

BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ: BOYUTLAR VE ÖLÇÜLER

Aydın USTA¹

Arif KUBAT²

ÖZET

Belediyelerde performans yönetimi bu çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı uygulamalarından biri sayılan performans yönetimi, halkın ödediği vergilerle finanse edilen kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli sunulabilmesi açısından önem taşımaktadır. Böylelikle geleneksel kamu yönetimi yerine esnek, saydam, hesap verebilir ve stratejik planlamayı esas alan bir yönetim anlayışı sağlanabilmektedir.

Araştırmanın amacı, belediyelerde performans yönetimi ile ilgili temel kavramları tanımlamak, açıklamak ve yürütülen alan araştırması ile ilgili gerekli değerlendirmeleri yapmaktır.

Çalışmada dolaylı teknikler ve metotlar ile alan araştırması yöntemi birlikte kullanılmıştır. Kullanılan bu yöntemlere dayalı olarak elde edilen verilerin analizinden belediyelerde performans yönetimi uygulamalarının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Belediye Yönetimi, Performans Yönetimi, Dengeli Sonuç Kartı.

PERFORMANCE MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES: EXTENT AND SCALE

ABSTRACT

Performance management in municipalities constitutes the basic theme of this study. The performance management, which is considered as an approach of one of the new public administration applications, bears a great significance in terms of providing more efficient and effective public services which are financed by the taxpayer's funds. Therefore, instead of traditional public administration, a flexible, transparent and accountable management approach respecting strategic planning can be provided.

The subject of this study is to define and present the basic concepts regarding the performance management in municipalities and to make necessary assessments as a result of the conducted field study.

In this study, direct techniques and methods are used in combination with field study method. As a result of the analysis of the data that has been extracted based on the indicated methods, it has been concluded that the implementation of performance management applications in municipalities are essential.

Keywords: Municipality Administration, Perform, Balanced Scorecard.

¹ **Aydın USTA**, Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

² **Arif KUBAT**, Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü.

1. GİRİŞ

Performans yönetimi, kamu yönetimi reformları kapsamında pek çok ülkenin kamu örgütlerinde iç ve dış haberleşmeyi, yönetsel kararlara halkın katılımını, kurumsal denetimi, etkililiği ve verimliliği sağlama aracı olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Bu anlamda performans yönetimi, kamu örgütlerinin stratejik planlarında yer alan amaç, ölçü, hedef ve kurumsal aktivite gibi unsurları da içermektedir. Bu uygulamalar çerçevesinde performans yönetiminin temel amacının kamu örgütlerinde, kurumsal ve işlevsel olarak performansını geliştirmek olduğu söylenebilir.

Performans yönetimi, bir kurumun stratejik amaçlarının ve hedeflerinin saptanmasıyla başlayan, belirlenen hedeflere ne denli ulaştığını saptamaya yarayan performans ölçümüyle ve ölçüm sonuçlarının raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye dönük önlemlerin alınmasını sağlayan sürekli yönetim döngüsüdür (Karabeyli, 2006: 19).

Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde Türkiye’de de pek çok kanun yürürlüğe konulmuştur. Bu kanunların en önemlilerinden biri kamu idarelerine stratejik plan ve performans programlarını hazırlama yükümlülüğü getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Ayrıca, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu uyarınca da nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyeler ile il özel idarelerine, stratejik plan ve performans programı hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu anlamda söz konusu yasalarla Türkiye’de stratejik planlar ve performans programları aracılığıyla performans yönetimi uygulamaları fiilen başlatılmıştır.

