında yeşil alanlardaki ağaçları sulamak, çapalamak ve çim biçimi yapmaktır. Park alanları, kaldırım ve orta refüjlerde bulunan ağaçların 3 günde bir sulaması ve bitki, gül ve çiçeklerin 4 tur çapalama işi yapılmıştır. Ayrıca 918.650 m <sup>2</sup> alanda yabancı ot temizliği ve 12 tur çim biçimi yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 17</b>	Hedeflenen, 2018 yılında çalışmalarda kullanılmak için tesisat malzemesi almaktır. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 18</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 500.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 19</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 40 adet çocuk oyun grubu ve 95 adet fitness malzemesi almaktır. Abdullahpaşa, Doğukent, Çaydaçıra, Ulukent, Ataşehir, Cumhuriyet, Rüstempaşa, Kırklar, Mustafapaşa, Esentepe, Aksaray, Yıldızbağları, Çatalçeşme, Fevzi Çakmak, Gümüşkavak, Hicret, Kızılay ve Sanayi Mahalleleri'nde bulunan mahalle parklarına toplamda 86 adet oyun grubu, 57 adet fitness aletleri kurulmuştur. Ayrıca Üçocuk Beldesi'nde, Arıcak İlçesi Halil Yavuz Mahallesi'nde, Beyhan Beldesi'nde, Baskil İlçesi'nde, Karakoçan İlçesi'nde ve Sivrice İlçesi'nde oyun grubu ve fitness aletlerinin de bulunduğu parklar yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 20</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 35.000 m <sup>2</sup> 'lik park alanı yapmaktır. Üçocuk Beldesi'nde 3.626 m <sup>2</sup> 'lik alana, Arıcak İlçesi Halil Yavuz Mahallesi'nde yaklaşık 7.000 m <sup>2</sup> 'lik alana, Beyhan Beldesi'nde bulunan 15.844 m <sup>2</sup> 'lik alana, Baskil İlçesi'nde 8.000 m <sup>2</sup> 'lik alana, Karakoçan İlçesi'nde bulunan Molla Bahri Parkı'nda 20.000 m <sup>2</sup> 'lik alana ve Sivrice İlçesi'nde yaklaşık 11.300 m <sup>2</sup> 'lik alana park yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 21</b>	Hedeflenen, 2018 yılında şehre daha farklı ve modern bir görüntü sağlamak için 2 adet kuru havuz yapmaktır. İmam Efendi Bulvarı kavşağında kullanılmak üzere 3 boyutlu ışıklı havuz şeklinde motif kurulumu yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 22</b>	Hedeflenen, 2018 yılında şehre farklı yapıda park alanları yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 23</b>	Hedeflenen, 2018 yılında şevli alanlara 1.200 m <sup>2</sup> 'lik taş duvar yapmaktır. Merkez Abdullahpaşa, Hilalkent, Çaydaçıra, Sürsürü ve Kırklar Mahallesi'nde bulunan park alanları ve şevli alanlarda toplamda 9.400 m <sup>3</sup> taş duvar yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 24</b>	Hedeflenen, 2018 yılında bisiklet ve yürüyüş yolu yapmaktır. Şehrin farklı alanlarına bisiklet ve yürüyüş yolu yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 122-129)



**Şekil 6.24: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda parklar, yeşil alanlar, semt sahaları, bitki ve ağaç dikimi gibi hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda genellikle ulaşılmıştır. Ancak 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda şehri rahatlatacak meydanların yapımı ve dere ıslahı projeleri gibi hedefler yerine getirilememiştir. Şekil 6.24 Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.65, Çizelge 6.75 ve Çizelge 6.76'da Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 1 amaç ve 19 hedef yer alırken, 2018 Yılı Performans Programı'nda ise 1 amaç ve 24 hedef yer almaktadır. 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 13 hedefin gerçekleştirildiği, 1 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 10 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.77: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Park ve Bahçeler Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 33.508.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 38.248.982,00 TL olan bütçenin 36.870.765,10 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %96,40 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 129).
2. Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %54,16'dır.
3. 2018 yılı hedeflerinin %54,16 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu ancak bu vizyona ulaşma konusunda hâlâ önemli adımlar atması gerektiğini göstermektedir. Hedeflerin yarısından biraz fazlasının gerçekleşmesi, belirli alanlarda başarıya ulaşıldığını, ancak genel olarak performansın daha iyi seviyelere çekilmesi gerektiğini işaret etmektedir. Bu durum, kurumun belirlenen amaçlara ulaşma yolunda ilerlediğini, ancak süreçlerde iyileştirme potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Hedeflerin tamamına ulaşamamış olması, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Başarısız olan yaklaşık yarılık kısım için süreçlerdeki aksaklıkların veya beklenmedik engellerin olup olmadığı, bu mekanizmalar aracılığıyla tespit edilmediği ve gerekli düzeltici eylemlerin yapıp yapılmadığı önemlidir. Gelecekte daha yüksek bir başarı oranı elde etmek için, mevcut izleme ve değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin gözden geçirilmesi ve potansiyel gelişim alanlarının belirlenmesi faydalı olacaktır.

### Çizelge 6.78: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Meydan düzenlemeleri.
	Hedeflenen, 2019 yılında 108.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır.
<b>Hedef 2</b>	Şehir genelinde mahalle ve semt sahalarının yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 4.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır.
<b>Hedef 3</b>	Kırkgözeler (Şorşor) Deresi ıslahı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 50.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır.
<b>Hedef 4</b>	Şehir genelinde mahalle parkları yapım işi.
	Hedeflenen, 2019 yılında 30.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır.
<b>Hedef 5</b>	Şehir genelinde bitki ve ağaç alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 95.000 adet bitki ve ağaç almaktır.
<b>Hedef 6</b>	Rulo çim alımı ve serimi.
	Hedeflenen, 2019 yılında 120.000 m <sup>2</sup> 'lik alana rulo çim ve serimi yapmaktır.
<b>Hedef 7</b>	Torf, perlit ve çiftlik gübresi alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre almaktır.
<b>Hedef 8</b>	Makineler için yedek parça alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında makinelerin bakım ve onarımı için 50 adet yedek parça almaktır.
<b>Hedef 9</b>	Sulama sistemi malzemesi alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 213.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır.
<b>Hedef 10</b>	Yazlık ve kışlık çiçek tohumu alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 1.400.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır.
<b>Hedef 11</b>	Şehir genelinde parke ve bordür bakım ve onarım işi.
	Hedeflenen, 2019 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır.
<b>Hedef 12</b>	Aydınlatma direği, çöp kutusu ve oturma bankı alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 300 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 200 adet oturma bankı almaktır.
<b>Hedef 13</b>	Organik okul yapmak.
	Hedeflenen, 2019 yılında %10 oranında halkın organik ürünler yetiştireceği alan yapmaktır.

**Çizelge 6.78: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 14</b>	Ağaçların sulanması, çapalanması ve çim biçimi.
	Hedeflenen, 2019 yılında yeşil alanlardaki ağaçları sulamak, çapalamak ve çim biçimi yapmaktır.
<b>Hedef 15</b>	Soğanlı ve yumrulu bitki alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 600.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır.
<b>Hedef 16</b>	Çocuk oyun grubu ve fitness malzemesi alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 50 adet çocuk oyun grubu ve 100 adet fitness malzemesi almaktır.
<b>Hedef 17</b>	Şehir genelinde makro park yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 50.000 m <sup>2</sup> 'lik park alanı yapmaktır.
<b>Hedef 18</b>	Nikâh salonu yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında nikâh salonu yapmaktır.
<b>Hedef 19</b>	Dirilişten direnişe yüzyıllık zafer parkı yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında dirilişten direnişe yüzyıllık zafer parkı yapmaktır.
<b>Hedef 20</b>	Doğukent Mahallesi mesire alanı yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında Doğukent Mahallesi'ne mesire alanı yapmaktır.
<b>Hedef 21</b>	Masal parkı yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında 40.000 m <sup>2</sup> masal parkı yapmaktır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 120-125)

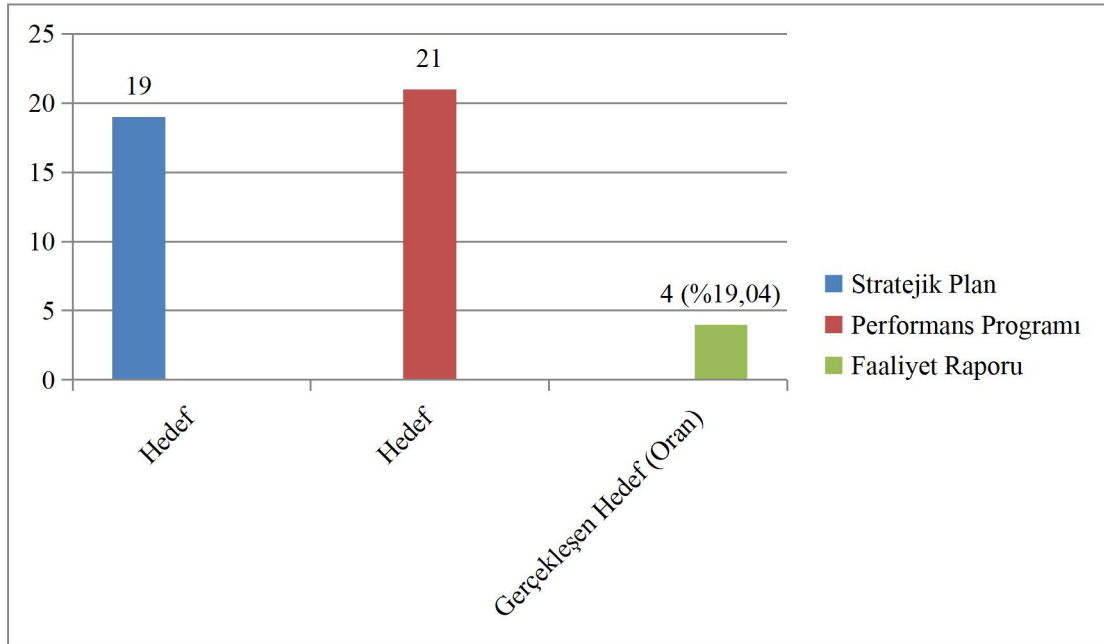
**Çizelge 6.79: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Park ve yeşil alanların miktarını ve niteliğini artırmak, yaşanılabilir bir çevre, sağlıklı ve çağdaş bir şehir oluşturmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 108.000 m <sup>2</sup> 'lik meydan düzenlemeleri yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 4.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle ve semt sahaları yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 50.000 m <sup>2</sup> dere ıslahı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 30.000 m <sup>2</sup> 'lik mahalle parkları yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 95.000 adet bitki ve ağaç almaktır. 83.219 adet süs bitkisi ve gül ile 4.921 adet ağaç dikimi yapılmış olup, hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 120.000 m <sup>2</sup> 'lik alana rulo çim ve serimi yapmaktır. 68.477 m <sup>2</sup> çim ekimi ve rulo çim serimi yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 350.000 lt torf, 30 adet perlit ve 60.000 kg gübre almaktır. Hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 8</b>	Hedeflenen, 2019 yılında makinelerin bakım ve onarımı için 50 adet yedek parça almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 9</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 213.000 m <sup>2</sup> 'lik alana sulama sistemi yapmaktır. Fakat yeşil alanlar için 35.850 m <sup>2</sup> otomatik sulama sistemi hattı çekilmiş ve hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 10</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 1.400.000 adet yazlık ve kışlık çiçek tohumu almaktır. 329.555 adet mevsimlik çiçek dikimi yapılmış olup, hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 11</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 2.000 m <sup>2</sup> parke ve 1.500 m bordür bakım ve onarımı yapmaktır. 16.773 m <sup>2</sup> parke ve 21.000 m bordür çalışması yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 12</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 300 adet aydınlatma direği, 200 adet çöp kutusu ve 200 adet oturma bankı almaktır. Fakat 224 adet çöp kovası ve 356 adet bank montajı yapılmış olup, hedef kısmen gerçekleşmiştir.

### Çizelge 6.79: (Devamı) Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Hedef 13</b>	Hedeflenen, 2019 yılında %10 oranında halkın organik ürünler yetiştireceği alan yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 14</b>	Hedeflenen, 2019 yılında yeşil alanlardaki ağaçları sulamak, çapalamak ve çim biçimi yapmaktır. Hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 15</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 600.000 adet soğanlı ve yumrulu bitki alımı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 16</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 50 adet çocuk oyun grubu ve 100 adet fitness malzemesi almaktır. Fakat toplamda 41 adet çocuk oyun grubu ile 78 adet fitness aletleri kurulmuş ve hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 17</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 50.000 m <sup>2</sup> 'lik park alanı yapmaktır. Toplamda 16 adet park ve rekreasyon alanı yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 18</b>	Hedeflenen, 2019 yılında nikâh salonu yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 19</b>	Hedeflenen, 2019 yılında dirilişten direnişe yüzyıllık zafer parkı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 20</b>	Hedeflenen, 2019 yılında Doğukent Mahallesi'ne mesire alanı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 21</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 40.000 m <sup>2</sup> masal parkı yapmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 164-168)



Şekil 6.25: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği

Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda meydan düzenlemeleri, semt sahaları yapımı, dere ıslahı, bir kısım parkların yapımı, çocuk oyun grubu ve fitness malzemesi kurulumu gibi birçok hedefe, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda ulaşamamıştır. 2019 yılı yerel seçimlerinde dönemin belediye başkanının tekrar aday gösterilmemesi nedeniyle hedeflenen bazı projeler sekteye uğramıştır. Şekil 6.25 Park ve Bahçeler Müdürlüğü

2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.65, Çizelge 6.78 ve Çizelge 6.79'da Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 1 amaç ve 19 hedef yer alırken, 2019 Yılı Performans Programı'nda ise 1 amaç ve 21 hedef yer almaktadır. 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 4 hedefin gerçekleştirildiği, 1 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 16 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.80: Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Park ve Bahçeler Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 41.515.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 42.476.000,00 TL olan bütçenin 36.090.848,05 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %84,97 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 167).
2. Elazığ Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %19,04'tür.
3. 2019 yılı hedeflerinin yalnızca %19,04'ünün başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçeklikten tamamen uzak olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını veya uygulama süreçlerinde çok büyük ve yapısal sorunlar yaşandığını açıkça göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin beşte birinden daha azına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve acil, kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin bu kadar düşük bir kısmının başarılabilirdiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki derin sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü ve detaylı bir şekilde incelenmelidir.

### Çizelge 6.81: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Sahipsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması ve tedavilerinin gerçekleştirilmesi için hizmet binasını içeren doğal yaşam alanının inşa edilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında doğal yaşam alanının tamamının inşa edilmesidir.	
<b>Hedef 2</b>	Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi ve sarf malzemelerinin alınması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde tıbbi ve sarf malzemelerin tamamının satın alınmasıdır.	
<b>Hedef 3</b>	Doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının satın alınmasıdır.	
<b>Hedef 4</b>	2 veteriner hekim, 1 veteriner sağlık teknikeri ve 10 köpek toplama ve barınaktaki hayvanların bakımıyla ilgilenen personelin alımı.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde 2 veteriner hekim, 1 veteriner sağlık teknikeri ve 10 köpek toplama ve barınaktaki hayvanların bakımıyla ilgilenen personelin istihdam edilmesidir.	
<b>Hedef 5</b>	Evde hayvan bakımı için ücret karşılığı hizmet sunmak amacıyla küçük hayvan kliniğinin açılması.
Hedeflenen, 2015 yılında hayvan kliniğinin tamamının açılmasıdır.	
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeleklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.

**Çizelge 6.81: (Devamı) Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin toplanarak tekrar kullanılabilir hale getirilmesi.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde bayat ekmeklerin toplanmasının tamamını gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmesi.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde zararlı organizmalarla tamamen mücadele edilmesidir.	
<b>Hedef 2</b>	Biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin karşılanması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde ekipmanların tamamının alımı gerçekleştirilecektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 71-72)

**Çizelge 6.82: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

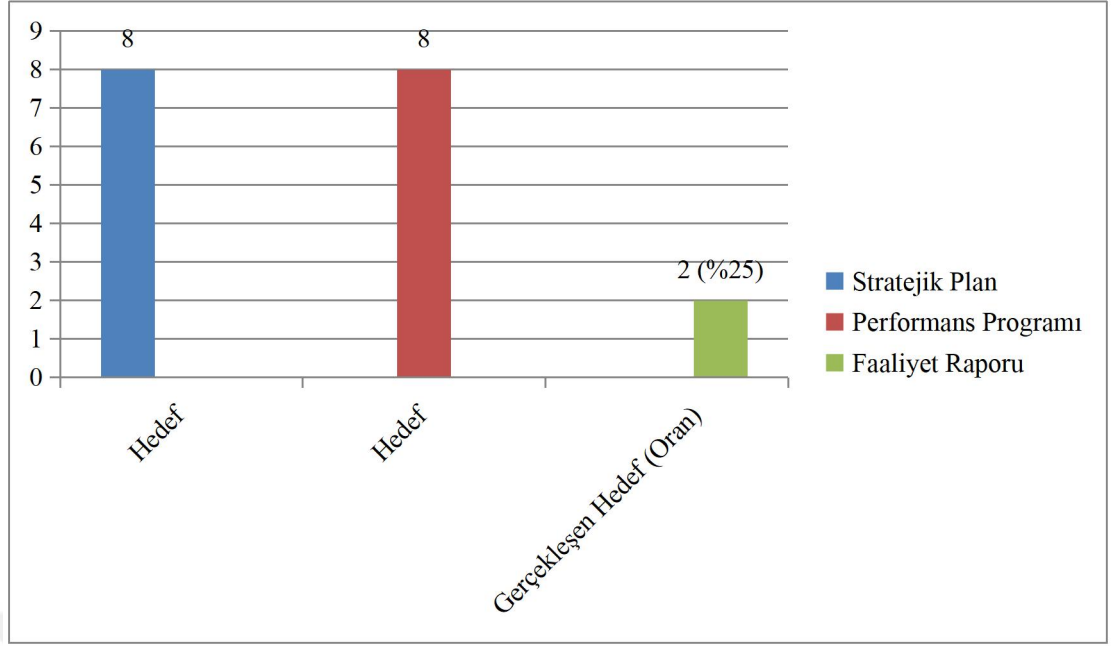
<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Sahipsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması ve tedavilerinin gerçekleştirilmesi için hizmet binasını içeren doğal yaşam alanının inşa edilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında sokak hayvanları için doğal yaşam alanının tamamını inşa etmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi ve sarf malzemelerinin alınması.
Hedeflenen, 2015 yılında tıbbi ve sarf malzemelerin tamamını satın almaktır.	
<b>Hedef 3</b>	Doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracı alımı.
Hedeflenen, 2015 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır.	
<b>Hedef 4</b>	2 veteriner hekim, 1 veteriner sağlık teknikeri ve 10 köpek toplama ve barınaktaki hayvanların bakımıyla ilgilenen personelin istihdamı.
Hedeflenen, 2015 yılında 2 veteriner hekim, 1 veteriner sağlık teknikeri ve 10 köpek toplama ve barınaktaki hayvanların bakımıyla ilgilenen personelin tamamını istihdam etmektir.	
<b>Hedef 5</b>	Sahibi olan hayvanlara ücret karşılığı hizmet sunmak amacıyla küçük hayvan kliniğinin açılması.
Hedeflenen, 2015 yılında sahipli hayvanların tedavi ve bakımlarının yapılması için hayvan kliniğini açmaktır.	
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin toplanarak tekrar kullanılabilir hale getirilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplanmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin karşılanması.
Hedeflenen, 2015 yılında biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin tamamını karşılamaktır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 262-264)

### Çizelge 6.83: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında sahihsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması ve tedavilerinin gerçekleştirilmesi için hizmet binasını içeren doğal yaşam alanının tamamını inşa etmektir. Ancak sokak hayvanlarının kısırlaştırılması, tedavilerinin yapılması bakıma muhtaç olanların daha sağlıklı bir ortamda yaşamlarını sürdürmeleri amacıyla 2015 yılı içerisinde Hayvan Hastanesi ve Geçici Bakımevi'nin yapım işi ihale edilmiş olup, 2015 yılı sonu itibariyle tesisin % 15'lik kısmı tamamlanarak tamamlanan kısmın hak ediş bedeli ödenmiştir. Hedef ise gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi ve sarf malzemelerinin tamamını satın almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracını satın almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 2 veteriner hekim, 1 veteriner sağlık teknikeri ve 10 köpek toplama ve barınaktaki hayvanların bakımıyla ilgilenen personeli istihdam etmektir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2015 yılında sahipli hayvanların tedavi ve bakımlarının yapılması için hayvan kliniği açmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplanmasıdır. Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde önceki bayat ekmek kutularına ek olarak 104 adet ekmek kutusu daha yerleştirilerek 2015 yılı sonu itibariyle toplam 260 adete ulaşılmış ve 3.840 kg bayat ekmek toplanarak hayvan yetiştiricilerine verilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele etmektir. Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde haşereyle mücadele etmek amacıyla bir önceki yıldan kalan ilaçlara ek olarak 2015 yılında ihale yoluyla ilaç alınmış olup, larvayla mücadelenin yanında 4 günde bir olmak üzere tüm şehir ilaçlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin tamamını karşılamaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 205-206)



**Şekil 6.26: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda sokak hayvanlarının rehabilite edilmesi için hizmet binası yapımı, tıbbi ve sarf malzemeleri alımı ile araç ve personel alımı gibi hedefler, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmemiştir. Ancak 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda şehrin önemli bir konusu olan bayat ekmek israfını önleyici tedbirler alınmış olup, haşerelerle mücadele edilmiştir. Şekil 6.26 Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.81, Çizelge 6.82 ve Çizelge 6.83'te Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 8 hedef yer alırken, 2015 Yılı Performans Programı'nda da 3 amaç ve 8 hedef yer almaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 2 hedefin gerçekleştirildiği ve 6 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.84: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Veteriner İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 2.961.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 2.751.352,90 TL olan bütçenin 1.880.244,59 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %68,34 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 207).
2. Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %25'tir.
3. 2015 yılı hedeflerinin yalnızca %25'inin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini derinlemesine sorgulamasını gerektirmektedir. Bu düşük gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerinde ciddi aksaklıklar yaşandığını açıkça göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin dörtte birine ulaşılması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve önemli yapısal iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin yalnızca dörtte birinin başarılabilirdiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır.

### Çizelge 6.85: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı

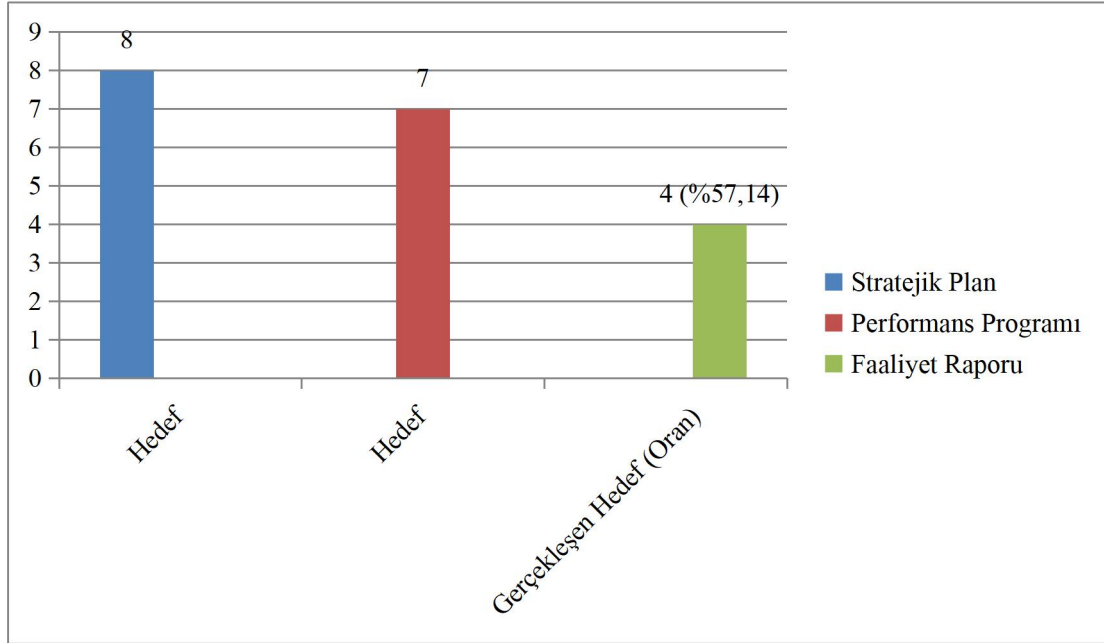
<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Sahipsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması ve tedavilerinin gerçekleştirilmesi için hizmet binasını içeren doğal yaşam alanının inşa edilmesi.
Hedeflenen, 2016 yılında sokak hayvanları için doğal yaşam alanının tamamını inşa etmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi ve sarf malzemelerinin alınması.
Hedeflenen, 2016 yılında tıbbi ve sarf malzemeleri satın almaktır.	
<b>Hedef 3</b>	Doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracı alımı.
Hedeflenen, 2016 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracını satın almaktır.	
<b>Hedef 4</b>	Sahibi olan hayvanlara ücret karşılığı hizmet sunmak amacıyla küçük hayvan kliniğinin açılması.
Hedeflenen, 2016 yılında sahipli hayvanların tedavi ve bakımlarının yapılması için hayvan kliniğini açmaktır.	
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin toplanarak hayvanlara ek besin maddesi olarak verilmesi.
Hedeflenen, 2016 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplanmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmesi.
Hedeflenen, 2016 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir.	
<b>Hedef 2</b>	Biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin karşılanması.
Hedeflenen, 2016 yılında biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin tamamını karşılamaktır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 197-199)

### Çizelge 6.86: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında sokak hayvanları için doğal yaşam alanının tamamını inşa etmektir. Hayvan hastanesi ve geçici bakımevinin 2016 yılında inşaatı bitmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında tıbbi ve sarf malzemeleri satın almaktır. Hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2016 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracını satın almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2016 yılında sahipli hayvanların tedavi ve bakımlarının yapılması için hayvan kliniğini açmaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplanmasıdır. Bayat ekmek kutuları 87 adet, 347 adete çıkmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir. Sivrisinek, karasinek ve kemirgen gibi haşerelerle mücadele etmek amacıyla larva ve uçkun ilaçlamaları yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında biyosidal ürünlerin kullanımı için ULV cihazı ve araçların alımı ile yedek parça giderlerinin tamamını karşılamaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

Kaynak: (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 164-166)



**Şekil 6.27: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'nda hayvan haklarına uygun bir proje olan sokak hayvanlarının

rehabilite edilmesi için hayvan hastanesi ve geçici bakımevinin yapılması hedefi, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda hayata geçirilirken, hayvanların tedavi ve bakımları için hayvan kliniği açılması gerekmektedir. Şekil 6.27 Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.81, Çizelge 6.85 ve Çizelge 6.86'da Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 8 hedef yer alırken, 2016 Yılı Performans Programı'nda da 3 amaç ve 7 hedef yer almaktadır. 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 4 hedefin gerçekleştirildiği ve 3 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.87: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Veteriner İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 3.255.500,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 5.535.500,00 TL olan bütçenin 4.560.985,45 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %82,40 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 165).
2. Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %57,14'tür.
3. 2016 yılı hedeflerinin %57,14 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu ancak bu vizyona ulaşma konusunda hâlâ önemli adımlar atması gerektiğini göstermektedir. Hedeflerin yarıdan fazlasının gerçekleşmesi, belirli alanlarda başarıya ulaşıldığını, ancak genel olarak performansın daha iyi seviyelere çekilmesi gerektiğini işaret etmektedir. Bu durum, kurumun belirlenen amaçlara ulaşma yolunda ilerlediğini ancak süreçlerde iyileştirme potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Hedeflerin tamamına ulaşamamış olması, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Başarısız olan yaklaşık %43'lük kısım için süreçlerdeki aksaklıkların veya beklenmedik engellerin olup olmadığı, bu mekanizmalar aracılığıyla tespit edilmediği ve gerekli düzeltici eylemlerin yapıp yapılmadığı önemlidir. Gelecekte daha yüksek bir başarı oranı elde etmek için, mevcut izleme ve değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin gözden geçirilmesi ve potansiyel gelişim alanlarının belirlenmesi faydalı olacaktır.

### Çizelge 6.88: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Sokak hayvanlarının kısırlaştırılması ve tedavilerinin gerçekleştirilmesi için hizmet binasını içeren doğal yaşam alanının inşa edilmesi.
	Hedeflenen, 2017 yılında sokak hayvanlarının toplanması, muayene edilmesi, tedavi edilmesi, kısırlaştırılması, sahiplendirilmesi ve doğal ortamına bırakılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi medikal malzeme, tıbbi cihaz, tıbbi ilaç ve sarf malzemelerin alınması.
	Hedeflenen, 2017 yılında tıbbi medikal malzeme, tıbbi cihaz, tıbbi ilaç ve sarf malzemelerin tamamını satın almaktır.
<b>Hedef 3</b>	Doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracı alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır.

**Çizelge 6.88: (Devamı) Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı**

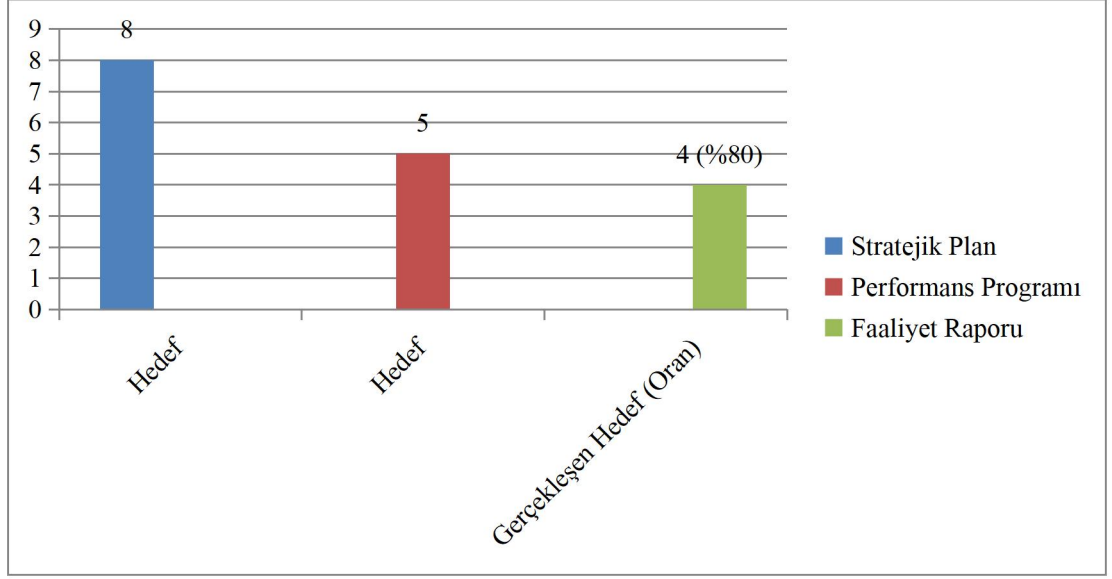
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin toplanarak hayvanlara ek besin olarak verilmesi.
Hedeflenen, 2017 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplanmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmesi.
Hedeflenen, 2017 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 161)

**Çizelge 6.89: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında sokak hayvanlarının toplanması, muayene edilmesi, tedavi edilmesi, kısırlaştırılması, sahiplendirilmesi ve doğal ortamına bırakılmasıdır. Fırat Üniversitesi ve Elazığ Çevre ve Orman İl Müdürlüğü tarafından ortaklaşa yürütülen projede, sahihsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması işlemi gerçekleştirilmiş, başıboş hayvanlarla mücadele edilerek, halkın bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda sahihsiz hayvanların bakım ve barınma koşulları sağlanarak sağlıklarının korunması ve üremelerinin kontrol altına alınması sağlanmış, kısırlaştırılan hayvanlar doğal yaşam alanlarına geri bırakılmıştır. Ayrıca Elazığ Belediyesi Hayvan Hastanesi ve Geçici Bakımevi'nde 825 köpek aşılanmış ve kısırlaştırılmış, 304 yaralı köpek ile 352 yaralı kedi tedavi edilmiştir. 356 kedi ve köpek sahiplendirilmiş ve belirlenen hedefler başarıyla gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında tıbbi medikal malzeme, cihaz, ilaç ve sarf malzemelerinin tamamının temin edilmesi amaçlanmış ve doğal yaşam alanında kullanılmak üzere gerekli tüm tıbbi malzemeler, cihazlar, ilaçlar ve gereçler alınmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2017 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplanmasıdır. Şehrin muhtelif yerlerinde monte edilen bayat ekmek kutularındaki bayat ekmekler toplanarak hayvanlara ek besin maddesi olarak verilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 161-164)



**Şekil 6.28: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda hayvan haklarını önemseyen bir proje olan Fırat Üniversitesi ve Elazığ Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile işbirliği yapılarak hayvanların her türlü tedavi ve bakımı hedefi, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bayat ekmeklerin israfını önlemek için yine hayvanlar düşünülmüş ve bayat ekmekler hayvanlara ek gıda olarak verilmiştir. Şekil 6.28 Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.81, Çizelge 6.88 ve Çizelge 6.89'da Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 8 hedef yer alırken, 2017 Yılı Performans Programı'nda da 3 amaç ve 5 hedef yer almaktadır. 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 4 hedefin gerçekleştirildiği ve 1 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.90: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Veteriner İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 3.766.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 4.521.000,00 TL olan bütçenin 3.760.721,21 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %83,18 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 163).
2. Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %80'dir.
3. 2017 yılı hedeflerinin %80 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu ve bu vizyona ulaşma konusunda oldukça başarılı adımlar attığını göstermektedir. Bu yüksek oran, belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen ciddi çabayı, etkin planlamayı ve genel anlamda başarılı bir uygulama sürecini ortaya koymaktadır. Kurumun, belirlediği amaçlara büyük ölçüde sadık kaldığı ve performans odaklı bir yönetim anlayışını benimsediği net bir şekilde görülmektedir. Hedeflerin tamamına yakın bir kısmına ulaşılmış olması, bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla etkili bir şekilde desteklendiği anlamına gelmektedir. Başarının arkasında, düzenli performans takibi, geri bildirim mekanizmaları ve gerektiğinde yapılan düzeltici eylemlerin olduğu varsayılabilir. Kalan %20'lik dilimde hedeflere neden ulaşılamadığına dair detaylı bir analiz, gelecekteki performansın daha da artırılması için önemli bir yol haritası sunacaktır.

### Çizelge 6.91: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

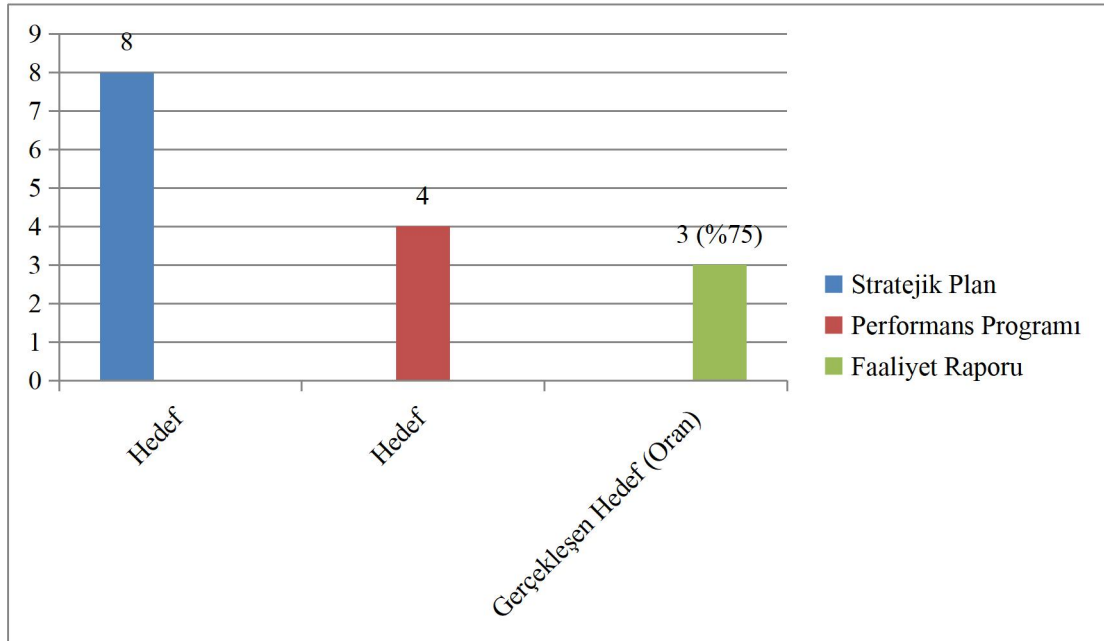
<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi ve sarf malzemelerinin alınması. Hedeflenen, 2018 yılında sokak hayvanlarının tedavileri ve kısırlaştırılmaları yapılarak, tıbbi ve sarf malzemelerin tamamını satın almaktır.
<b>Hedef 2</b>	Doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracı alımı. Hedeflenen, 2018 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır.
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin toplanarak hayvanlara ek besin olarak verilmesi. Hedeflenen, 2018 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplatılıp doğal yaşam alanındaki hayvanlara ek besin maddesi olarak vermektir.
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmesi. Hedeflenen, 2018 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 151-152)

**Çizelge 6.92: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında sokak hayvanlarının tedavileri ve kısırlaştırılmaları yapılarak, tıbbi ve sarf malzemelerin tamamını satın almaktır. Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi medikal malzeme, tıbbi cihaz, tıbbi ilaç, gereç ve sarf malzemeleri alınmıştır. Fırat Üniversitesi ve Elazığ Çevre ve Orman İl Müdürlüğü tarafından ortaklaşa yürütülen projede, sahipsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması işlemi gerçekleştirilmiş, başıboş hayvanlarla mücadele edilerek, halkın bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda sahipsiz hayvanların bakım ve barınma koşulları sağlanarak sağlıklarının korunması ve üremelerinin kontrol altına alınması sağlanmış, kısırlaştırılan hayvanlar doğal yaşam alanlarına geri bırakılmıştır. Ayrıca Elazığ Belediyesi Hayvan Hastanesi ve Geçici Bakımevi'nde aşılanan ve kısırlaştırma işlemi yapılan erkek ve dişi köpek sayısı 1.120 olup, 850 yaralı köpek ve 145 yaralı kedi tedavi edilmiş, 690 kedi ve köpek sahiplendirilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	2018 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplatılıp doğal yaşam alanındaki hayvanlara ek besin maddesi olarak vermektir. Şehrin muhtelif yerlerinde monte edilen bayat ekmek kutularındaki bayat ekmekler toplanarak hayvanlara ek besin maddesi olarak verilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 142-143)



**Şekil 6.29: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedefler, tıpkı 2017 yılındaki hedefler gibi aynı olmakla birlikte 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda da hayvan hakları dikkate alınmış ve bu hedefler gerçekleştirilmiştir. Fakat 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda, personel ve hayvan taşımak için satın alınması hedeflenen araçlar alınmalıdır. Şekil 6.29 Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.81, Çizelge 6.91 ve Çizelge 6.92'de Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 8 hedef yer alırken, 2018 Yılı Performans Programı'nda da 3 amaç ve 4 hedef yer almaktadır. 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 3 hedefin gerçekleştirildiği ve 1 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.93: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Veteriner İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 4.595.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 4.310.000,00 TL olan bütçenin 3.719.249,36 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %86,29 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 143).
2. Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %75'tir.
3. 2018 yılı hedeflerinin %75'inin başarılmış olması, önemli bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Bu durum, iddialı hedeflere ulaşma çabasının ve belirli alanlardaki başarının bir göstergesidir. Kurumun, belirlenen amaçlara büyük ölçüde sadık kaldığı ve performans odaklı bir yönetim anlayışını benimsediği söylenebilir. Ancak hedeflerin geri kalan %25'i için izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu ve bu hedeflere ulaşmada karşılaşılan zorluklar sorusu gündeme gelmektedir. Kalan hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılacağı ve iyileştirme alanlarının nasıl belirleneceği önemli olacaktır.

#### **Çizelge 6.94: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi ve sarf malzemelerinin alınması.
Hedeflenen, 2019 yılında sokak hayvanlarının tedavileri ve kısırlaştırılmaları yapılarak, tıbbi ve sarf malzemelerin tamamını satın almaktır.	
<b>Hedef 2</b>	Doğal yaşam alanı için personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracı alımı.
Hedeflenen, 2019 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır.	
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin toplanarak hayvanlara ek besin olarak verilmesi.
Hedeflenen, 2019 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplatılıp doğal yaşam alanındaki hayvanlara ek besin maddesi olarak vermektir.	

**Çizelge 6.94: (Devamı) Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

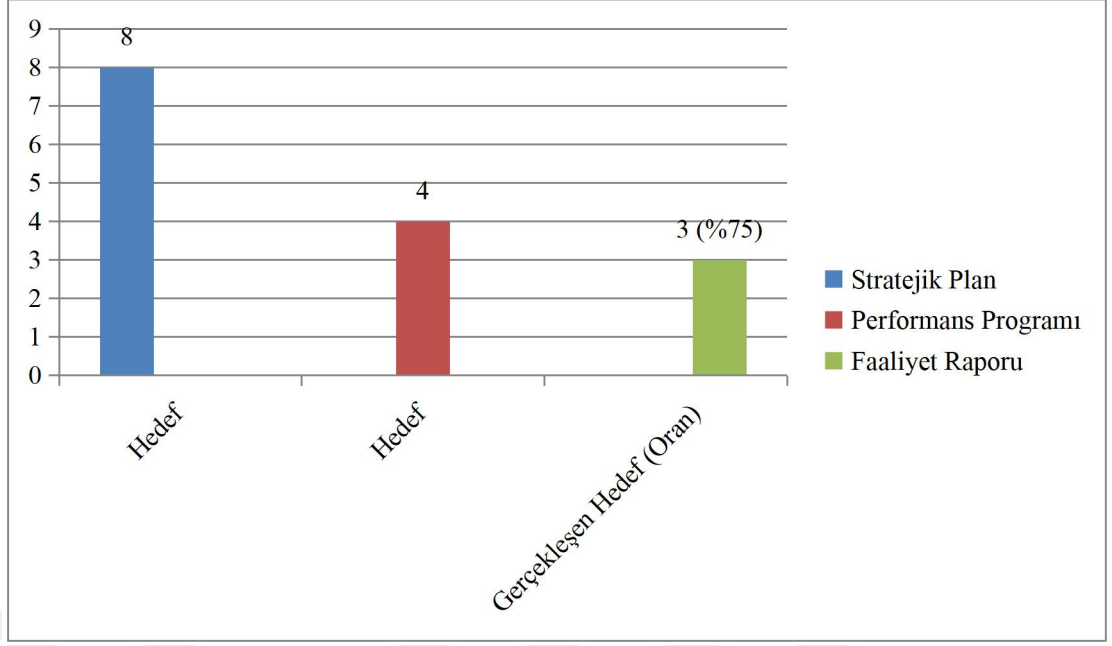
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmesi.
Hedeflenen, 2019 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 162-163)

**Çizelge 6.95: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Sokak hayvanlarının rehabilite edilmesini sağlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında sokak hayvanlarının tedavileri ve kısırlaştırılmaları yapılarak, tıbbi ve sarf malzemelerin tamamını satın almaktır. Doğal yaşam alanında kullanılmak üzere tıbbi medikal malzeme, tıbbi cihaz, tıbbi ilaç, gereç ve sarf malzemeleri alınmıştır. Fırat Üniversitesi ve Elazığ Çevre ve Orman İl Müdürlüğü tarafından ortaklaşa yürütülen projede, sahihsiz sokak hayvanlarının kısırlaştırılması işlemi gerçekleştirilmiş, başıboş hayvanlarla mücadele edilerek, halkın bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda sahihsiz hayvanların bakım ve barınma koşulları sağlanarak sağlıklarının korunması ve üremelerinin kontrol altına alınması sağlanmış, kısırlaştırılan hayvanlar doğal yaşam alanlarına geri bırakılmıştır. Ayrıca Elazığ Belediyesi Hayvan Hastanesi ve Geçici Bakımevi ile Fırat Üniversitesi koordinesinde 1.607 köpek toplanmış, 851 kedi ve köpek kısırlaştırılmış, 256 kedi ve köpek tedavi edilmiş ve 304 köpek ile 188 kedi de sahiplendirilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2019 yılında personel taşıyan servis aracı, yaralı hayvanları taşıyan ambulans ve 2 adet köpek toplama aracının tamamını satın almaktır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Bayat ekmeklerin çöpe atılmasını engelleyerek israfın önlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde bayat ekmeklerin tamamının toplatılıp doğal yaşam alanındaki hayvanlara ek besin maddesi olarak vermektir. Şehrin muhtelif yerlerinde monte edilen bayat ekmek kutularındaki bayat ekmekler toplanarak hayvanlara ek besin maddesi olarak verilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Zararlı organizmalara karşı mücadele etmek için biyosidal ürünlerin satın alınması ve uygulanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında zararlı organizmaların tümüyle mücadele etmektir. Elazığ Belediyesi'nin sorumluluk alanındaki bölgelerde sivrisinek, kene, karasinek, larva gibi zararlı organizmalarla mücadele edilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 182-184)



**Şekil 6.30: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflerde hayvan hakları konuları ön planda olmuş ve 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda bu hedefler yerine getirilmiştir. Fakat çeşitli araç alımları için bir türlü girişimde bulunulmamıştır. Şekil 6.30 Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.81, Çizelge 6.94 ve Çizelge 6.95'te Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 3 amaç ve 8 hedef yer alırken, 2019 Yılı Performans Programı'nda da 3 amaç ve 4 hedef yer almaktadır. 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 3 hedefin gerçekleştirildiği ve 1 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.96: Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Veteriner İşleri Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 4.340.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 4.640.500,00 TL olan bütçenin 4.541.623,93 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %97,87 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 183).
2. Elazığ Belediyesi Veteriner İşleri Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %75'tir.
3. 2019 yılı hedeflerinin %75'inin başarılmış olması, önemli bir kurumsal performans vizyonu ortaya koymaktadır. Bu durum, iddialı hedeflere ulaşma çabasının ve belirli alanlardaki başarının bir göstergesidir. Kurumun, belirlenen amaçlara büyük ölçüde sadık kaldığı ve performans odaklı bir yönetim anlayışını benimsediği söylenebilir. Ancak hedeflerin geri kalan %25'i için izleme ve değerlendirme mekanizmalarının ne ölçüde destekleyici olduğu ve bu hedeflere ulaşmada karşılaşılan zorluklar sorusu gündeme gelmektedir. Kalan hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılacağı ve iyileştirme alanlarının nasıl belirleneceği önemli olacaktır.