Performans yönetimi konusundaki çalışmaların gelişmiş batı demokrasilerinde uzun bir geçmişi varsa da Türkiye’de bu konuda uygulamaya dönüşebilen kapsamlı örnekler oldukça azdır. 1990’larda ve 2000’li yılların başlarında bazı kamu kuruluşlarında pilot uygulama niteliğinde dar kapsamlı bazı uygulamalar yapılmıştır. 2003 yılında çıkarılan KMYKK’da yer alan stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin düzenlemelerle tüm kamu kuruluşlarını içine alan bir performans yönetimi sistemi oluşturulması hedeflenmiştir (Efe, 2012: 122).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde uygulamaya konulan bu yasalarla Türk kamu yönetimine performans dayalı yönetim anlayışı kazandırılmıştır. Halkın ödediği vergilerle finanse edilen kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir biçimde sunulması modern yönetim sistemleri açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda yeni kamu yönetimi anlayışı, geleneksel bürokratik kamu yönetimi yerine daha esnek, şeffaf, hesap verebilir, stratejik planlamayı, performans programlarını esas almaktadır.

Türk kamu yönetiminde performans yönetimine olan ilginin artışına bağlı olarak uygulamaların sayısı da giderek artmaktadır. Bu uygulamalardan biri de Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi’dir (BEPER). BEPER projesi, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarının temel unsurlarından, performans dayalı yönetim anlayışının öncü projelerinden biri olarak değerlendirilebilir (Eroğlu, 2011: 93).

Performans yönetimi, bir kurumun örgütsel performansını artırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok birim, ekip ve bireyin etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir.

Performans yönetim süreci, başarılması hedeflenen amaçların ne olduğunu anlamaya yarayan ve o hedef ve amaçların gerçekten nasıl başarılacağını gösteren, insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültür ve iletişim gibi bir kurumun faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır (Çevik vd. 2008: 10).

Performans yönetim süreci; misyonu, vizyonu gösteren, vizyona ulaşımı sağlayan stratejileri ifade eden, stratejileri bileşenlerine ayırarak amaçları, ölçüleri ve hedefleri ortaya koyan, amaç niteliğindeki sonuçları elde etmeye yönelik faaliyetleri sıralayan bir yaklaşımdır. Başka bir ifadeyle performans yönetim süreci; bir kamu örgütünün kaynak yönetimini, karar verme süreçlerini ve iç ve dış iletişimini düzenleyen bir anlayışa sahiptir. Doğal olarak bu unsurlar örgütten örgüte değişeceği için belediyelerdeki performans yönetim stratejisi de farklı olacaktır. Kısacası belediyelerdeki performans yönetimi, vatandaşlar açısından bir değer üretmeyi planlayan stratejileri ve bileşenleri matematiksel olarak ifade etmektedir. Performans yönetimi, performansın artırılması için yapılan planlama, ölçme, değerlendirme ve geliştirme çalışmalarını da kapsamaktadır (Şentürk, 2005: 28).

Ancak belediyeler açısından performans yönetimine geçiş kolay bir süreç değildir. Her şeyden önce performans ölçümüne yönelik en önemli eleştiri, ölçülen performansın, gerçek performansı ne kadar temsil ettiği sorunudur. Kriterlerin belirlenmesinde izlenen yöntemlere göre ölçülen performans ile gerçek performans farklılaşabilecektir. Dolayısıyla doğru ölçüm tekniklerinin eksikliği önemli bir sorun teşkil etmektedir (Sağbaş vd. 2011: 66). Bu anlamda bu çalışmada belediyelerde performans yönetimi farklı bir açıdan ele alınmaktadır.

2. PROBLEMATİK

Bu başlık altında araştırmanın amacı, hipotezleri ve konu ile ilgili önemli kuramlar ortaya konulmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Kamuda performans kavramı, bir örgütün amaçlarını, elde edilen sonuçları hatta öğrenme mekanizmalarını içerir. Bu çerçevede performans tablosu bellek kaybını önler; amaçlardan sapma durumunda gerekli düzenlemelerin yapılmasına rehberlik eder (Carassus, 2005: 5). Bu anlamda bu araştırmanın amacı, kamu yönetiminde yeni bir uygulama aracı sayılan performans yönetiminin belediyelerde uygulanabilirliğini tartışmak; bu çerçevede farklı bir yaklaşımla konu ile ilgili gerekli açıklamalarda bulunmak, temel kavramları tanımlamak ve yapılan alan araştırması ile ilgili gerekli değerlendirmeleri yapmaktır.