### Çizelge 6.97: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Ada içindeki otopark alanlarının düzenlenmesi.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde ada içindeki otopark alanlarının düzenlenmesidir.	
<b>Hedef 2</b>	270 araç kapasiteli tam otomatik otopark sistemleri.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde 270 araçlık otomatik otopark sistemleri yapılmasıdır.	
<b>Hedef 3</b>	100 araç kapasiteli elektromekanik otopark sistemleri.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde 100 araç kapasiteli elektromekanik otopark sistemleri yapılmasıdır.	
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapımı.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapılmasıdır.	
<b>Hedef 2</b>	Sinyalizasyon sisteminin kurulması, bakımı ve onarımı.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımı yapılmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ile mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulmasıdır.	
<b>Hedef 2</b>	10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla donatılması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla donatılmasıdır.	
<b>Hedef 3</b>	Danışmanlık hizmetleri verilmesi.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde sistemin kurulumu için danışmanlık hizmetleri verilecektir.	
<b>Amaç 4</b>	Harput'a füniküler sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Füniküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
Hedeflenen, 2015-2017 döneminde füniküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulmasıdır.	

**Çizelge 6.97: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Amaç 5</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Merkez sunucu sistemleri.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde merkez sunucu sistemleri yapılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Mobil erişim sistemleri.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde mobil erişim sistemleri yapılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Yolcu bilgilendirme ekranları.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde yolcu bilgilendirme ekranları kurulmasıdır.
<b>Amaç 6</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Elektronik hız koridorlarının kurulması.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde elektronik hız koridorlarının kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Görüntüleme sistemleri kurulumu.
Hedeflenen,	2015-2019 döneminde görüntüleme sistemlerinin kurulmasıdır.
<b>Amaç 7</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin giriş ve çıkış noktalarına elektronik bariyer uygulaması ile net gelir sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulması.
Hedeflenen,	2015-2017 döneminde elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Elektronik biletleme sistemi.
Hedeflenen,	2015-2017 döneminde elektronik biletleme sisteminin yapılmasıdır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 86-88)

**Çizelge 6.98: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Ada içindeki otopark alanlarının düzenlenmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında ada içindeki otopark alanlarının %80'inin düzenlenmesidir.
<b>Hedef 2</b>	100 araç kapasiteli tam otomatik otopark sistemleri.
Hedeflenen,	2015 yılında 100 araçlık tam otomatik otopark sistemlerinin %80'inin yapılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	100 araç kapasiteli elektromekanik otopark sistemleri.
Hedeflenen,	2015 yılında 100 araçlık elektromekanik otopark sistemlerinin %80'inin yapılmasıdır.
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapımı.
Hedeflenen,	2015 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %70 oranında yapılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Sinyalizasyon sisteminin kurulması, bakımı ve onarımı.
Hedeflenen,	2015 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %70 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ile mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
Hedeflenen,	2015 yılında Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %50 oranında oluşturulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla donatılması.
Hedeflenen,	2015 yılında 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla %50 oranında donatılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Danışmanlık hizmetleri verilmesi.
Hedeflenen,	2015 yılında sistemin kurulumu için %50 oranında danışmanlık hizmetleri verilmesidir.

**Çizelge 6.98: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 4</b>	Harput'a fönüküler sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Fönüküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
	Hedeflenen, 2015 yılında fönüküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %80 oranında oluşturulmasıdır.
<b>Amaç 5</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Merkez sunucu sistemleri.
	Hedeflenen, 2015 yılında akıllı durak sistem sunucularının %50 oranında alınmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Mobil erişim sistemleri.
	Hedeflenen, 2015 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %50 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Yolcu bilgilendirme ekranları.
	Hedeflenen, 2015 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %50 oranında ekranlar kurulmasıdır.
<b>Amaç 6</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Elektronik hız koridorlarının kurulması.
	Hedeflenen, 2015 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla elektronik hız koridorları sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Görüntüleme sistemleri kurulumu.
	Hedeflenen, 2015 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla görüntüleme sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır.
<b>Amaç 7</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin giriş ve çıkış noktalarına elektronik bariyer uygulaması ile net gelir sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulması.
	Hedeflenen, 2015 yılında elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Elektronik biletleme sistemi.
	Hedeflenen, 2015 yılında elektronik biletleme sisteminin yapılmasıdır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 371-377)

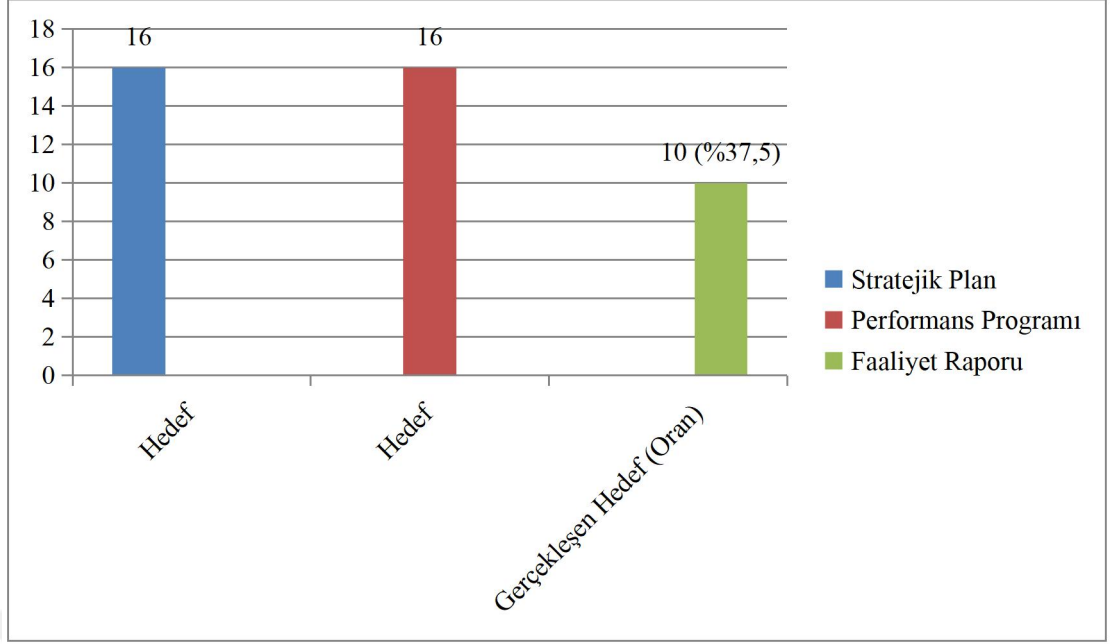
**Çizelge 6.99: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında ada içindeki otopark alanlarının %80'inin düzenlenmesidir. 2 adet ada içi otopark yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 100 araçlık tam otomatik otopark sistemlerinin %80'inin yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 100 araçlık elektromekanik otopark sistemlerinin %80'inin yapılmasıdır. Fakat 48 araçlık elektromekanik otopark sistemleri yapılmıştır ve hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %70 oranında yapılmasıdır. Hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %70 oranında yapılmasıdır. Hedef gerçekleşmiştir.

**Çizelge 6.99: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %50 oranında oluşturulmasıdır. Elbüs için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulması için güzergâhlar belirlenmiş ve teknik şartname hazırlanmıştır. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla %50 oranında donatılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında sistemin kurulumu için %50 oranında danışmanlık hizmetleri verilmesidir. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 4</b>	Harput'a füniküler sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında füniküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %80 oranında oluşturulmasıdır. Füniküler sistemi için gerekli elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulması için kamulaştırma işlemleri yapılmıştır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 5</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında akıllı durak sistem sunucularının %50 oranında alınmasıdır. Merkez sunucu sistemlerinin %80'i yapıp, geri kalanı yapılmaya devam etmektedir. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %50 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %50 oranında ekranlar kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 6</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla elektronik hız koridorları sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla görüntüleme sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 7</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin giriş ve çıkış noktalarına elektronik bariyer uygulaması ile net gelir sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında elektronik biletleme sisteminin yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 271-273)



**Şekil 6.31: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda akıllı otopark sistemlerine geçiş ve vizyon proje olarak nitelendirilen Harput'a funiküler sisteminin kurulması gibi hedefler, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmemiştir. Ayrıca 2015-2019 döneminde Harput'a funiküler sisteminin kurulması hedefi bir önceki belediye başkanı döneminde de gündeme gelmiş fakat bu hedef belediye bütçesini aştığı için rafa kaldırılmıştır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda mücavir alan içerisinde trafik sistemlerinin kurulması ve akıllı durak sisteminin hayata geçirilmesi hedefleri için gerekli altyapı oluşturulmuştur. Şekil 6.31 Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.97, Çizelge 6.98 ve Çizelge 6.99'da Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 7 amaç ve 16 hedef yer alırken, 2015 Yılı Performans Programı'nda da 7 amaç ve 16 hedef yer almaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 6 hedefin gerçekleştirildiği ve 10 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

**Çizelge 6.100: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 26.749.900,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 33.534.321,91 TL olan bütçenin 13.979.049,35 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %41,69 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 274).
2. Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %37,5'tir.
3. 2015 yılı hedeflerinin yalnızca %37,5'inin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini ciddi bir şekilde gözden geçirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerindeki köklü eksiklikleri işaret edebilir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da, hedeflerin ancak üçte birinden biraz fazlasına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve önemli iyileştirme alanlarının bulunduğunu göstermektedir. Hedeflerin düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli sorular gündeme gelmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır.

**Çizelge 6.101: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Ada içindeki otopark alanlarının düzenlenmesi.
	Hedeflenen, 2016 yılında ada içindeki otopark alanlarının %60 oranında düzenlenmesidir.
<b>Hedef 2</b>	100 araç kapasiteli tam otomatik otopark sistemleri.
	Hedeflenen, 2016 yılında 100 araçlık tam otomatik otopark sistemlerinin %5 oranında yapılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	48 araç kapasiteli elektromekanik otopark sistemleri.
	Hedeflenen, 2016 yılında 48 araçlık elektromekanik otopark sistemlerinin %50 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapımı.
	Hedeflenen, 2016 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %5 oranında yapılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Sinyalizasyon sisteminin kurulması, bakımı ve onarımı.
	Hedeflenen, 2016 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %5 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ile mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
	Hedeflenen, 2016 yılında Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %30 oranında oluşturulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla donatılması.
	Hedeflenen, 2016 yılında 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla %20 oranında donatılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Danışmanlık hizmetleri verilmesi.
	Hedeflenen, 2016 yılında sistemin kurulumu için %50 oranında danışmanlık hizmetleri verilmesidir.

**Çizelge 6.101: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 4</b>	Harput'a funiküler sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Funiküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
	Hedeflenen, 2016 yılında funiküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %80 oranında oluşturulmasıdır.
<b>Amaç 5</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Merkez sunucu sistemleri.
	Hedeflenen, 2016 yılında akıllı durak sistem sunucularının %20 oranında alınmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Mobil erişim sistemleri.
	Hedeflenen, 2016 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %20 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Yolcu bilgilendirme ekranları.
	Hedeflenen, 2016 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %20 oranında ekranlar kurulmasıdır.
<b>Amaç 6</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Elektronik hız koridorlarının kurulması.
	Hedeflenen, 2016 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla elektronik hız koridorları sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Görüntüleme sistemleri kurulumu.
	Hedeflenen, 2016 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla görüntüleme sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 261-266)

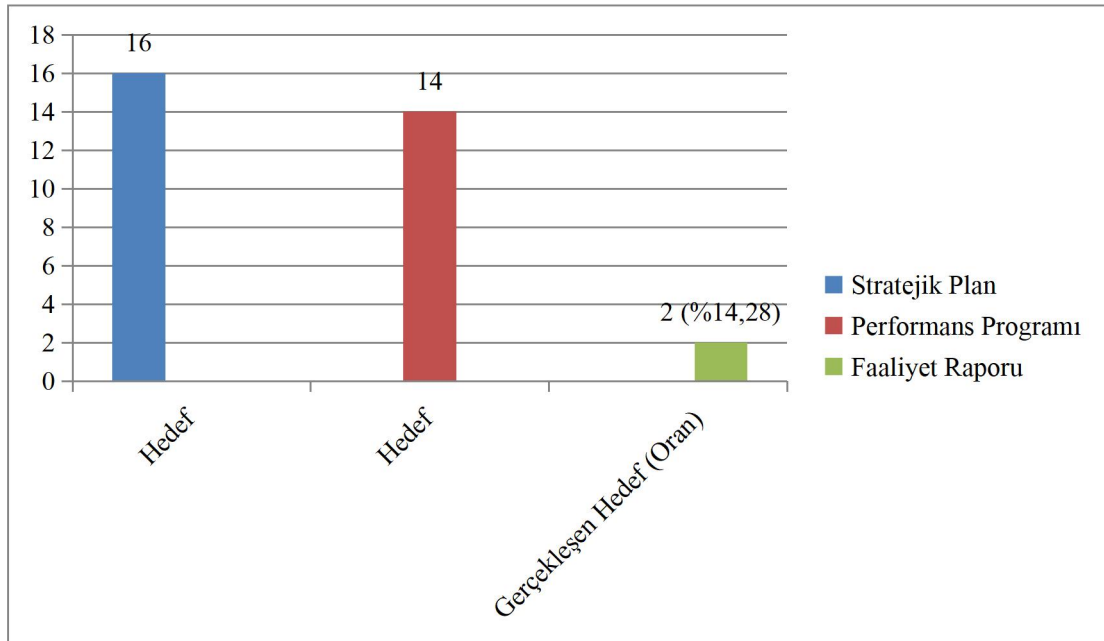
**Çizelge 6.102: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında ada içindeki otopark alanlarının %60 oranında düzenlenmesidir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 100 araçlık tam otomatik otopark sistemlerinin %5 oranında yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 48 araçlık elektromekanik otopark sistemlerinin %50 oranında yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %5 oranında yapılmasıdır. Şehrin muhtelif kavşak, sokak ve güzergâhlara ihtiyaç duyulan trafik levhaları atölyede hazırlanarak 954 adet levhanın montajı yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %5 oranında yapılmasıdır. Trafik Amirliği, şehirdeki sinyalizasyon sistemlerinin bakım ve onarımını gerçekleştirmiştir. Şehir genelinde ve Güney Çevre Yolu'na bağlanan yollarda hemzemin geçitler tamamlanmış, bu geçitlere trafik uyarı levhaları ve sinyalizasyon sistemleri kurulmuştur. Yoğun trafik olan eski döner kavşaklar kaldırılarak, buralarda sinyalizasyon düzenlemeleri yapılmıştır. Ayrıca trafiğin yoğun olduğu caddelerde üçüncü şerit uygulamasına geçilmiş ve gerekli düzenlemeler ile sinyalizasyon çalışmaları tamamlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Çizelge 6.102: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %30 oranında oluşturulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi aracıyla %20 oranında donatılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2016 yılında sistemin kurulumu için %50 oranında danışmanlık hizmetleri verilmesidir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 4</b>	Harput'a fönüküler sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında fönüküler sisteminin gerektirdiği elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %80 oranında oluşturulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 5</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında akıllı durak sistem sunucularının %20 oranında alınmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %20 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2016 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %20 oranında ekranlar kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 6</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla elektronik hız koridorları sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2016 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla görüntüleme sistemlerinin %80 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 227-231)



**Şekil 6.32: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'nda ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri, vizyon proje olarak nitelendirilen Harput'a funiküler sisteminin kurulması, Elbüs, akıllı durak sistemi ve Tedes gibi hedeflerde altyapıların kurulması, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmemiştir. 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin altyapısının oluşturulması ve kurulması hedefi gerçekleştirilmiş, yeni mücavir alandaki 70 km yeni yol ağına öncelik verilerek şehir trafiği rahatlatılmak istenmiştir. Şekil 6.32 Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.97, Çizelge 6.101 ve Çizelge 6.102'de Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 7 amaç ve 16 hedef yer alırken, 2016 Yılı Performans Programı'nda ise 6 amaç ve 14 hedef yer almaktadır. 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 2 hedefin gerçekleştirildiği ve 12 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### **Çizelge 6.103: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 42.309.100,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 38.138.134,37 TL olan bütçenin 7.679.603,18 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %20,14 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 231).
2. Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %14,28'dir.
3. 2016 yılı hedeflerinin yalnızca %14,28'inin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçeklikten tamamen uzak olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını veya uygulama süreçlerinde çok büyük ve yapısal sorunlar yaşandığını açıkça göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da, hedeflerin yedide birinden daha azına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanamadığını ve acil, kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki derin sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü ve detaylı bir şekilde incelenmelidir.

### Çizelge 6.104: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Ada içindeki otopark alanlarının düzenlenmesi.
Hedeflenen,	2017 yılında ada içindeki otopark alanlarının %20 oranında düzenlenmesidir.
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapımı.
Hedeflenen,	2017 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %10 oranında yapılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Sinyalizasyon sisteminin kurulması, bakımı ve onarımı.
Hedeflenen,	2017 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %10 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ile mekaniksel ünitelerin oluşturulması.
Hedeflenen,	2017 yılında Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %20 oranında oluşturulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi bulunan elektrikli otobüsler.
Hedeflenen,	2017 yılında 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi bulunan elektrikli otobüslerin %50 oranında donatılmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Danışmanlık hizmetleri verilmesi.
Hedeflenen,	2017 yılında sistemin kurulumu için %10 oranında danışmanlık hizmetleri verilmesidir.
<b>Hedef 4</b>	Elbüs depo sahası ve çevre düzenlemesi yapımı.
Hedeflenen,	2017 yılında şehir içi toplu taşımacılıkta hızlı, güvenli ve çevreye duyarlı modern bir toplu taşıma sistemi olan elbüsün depo sahasını ve çevre düzenlemesini %60 oranında yapmaktır.
<b>Amaç 4</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Merkez sunucu sistemleri.
Hedeflenen,	2017 yılında akıllı durak sistem sunucularının %40 oranında alınmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Mobil erişim sistemleri.
Hedeflenen,	2017 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %40 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Yolcu bilgilendirme ekranları.
Hedeflenen,	2017 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %40 oranında ekranlar kurulmasıdır.
<b>Amaç 5</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Elektronik hız koridorlarının kurulması.
Hedeflenen,	2017 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla elektronik hız koridorları sistemlerinin %40 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Görüntüleme sistemleri kurulumu.
Hedeflenen,	2017 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla görüntüleme sistemlerinin %40 oranında kurulmasıdır.
<b>Amaç 6</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin giriş ve çıkış noktalarına elektronik bariyer uygulaması ile net gelir sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulması.
Hedeflenen,	2017 yılında elektronik giriş ve çıkış bariyerlerinin %20 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Elektronik biletleme sistemi.
Hedeflenen,	2017 yılında elektronik biletleme sisteminin %20 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 7</b>	Trafiğin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Kavşakların geometrik olarak düzenlenmesi.
Hedeflenen,	2017 yılında şehir içi trafik hizmetlerinin %50 oranında iyileştirilmesi, erişilebilir ve güvenilir hale getirilmesidir.
<b>Hedef 2</b>	Danışmanlık hizmeti.
Hedeflenen,	2017 yılında trafiğin düzenlenmesi için %50 oranında gerekli danışmanlık hizmetlerinin verilmesidir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 207-210)

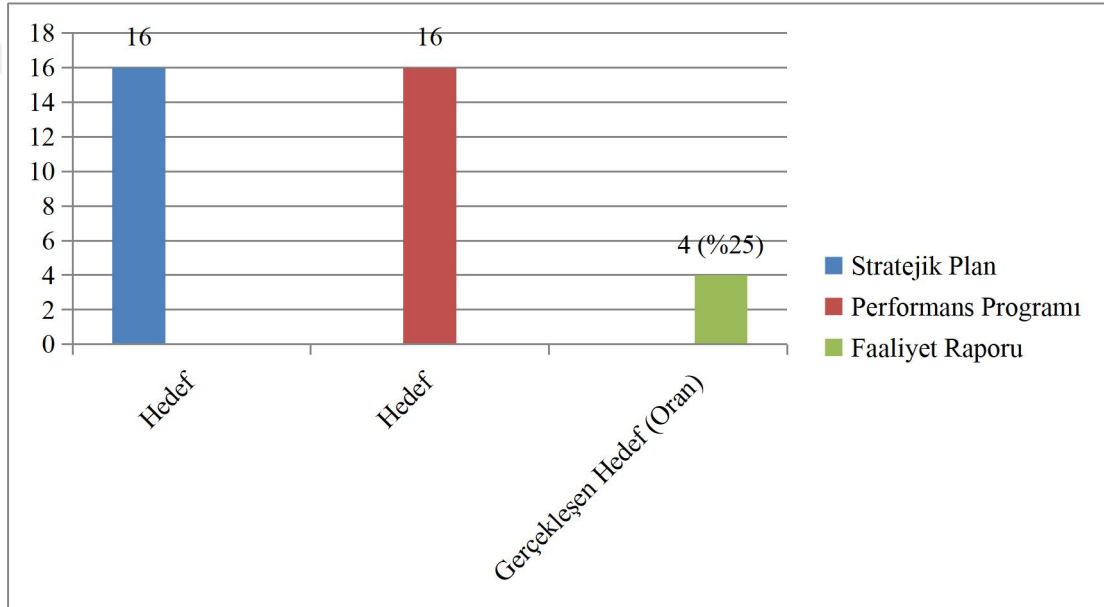
### Çizelge 6.105: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında ada içindeki otopark alanlarının %20 oranında düzenlenmesidir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %10 oranında yapılmasıdır. Şehrin çeşitli kavşak, sokak ve güzergâhlarında ihtiyaç duyulan trafik levhaları atölyede üretilip yerlerine dikilmiş olup, cadde ve sokaklarda tek yön uygulamasına geçilmesi nedeniyle levha değişiklikleri ve gerekli trafik işaretlemeleri yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %10 oranında yapılmasıdır. Şehirdeki tüm kavşaklarda meydana gelen arızalar, çarpma ve hasar gibi sorunlar nedeniyle Trafik Amirliği tarafından sinyalizasyon sistemlerinin bakım ve onarımları yapılmış. Ayrıca Güney Çevre Yolu'na bağlanan yollarda hemzemin geçitlerin tamamlanmasıyla birlikte levhalandırma, sinyalizasyon ve trafik uyarı sistemleri kurulmuştur. Trafiğin yoğun olduğu eski döner kavşaklar kaldırılarak, bu bölgelerde gerekli sinyalizasyon düzenlemeleri tamamlanmıştır. Trafiğin yoğun olduğu caddelerde üçüncü şerit uygulamasına geçilmiş ve buna yönelik düzenleme ile sinyalizasyon çalışmaları yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Elbüs.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında Elbüs için gereken altyapı çalışmalarının yapılması ve elektriksel ve mekaniksel ünitelerin %20 oranında oluşturulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 10 adet 18 m'lik körüklü yolcu bilgilendirme ve işletme kontrol sistemi bulunan elektrikli otobüslerin %50 oranında donatılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2017 yılında sistemin kurulumu için %10 oranında danışmanlık hizmetleri verilmesidir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2017 yılında şehir içi toplu taşımacılıkta hızlı, güvenli ve çevreye duyarlı modern bir toplu taşıma sistemi olan Elbüs'ün depo sahasını ve çevre düzenlemesini %60 oranında yapmaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 4</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında akıllı durak sistem sunucularının %40 oranında alınmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %40 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2017 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %40 oranında ekranlar kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 5</b>	Tedes (trafik elektronik denetleme sistemi).
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla elektronik hız koridorları sistemlerinin %40 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında trafik kazalarını olabildiğince önlemeye çalışmak amacıyla görüntüleme sistemlerinin %40 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.