Genellikle bireysel performans, takım performansı ve kurumsal performans olmak üzere üç tür performans yönetim alanından söz edilebilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 23). Ancak bu çalışmada ise sadece kurumsal performans yönetimi konusu işlenmektedir.

2.2. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın ana hipotezi şudur: *“Bir belediye örgütünde yürütülecek performans yönetimi yaklaşımı kurum içi ve dışı haberleşmeyi kolaylaştırır; karar verme sürecine katkı sağlar; örgütte etkililiği, verimliliği artırır; denetimi kolaylaştırır; halkın yönetime katılımını sağlar.”* Ayrıca bu çalışmada şu sorulara da yanıt aranmaktadır:

- Belediyelerde performans yönetimine gereksinim var mı?

- Gereksinim varsa hangi yaklaşım benimsenmeli?
- Belediye yönetimi sürecinde çok boyutlu performans ölçüm sisteminden söz edilebilir mi?

2.3. Konu ile İlgili Önemli Kavramlar ve Modeller

Türkçeye iş başarımı diye çevirebileceğimiz performans kavramı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesini ifade etmektedir. Dolayısıyla performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olamaya odaklanmış kurum yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılarını, ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır (Bilgin, 2007: 54). Bu anlamda performans yönetimi ile ilgili temel kavramlar şöyle tanımlanabilir (Saucier et Brunelle, 1995: 15):

Etkililik: Elde edilen sonuçlarla, amaçlar, normlar veya ulaşılmak istenilen standartlar arasındaki orandır. Eğer, bir kurum amaçlarına ulaşmışsa o kurum etkilidir.

Verimlilik: Elde edilen sonuçlarla mal ve hizmet üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki oranı ifade eder. Verimlilik kavramı produktivite ve randıman kavramlarını içerir; onlara göre daha geniştir.

Prodüktivite: Üretilen bazı mal ve hizmetlerin bir veya birden fazla üretim kaynaklarına oranıdır. Örneğin, insan kaynaklarına oranı gibi.

Randıman: Üretim faktörleri (kaynaklar) ile üretimin çıktısı veya etkisi (vatandaş memnuniyeti, güven) arasındaki oranı ifade etmektedir.

Kullanılabilirlik: Materyal, finans ve insan kaynakları ile kamusal ihtiyaçları dikkate alan standart, norm ve amaçlar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.

Erişilebilirlik: Üretilen mal ve hizmetlerle vatandaşın ihtiyaç göstergeleri arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Erişilebilirliğin finansal, coğrafik, sosyal, etnik ve psikik boyutları bulunmaktadır.

Denkserlik: Denkserliği açıklayabilmek için şu üç soruyu sormak gerekir: Kim için denkserlik (nüfus, üreticiler, vatandaş)? Ne için denkserlik (kaynaklar, sonuçlar)? Kimler arasında denkserlik (sosyo-ekonomik statü, etnik, bölge, yaşam koşulları)?

Performans: Farklı sonuçlar (yıllara göre, benzer kurumlara göre) ve bu sonuçlarla kaynaklar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir orandır. Performans, uygulamaya konulan aktivitelerin uygunluğunu, etkililiğini ve verimliliğini içerir.

Performans konusunda 1990'lı yıllarda yayımlanan 5 model bulunmaktadır: Lynch ve Cross'un *performans piramidi*; stratejik göstergeleri, aracı göstergeleri ve fonksiyonel göstergeleri içermektedir. Fitzgerald ve diğerlerinin *sonuçlar ve göstergeler matrisi* dört tür gösterge içermektedir: (1) Esneklik, kalite, kaynaklar ekonomisi (2) yenilik (3) birincil sonuçlar (4) finansal performans ve rekabet gücü. Atkinson, Waterhouse ve Wells'in modeli, paydaşların (partner) yaklaşımına göre iki tür amaç önermektedir. Diğer iki model ise Kaplan ve Norton'un *dengeli sonuç kartı* modeli ile Morin, Savoie ve Beaudin'in modelidir (Debbi, 2005: 7).