**Çizelge 6.105: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 6</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin giriş ve çıkış noktalarına elektronik bariyer uygulaması ile net gelir sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında elektronik giriş ve çıkış bariyerlerinin %20 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında elektronik biletleme sisteminin %20 oranında yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 7</b>	Trafiğin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında şehir içi trafik hizmetlerinin %50 oranında iyileştirilmesi, erişilebilir ve güvenilir hale getirilmesidir. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında trafiğin düzenlenmesi için %50 oranında gerekli danışmanlık hizmetlerinin verilmesidir. Hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 211-215)



**Şekil 6.33: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda şehir içi trafik hizmetlerinin düzenlenmesi için danışmanlık hizmetleri verilmesi hedefi, 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmiş olup, ada otoparkı ve akıllı otopark sistemleri, Elbüs, akıllı durak sistemi ve gelir elde etmek için şehirlerarası otobüs terminali giriş ve çıkışına elektronik bariyer uygulaması gibi hedefler yerine getirilmediği için çeşitli projede altyapı kurulması hedefi sektöre uğramıştır. Şekil 6.33 Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.97, Çizelge 6.104 ve Çizelge 6.105'te Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2017 Yılı

Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 7 amaç ve 16 hedef yer alırken, 2017 Yılı Performans Programı'nda da 7 amaç ve 16 hedef yer almaktadır. 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 4 hedefin gerçekleştirildiği ve 12 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.106: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 28.955.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 12.820.599,00 TL olan bütçenin 8.500.389,87 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %66,30 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 214).
2. Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %25'tir.
3. 2017 yılı hedeflerinin yalnızca %25'inin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini derinlemesine sorgulamasını gerektirmektedir. Bu düşük gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerinde ciddi aksaklıklar yaşandığını açıkça göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin dörtte birine ulaşılması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve önemli yapısal iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin yalnızca dörtte birinin başarılabilirdiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır.

### Çizelge 6.107: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %10 oranında yapılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Sinyalizasyon sisteminin kurulması, bakımı ve onarımı.
	Hedeflenen, 2018 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %10 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 2</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Merkez sunucu sistemleri.
	Hedeflenen, 2018 yılında akıllı durak sistem sunucularının %40 oranında alınmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Mobil erişim sistemleri.
	Hedeflenen, 2018 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %40 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Yolcu bilgilendirme ekranları.
	Hedeflenen, 2018 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %40 oranında ekranlar kurulmasıdır.
<b>Amaç 3</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinde ve kapalı otopark girişi ile çıkışının güvenli bir şekilde yapılması için elektronik giriş-çıkış bariyerleri ve elektronik biletleme sistemi ve fotoselli yana kayar kapı sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Elektronik giriş ve çıkış bariyerleri kurulması.
	Hedeflenen, 2018 yılında elektronik giriş ve çıkış bariyerlerinin %20 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Elektronik biletleme sistemi.
	Hedeflenen, 2018 yılında elektronik biletleme sisteminin %20 oranında yapılmasıdır.

### Çizelge 6.107: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

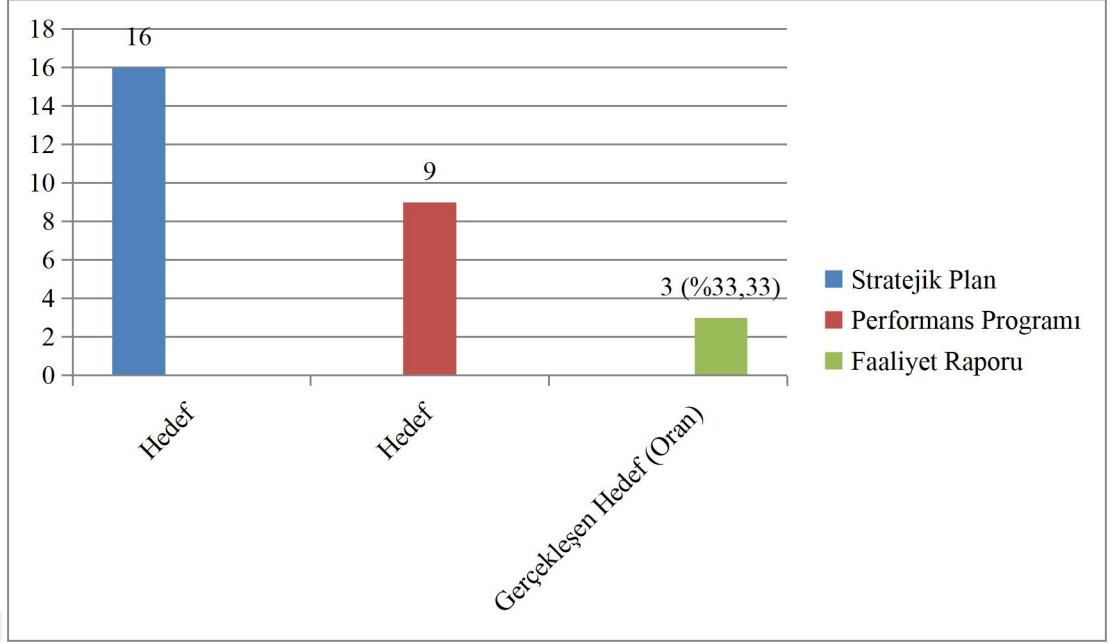
<b>Hedef 3</b>	7 adet fotoselli yana kayar kapı sisteminin kurulumu.
	Hedeflenen, 2018 yılında 7 adet fotoselli yana kayar kapı sisteminin %80 oranında kurulmasıdır.
<b>Amaç 4</b>	Ulaşımında dönüşüm.
<b>Hedef 1</b>	Danışmanlık hizmeti.
	Hedeflenen, 2018 yılında trafiğin düzenlenmesi için %50 oranında gerekli danışmanlık hizmetlerinin verilmesidir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 203-206)

### Çizelge 6.108: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %10 oranında yapılmasıdır. Şehrin çeşitli kavşak, sokak ve güzergâhlarında ihtiyaç duyulan trafik levhaları atölyede üretilip yerlerine dikilmiş olup, cadde ve sokaklarda tek yön uygulamasına geçilmesi nedeniyle levha değişiklikleri ve gerekli trafik işaretlemeleri yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2018 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %10 oranında yapılmasıdır. Şehirdeki tüm kavşaklarda meydana gelen arızalar, çarpma ve hasar gibi sorunlar nedeniyle Trafik Amirliği tarafından sinyalizasyon sistemlerinin bakım ve onarımları yapılmış. Ayrıca Güney Çevre Yolu'na bağlanan yollarda hemzemin geçitlerin tamamlanmasıyla birlikte levhalandırma, sinyalizasyon ve trafik uyarı sistemleri kurulmuştur. Trafiğin yoğun olduğu eski döner kavşaklar kaldırılarak, bu bölgelerde gerekli sinyalizasyon düzenlemeleri tamamlanmıştır. Trafiğin yoğun olduğu caddelerde üçüncü şerit uygulamasına geçilmiş ve buna yönelik düzenleme ile sinyalizasyon çalışmaları yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 2</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında akıllı durak sistem sunucularının %40 oranında alınmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2018 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %40 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2018 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %40 oranında ekranlar kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 3</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinde ve kapalı otopark girişi ile çıkışının güvenli bir şekilde yapılması için elektronik giriş-çıkış bariyerleri ve elektronik biletleme sistemi ve fotoselli yana kayar kapı sisteminin kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında elektronik giriş ve çıkış bariyerlerinin %20 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2018 yılında elektronik biletleme sisteminin %20 oranında yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 7 adet fotoselli yana kayar kapı sisteminin %80 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Amaç 4</b>	Ulaşımında dönüşüm.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında trafiğin düzenlenmesi için %50 oranında gerekli danışmanlık hizmetlerinin verilmesidir. Hedef gerçekleşmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 188-192)



**Şekil 6.34: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda önceki yıllarda olduğu gibi akıllı durak sistemi ve gelir elde etmek için şehirlerarası otobüs terminali giriş ve çıkışına elektronik bariyer uygulaması gibi hedeflerin, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda yerine getirilemediği ve uygulanamadığı görülmektedir. Fakat 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda, ulaşımda dönüşümün sağlanması için danışmanlık hizmetlerinin verilmiş olması ve 70 km'lik yeni yol ağında trafik sistemlerinin kurulması olumlu bir gelişmedir. Şekil 6.34 Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.97, Çizelge 6.107 ve Çizelge 6.108'de Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 7 amaç ve 16 hedef yer alırken, 2018 Yılı Performans Programı'nda da 4 amaç ve 9 hedef yer almaktadır. 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 3 hedefin gerçekleştirildiği ve 6 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### **Çizelge 6.109: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 8.428.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 12.301.254,00 TL olan bütçenin 9.603.972,83 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %78,07 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 192).
2. Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %33,33'tür.
3. 2018 yılı hedeflerinin yalnızca %33,33'ünün başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini temelden sorgulaması gerektiğini çok net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliklerinin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin yetersizliğini veya uygulama süreçlerinde çok ciddi aksaklıklar yaşandığını göstermektedir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin ancak üçte birine ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve köklü bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğunu işaret etmektedir. Hedeflerin sadece üçte birinin başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının işlevselliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı açıktır.

### **Çizelge 6.110: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının yapımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %80 oranında yapılmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Sinyalizasyon sisteminin kurulması, bakımı ve onarımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %80 oranında yapılmasıdır.
<b>Amaç 2</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Merkez sunucu sistemleri.
	Hedeflenen, 2019 yılında akıllı durak sistem sunucularının %40 oranında alınmasıdır.
<b>Hedef 2</b>	Mobil erişim sistemleri.
	Hedeflenen, 2019 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %40 oranında kurulmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Yolcu bilgilendirme ekranları.
	Hedeflenen, 2019 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibarıyla göstermek amacıyla %40 oranında ekranlar kurulmasıdır.
<b>Hedef 4</b>	Elektronik cihaz ve elektronik kart
	Hedeflenen, 2019 yılında otobüslerde ücret ödenmesinin %100 oranında ortadan kaldırmaktır.
<b>Amaç 3</b>	Şehirlerarası otobüs terminalindeki ısıtma sisteminin doğalgazla çalışacak şekilde yenilenmesi ve tesisatın yeniden yapılması.
<b>Hedef 1</b>	Doğalgaz tesisat borularının çekilmesi.
	Hedeflenen, 2019 yılında doğalgaz tesisat borularının %80 oranında çekilmesidir.
<b>Hedef 2</b>	Doğalgaz kombileri.
	Hedeflenen, 2019 yılında doğalgaz kombilerinin tamamının alınmasıdır.
<b>Hedef 3</b>	Abonelik işlemleri.
	Hedeflenen, 2019 yılında abonelik işlemlerinin tamamının yapılmasıdır.
<b>Amaç 4</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin çevre temizliğini yapmak için elektrikli mini vakumlu süpürge makinesinin satın alınması.
<b>Hedef 1</b>	Elektrikli mini vakumlu süpürge makinesi alımı.
	Hedeflenen, 2019 yılında elektrikli mini vakumlu süpürge makinesinin tamamını almaktır.

**Çizelge 6.110: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 5</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin çatı tadilatı yapılarak yenilenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Çatı bakımı ve onarımı.
Hedeflenen, 2019 yılında çatı bakımı ve onarımının %100 oranında yapılmasıdır.	
<b>Amaç 6</b>	Taşıma hizmetinde kullanılan Elbüsler'in yolcu taşıma ücretini tamamlamak.
<b>Hedef 1</b>	Yolcu taşıma giderleri.
Hedeflenen, 2019 yılında Elbüsler'le planlanan yolcu taşıma ücretinin %100 oranında sağlamaktır.	
<b>Amaç 7</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin içine otobüs seferlerini ve saatlerini gösteren led levha ve ekranların kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Saat gösteren levhaların yerleştirilmesi.
Hedeflenen, 2019 yılında saat gösteren levhaların %100 oranında kurulmasıdır.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 218-222)

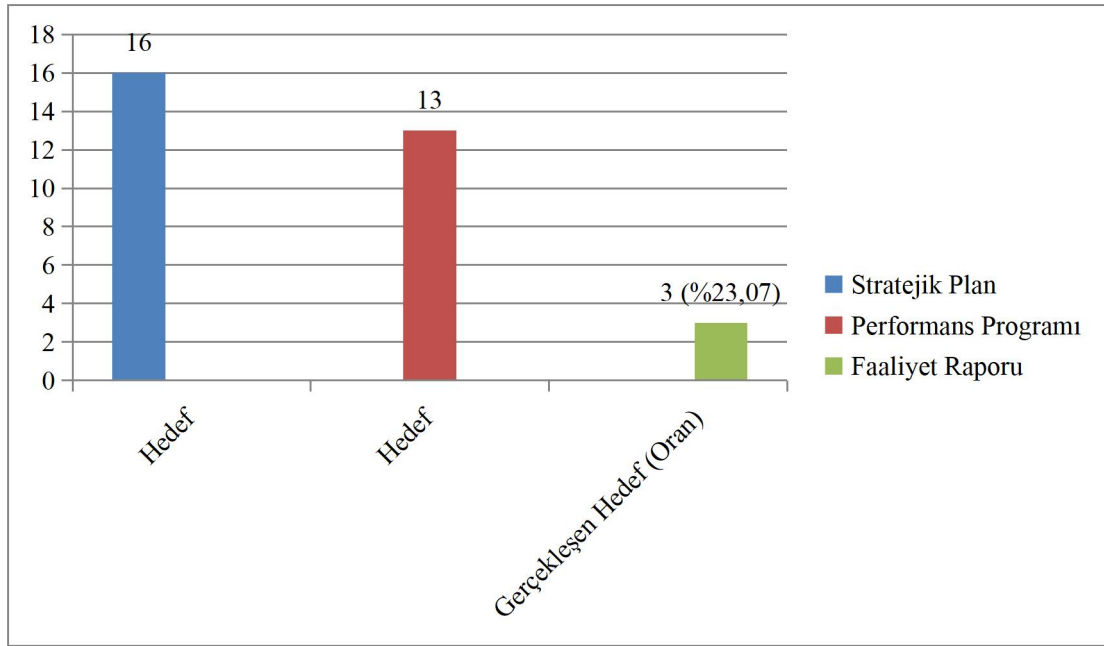
**Çizelge 6.111: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Yeni mücavir alan içerisinde oluşturulacak 70 km yeni yol ağının trafik sistemlerinin düzenlenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında yönlendirme ve bilgilendirme levhalarının %80 oranında yapılmasıdır. Ana yol ve tali yollarda 1.220 adet trafik işaret levhası monte edilmiş, muhtelif yerlere 35 adet yön bilgisi levha direği ve 955 adet omega direk uygulanmış, diğer birimler ve talepte bulunan kurumlar için 1.660 adet trafik işaret levhaları ile yazı kesimi yapılmış ve uygulanmış, ana yol ve tali yollarda 430 adet levha ve direk düzeltilerek, eski levhalardan 315 levha yapılmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2019 yılında sinyalizasyon sisteminin kurulumu, bakımı ve onarımının %80 oranında yapılmasıdır. Sinyalizasyon kavşaklarında arızalı 80 adet ampul değiştirilmiş, 18 adet muhtelif kesitlerde kablo eki yapılmış, 2.000 metre yer altı kablosu çekilmiş, yeni üst yapı, araç çarpması ve iptal sebepleri ile 46 direk sökülmüş, 196 direk dikilmiş, İtfaiye Kavşağı ve Seyda Molla Bahri Kavşağı olmak üzere 2 sinyalizasyon ünitesi takılmış, 2 sinyalizasyon ünitesi sökülmüş, kazı yapılarak 1.200 m muhtelif kesitlerde altyapı borusu atılmış, 175 adet ledli modül değiştirilmiş, toplam 43 kavşakta çeşitli sebeplerle kısmi altyapı ve üst yapı düzenleme çalışması yapılmış ve sinyalizasyon kavşaklarında meydana gelen arızalara en kısa sürede müdahale edilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 2</b>	Akıllı durak sistemi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında akıllı durak sistem sunucularının %40 oranında alınmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2019 yılında akıllı durak sisteminin vatandaşlara veri aktarımını sağlamak amacıyla mobil erişim sisteminin %40 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2019 yılında duraklarda ve merkezi yerlerde araçların hareket ve varış saatlerini an itibariyle göstermek amacıyla %40 oranında ekranlar kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2019 yılında otobüslerde ücret ödenmesinin %100 oranında ortadan kaldırmaktır. Elz-Kart uygulamasına geçilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Şehirlerarası otobüs terminalindeki ısıtma sisteminin doğalgazla çalışacak şekilde yenilenmesi ve tesisatın yeniden yapılması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında doğalgaz tesisat borularının %80 oranında çekilmesidir. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2019 yılında doğalgaz kombilerinin tamamının alınmasıdır. Fakat hedef gerçekleşmemiştir.

**Çizelge 6.111: (Devamı) Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2019 yılında abonelik işlemlerinin tamamının yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 4</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin çevre temizliğini yapmak için elektrikli mini vakumlu süpürge makinesinin satın alınması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında elektrikli mini vakumlu süpürge makinesinin tamamını almaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 5</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin çatı tadilatı yapılarak yenilenmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında çatı bakımı ve onarımının %100 oranında yapılmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 6</b>	Taşıma hizmetinde kullanılan Elbüsler'in yolcu taşıma ücretini tamamlamak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında Elbüsler'le planlanan yolcu taşıma ücretinin %100 oranında sağlamaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 7</b>	Şehirlerarası otobüs terminalinin içine otobüs seferlerini ve saatlerini gösteren led levha ve ekranların kurulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında saat gösterim levhalarının %100 oranında kurulmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 232-238)



**Şekil 6.35: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda Elz-Kart uygulaması hedefi, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda yeni bir proje olarak uygulamaya konulmuştur. Fakat 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda, şehirlerarası otobüs terminalinde doğalgaz kullanımı için tesisatın yeniden yapılması, şehirlerarası otobüs terminalinin çevre temizliği için elektrikli mini vakumlu süpürge makinesinin alınması, şehirlerarası otobüs terminalinin çatısının yenilenmesi ve şehirlerarası otobüs terminalinde otobüs seferlerini gösteren

led levha ve ekranların kurulması gerekmektedir. Şekil 6.35 Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.97, Çizelge 6.110 ve Çizelge 6.111’de Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü’nün 2015-2019 Stratejik Planı’nda ve 2019 Yılı Performans Programı’ndaki hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu’nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı’nda 7 amaç ve 16 hedef yer alırken, 2019 Yılı Performans Programı’nda da 7 amaç ve 13 hedef yer almaktadır. 2019 Yılı Faaliyet Raporu’nda sadece 3 hedefin gerçekleştirildiği ve 10 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### Çizelge 6.112: Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 9.345.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 12.867.210,00 TL olan bütçenin 11.302.724,66 TL’si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %87,84 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 238).
2. Elazığ Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %23,07’dir.
3. 2019 yılı hedeflerinin yalnızca %23,07’sinin başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini köklü bir şekilde sorgulamasını gerektirmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçeklikten uzak olduğunu, stratejilerin tamamen yetersiz kaldığını veya uygulama süreçlerinde çok ciddi aksaklıklar yaşandığını açıkça göstermektedir. Hedeflerin düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda ciddi endişeler bulunmaktadır. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki derin sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri çok yönlü ve detaylı bir şekilde incelenmelidir.

### Çizelge 6.113: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlük atölye personeline 100 saat uygulamalı teknik eğitim verilmesi.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde her yılsonuna kadar 20 saat olmak üzere toplamda 100 saatlik uygulamalı teknik eğitim verilmesidir.	
<b>Amaç 2</b>	AB standartlarına uygun olarak temizlik ve katı atık hizmetlerini geliştirmek.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlüğün temizlik hizmetlerinin iyileştirilmesi için hidrolik vakumlu çöp kamyonlarının bakımı, onarımı ve revizyonu gerçekleştirilerek çöp toplama araçlarının modernizasyonu sağlanması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde her yılsonuna kadar toplamda 2 adet hidrolik vakumlu çöp kamyonunun bakım ve onarımı yapılmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar öncü arazöz ve takviye aracının bakım ve onarım süreçlerinde, müdürlüğün titizlikle yaklaşarak destek sağlanması.
Hedeflenen, 2015-2019 döneminde 2015 ile 2016 yılları sonuna kadar 1 adet öncü arazöz ve takviye aracı ile 2 adet itfaiye aracının, 2017, 2018 ve 2019 yılları sonuna kadar 2 adet itfaiye aracının bakım ve onarımının yapılmasıdır.	