Araştırmacılara göre bu başlık altında sözü edilen ilk üç model, alanda uygulanamayacak kadar teorik yöntemlere dayalı kavramsal modellerdir. Bu modellerin ampirik çalışmalarda kullanılacak kadar fonksiyonel olmadığı söylenebilir. Ampirik çalışmalarda sonuç alınabilecek son iki modelde, araştırmacılarca karşılaştırma yapılabilmekte ve performans ölçümünün temel bileşenleri anlatılabilmektedir. Son iki model genellikle uygulamacılar

tarafından kabul görmekte ve performans ölçümünde uygulamaya konulabilmektedir. Bu iki model kamu örgütlerinin performans ölçümünde kullanılmaktadır (Harvard Business School Press, 2009: 16).

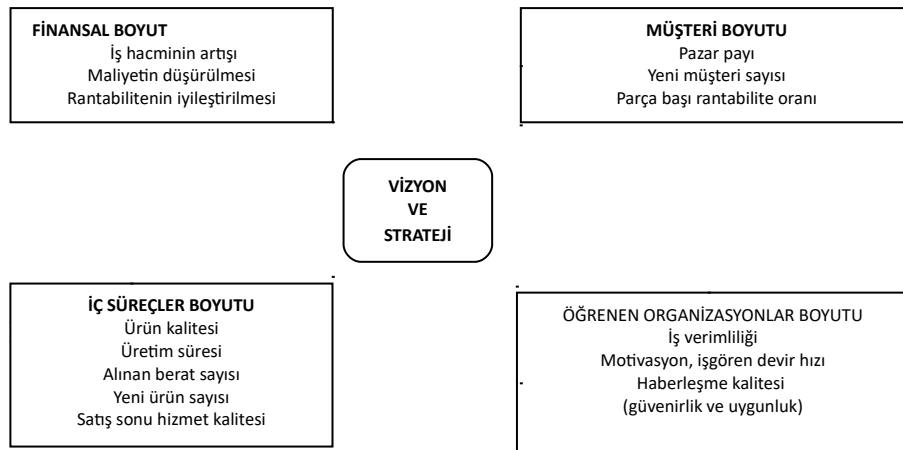
Görüldüğü üzere kurumsal performansla ilgili olarak mevcut araştırmalar içerisinde Kaplan ve Norton ile Morin ve arkadaşlarının çalışmaları önem taşımaktadır. Kaplan'ın Performans Dengeli Sonuç Kartı modelinde; halk (aktivitelerin hedefi), seçilmişler ve partnerler (vekiller, otoriteler, devlet görevlileri), kaynaklar (insan, finans, materyal), iç organizasyon (enformasyon, kalite yönetimi ve ekiplerin oluşturulması) gibi boyutlar yer almaktadır.

Morin ve arkadaşlarının modelinde ise ekonomik verimlilik, insan kaynakları, örgütsel sürdürülebilirlik, örgütsel yerindelik boyutları bulunmaktadır. Her iki model de örgütsel performansın tahmini ile pilotaj ve ölçü araçlarının sunumunda performans göstergelerini ortaya koymaktadır (Debbi, 2005: 3). Ancak bu modelleri, özellikleri ile ortaya koyabilmek ve tanıyabilmek için performans ve örgütsel performans kavramlarını iyi tanımlamak gerekir. Performansı ölçmek için öncelikle hedef noktaları tanımlamak gerekir. Çünkü genellikle, yönetim biliminde tek bir performans yerine performanslardan söz edilir. Performans örgütsel amaçların veya stratejik amaçların gerçekleştirilmesidir. Bir örgütte performans konusu sadece bir eylemin sonucu ile belirlenmez. Katkı sağlayan tüm faktörlerle (ekonomik, sosyal, politik, sistematik) performans ilişkilendirilmelidir. Kısacası performans amaçlara ulaşmaktır ve amaçlara katkı sağlayan her şeydir denilebilir (Debbi, 2005: 6). Morin ve arkadaşları (1994) tek bir performansın olmadığını performans bileşenlerinin olduğunu ileri sürmüşler ve görüşlerini bu yaklaşıma dayandırmışlardır.