**Çizelge 6.113: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı**

<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini hızlandırmak ve verimli hale getirmek amacıyla araç alınması.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde belediyenin Temizlik İşleri Müdürlüğü, İtfaiye Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, Mezarlıklar Müdürlüğü ve diğer müdürlüklerin talep ettiği araç, gereç ve iş makinelerinin Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanırken gereken hizmetlerin sunulup, teknik destek sağlanması.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde belediye müdürlüklerinin talep ettiği araç, gereç ve iş makinelerinin Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanırken gereken hizmetlerin sunulup, teknik destek sağlanmasıdır.
<b>Amaç 5</b>	Belediye hizmetlerinin hızlı, kaliteli ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar motorin ve kurşunsuz benzin ile madeni yağların alımı.
	Hedeflenen, 2015 yılında 1.500.000 lt motorin, 50.000 lt kurşunsuz benzin ve 30.000 lt madeni yağ, 2016 yılında 1.600.000 lt motorin, 50.000 lt kurşunsuz benzin ve 35.000 lt madeni yağ, 2017 yılında 1.700.000 lt motorin, 55.000 lt kurşunsuz benzin ve 40.000 lt madeni yağ, 2018 yılında 1.800.000 lt motorin, 55.000 lt kurşunsuz benzin ve 45.000 lt madeni yağ ve 2019 yılında ise 1.900.000 lt motorin, 60.000 lt kurşunsuz benzin ve 50.000 lt madeni yağ alınacaktır.
<b>Hedef 2</b>	Farklı türde ve boyutlarda lastik alınması.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde farklı türde ve boyutlarda lastik alımını %80 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Amaç 6</b>	Doğalgaz dönüşüm sistemiyle müdürlüğün enerji tasarrufunu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlüğün atölye ve idari binasında enerji tasarrufunu sağlamak, doğalgaz sistemine geçiş yapılarak ekonomik verimliliği artırmak.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde doğalgaz sistemine geçerek hedefin tamamını gerçekleştirmektir.
<b>Amaç 7</b>	Yağ dolum otomasyon sistemi ve ekipmanlarının kurulmasıyla müdürlükte ekonomik tasarruf sağlamak ve hizmet kalitesini artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlük atölyesinde yağhane bölümünde yağ dolum ve izleme sisteminin kurulup, yağ dolumu otomatik hale getirilerek hizmet kalitesi ve ekonomik verimliliği artırmak.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde yağhane bölümünde yağ dolum ve izleme sistemini kurarak hedefin tamamını gerçekleştirmektir.
<b>Amaç 8</b>	Torna tesviye makinesi ve rot balans makinesi alımının yapılmasıyla hizmet kalitesini artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlük atölyesi Tornahane Bölümü'nde kullanılan tüm torna tesviye işleri modernize edilip, bakımının yapılmasıyla kaliteyi artırmak.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde tüm torna tesviye işlerinin modernize edilip, bakımının yapılması ve kalitesinin artırarak, hedefi %75 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 2</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlük atölyesi Hafifşase Bölümü'nde yapılan tüm rot balans işlerinin bakımını ve onarımını gerçekleştirerek sunulan hizmet kalitesi ve verimliliği artırmak.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde tüm rot balans işlerinin bakımını, onarımını gerçekleştirerek hizmet kalitesi ve verimliliği artırarak, hedefi %75 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Amaç 9</b>	Belediye hizmetlerini hızlı ve verimli bir şekilde sunmak ve gelir elde etmek amacıyla kullanım süresini tamamlayan araç ve iş makinelerinin ihaleyle satılması.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar belediyede hizmet veren, ekonomik ömrünü tamamlamış çeşitli araç ve iş makinelerinin ihaleyle satışını gerçekleştirip, elde edilen kazancı belediyeye gelir kaydetmek ve sunulan hizmetin kalitesini artırmak.
	Hedeflenen, 2015-2019 döneminde belediyede hizmet veren, ekonomik ömrünü tamamlamış çeşitli araç ve iş makinelerini ihaleyle satarak, hedefi %90 oranında gerçekleştirmektir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015c: s. 97-102)

### Çizelge 6.114: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılı sonuna kadar müdürlük atölye personeline 20 saat uygulamalı teknik eğitim verilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar müdürlük atölye personeline 20 saat uygulamalı %60 oranında teknik eğitim verilmesidir.	
<b>Amaç 2</b>	AB standartlarına uygun olarak temizlik ve katı atık hizmetlerini geliştirmek.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılı sonuna kadar müdürlüğün temizlik hizmetlerini geliştirmek amacıyla hidrolik vakumlu çöp kamyonlarının bakım, onarım ve iyileştirilmesi yapılarak çöp toplama araçlarının modernize edilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında 2 adet hidrolik vakumlu çöp kamyonlarının bakım, onarım ve revizyonu gerçekleştirilerek çöp toplama araçlarının %95 oranında modernize edilmesidir.	
<b>Amaç 3</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Müdürlük itfaiye hizmetlerinin iyileştirilmesi için öncü arazöz ve takviye aracının bakım, onarım ve revizyon yapılarak itfaiye araçlarının modernize edilmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında 1 adet öncü arazöz ile 2 adet itfaiye aracının bakım, onarım ve revizyon yapılması aşamasında verimlilik ve kaliteden ödün vermeden araçların %95 oranında modernize edilmesidir.	
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini hızlandırmak, verimli hale getirmek ve zamandan tasarruf etmek için teknik hazırlanırken sözleşmeye uygunluk durumu ön planda tutularak teknik destek sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Belediye müdürlüklerinin araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartnamelerinin hazırlanıp, teknik şartname ve sözleşmeye uygunluklarının denetlenmesi.
Hedeflenen, 2015 yılında belediyenin verimliliğini artırmak için müdürlüklerin talep edebilecekleri araç, gereç ve iş makinelerinin Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanıp, sözleşmeye uygunlukları ön planda tutularak teknik destek sağlanmasıdır.	
<b>Amaç 5</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılı sonuna kadar motorin ve kurşunsuz benzin akaryakıt alımları.
Hedeflenen, 2015 yılında 1.500.000 lt motorin ve 50.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında alınacaktır.	
<b>Hedef 2</b>	2015 yılı sonuna kadar Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nde hizmet veren araç ve iş makinelerinin madeni yağ ihtiyacında alımlar yoluna gidilerek belediye hizmetlerinin hızlı, kaliteli, verimli çalışmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
Hedeflenen, 2015 yılında 900 teneke çok dereceli 15-40 turbo dizel motor yağı, 900 teneke çok dereceli 20-50 turbo dizel motor yağı, 1.000 teneke hidrolik sistem yağı 32 numara, 60 koli ATF yağı, 120 teneke süper şarj 30 numara, 60 teneke 46 numara hidrolik yağı, 90 teneke 68 numara hidrolik yağı, 100 koli hidrolik fren yağı ve 15 koli motor kayıcı yağ %95 oranında alınacaktır.	
<b>Hedef 3</b>	Belediyede hizmet gören araç ve iş makinelerinin çeşitli cins ve ebatta lastik ihtiyacının birimler bazında değil, alımlar yoluna gidilerek ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanması hedeflenmiş olup, hizmet kalitesinin standardını yükseltmek.
Hedeflenen, 2015 yılında farklı türde ve boyutlarda lastik alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 6</b>	Doğalgaz dönüşüm sistemiyle müdürlüğün enerji tasarrufunu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında müdürlüğün atölye ve idari binasında enerji tasarrufu sağlamak, doğalgaz sistemine geçiş yapılarak ekonomik verimliliği artırmak.
Hedeflenen, 2015 yılında doğalgaz sistemine geçişi %90 oranında gerçekleştirmektir.	

**Çizelge 6.114: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 7</b>	Yağ dolum otomasyon sistemi ve ekipmanlarının kurulmasıyla müdürlükte ekonomik tasarruf sağlamak ve hizmet kalitesini artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015 yılında müdürlük atölyesi yağhane bölümünde yağ dolum otomasyon sistemini kullanmak üzere ekonomik verimliliği artırmak.
Hedeflenen, 2015 yılında müdürlük atölyesi yağhane bölümünde yağ dolum otomasyon sistemine geçişin %90 oranında sağlanmasıdır.	
<b>Amaç 8</b>	Torna tesviye makinesi ve rot balans makinesi alımının yapılmasıyla hizmet kalitesini artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlük atölyesi Tornahane Bölümü'nde kullanılan tüm torna tesviye işleri modernize edilip, bakımının yapılmasıyla kaliteyi artırmak.
Hedeflenen, 2015 yılında müdürlük atölyesi Tornahane Bölümü'nde torna tesviye işlemlerinde kullanılmak üzere, teknolojik olanakların %75 oranında modernize edilmesidir.	
<b>Hedef 2</b>	2015-2019 döneminde yılsonuna kadar müdürlük atölyesi Hafifşase Bölümü'nde yapılan tüm rot balans işlerinin bakımını ve onarımını gerçekleştirerek sunulan hizmet kalitesi ve verimliliği artırmak.
Hedeflenen, 2015 yılında tüm rot balans işlerinin bakımını ve onarımını %75 oranında gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015b: s. 442-453)

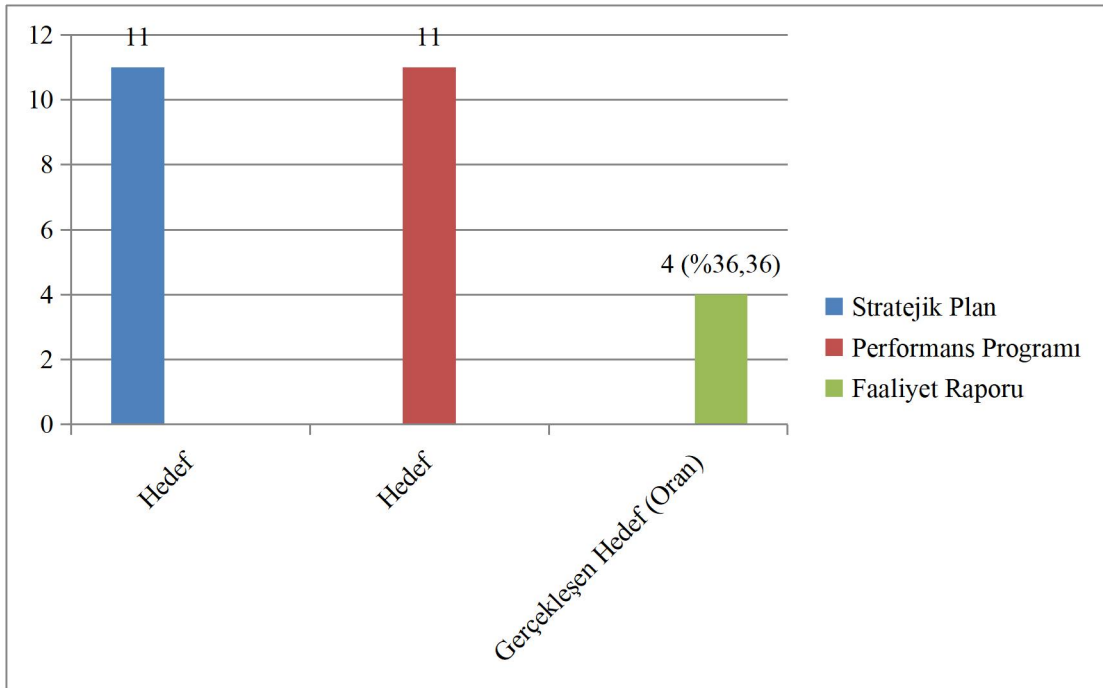
**Çizelge 6.115: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılı sonuna kadar müdürlük atölye personeline 20 saat uygulamalı %60 oranında teknik eğitim verilmesidir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	AB standartlarına uygun olarak temizlik ve katı atık hizmetlerini geliştirmek.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 2 adet hidrolik vakumlu çöp kamyonlarının bakım, onarım ve revizyonu gerçekleştirilerek çöp toplama araçlarının %95 oranında modernize edilmesidir. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 3</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 1 adet öncü arazöz ile 2 adet itfaiye aracının bakım, onarım ve revizyon yapılması aşamasında verimlilik ve kaliteden ödün vermeden araçların %95 oranında modernize edilmesidir. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini hızlandırmak, verimli hale getirmek ve zamandan tasarruf etmek için teknik hazırlanırken sözleşmeye uygunluk durumu ön planda tutularak teknik destek sağlanması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında belediyenin verimliliğini artırmak için müdürlüklerin talep edebilecekleri araç, gereç ve iş makinelerinin Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanıp, sözleşmeye uygunlukları ön planda tutularak teknik destek sağlanmasıdır. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 5</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 1.500.000 lt motorin ve 50.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında alınacaktır. Fakat yılsonuna kadar 1.500.000 lt motorin ve 12.385 lt kurşunsuz benzin alımı yapılmış ve hedef kısmen gerçekleştirilmiştir.

**Çizelge 6.115: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında 900 teneke çok dereceli 15-40 turbo dizel motor yağı, 900 teneke çok dereceli 20-50 turbo dizel motor yağı, 1.000 teneke hidrolik sistem yağı 32 numara, 60 koli ATF yağı, 120 teneke süper şarj 30 numara, 60 teneke 46 numara hidrolik yağı, 90 teneke 68 numara hidrolik yağı, 100 koli hidrolik fren yağı ve 15 koli motor kayıcı yağ %95 oranında alınacaktır. Fakat stratejik planda 30.000 lt madeni yağ alımı hedeflenirken, 23.750 lt madeni yağ alımı yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2015 yılında farklı türde ve boyutlarda lastik alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 6</b>	Doğalgaz dönüşüm sistemiyle müdürlüğün enerji tasarrufunu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında doğalgaz sistemine geçişi %90 oranında gerçekleştirmektir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 7</b>	Yağ dolun otomasyon sistemi ve ekipmanlarının kurulmasıyla müdürlükte ekonomik tasarruf sağlamak ve hizmet kalitesini artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında müdürlük atölyesi yağhane bölümünde yağ dolun otomasyon sistemine geçişin %90 oranında sağlanmasıdır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 8</b>	Torna tesviye makinesi ve rot balans makinesi alımının yapılmasıyla hizmet kalitesini artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2015 yılında müdürlük atölyesi Tornahane Bölümü'nde torna tesviye işlemlerinde kullanılmak üzere, teknolojik olanakların %75 oranında modernize edilmesidir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2015 yılında tüm rot balans işlerinin bakımını ve onarımını %75 oranında gerçekleştirmektir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2015a: s. 303-305)



**Şekil 6.36: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'nda personelin hizmet standardını yükseltmek, enerjide tasarruf sağlamak, hizmet kalitesini artırmak için yağ dolum sisteminin kurulması hizmette kaliteyi artırmak için çeşitli makine alımı gibi hedeflerin, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleştirilmediği görülmektedir. Ancak 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda AB standartlarına uygun olarak temizlik ve katı atık hizmetleri geliştirilmiş ve itfaiye ve acil yardım araçlarının modernizasyonu sağlanmıştır. Şekil 6.36 Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.113, Çizelge 6.114 ve Çizelge 6.115'te Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2015 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 9 amaç ve 11 hedef yer alırken, 2015 Yılı Performans Programı'nda ise 8 amaç ve 11 hedef yer almaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 4 hedefin gerçekleştirildiği, 1 hedefin kısmen gerçekleştirildiği ve 6 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

#### **Çizelge 6.116: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Destek Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2015 mali yılı için 18.100.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2015 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 25.172.060,49 TL olan bütçenin 20.959.058,88 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %83,26 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2015a, s. 306).
2. Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %36,36'dır.
3. 2015 yılı hedeflerinin yalnızca %36,36'sının başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini ciddi bir şekilde gözden geçirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu denli düşük bir gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin gerçekçilikten uzak olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerindeki köklü eksiklikleri işaret edebilir. İddialı bir vizyon ortaya konulsa da hedeflerin ancak üçte birine yakın bir kısmına ulaşılabilmiş olması, performans beklentilerinin karşılanmadığını ve önemli iyileştirme alanlarının bulunduğunu göstermektedir. Hedeflerin düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli sorular gündeme gelmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır.

### Çizelge 6.117: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Programı

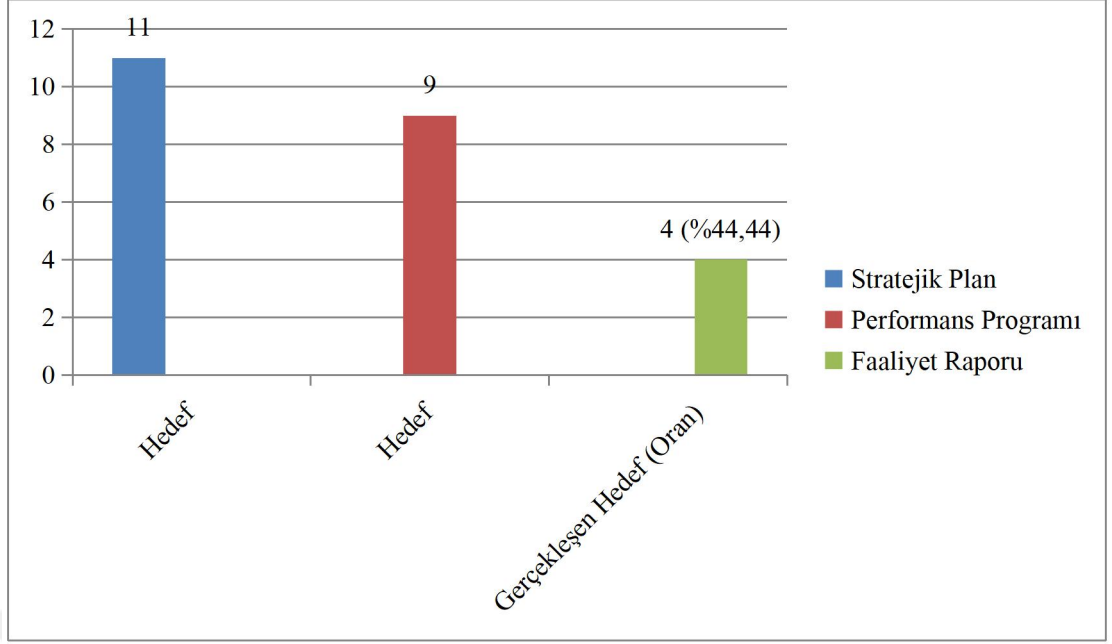
<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar müdürlük atölye personeline 20 saat uygulamalı teknik eğitim verilmesi.
Hedeflenen, 2016 yılı sonuna kadar müdürlük atölye personeline 20 saat uygulamalı %60 oranında teknik eğitim verilmesidir.	
<b>Amaç 2</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Müdürlük itfaiye hizmetlerinin iyileştirilmesi için öncü arazöz ve takviye aracının bakım, onarım ve revizyon yapılarak itfaiye araçlarının modernize edilmesi.
Hedeflenen, 2016 yılında itfaiye arazözlerinin bakım, onarım ve revizyon yapılması aşamasında verimlilik ve kaliteden ödün vermeden araçların %95 oranında modernize edilmesidir.	
<b>Amaç 3</b>	Belediye hizmetlerini hızlı ve verimli hale getirmek için araç alınması.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılında belediyenin verimliliğini artırmak için müdürlüklerin talep edebilecekleri araç, gereç ve iş makinelerinin Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanıp, sözleşmeye uygunlukları ön planda tutularak teknik destek sağlanmasıdır.
Hedeflenen, 2016 yılında %100 oranında teknik destek sunulmasıdır.	
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar motorin ve kurşunsuz benzin akaryakıt alımları.
Hedeflenen, 2016 yılında 1.800.000 lt motorin ve 50.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında alım yapılacaktır.	
<b>Amaç 5</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar kereste malzemeleri ve mobilya malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2016 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 6</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar metal malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2016 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 7</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar kırtasiye malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2016 yılında kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 8</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar temizlik malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2016 yılında temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 9</b>	Güvenlik hizmetlerini özel güvenlik hizmet alımları yoluyla üst düzeyde tutulması.
<b>Hedef 1</b>	2016 yılı sonuna kadar özel güvenlik hizmeti alımları.
Hedeflenen, 2016 yılında özel güvenlik hizmeti alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016a: s. 307-315)

### Çizelge 6.118: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılı sonuna kadar müdürlük atölye personeline 20 saat uygulamalı %60 oranında teknik eğitim verilmesidir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 2</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında itfaiye araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılması aşamasında verimlilik ve kaliteden ödün vermeden araçların %95 oranında modernize edilmesidir. Atölye bölümünde, 540 adet iş makinesi ve 1.962 adet aracın bakım ve onarımı yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Belediye hizmetlerini hızlı ve verimli hale getirmek için araç alınması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında %100 oranında teknik destek sunulmasıdır. 2016 yılında belediye filosuna 5 adet otobüs, 3 adet itfaiye aracı, 2 adet asfalt tankeri, 5 adet motosiklet, 7 adet cenaze taşıma aracı, 2 adet özel amaçlı araçlar, 13 adet iş makinesi, 15 adet kamyon, 1 adet vidanjör alınmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında 1.800.000 lt motorin ve 50.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında alım yapılacaktır. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 5</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Marangozhane bölümünde, 1.380 adet bank, 354 adet dolap, 176 adet masa, 10 adet kamelya, 4 adet minber, 4 adet mihrap, 16 adet kitaplık, 6 adet etejer, 2 adet televizyon ünitesi, 42 adet ayakkabılık, 141 m <sup>2</sup> parke, 61 adet sehpa yapılmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 6</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Metalhane bölümünde, 500 adet bisiklet park durağı, 1.700 metre korkuluk, 21 adet terak, 8 adet sundurma, 18 adet tente, 50 adet otobüs durağı, 14 adet malzeme taşıma aracı ve mazgal, 2 adet kale direği, 1 adet çelik kapı, 47 m <sup>2</sup> branda çekimi ve 1 adet raylı otomatik kapı yapılmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 7</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 8</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.
<b>Amaç 9</b>	Güvenlik hizmetlerini özel güvenlik hizmet alımları yoluyla üst düzeyde tutulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2016 yılında özel güvenlik hizmeti alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Fakat hedef gerçekleştirilmemiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2016b: s. 255-258)



**Şekil 6.37: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'nda belediye hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılması için araç alınması, marangozhane bölümüne ve metalhane bölümüne malzeme alımı hedefleri, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleşmiştir. Böylece belediye, marangozhane bölümüne ve metalhane bölümüne malzeme alımı yaparak çeşitli üretim gerçekleştirmiş ve tasarruf sağlamıştır. Fakat belediye, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda güvenlik hizmetlerinin özel güvenlik hizmet alımları ile yapılması, temizlik malzemesi alımı, kırtasiye malzemesi alımı ve yakıt alımı gibi hedeflerini gerçekleştirememiştir. Şekil 6.37 Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.113, Çizelge 6.117 ve Çizelge 6.118'de Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2016 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda kısmen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 9 amaç ve 11 hedef yer alırken, 2016 Yılı Performans Programı'nda ise 9 amaç ve 9 hedef yer almaktadır. 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda sadece 4 hedefin gerçekleştirildiği ve 5 hedefin ise gerçekleştirilemediği görülmektedir.

### **Çizelge 6.119: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Destek Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2016 mali yılı için 26.701.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2016 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 29.138.447,55 TL olan bütçenin 26.834.239,88 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %92,09 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2016b, s. 257).
2. Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2016 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %44,44'tür.
3. 2016 yılı hedeflerinin yalnızca %44,44'ünün başarılmış olması, kurumun kurumsal performans vizyonunu ve hedef belirleme süreçlerini ciddi bir şekilde gözden geçirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu gerçekleşme oranı, belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliklerinin yetersiz olduğunu, stratejilerin etkinliğini veya uygulama süreçlerindeki eksiklikleri işaret edebilir. Hedeflerin düşük bir kısmının başarılabildiği göz önüne alındığında, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkinliği konusunda önemli sorular gündeme gelmektedir. Bu mekanizmaların, hedeflere ulaşma sürecindeki sapmaları ve aksaklıkları zamanında tespit edip gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayıp sağlamadığı sorgulanmalıdır. Başarısız olunan hedeflerin nedenleri derinlemesine incelenmelidir.