Çizelge 1. Performans Boyutları ve Kriterleri

İnsan Kaynaklarının Önemi	Ekonomik Verimlilik
<ul style="list-style-type: none"> • Personel devir hızı • Personelin morali • Personelin randımanı • Personelin eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynak ekonomisi • Üretim
Örgüt Çevresindeki Grupların Hakları	Örgütün Sürekliliği
<ul style="list-style-type: none"> • Fon sağlayanların memnuniyeti • Müşteri memnuniyeti • Örgüt düzenleyicilerin memnuniyeti • Halkın memnuniyeti 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretimin kalitesi • Finansal rantabilite • Rekabet yeteneği

E. Morin, A. Savoie ve G. Beaudin'in modelinde göstergeler, yararlanabilir verilerin işlenmesi ile üretilmektedir. Bu işlemler sonucunda ulaşılan sonuç; ürün, aktivite veya beklenti düzeyi örgüt performansı konusunda hüküm veren bir örgüt görevlisi tarafından belirlenmektedir. Çizelge.1 performans boyutlarını ve kriterlerini sunmaktadır. Bu modelde kuramcıların kriterlere göstergelerden daha çok önem verdikleri görülmektedir.



Şekil 1. Kaplan ve Norton'un Dengeli Sonuç Kartı
Kaynak: (Debbi, 2005:6).

Önceki modellerin aksine Kaplan ve Norton'un Dengeli Sonuç Kartı modelinde performansı değerlendirebilmek ve göstergeleri uygun seçebilmek için öncelikle, alanda analiz çalışmaları ile işe başlanılmaktadır. Kaplan ve Norton'a göre yönetimde klasik uygulamalar denetim görevini yerine getirememekte ve sadece finansal performans göstergelerine odaklanmak örgütün genel performans yönetimini sağlayamamaktadır. Dengeli, yani "balanced" sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal veya finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncü göstergeler veya boyutlar arasındaki dengeyi ifade eder (Kaplan ve Norton, 2009: 10). 1990'ların başında geliştirilen, Dengeli Sonuç Kartı zamanla hem özel hem de kamu sektöründe uygulanabilen tam bir performans yönetim sistemi haline gelmiştir. Vurgu, sadece mali ve mali olmayan performans ölçümünden, iş stratejilerinin yönetimine kaymıştır (Rohm, 2002: 2).

Model, gösterge türlerini sunan dört boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar kendi aralarında birbirleri ile bağlantılıdır. Finansal boyut, müşterilerin memnuniyeti boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenen örgütler ve yeniliklere bağlı göstergeler boyutu bu modelin temel boyutlarıdır. Bu bileşim stratejik göstergeleri fonksiyonel göstergelere bağlayan ve performans yönetimini sağlayan geleceğin finansal performans rehberidir. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard-BSC) Şekil 1'de gösterilen temel dört boyut içindeki aktiviteleri izler. Boyut başlıkları altında yer alan göstergeler performans ölçümü yanında; geleceği ve stratejik görünümü de yansıtır. Kuramcılara göre strateji ve vizyon modelin ortasında yer alır ve kontrol edilemezler (Debbi 2005: 10). BSC, kurumla ilgili bilgilerin düzenlenmesine, gelecekle ilgili belirsizliğin azaltılmasına, iletişimin kolaylaştırılmasına, dinamik düşünmeye ve risk yönetiminin kolaylaştırılmasına imkân sağlar (Makani, 2006: 30). Böylelikle kurumla ilgili bilgileri ortaya koyma ve karar alma kolaylaşmaktadır.