### **Çizelge 6.120: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında müdürlük personellerine kurs verilmesi.
Hedeflenen, 2017 yılında müdürlük personelinin hizmet kalitesini artırmak için 20 saat %80 oranında kurs verilmesidir.	
<b>Amaç 2</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılı sonuna kadar öncü arazöz ve takviye aracının bakım ve onarım ve revizyon yapılarak itfaiye araçlarının modernize edilmesi.
Hedeflenen, 2017 yılında itfaiye müdürlüğü araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılarak %95 oranında modernize edilmesidir.	
<b>Amaç 3</b>	Belediye hizmetlerinin hızlı ve verimli yapılması için araç alınması.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında belediyenin verimliliğini artırabilmek için müdürlüklerin talep edebilecekleri araç, gereç ve iş makineleri hakkında Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanarak, sözleşmeye uygunluklarına göre teknik destek sunulması.
Hedeflenen, 2017 yılında belediyenin müdürlükleriyle sağlanan koordinasyon neticesinde Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden talep edilen araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartname ve sözleşme hazırlanması hakkında %100 oranında teknik destek sağlanmasıdır.	
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılı sonuna kadar motorin ve kurşunsuz benzin akaryakıt alımları.
Hedeflenen, 2017 yılında 1.800.000 lt motorin ve 50.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında alınacaktır.	
<b>Hedef 2</b>	2017 yılı sonuna kadar marangozhane bölümünde kullanılmak üzere kereste ve mobilya malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2017 yılında marangozhane bölümüne malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 3</b>	2017 yılı sonuna kadar metalhane bölümünde kullanılmak üzere metal malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2017 yılında metalhane bölümüne malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	

**Çizelge 6.120: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 4</b>	2017 yılı sonuna kadar belediye birim müdürlüklerinin kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2017 yılında birim müdürlüklerinin kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 5</b>	2017 yılı sonuna kadar belediye merkez binası ile belediye birim müdürlüklerinin temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2017 yılında belediye merkez binası ile belediye birim müdürlüklerinin temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Amaç 5</b>	Güvenlik hizmetlerini özel güvenlik hizmet alımları yoluyla üst düzeyde tutulması.
<b>Hedef 1</b>	2017 yılında belediye başkanlığına ait hizmet binaları ve bağlı birimlerinde çalıştırılmak üzere özel güvenlik hizmetleri alımı.
	Hedeflenen, 2017 yılında özel güvenlik hizmetleri alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017b: s. 249-251)

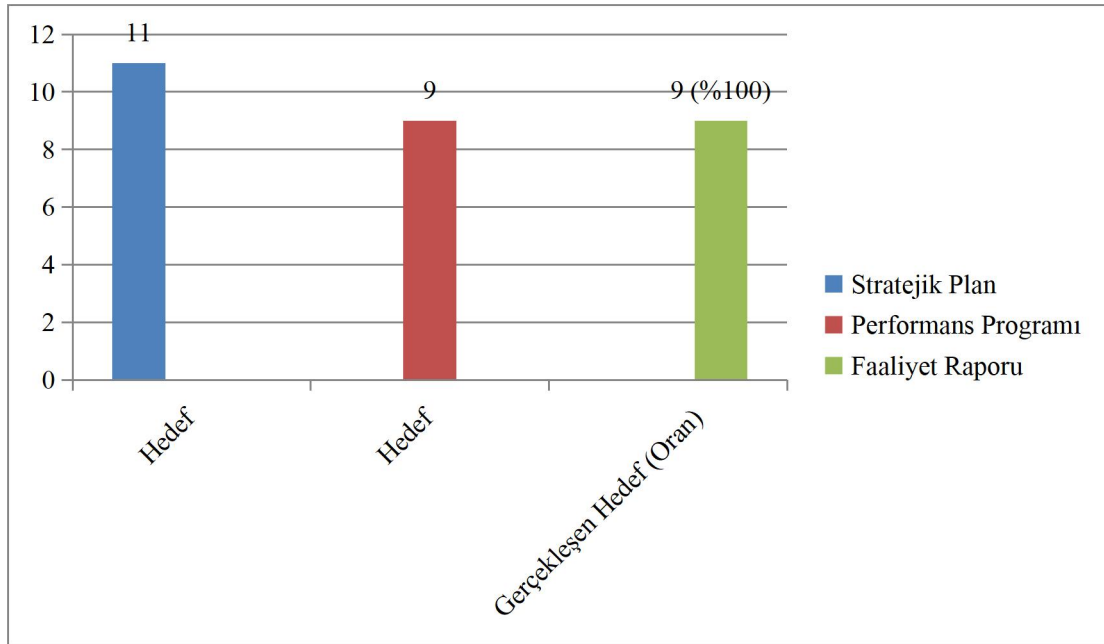
**Çizelge 6.121: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında müdürlük personelinin hizmet kalitesini artırmak için 20 saat %80 oranında kurs verilmesidir. Kurslara katılarak, personelden daha fazla verim elde edilmiş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 2</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında itfaiye müdürlüğü araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılarak %95 oranında modernize edilmesidir. Can ve mal kaybını asgari seviyeye indirmek için bakım, onarım ve revizyon desteği sağlamak için 2017 yılı içerisinde itfaiye araçlarının ve kamyonların bakım, onarım ve revizyonları yapılarak modernize edilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Belediye hizmetlerinin hızlı ve verimli yapılması için araç alınması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında belediyenin müdürlükleriyle sağlanan koordinasyon neticesinde Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden talep edilen araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartname ve sözleşme hazırlanması hakkında %100 oranında teknik destek sağlanmasıdır. Belediye hizmetlerinin hızlı, verimliliği artırmak ve zamandan tasarruf sağlanması için teknik destek sunulmuş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında 1.800.000 lt motorin ve 50.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında alınacaktır. Belediye müdürlüklerinde hizmet gören araç ve iş makinelerinin mevcut akaryakıt ihtiyacını karşılamak ve alımlar yoluna gidilerek ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2017 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyacı olan talepleri karşılamak ve sosyal belediyecilik anlayışı doğrultusunda çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kereste ve mobilya malzemelerinin alınması yoluyla ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanarak, kalitenin artırılması sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2017 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyacı olan talepleri karşılamak ve sosyal belediyecilik anlayışı doğrultusunda çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla metal malzemelerinin alımlar yoluna gidilerek ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Çizelge 6.121: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2017 yılında birim müdürlüklerinin kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin kırtasiye malzemesi ihtiyacı olan talepleri karşılamak amacıyla alımlar yoluna gidilerek ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2017 yılında belediye merkez binası ile belediye birim müdürlüklerinin temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin temizlik malzemesi ihtiyacı olan talepleri karşılamak amacıyla alımlar yoluna gidilerek ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleştirilmiştir.
<b>Amaç 5</b>	Güvenlik hizmetlerini özel güvenlik hizmet alımları yoluyla üst düzeyde tutulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2017 yılında özel güvenlik hizmetleri alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye hizmet binası, ek idari binalarında ve vatandaşların hizmetine sunulan mesire ve park gibi alanlarda özel güvenlik hizmeti alınarak güvenlik hizmetlerinin en üst düzeyde tutulması sağlanmış olup, hedef gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2017a: s. 240-242)



**Şekil 6.38: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2017 Yılı Performans Programı'nda belediye hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılması için araç alınması, marangozhane bölümüne ve metalhane bölümüne malzeme alımı hedeflenirken, 2016 yılında gerçekleştirilemeyen hedeflerden güvenlik hizmetlerinin özel güvenlik hizmet alımları ile yapılması, temizlik malzemesi alımı, kırtasiye malzemesi alımı ve yakıt alımı gibi hedeflerin de 2017 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleştirildiği görülmektedir. Böylece belediyenin, marangozhane bölümüne ve

metalhane bölümüne malzeme alımı yaparak sağladığı tasarrufu, toplu alımlar yaparak temizlik malzemesinde, kırtasiye malzemesinde ve yakıtta da sağlamıştır. Şekil 6.38 Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.113, Çizelge 6.120 ve Çizelge 6.121’de Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü’nün 2015-2019 Stratejik Planı’nda ve 2017 Yılı Performans Programı’ndaki hedeflere, 2017 Yılı Faaliyet Raporu’nda tamamen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı’nda 9 amaç ve 11 hedef yer alırken, 2017 Yılı Performans Programı’nda ise 5 amaç ve 9 hedef yer almaktadır. 2017 Yılı Faaliyet Raporu’nda 9 hedefin tamamının gerçekleştirildiği görülmektedir.

### Çizelge 6.122: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Destek Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2017 mali yılı için 28.760.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2017 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 32.352.187,24 TL olan bütçenin 31.299.987,19 TL’si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %96,75 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2017a, s. 242).
2. Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100’dür.
3. 2017 yılına ait tüm hedeflerin %100 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı ve güçlü bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu başarı, belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen kararlılık, etkin planlama ve başarılı uygulama süreçlerinin bir sonucudur. Kurumun hedeflerine ulaşma kapasitesinin yüksek olduğu ve performans odaklı bir çalışma anlayışının benimsendiği görülmektedir. Tüm hedeflerin başarılmış olması, bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla etkili bir şekilde desteklendiği anlamına gelmektedir. Başarının arkasında, düzenli performans takibi, geri bildirim mekanizmaları ve gerektiğinde yapılan düzeltici eylemlerin olduğu varsayılabılır. Bu da kurumun sadece hedef belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini de titizlikle yönettiğini göstermektedir.

### Çizelge 6.123: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında müdürlük personellerine 20 saat kurs verilmesi.
Hedeflenen, 2018 yılında müdürlük personelinin hizmet kalitesini artırmak için 20 saat %80 oranında kurs verilmesidir.	
<b>Amaç 2</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılı sonuna kadar 10 adet itfaiye aracı olarak öncü arazöz ve takviye araçlarının bakım ve onarım aşamasında revizyon yapılarak itfaiye araçlarının modernize edilmesi.
Hedeflenen, 2018 yılında itfaiye müdürlüğü araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılarak %95 oranında modernize edilmesidir.	

**Çizelge 6.123: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 3</b>	Belediye müdürlüklerine araç, gereç ve iş makineleri alımlarında teknik şartname ve sözleşme hazırlanarak teknik destek sunulması.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında belediyenin verimliliğini artırabilmek için müdürlüklerin talep edebilecekleri araç, gereç ve iş makineleri için Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanarak, sözleşmeye uygunluklarına göre teknik destek sunulması.
Hedeflenen, 2018 yılında belediyenin müdürlükleriyle sağlanan koordinasyon neticesinde Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden talep edilen araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartname ve sözleşme hazırlanması hakkında %100 oranında teknik destek sağlanmasıdır.	
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılı sonuna kadar motorin ve kurşunsuz benzin akaryakıt alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında 2.300.000 lt motorin ve 30.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 2</b>	2018 yılı sonuna kadar marangozhane bölümünde kullanılması için kereste ve mobilya malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 3</b>	2018 yılı sonuna kadar metalhane bölümünde kullanılması için metal malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 4</b>	2018 yılı sonuna kadar belediye birim müdürlüklerinin kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 5</b>	2018 yılı sonuna kadar belediye merkez binası ile belediye birim müdürlüklerinin temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 6</b>	2018 yılı sonuna kadar belediye yemekhane bölümünde kullanılması için yiyecek malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında yiyecek malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Hedef 7</b>	2018 yılı sonuna kadar belediye merkez binası ile birim müdürlüklerinin ihtiyacı olan yakacak malzemeleri alımları.
Hedeflenen, 2018 yılında yakacak malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 5</b>	Güvenlik hizmetlerini özel güvenlik hizmet alımları yoluyla üst düzeyde tutulması.
<b>Hedef 1</b>	2018 yılında belediye başkanlığına ait hizmet binaları ve bağlı birimlerinde çalıştırılmak üzere özel güvenlik hizmetleri alımı.
Hedeflenen, 2018 yılında özel güvenlik hizmetleri alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	
<b>Amaç 6</b>	Çalışmaların hızlı, etkin ve verimli yürütülebilmesi, iş gücünün ve teknik kadronun güçlendirilmesi için personel hizmet alımı yapımı.
<b>Hedef 1</b>	Müdürlüğün ihtiyacı olan personel hizmet alımını yapmak.
Hedeflenen, 2018 yılında 451 kişi vasıfsız işçi, 486 vasıflı işçi, 42 kişi tekniker, 53 kişi mühendis, 2 kişi uzman, 2 kişi uzman yardımcısı ve 31 kişi engelli alımını gerçekleştirmektir.	

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018b: s. 241-245)

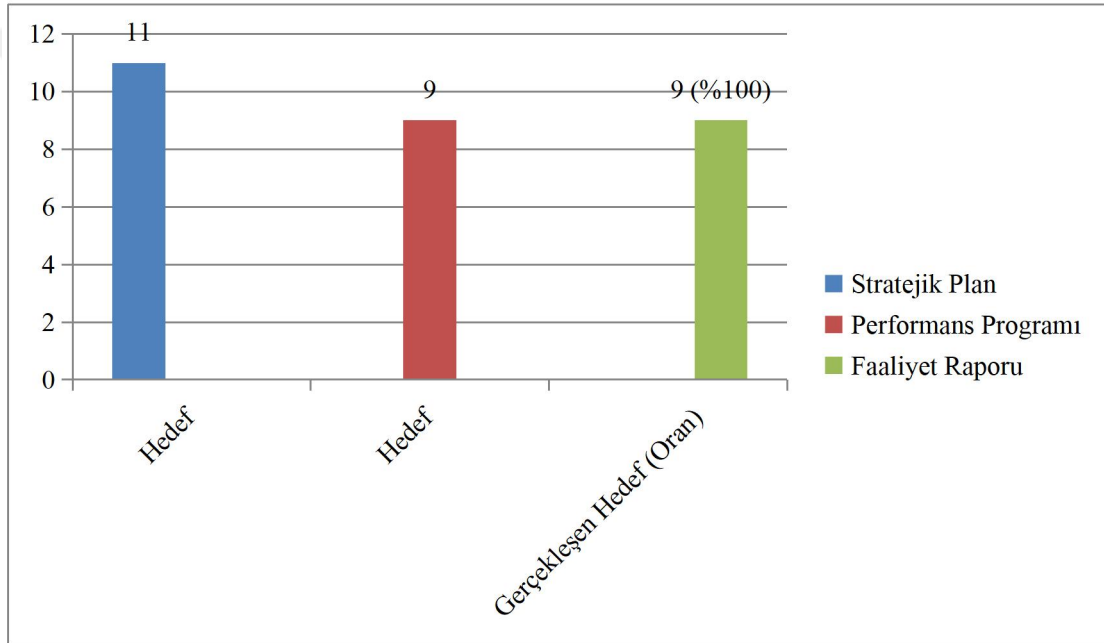
### Çizelge 6.124: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 1</b>	Personelin hizmet standardını yükseltmek.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında müdürlük personelinin hizmet kalitesini artırmak için 20 saat %80 oranında kurs verilmesidir. Personelin hizmet kalitesini artırmak için kurslar ve eğitim seminerleri sunulmuş olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 2</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında itfaiye müdürlüğü araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılarak %95 oranında modernize edilmesidir. Can ve mal kaybını asgari seviyeye indirmek için itfaiye araçlarının ve kamyonların bakım, onarım ve revizyonları yapılarak modernize edilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Belediye müdürlüklerine araç, gereç ve iş makineleri alımlarında teknik şartname ve sözleşme hazırlanarak teknik destek sunulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında belediyenin müdürlükleriyle sağlanan koordinasyon neticesinde Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden talep edilen araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartname ve sözleşme hazırlanması hakkında %100 oranında teknik destek sağlanmasıdır. Belediye hizmetlerini hızlı, verimliliği artırmak ve zamandan tasarruf sağlanması için teknik destek sunulmuş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 4</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 2.300.000 lt motorin ve 30.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinde hizmet gören araç ve iş makinelerinin mevcut akaryakıt ihtiyacını karşılamak ve alımlar yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2018 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamak için kereste ve mobilya malzemeleri alınarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2018 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamak için metal malzemeleri alınarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2018 yılında kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kırtasiye malzemeleri alınarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2018 yılında temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için temizlik malzemeleri alınarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2018 yılında yiyecek malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yiyecek malzemesi alınarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2018 yılında yakacak malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yakacak malzemesi alınarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.

### Çizelge 6.124: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Faaliyet Raporu

<b>Amaç 5</b>	Güvenlik hizmetlerini özel güvenlik hizmet alımları yoluyla üst düzeyde tutulması.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında özel güvenlik hizmetleri alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye hizmet binası, ek idari binalarda ve vatandaşların hizmetine sunulan mesire ve park gibi alanlarda özel güvenlik hizmeti alınmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 6</b>	Çalışmaların hızlı, etkin ve verimli yürütülebilmesi, iş gücünün ve teknik kadronun güçlendirilmesi için personel hizmet alımı yapımı.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2018 yılında 451 kişi vasıfsız işçi, 486 vasıflı işçi, 42 kişi tekniker, 53 kişi mühendis, 2 kişi uzman, 2 kişi uzman yardımcısı ve 31 kişi engelli alımını gerçekleştirmektir. Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından belediyenin ihtiyaçlarının karşılanması için araç kiralanması yoluna gidilmiş ve personel hizmet alımı yapılmış olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2018a: s. 216-219)



**Şekil 6.39: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'nda personelin hizmet kalitesinin artırılması, belediyedeki çeşitli araçların modernizasyonunun sağlanması, marangozhane bölümüne ve metalhane bölümüne malzeme alımı, temizlik malzemesi, kırtasiye malzemesi, yiyecek ve yakıt alımı gibi hedefler 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleştirilmiştir. Böylece belediyenin yaptığı toplu alımlar nedeniyle tasarruf sağlanmıştır. Şekil 6.39 Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.113, Çizelge 6.123 ve Çizelge 6.124'te Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik

Planı'nda ve 2018 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda tamamen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 9 amaç ve 11 hedef yer alırken, 2018 Yılı Performans Programı'nda ise 6 amaç ve 12 hedef yer almaktadır. 2018 Yılı Faaliyet Raporu'nda 12 hedefin tamamının gerçekleştirildiği görülmektedir.

### **Çizelge 6.125: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları**

1. Destek Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2018 mali yılı için 105.505.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 76.965.657,00 TL olan bütçenin 75.968.446,11 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %98,70 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2018a, s. 218).
2. Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2018 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. 2018 yılına ait tüm hedeflerin %100 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı ve güçlü bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu başarı, belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen kararlılık, etkin planlama ve başarılı uygulama süreçlerinin bir sonucudur. Kurumun hedeflerine ulaşma kapasitesinin yüksek olduğu ve performans odaklı bir çalışma anlayışının benimsendiği görülmektedir. Tüm hedeflerin başarılmış olması, bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla etkili bir şekilde desteklendiği anlamına gelmektedir. Başarının arkasında, düzenli performans takibi, geri bildirim mekanizmaları ve gerektiğinde yapılan düzeltici eylemlerin olduğu varsayılabılır. Bu da kurumun sadece hedef belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini de titizlikle yönettiğini göstermektedir.

### **Çizelge 6.126: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

<b>Amaç 1</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin etkinliğini artırarak can ve mal kaybını minimize etmek için bakım, onarım ve iyileştirme desteği sunmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar 10 adet itfaiye aracı olarak öncü arazöz ve takviye araçlarının bakım ve onarım aşamasında revizyon yapılarak itfaiye araçlarının modernize edilmesi.
Hedeflenen, 2019 yılında itfaiye müdürlüğü araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılarak %95 oranında modernize edilmesidir.	
<b>Amaç 2</b>	Belediye müdürlüklerine araç, gereç ve iş makineleri alımlarında teknik şartname ve sözleşme hazırlanarak teknik destek sunulması.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılında belediyenin verimliliğini artırabilmek için müdürlüklerin talep edebilecekleri araç, gereç ve iş makineleri hakkında Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından teknik şartnameler hazırlanarak, sözleşmeye uygunluklarına göre teknik destek sunulması.
Hedeflenen, 2019 yılında belediyenin müdürlükleriyle sağlanan koordinasyon neticesinde Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden talep edilen araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartname ve sözleşme hazırlanması hakkında %100 oranında destek sağlanmasıdır.	
<b>Amaç 3</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	2019 yılı sonuna kadar motorin ve kurşunsuz benzin akaryakıt alımları.
Hedeflenen, 2019 yılında 2.500.000 lt motorin ve 30.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.	

**Çizelge 6.126: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Programı**

<b>Hedef 2</b>	2019 yılı sonuna kadar marangozhane bölümünde kullanılması için kereste ve mobilya malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2019 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 3</b>	2019 yılı sonuna kadar metalhane bölümünde kullanılması için metal malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2019 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 4</b>	2019 yılı sonuna kadar belediye birim müdürlüklerinin kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2019 yılında kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 5</b>	2019 yılı sonuna kadar belediye merkez binası ile belediye birim müdürlüklerinin temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2019 yılında temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 6</b>	2019 yılı sonuna kadar belediye yemekhane bölümünde kullanılması için yiyecek malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2019 yılında yiyecek malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.
<b>Hedef 7</b>	2019 yılı sonuna kadar belediye merkez binası ile birim müdürlüklerinin ihtiyacı olan yakacak malzemeleri alımları.
	Hedeflenen, 2019 yılında yakacak malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019b: s. 260-262)

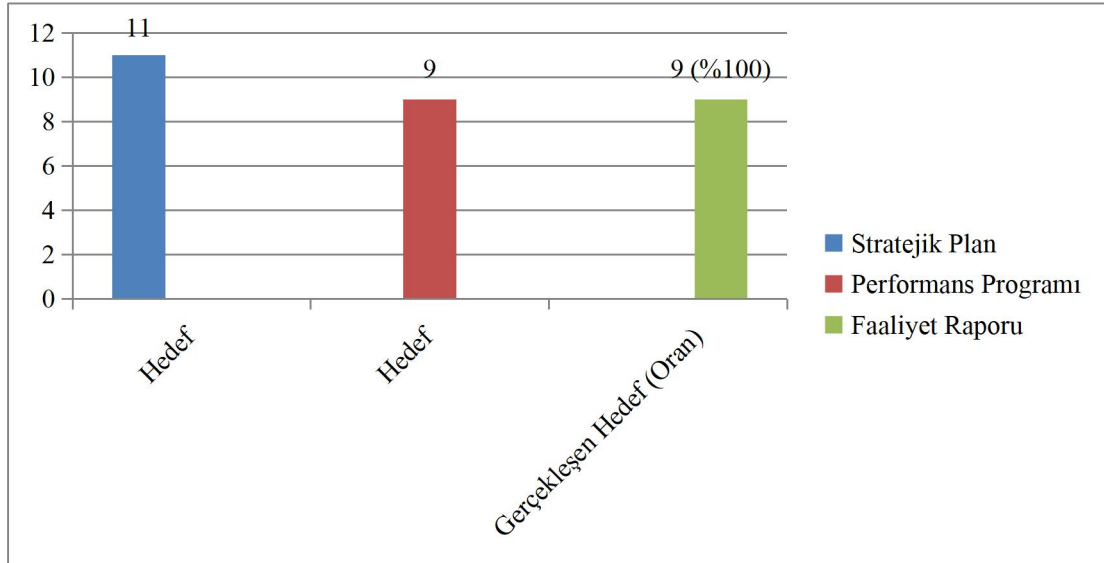
**Çizelge 6.127: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Amaç 1</b>	İtfaiye, acil yardım ve kurtarma hizmetlerinin kalitesini artırarak can ve mal kaybını en aza indirmek amacıyla bakım, onarım ve revizyon desteği verilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında itfaiye müdürlüğü araçlarının bakım, onarım ve revizyon yapılarak %95 oranında modernize edilmesidir. Can ve mal kaybını asgari düzeye indirmek için itfaiye araçlarının ve kamyonların bakım, onarım ve revizyonları yapılarak modernize edilmiş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 2</b>	Belediye müdürlüklerine araç, gereç ve iş makineleri alımlarında teknik şartname ve sözleşme hazırlanarak destek verilmesi.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında belediyenin müdürlükleriyle sağlanan koordinasyon neticesinde Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nden talep edilen araç, gereç ve iş makinelerinin teknik şartname ve sözleşme hazırlanması hakkında %100 oranında teknik destek sağlanmıştır. Belediye hizmetlerini hızlı, verimliliği artırmak ve zamandan tasarruf sağlanması için teknik destek sunulmuş ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Amaç 3</b>	Belediye hizmetlerini alımlar yoluyla hızlı, kaliteli, ekonomik ve verimli yapılmasını sağlamak ve tasarrufu artırmak.
<b>Hedef 1</b>	Hedeflenen, 2019 yılında 2.500.000 lt motorin ve 30.000 lt kurşunsuz benzin alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinde hizmet veren araçların ve iş makinelerinin akaryakıt ihtiyacını karşılamak için alımlar yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 2</b>	Hedeflenen, 2019 yılında marangozhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin, çeşitli kamu kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak için kereste ve mobilya malzemeleri alımı yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.

**Çizelge 6.127: (Devamı) Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Faaliyet Raporu**

<b>Hedef 3</b>	Hedeflenen, 2019 yılında metalhane bölümüne malzeme alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin, çeşitli kamu kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak için metal malzemeleri alımı yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 4</b>	Hedeflenen, 2019 yılında kırtasiye ihtiyacını karşılamak üzere kırtasiye malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kırtasiye malzemeleri alımı yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış olup, hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 5</b>	Hedeflenen, 2019 yılında temizlik malzemesi ihtiyacını karşılamak üzere temizlik malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için temizlik malzemeleri alımı yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 6</b>	Hedeflenen, 2019 yılında yiyecek malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yiyecek malzemesi alımı yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.
<b>Hedef 7</b>	Hedeflenen, 2019 yılında yakacak malzemesi alımını %95 oranında gerçekleştirmektir. Belediye müdürlüklerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yakacak malzemesi alımı yapılarak ekonomik kazanç ve verimlilik sağlanmış ve hedef gerçekleşmiştir.

**Kaynak:** (Elazığ Belediyesi, 2019a: s. 262-266)



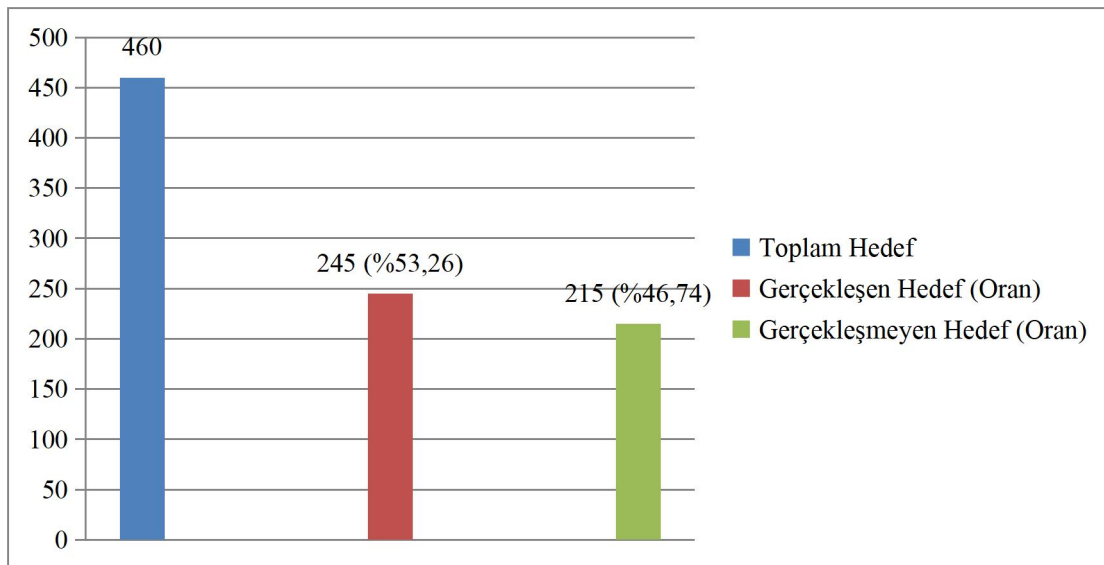
**Şekil 6.40: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği**

Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'nda tıpkı 2018 yılı gibi personelin hizmet kalitesinin artırılması, belediyedeki çeşitli araçların modernizasyonunun sağlanması, marangozhane bölümüne ve metalhane bölümüne malzeme alımının yapılması, temizlik malzemesi, kırtasiye malzemesi, yiyecek ve yakıt alımı gibi hedefler 2019

Yılı Faaliyet Raporu'nda gerçekleştirilmiştir. Böylece belediyenin yaptığı toplu alımlar nedeniyle tasarruf sağlanmıştır. Şekil 6.40 Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Çizelge 6.113, Çizelge 6.126 ve Çizelge 6.127'de Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün 2015-2019 Stratejik Planı'nda ve 2019 Yılı Performans Programı'ndaki hedeflere, 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda tamamen ulaşıldığı görülmektedir. Çünkü 2015-2019 Stratejik Planı'nda 9 amaç ve 11 hedef yer alırken, 2019 Yılı Performans Programı'nda ise 3 amaç ve 9 hedef yer almaktadır. 2019 Yılı Faaliyet Raporu'nda 9 hedefin tamamının gerçekleştirildiği görülmektedir.

### Çizelge 6.128: Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 Yılı Performans Değerlendirme Sonuçları

1. Destek Hizmetleri Müdürlüğü bütçesinde 2019 mali yılı için 31.100.000,00 TL ödenek ayrılmıştır. 2019 yılında bütçe aktarımı ile birlikte 31.372.000,00 TL olan bütçenin 28.513.829,30 TL'si harcanmış ve bütçenin gerçekleşme oranı ise %90,89 olmuştur (Elazığ Belediyesi, 2019a, s. 265).
2. Elazığ Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre performans ölçümünde belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranı %100'dür.
3. 2019 yılına ait tüm hedeflerin %100 oranında başarılmış olması, kurumun iddialı ve güçlü bir kurumsal performans vizyonuna sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu başarı, belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen kararlılık, etkin planlama ve başarılı uygulama süreçlerinin bir sonucudur. Kurumun hedeflerine ulaşma kapasitesinin yüksek olduğu ve performans odaklı bir çalışma anlayışının benimsendiği görülmektedir. Tüm hedeflerin başarılmış olması, bu hedeflerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla etkili bir şekilde desteklendiği anlamına gelmektedir. Başarının arkasında, düzenli performans takibi, geri bildirim mekanizmaları ve gerektiğinde yapılan düzeltici eylemlerin olduğu varsayılabılır. Bu da kurumun sadece hedef belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini de titizlikle yönettiğini göstermektedir.



Şekil 6.41: Elazığ Belediyesi 2015-2019 Dönemi Performans Değerlendirme Grafiği

Şekil 6.41 Elazığ Belediyesi 2015-2019 Dönemi Performans Değerlendirme Grafiği incelendiğinde; Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi faaliyet raporlarına göre, Özel Kalem Müdürlüğü'nde 57 hedefin tamamı gerçekleşmiştir. Hukuk İşleri Müdürlüğü'nde 20 hedeften, 16 hedef gerçekleşmiştir. Fen İşleri Müdürlüğü'nde 104 hedeften, 52 hedef gerçekleşmiştir. İtfaiye Müdürlüğü'nde 18 hedeften, 2 hedef gerçekleşmiştir. Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nde 115 hedeften, 46 hedef gerçekleşmiştir. Veteriner İşleri Müdürlüğü'nde 28 hedeften, 16 hedef gerçekleşmiştir. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nde 68 hedeften, 18 hedef gerçekleşmiştir ve Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nde ise 50 hedeften, 38 hedef gerçekleşmiştir. Toplamda ise 460 hedeften, 245 hedef gerçekleşmiş olup, 215 hedef ise gerçekleşmemiştir. Hedeflerin toplam gerçekleşme oranı %53,26'dır. Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi için yıllık bazda kıyaslama yapılacak olursa; 2015 yılında 101 hedeften 60 hedefin, 2016 yılında 102 hedeften 43 hedefin, 2017 yılında 95 hedeften 53 hedefin, 2018 yılında 84 hedeften 50 hedefin ve 2019 yılında ise 78 hedeften 39 hedefin gerçekleştiği görülmektedir. Hedeflerin gerçekleşme oranı 2015 yılında %59,40 olarak, 2016 yılında %42,15 olarak, 2017 yılında %55,78 olarak, 2018 yılında %59,52 olarak ve 2019 yılında ise %50 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi verilerine göre en başarılı olduğu yıl 2018 olurken, en başarısız olduğu yıl ise 2016 olmuştur.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans, gelişmiş ülkelerde özel sektör ile kamu sektöründe en çok önem verilen kavramlardan biridir. Bu ülkeler, kamu hizmetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini artırmak için giderek daha fazla özel sektör yönetim tekniklerinden faydalanmaktadır. 1980'lerde özel sektördeki hızlı gelişmeler, bilgi teknolojilerinin örgütlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanması, sivil toplumun yönetimler üzerindeki etkisinin artması ve artan nüfusla birlikte kentleşmenin hızlanması gibi küresel değişimlere paralel olarak özel sektör uygulamalarının kamu yönetiminde de benimsenmesine zemin hazırlamıştır.

Tüm bu gelişmelerle birlikte kentlerdeki yaşam standartlarının toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, küreselleşmenin etkisi ve yerel yönetimler ile sivil toplum kuruluşlarına daha fazla yetki devri yapılması, kamu yönetiminin ve yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılmasını zorunlu hale getirmiştir. Gelişmiş ülkelerde ise kamu sektöründe yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları, kamu hizmetlerinin performansını artırmaya yöneliktir.

Belediyeler daha etkili, verimli, kaliteli ve adil hizmet sunabilmek için yeni yönetim tekniklerini uygulamak zorundadır. Küreselleşen dünyada toplumun artan ve karmaşık ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belediyelerde performans yönetimi gibi yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminde verimlilik, esnek örgüt yapıları, istihdam ve vatandaş memnuniyetine verilen önemin arttığı bu dönemde belediyeler, hem işletmecilik anlayışına yönelmekte hem de kamu yararını gözeterek sosyal devlet anlayışına uygun, verimli ve etkin hizmet sunma amacını gütmektedir. Bu doğrultuda, kamu kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi için performans yönetimi giderek daha da önemli hale gelmektedir.

Performansın belirlenebilmesi için yapılan etkinliklerin sonuçları mutlaka değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmesi, kurumun başarısı açısından kritik bir öneme sahip olup, bu süreçte yapılacak hatalar ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle performans değerlendirilirken; yöneticiler ve çalışanlar arasında yapılacak işin kapsamı, nasıl yapılacağı, hedeflenen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve

ortaya çıkan performans ile belirlenen hedefler arasında uyum konusunda ortak bir anlayışa sahip olunmalıdır. Performans değerlendirmesi, bireylerin veya kurumların belirlenen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkinliğini, verimliliğini, maliyet etkinliğini, kârlılığını, yenilikçilik düzeyini, çalışanların ve hizmet alan kişilerin memnuniyetini ölçerek değerlendiren bir süreçtir. Bu değerlendirme, yalnızca kurumun genel başarısını değil, aynı zamanda her bireyin hedeflenen performans düzeyine ne kadar yaklaştığını da belirlemektedir.

Dünyada performans denetiminin gelişimine bakıldığında, önce özel sektörde uygulanmaya başlandığı, ardından kamu kurumları ve yerel yönetimlerle paralel bir şekilde yayıldığı görülmektedir. Türkiye’de de benzer bir süreç izlenmiş olup, öncelikle kamu kurumlarında daha sonra ise yerel yönetimler üzerinde çeşitli projeler ve hukuki düzenlemeler yapılmış ve bu düzenlemeler hâlen yapılmaya devam etmektedir. Türkiye’de son yirmi yılda mevzuatta yapılan düzenlemeler ışığında, yerel yönetimlerde performans yönetiminin, performans değerlendirmesinin, performans ölçümünün ve performans denetiminin önemine dikkat çekilmektedir. Yaşanan yasal ve politik gelişmeler, yerel yönetimlerde bu uygulamaların artık zorunlu hale geldiği yönünde kamuoyunda bir algı ve görüş oluşmasına da yol açmaktadır.

Dünya genelinde birçok ülkede başarılı bir şekilde uygulanan performans denetimi, Türkiye’de yeterince hayata geçirilememekte ve bu alanda denetim birimleri ile belediyeler için çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Bu durum da belediyelerde, gerçek anlamda performans değerlendirmesinin yapılmasına olanak tanımamaktadır. Belediyeler, kamu kaynaklarını kullandıkları ve yerel halkla doğrudan hizmet ilişkisi içinde oldukları için halkın, ödediği vergilerin kamusal hizmetlere ne kadarının dönüştüğünü öğrenmek istemesi ve hesap sorma bilincinin artmasından dolayı, belediyelerde performans denetiminin uygulanması gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Belediyelerde yaygın olarak görülen geleneksel anlayışlar, bürokratik yönetimin sürdürülmesi, hızla yönetim sistemlerine uyum sağlanamaması, yeniliklere kapalı bir yaklaşım, katılımcıların ve çalışanların eski modeli devam ettirerek planlama ve performans yönetimi gibi yeni sistemleri kabul etmedeki dirençleri, bu sistemin zorluğundan ve etkili olmasındandır. Bu sorunlu yapının değişimini hemen beklemek mümkün olmadığı gibi, yeni sistemlerin benimsenmesinin ve

yerleşmesinin hemen gerçekleşmesini beklemek de mümkün değildir. Belediyelerin ücretli ve yapısal sorunları, performansa dayalı yönetim anlayışına geçişlerini yavaşlatmaktadır. Performans yönetimi uygulamalarının başarıyla hayata geçirilmesi, belediye başkanlarının da başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır. Özellikle seçmenler, genel seçimler ve yerel seçimler arasındaki farkı net bir şekilde ayırt edememektedir. Birçok ilde yerel seçimlerde hizmet yerine parti tercihi ön plandadır ve seçmenler genel siyasi atmosferden etkilenmektedir. Aslında yerel nüfus oylarının genel siyasi tempodan çok, belediyenin performansına odaklanması gerekmektedir. Belediyelerdeki performans yönetimi uygulamalarının gelişmesi, seçmenlerin yerel seçimlerdeki alışlagelmiş davranışlarının gelişmesine katkı sağlayabilmektedir.

Ayrıca belediyelerde, iç denetim faaliyetlerinin yetersizliği, Sayıştay'ın iç denetimlerin sonuçlarına dayalı olarak kendi denetimlerini yapmasını zorlaştırmaktadır. İç denetimlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi durumunda, iç denetim birimlerinin yapacağı performans denetimleri ve hazırlanan raporlar, Sayıştay'a önemli bir veri kaynağı oluşturacak ve böylece Sayıştay, daha fazla iş yükü gerektiren tüm görevlerine zaman ve kaynak ayırabilecektir.

Belediyelerin stratejik planlamayı genellikle sadece kanuni bir gereklilik olarak kabul etmeleri ve çoğu zaman diğer belediyelerin planlarının aynısını hazırlamaları ya da stratejik planlarını danışmanlık firmalarına hazırlattırmaları, performansa dayalı yönetim anlayışının belediyelerde henüz yeterince benimsenmediğini göstermektedir. Ayrıca özel şirketlerden alınan danışmanlık hizmetleri, çeşitli suistimallere yol açabileceği için başta Hazine ve Maliye Bakanlığı olmak üzere üniversiteler, uzman akademisyenler ve diğer ilgili kamu kurumları tarafından belediyelere, stratejik plan hazırlanırken daha fazla destek verilmesi gerekir.

Belediyelerin kaliteli hizmet verebilmesi ve halkın ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmesi, kaynakların daha verimli, etkin ve tutumlu kullanmalarına bağlıdır. Bu hedefe ulaşılabilmesi ve performans değerlendirmelerinin yapılabilmesi amacıyla performans denetiminin etkin bir şekilde tatbik edilmesi önemlidir. Bu nedenle belediyelerde, performans denetiminin önündeki tüm engellerin kaldırılması, denetim birimlerinin yasal ve kurumsal açıdan güçlendirilmesi ve performans denetimi çalışmalarının yaygınlaştırılmasını sağlamak için uygun bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Tezin konusunu oluşturan Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemindeki performans değerlendirmesinde bazı eksikliklerin veya hataların olduğunu söylemek mümkündür. 2015-2019 dönemi için hazırlanan stratejik planda ve yıllık olarak hazırlanan performans programlarında belirlenen bazı hedeflerin yıllık faaliyet raporlarında yer almadığı, eksik yer aldığı ya da hatalı yer aldığı görülmektedir. Ayrıca 2015-2019 dönemi için hazırlanan stratejik planda ve yıllık olarak hazırlanan performans programlarında olmayan birçok faaliyetin ya da hedefin ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum da hedeflerde sapmalara ve Elazığ Belediyesi'nin bütçesinin verimli, etkin ve tutumlu kullanılmamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra 2015-2019 döneminde hazırlanan performans programları ve faaliyet raporlarının genel olarak kopyala ve yapıştır yöntemiyle yapıldığı izlenimi vermektedir. Her ne kadar dönemsel olarak stratejik planlar ve yıllık olarak performans programları hazırlamak belediyeler için yasal bir zorunluluk olsa da yıllık olarak hazırlanan faaliyet raporlarında gerçekleşen hedefler, belediyelerin performans durumunu olumlu ya da olumsuz olarak ortaya koymaktadır.

Elazığ Belediyesi, harcamalarında tutumlu davranarak, özellikle satın alma süreçlerinde yaptığı tasarruflarla diğer hizmet birimlerine kaynak aktarımını kolaylaştırmıştır. Belediyenin düzenlediği mesleki eğitim kursları sayesinde, nitelikli personel ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlanmıştır. Hayata geçirilen çeşitli ulaşım projeleri ve açılan yeni yollar, şehir içinde farklı ulaşım seçenekleri sunarak olumlu gelişmeler yaratmıştır. Şehre kazandırılan yeni yeşil alanlar ise halkın sosyal aktivite yapma imkânlarını artırmış ve bazı yeni mekânlar sayesinde şehir sakinlerinin rahat bir nefes alabileceği ortamlar oluşturulmuştur.

Elazığ Belediyesi'nin 2015-2019 dönemindeki stratejik planında ve performans programlarında gösterilen hedeflere ulaşabilmesi için dönemsel ya da yıllık olarak ayrılan bütçenin doğru harcanması gerekmektedir. Öncelikle şehrin ihtiyaçlarının ön planda tutulması gerekmekte olup, siyasi saiklerle hareket ederek ve popülist hedefler koyarak değil, daha realist, belediye bütçesinin durumuna ve ihtiyaca göre hedefler belirlenmelidir. Örneğin; tarihi, kültürü ve gastronomisiyle öne çıkan, birçok medeniyeti barındırarak Elazığ'ın en eski yerleşim yerlerinden olan Harput'a föniküler sisteminin kurulması projesi gerçekleşmemiş ve sadece bir hedef olarak stratejik planda ve performans programında yerini almıştır. Öyle ki bazı

hedefler, belediye bütçesini aştığı ve projenin başlanması halinde yarı kalacak olması nedeniyle gerçekleştirilmeden sadece yazıda kalmıştır. Ayrıca katılımcı yönetim anlayışına göre şehrin tek üniversitesi olan Fırat Üniversitesi'nin, kamu kurumlarının, alanında uzman odaların, vakıfların, derneklerin ve özel sektör kuruluşlarının fikri alınarak, stratejik plandaki ve performans programlarındaki bazı hedefler istişare yapılarak ve ortak akılla belirlenmelidir.

Elazığ'ın özellikle Doğu Anadolu Fay Hattı'na yakın olması nedeniyle İmar Müdürlüğü'nün mimar, mühendis, yer bilimci ve şehir plancısı gibi alanında uzman kişilerden destek alarak yeni bir imar planı hazırlaması ve deprem dirençli kent oluşturması için çalışmalarına başlaması ve gerekli tedbirleri alması zaruridir. Şehirde yetersiz olan altyapı eksiklikleri giderilmelidir. Yavaş ilerleyen kentsel dönüşüm sürecine hız verilmelidir. Yetersiz olan mevcut yollar ve kaldırımlarla ilgili düzenlemeler yapılmalı ve eksiklikler giderilmelidir. Mesleklerine uygun olmayan görevlerde çalıştırılan personel, mesleklerine uygun olan görevlerde çalıştırılmalıdır. Belediyenin basın ve tanıtım faaliyetleri daha etkili bir şekilde yürütülmelidir. İmar planında, şehrin mevcut ihtiyaçlarına ve gelişim sürecine uygun şekilde binaların kat sayıları artırılmalıdır. Hazırlanan projeler, modern estetik anlayışa uygun bir biçimde yapılmalıdır.

Yetersiz olan Zemin Kontrol Laboratuvarı, itfaiye şubesi ve sosyal tesis sayıları artırılmalı ve kreşler yapılmalıdır. Şeffaf bir iç denetim yapılabilmesi için iç denetçi personeli alımı yapılmalıdır. Ayrıca belediyenin performansının daha objektif bir şekilde denetlenmesi ve dış denetimin yapılması için bir uluslararası denetim şirketiyle anlaşma yapılması gerekmektedir. Yeni gelir kaynakları yaratabilecek projeler hazırlanmalı ve hayata geçirilmelidir. Elazığ'ın tarihsel, kültürel ve turistik değerleri daha etkin bir şekilde tanıtılmalıdır. Trafik yoğunluğunun giderilmesi için alternatif yollar açılmalıdır. Ayrıca atık su arıtma tesisinin ömrünü tamamlamış ekipmanları yenilenmelidir. Eksik olan alt geçit ve üst geçit sayıları artırılmalıdır. Düşkünler yurdu yapılarak, toplumsal hizmetlerin etkin bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Bu bağlamda şehri daha verimli ve estetik bir hale getirebilmek için birçok alanda iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Aynı zamanda hedefler belirlenirken halkın taleplerinin göz önünde bulundurulması ve kamuoyu araştırmaları yapılması öncelikler arasında olmalıdır. Stratejik planlama, tüm yerel yönetimler ve kamu sektöründe olduğu gibi Elazığ

Belediyesi'nde de daha etkili bir şekilde uygulanmalıdır. Bu süreçte, stratejik amaç ve hedeflerin somut adımlarla belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Mevzuatta yer alan tüm kurallara riayet edilerek, stratejik plandaki ve performans programındaki hedefler belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Stratejik planlarda ve performans programlarında bariz bir şekilde görülen maddi hataların giderilmesi için kopyala ve yapıştır mantığından vazgeçilmelidir. Şehir ulaşımında yaşanan aksaklıkların giderilmesi için otobüs sayısı artırılmalı ve yeni otobüs güzergâhları belirlenmelidir. Sürekli yaşanan su kesintileri nedeniyle altyapı çalışmalarına hız verilmelidir. Ayrıca kötü olan yolların durumu gözden geçirilmeli, temizlik sorununa ivedi çözüm üretilmeli ve belediye, ihale süreçlerini şeffaf bir şekilde yönetmelidir. Elazığ Belediyesi'nin performans ölçümüne göre belirlenen hedeflere ulaşabilmesi, performans ölçümünde başarılı olabilmesi ve performans değerlendirmesini doğru yapabilmesi için tüm önerileri dikkate alması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acar, D. (2009). *Belediyelerde Performans Ölçümü*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/27162>
- Acar, M. ve Özgür, H. (2004). *Çağdaş kamu yönetimi II*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ağcakaya, S. (2009). Yerel yönetimlerde performans ölçümü ve benzer tip belediyelerde mali performans uygulamaları. *Sosyoekonomi Dergisi*, 9(9), 27-46.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. 4. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları.
- Akçakaya, M. (2017). Yerel yönetimlerde performans yönetimi ve karşılaşılan sorunlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(1), 56-83.
- Akçay, A. (2009). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli. *Tübav Bilim Dergisi*, 2(1), 82-98.
- Akçay, V. H. ve Bilgin, K. U. (2016). Kamu performans yönetimine etkisi açısından psikolojik sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 154-174.
- Akdeniz, H. A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(11), 85-99.
- Akkaya, M. (2019). *Yerel Yönetimlerde Performans Esaslı Bütçe Uygulaması Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği (2011-2018)*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/264235>
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Akyel R. ve Köse, H. Ö. (2010). Kamu yönetiminde etkinlik arayışı: etkin kamu yönetimi için etkin denetimin gerekliliği. *Türk İdare Dergisi*, 466, 9-24.
- Akyol, E. M. (2011). *Yetkinliğe dayalı performans yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altıntaş, A. (2008). Mahalli idarelerde performans yönetimi ve riskleri. *Sayıştay Dergisi*, 69, 3-16.
- Apan, A. (2008). Yeni kamu işletimi ve performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 460, 57-86.
- Armstrong, M. (2006), *A handbook of human resource management practice*. 10. Edition, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. 4. Edition, London

and Philadelphia: Kogan Page Limited.

- Ateş, H. ve Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde kurumsal performans yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Aydın, S. (2007). *Belediyelerde Performans Denetimi ve Mali Denetim*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/448408>
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başat, H. T. (2010). *Performans prizması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayraktar, E. Turan, E. ve Çetin, S. (2020). Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: TR82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 55-89.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bedeian, A. G. (1986). Contemporary challenges in the study of organizations. *Journal of Management*, 12(2), 185-201.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/332704>
- Bilge, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/331898>
- Bilgin, K. U. (2004). Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(2), 123-147.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık “performans yönetimi”. *Sayıştay Dergisi*, 65, 53-87.
- Bilgin, K. U. (2008). Kamu performans yönetimi: vali ve kaymakamlar performans ölçümü. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 59-80.
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Biricikoğlu, H. ve Yalınzoğlu, Y. (2018). 6360 sayılı kanun’un etkinlik-verimlilik ile hizmette yerellik ilkeleri açısından değerlendirilmesi: Kocaeli ilçesinde yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 255-284.
- Boztemir, İ. (2011). *Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalarda Varyasyon Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/180968>
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79, 1-12.
- Bütüner, H. (2016). Before and after phases of strategic planning. *Universal Journal of Management*, 4(3), 120-129.
- Celep, H. (2007). *Belediyelerde Performans Ölçümü ve BEPER Projesinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi:

<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/467933>

- Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*. (Mesleki Yeterlilik Tezi). Erişim adresi: <https://silo.tips/download/kamu-sektrnde-performans-ynetm-ve-lm-meslek-yeterllk-tez-hazrlayan-hatice-celep>
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. 2. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans değerlendirmesi gerekli midir? neden?. *ÜNAK'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, 12-14 Eylül 2006, bildiri kitabı* (s. 212-230) içinde. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler*. 1. Baskı, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, M. (2017). *Performans yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, S. (2007a). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/363559>
- Çetin, S. (2007b). The trends in the management of public services. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 139-146.
- Çetin, S. (2011). Can the state act as a strategic manager in public sector reform? and, how?. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 337-350.
- Çetin, S. ve İnan, İ. E. (2019). Performans Yönetimi. Çetin, S., Sadykova, G. ve Yıldırım, Ş. S. (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları* (s. 1-32) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, S., Turan, E. ve Çeven, S. (2018). Kamu örgütlerinde performans ölçüm yöntemleri olarak etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 487, 553-584.
- Çevik, H. H. (2004). *Türkiye'de kamu yönetimi sorunları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu kurumlarında performans yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çivi, D. Ç. (2006). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/428685>
- Demirkaya, Y. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Planlama. Ateş, H. (Ed.), *Türk kamu yönetimi* (s. 385-409) içinde. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulamaları*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:43.
- Dinç, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/27520>
- Doğan, N. Ö. (2006). *Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/138101>

- Dönmez, N., Güntürkün, F., Sertkaya, A., Aydın, G. M. ve Aras, G. (2013). *Çok boyutlu organizasyonel performans ölçüm modelleri*. Ankara: Korza Yayıncılık.
- DPT. (2000). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı*. Ankara: Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- DPT. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. 2. Sürüm, Ankara.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: in search of the mechanism. *Public performance & management review*, 28(3), 376-417.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 5. Baskı, Bursa: Vipaş A.Ş.
- Ekici, B. (2002). Performans denetimi ve il yönetiminde uygulanabilirliği. *Türk İdare Dergisi*, 436, 135-157.
- Elazığ Belediyesi. (2015a). *Elazığ belediyesi 2015 faaliyet raporu*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2015b). *Elazığ belediyesi 2015 performans programı*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2015c). *Elazığ belediyesi 2015-2019 stratejik plan*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2016a). *Elazığ belediyesi 2016 performans programı*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2016b). *Elazığ belediyesi 2016 yılı faaliyet raporu*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2017a). *Elazığ belediyesi 2017 faaliyet raporu*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2017b). *Elazığ belediyesi 2017 performans programı*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2018a). *Elazığ belediyesi 2018 faaliyet raporu*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2018b). *Elazığ belediyesi 2018 performans programı*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2019a). *Elazığ belediyesi 2019 faaliyet raporu*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2019b). *Elazığ belediyesi 2019 performans programı*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2020). *Elazığ belediyesi 2020-2024 stratejik plan*. Elazığ: Grafikkent Baskı Merkezi.
- Elazığ Belediyesi. (2021). *Elazığ belediyesi 2021 performans programı*. Elazığ: Elif Ofset.
- Elazığ Belediyesi. (2025). *Elazığ belediyesi 2025 performans programı*. Elazığ: Elif Ofset.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayınları.

- Engin, R. (2015). *Belediyelerde Performans Denetimi ve Türkiye'deki Durumun Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/694361>
- Erbaş, M. S. ve Kutlu, Ö. (2020). Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesi ve ülke örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, 31(119), 69-97.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: kıyaslama (benchmarking) (yazınsal bir inceleme). *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Erkiş, İ. U. (2019). *Kamu performans yönetimi: 360 derece değerlendirme tekniği*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Ertaş, H. ve Atalay, İ. (2016). Yerel yönetimlerde performans yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 12, 70-82.
- Eryılmaz, B. (2019a). Temel Kavramlar. Sözen, S. (Ed.), *Kamu yönetimi* (s. 2-27) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını (Açıköğretim Fakültesi Yayını).
- Eryılmaz, B. (2019b). Yönetim İlkeleri. Sözen, S. (Ed.), *Kamu yönetimi* (s. 28-50) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını (Açıköğretim Fakültesi Yayını).
- Eryılmaz, B. (2019c). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sözen, S. (Ed.), *Kamu yönetimi* (s. 154-179) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını (Açıköğretim Fakültesi Yayını).
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu yönetimi (düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar)*. 13. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eryiğit, B. H. (2019). Yerel Yönetimler. Ateş, H. (Ed.), *Türk kamu yönetimi* (s. 265-306) içinde. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Eşiyok, H. (2018). *Türkiye'de Belediyelerde Performans Esaslı Bütçe Sisteminin Etkinliği: Kütahya Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/612351>
- Firidin, E. (2020). Kamu Yönetiminin Denetlenmesi. Uzun, A. (Ed.), *Kamu yönetimi* (s. 178-200) içinde. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Flynn, A., Gri, A., Jenkins, W. ve Rutherford, B. (1988). Making indicators perform. *Public Money & Management*, 8(4), 35-41.
- Gazev, S. (2010). *Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Denetimi*. (Uzmanlık Tezi). Erişim adresi: <https://www.millikutuphane.gov.tr/>
- Gündüz, A., Akman, H. ve Kurban, S. (2019). Performans yönetim sistemi açısından Türkiye'de yerel yönetim mevzuatı. Patrut, B., Özen, E. ve Boz, H. (Ed.), *III. Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi, 04-06 Nisan 2019, bildiri kitabı* (s. 118-131) içinde. Bacau: Educart Publishing House.
- Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Güran, C., Kahveci, E. ve Oyman, S. (2015). Performans ölçümünde dengeli sonuç kartı uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 1, 55-85.
- Gürcüoğlu, S. ve Öztaş, N. (2018). Türk kamu yönetiminde performans yönetimi: milli eğitim bakanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(14), 537-549.
- Güven, A. (2012). *Belediyelerde Performans Denetimi ve Algılanması Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/180189>
- Güven, A. (2018). Türkiye’de yerel yönetimlerde performans denetimi ve hukuki altyapısı. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives - JIMEP (Uluslararası Yönetim, Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi)*, 6(2), 17-33.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2013). Kamuda Performans Yönetimi. Balcı, A., Nohutçu, A. Öztürk, N. K. ve Coşkun, B. (Ed.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar: sorunlar, tartışmalar, çözüm önerileri, modeller, dünya ve Türkiye yansımaları* (s. 223-254) içinde. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu işletmeciliği ve yönetimi*. Kalkan, B., Akın, B. ve Akın, Ş. (çev.), 1. Baskı, Ankara: BigBang Yayınları.
- İnci, A. (2013). *Belediyelerde Performans Yönetimi ve Armutlu Belediyesi’nde Performans Değerleme Sisteminin Oluşturulması*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/106627>
- INTOSAI. (2004). *Implementation guidelines for performance auditing*. Vienna: Standards And Guidelines For Performance Auditing Based On INTOSAI’s Auditing Standards And Practical Experience.
- İpek, E. A. Ş. (2013). *Kamu kesiminde performans yönetim aracı olarak performans esaslı bütçeleme sistemi: büyükşehir belediyeleri örneği*. Ankara: Sarıyıldız Ofset.
- Kanpara, G. Ç. (2017). *Kamuda Performans Yönetiminin Çalışanlar Yönüyle İşlevselliği: Devlet Hastanelerinde Çalışan Hekimler Kapsamında Nitel Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/424766>
- Karacan, E. (2010). *Performans esaslı bütçeleme sistemi ve Türkiye uygulaması*. (Planlama Uzmanlığı Tezi). Erişim adresi: <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/44/>
- Karadeniz, Z. (2019). *Belediyelerde Performans Değerlendirmesinin Günümüzdeki Durumu: Ümraniye Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/710176>
- Karaoğlu, B. (2020). Belediyelerde Performans Yönetimi Uygulamaları ve Performans Ölçümü. Eren, V. ve Eroğlu, T. (Ed.), *Kamuda performans yönetimi: kavram, kuram ve uygulama* (s. 419-440) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Karasoy, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *SDÜ. İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 269-292.
- Kızılboğa, R. (2006). *Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/315427>
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koyuncu, E. (2011). Yerel yönetimlerde performans yönetimi uygulaması: İngiltere ve Türkiye örnekleri. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 20(1), 53-82.
- Köseoğlu, Ö. (2005a). *Belediyelerde Performans Yönetimine Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/444779>
- Köseoğlu, Ö. (2005b). Belediyelerde performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 447, 211-233.
- Köseoğlu, Ö. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Denetim. Ateş, H. (Ed.), *Türk kamu yönetimi* (s. 495-519) içinde. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Köseoğlu, Ö. ve Şen, M. L. (2014). Kamu sektöründe performans yönetimi: politikalar, uygulamalar ve sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)*, 9(2), 113-136.
- Kubalı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Kusek, J. Z. ve Rist, R. C. (2010). *On adımda sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sistemi* (Şimşek, C. çev.). Ankara: Fersa Matbaacılık.
- Küçükaycan, D. (2018). *Hesap Verme Sorumluluğu Çerçevesinde Belediyelerde Performans Raporlamanın Performans Denetim Kriterleri Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/405388>
- Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspectives*. California: Sage Publications.
- Örücü, E. (2003). *Modern işletmecilik*. 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Övgün, B., Sayan, İ. Ö. ve Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?. *Sosyal Bilimler Metinleri Dergisi*, 2018(2), 74-92.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/314906>
- Özer, H. (1992). Performans denetimi. *Sayıştay Dergisi*, 7, 30-40.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performans ölçümü ve değerlendirmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özer, M. A. (2013). Çalışanların verimliliği için performans yönetimi. *Kamu-İş*

*Dergisi*, 13(1), 37-57.

- Özkaya, S. (2013). *Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/711998>
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özutku, H., Hazman, G. G., Çalışkan, A., Başat, H. T. ve Tatar, A. (2014). *Belediyeler için bir performans ölçüm modeli olarak performans prizması*. Ankara: Hermes Matbaacılık.
- Priya, R. S. ve Aroulmoji, V. (2020). A review on productivity and its effect in industrial manufacturing. *International Journal of Advanced Science and Engineering*, 6(4), 1490-1499.
- Sağbaş, İ., Çalışkan, A., Hazman, G. G. ve Erin, M. Z. (2011). *Yerel yönetimlerde performans ölçümü: teori ve Türkiye uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Salem, A. (2018). *Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi Meknes ve Üsküdar Karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/95740>
- Salman, C. ve Kahveci, M. (2021). Yerel yönetimlerin mali performansında belediye başkanı niteliği ve politik bütçe döngüsünün etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 54(3), 85-118.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve stratejik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 56, 53-77.
- Saran, U. (2004). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma: kalite odaklı bir yaklaşım*. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Sarioğlu, F. ve Karakaş, M. (2019). Türkiye’de Kamu Mali Yönetimi ve Bütçeleme. Ateş, H. (Ed.), *Türk kamu yönetimi* (s. 445-470) içinde. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Saygılı, D. D. (2014). *Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması*. (Planlama Uzmanlığı Tezi). Erişim adresi: <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/60/>
- Sezer, Ö. ve Kırnacı, A. (2018). Belediyelerde stratejik planlamanın bir unsuru olarak performans denetimi Zonguldak Belediyesi stratejik planları üzerine bir değerlendirme. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 1(2), 54-78.
- Smith, A. (2013). *Milletlerin zenginliği*. (Derin, H. çev.) 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Songur, M. (1995). *Mahalli idarelerde performans ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No 6.
- Songür, N. (2008). Belediyelerin stratejik planlama sürecindeki gereklilikleri yerine getirme durumları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17(4), 63-86.
- Songür, N. (2009). Belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 18(4), 27-52.
- Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management*. 2. Edition, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Şengül, R. (2017). *Yerel yönetimler*. 8. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Şentürk, H. (2005). *Belediyelerde performans yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Taraktas, A. (2019). Yerel Yönetimlerin Denetimi. Hacıköylü, C. (Ed.), *Yerel yönetimler* (s. 94-111) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını (Açıköğretim Fakültesi Yayını).
- Taşkın, K., Yıldırım, M. F., Songür, N., Acar, İ. A., Akman, E., Akmaz, M., Aslankara, Ç., Aydın, A. M., Azapağası, A., Bülbül, M., Çetin, S., Efe, Ş., Erkan, V., Girgin, F., Güler, C., Güran, M. C., Haktankaçmaz, M. İ., Işık, H., İnan, K., İşler, M. K., Karacan, E., Özeren, S., Özgür, H., Özmert, S., Sezgi, M., Yılmaz, A., Yılmaz, H. H. ve Yılmaz, O. (2013). *Kamuda stratejik yönetim çalışma grubu raporu*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. London: Harper & Brothers Publishers.
- TBMM Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2014). *Kamu mali yönetimi el kitabı*. 2. Baskı, Ankara: TBMM Basımevi.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *Belediyeler için stratejik planlama rehberi*. Ankara.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2020). *13 sayılı strateji ve bütçe başkanlığı hakkında Cumhurbaşkanlığı kararnamesi, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu, 7197 sayılı 2020 yılı merkezi yönetim bütçe kanunu ile 2020 yılı AHP-AFP uygulama ve bütçe işlemleri hakkında bütçe uygulama tebliği, 2020 yılı yatırım programının kabulü ve uygulanmasına dair karar ile 2020 yılı yatırım programı yıl içi işlemlerinin uygulanması ve izlenmesi hakkında genelge*. Ankara.
- T.C. Maliye Bakanlığı. (2009). *Performans programı hazırlama rehberi*. Ankara.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (1997a). *Performans denetimi özet el kitabı* (Coşkun, A. çev.). 1. Basım, Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (1997b). *Performans ölçümü ve performans denetimi*. 1. Basım, Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (1998). *Performans denetimi kavram, ilkeler, metodoloji ve uygulamalar* (Kubalı, D. inc.). 1. Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (2000). *Performans ölçüm rehberi* (Demirkaya, H. çev.). 1. Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (2001a). *İsveç sayıştayı performans denetimi elkitabı teori ve uygulama* (Demirbaş, T. çev.). 1. Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (2001b). *Performans ölçümü performans denetimlerinde araştırılması gerekenler* (Aral, C. S. çev.). 1. Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (2001c). *Sayıştaylar tarafından gerçekleştirilen*

*performans denetimleri ve Türk sayıştayı uygulaması* (Demirbaş, T. inc.).  
1. Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

- T.C. Sayıştay Başkanlığı. (2014). *Performans denetimi rehberi*. Ankara.
- Tenikler, G. (2019). Stratejik Planlama. Yontar, İ. G. (Ed.), *Yerel yönetimler* (s. 268-297) içinde. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Thompson, A. A. ve Strickland A. J. (1990). *Strategic management: concepts and cases*, Fifth Edition, Boston: BPI Irwin.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42, 56-68.
- United States Office of Personnel Management (USOMP). (1997). *Improving customer service through effective performance management*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Usta, A. (2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 78, 31-58.
- Usta, A. ve Kubat, A. (2013). Belediyelerde performans yönetimi: boyutlar ve ölçüler. *Verimlilik Dergisi*, 3, 1-16.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2014). *Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/599850>
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.
- Yalçındağ, S. (1997). Yerel yönetimlerde etkinlik. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi (TODAİE Dergisi)*, 6(1), 3-15.
- Yamak, O. (1994). *Üretim yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Yenice, E. (2006a). Kamu kesiminde performans ölçümü ve bütçe ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 61, 57-68.
- Yenice, E. (2006b). Performans Denetimi ve Türkiye Uygulaması. Aktan, C. C. (Ed.), *Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme* (s. 161-180) içinde. 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Yıldırım, M. F. (2011). *Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi*. (Planlama Uzmanlığı Tezi). Erişim adresi: <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/37/>
- Yıldız, H. ve Çobanoğlu, S. (2016). Management by objectives: reflections on Turkish public administration. *Research Journal of Business and Management*, 3(2), 134-146.

- Yılmaz, B. (2019). *Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansımaları: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/438960>
- Yılmaz, R. (2018). Etkili Bir Performans Ölçüm Sistemi Olarak Fransız Kontrol Panelinin Değerlendirilmesi. Altan, S. (Ed.), *Yeni dünya düzeninde yönetim yaklaşımları* (s. 254-265) içinde. Ankara: İKSAD Publishing House.
- Yılmaz, V. (2019). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/106294>
- Yılmazgil, S. M. (2012). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/445321>
- Yüksel, A. (2014). *Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Uygulanan Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Vakıf Üniversitelerine Uygulanabilirliği Ve Veri Zarflama Analizi İle Fakültelerin Etkinliklerinin Ölçülmesi*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <http://acikerisim.baskent.edu.tr/xmlui/handle/11727/1506>
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zeytinoğlu, E. (2010). *Belediyelerde Performans Raporlamasının Kamu Muhasebe Standartları Açısından Analizi*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/331469>

#### İnternet Kaynakları

- Elazığ Belediyesi. (2024). Kurumsal-Yönetim Şeması. Alındığı tarih: 12.09.2024, Erişim adresi: <https://www.elazig.bel.tr/kurumsal/>
- Kamuda Stratejik Yönetim. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar Ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Alındığı tarih: 27.03.2024, Erişim adresi: <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/9/>
- Mevzuat Bilgi Sistemi. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu. Alındığı tarih: 26.03.2024, Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5216&MevzuatTur=1&MevzuatTerti=p=5>
- T.C. Anayasası Mahalli İdareler Kanunu. Mahalli İdareler Kanunu 127. Madde. Alındığı tarih: 14.03.2024, Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Yabancı Sözlere Karşılıklar Kılavuzu, Alındığı tarih: 05.03.2023, Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Kent Konseyleri Birliği. 5393 Sayılı Belediye Kanunu. Alındığı tarih: 25.03.2024, Erişim adresi: <http://www.kentkonseyleribirligi.org.tr/sayfa/5393-belediye-kanunu.html>

## ÖZGEÇMİŞ

### ÖĞRENİM DURUMU

- **Lisans** : 2013, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat
- **Yüksek Lisans** : 2015, Zirve Üniversitesi, Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Kamu Hukuku Programı

### TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN

- **Cömert, E.** (2024). Türkiye’de yerel yönetimlerin performans denetimi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 65, 153-168.

### DİĞER YAYINLAR

- **Cömert, E.** (2025). *2019 İstanbul büyükşehir belediye başkanlığı seçimlerinde CHP’nin, Ak Parti’ye karşı üstünlüğünün analizi*, YAZ Yayınları, Afyonkarahisar, ISBN: 978-625-5596-15-4.
- **Cömert, E.** (2024). *Türkiye’de merkezi yönetimin ve yerel yönetimlerin sosyal politika uygulamaları*, YAZ Yayınları, Afyonkarahisar, ISBN: 978-625-6104-87-7.
- **Cömert, E.** (2023). *Sağlık hizmetlerinde idarenin sorumluluğu ve yargı kararları*, BİDGE Yayınları, Ankara, ISBN: 978-625-6488-15-1.
- **Cömert, E.** (2021). 1990’lardan günümüze mahkeme kararları ışığında sağlık hizmetlerinde idare ve sorumluluk, *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 1020-1042.
- **Cömert, E.** (2018). Right to Environment By International Law, *Proc. XVII International Conference Trends, Technological Innovation and Digitalization in Transport, Ecology and Logistics in Sustainable Development Functions (11-12 May 2018)*, Vlastic-Travnik, Bosnia and Herzegovina, Vol. VII, Num. 17, ISSN: 2232-8807 (243-250).