Şekil 1'de görüldüğü üzere bu boyutlar birbirlerine ve örgütün stratejisi ile vizyonuna bağlıdır. Üretimde iç süreçlerin mükemmelliği yeniliklerin artmasını destekler ve sonuçta örgütsel öğrenme ile vatandaşların memnuniyetine ulaşılır.

Dengeli Sonuç Kartı, strateji vizyon ve denetim üzerine odaklanan; örgütün somut eylemleri olarak ifade edilen araçları yaratan bir yönetim kavramıdır. Dengeli Sonuç Kartı, finansal boyut ile sınırlandırmaksızın tüm boyutları ile örgütü inceler. Yönetimsel süreç, örgütün boyutlarını (finans, vatandaş, süreç, öğrenim), stratejilerini içerir. Model çerçevesinde hazırlanan stratejik harita ise boyutlara bağlı amaçlar arasındaki neden sonuç ilişkilerini ortaya koyar (Squitel, 2008). Bu bağlamda Dengeli Sonuç Kartı kurumsal karar almak bakımından aktörlere/sorumlulara çeşitli yardımlar sağlar.

DSK, genellikle şu sorulara yanıt vermektedir (VPah, 2002: 2):

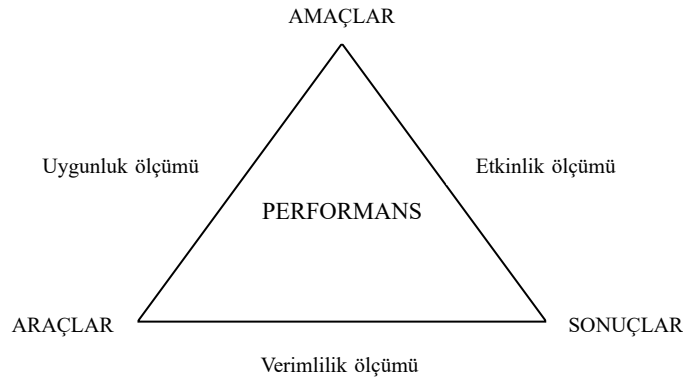
- Bir ülkede, bir şehirde ve bir kurumda öncelikle izlenecek stratejik amaçlar nelerdir?
- Belirlenmiş amaçların gerçekleştirilme düzeyini izlemeye ele alınan ölçüler nelerdir?
- Amaçlara ulaşımı sağlayan eylemlerin gerçekleştirilmesi için ne kadar süre öngörülmektedir?
- Tanımlanan eylemlerden kimler sorumludur?

Hem finansal hem de finansal olmayan unsurları kapsamlı bir performans setine dönüştürerek ölçen dengeli sonuç kartı, belediyeler için stratejik performans yönetim sistemi olarak hizmet verebilir ve kurumun misyonuna odaklaşmasını sağlar (Coşkun, 2006: 107). Kuramcılar performans modelini hem kamu hem de özel sektörde uygulanacak biçimde genel olarak sunmakta ve önermektedirler. Model profesyonel çevrelerce de iyi tanınmaktadır.

Bu özellikleri ile dengeli sonuç kartı modeli universal karakterde esnekliğe sahiptir. Fakat ölçüm sistemi içerisinde boyutların (bileşenlerin) önemliliği tartışılabilir. Kamu kurumlarında kâr yerine genel yarar söz konusudur. Belediyelerde hizmetten yararlananların memnuniyeti diğer boyutlara göre daha önemlidir. Genel yarar performans ölçüm sistemi içerisinde önem arz etmektedir.

2.4. Belediyelerde Performans Ölçüm Sistemleri

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi belediyelerde de denetim araçlarına ve kurumsal yapılanmaya (pilotaj) yönelik düzenlemelere gereksinim vardır. Bu anlamda kamu örgütlerinin performansını ölçme konusunda literatürde iki model bulunmaktadır: Bunlardan birincisi P. Gibert'in performans üçgeni modelidir. P. Gibert tarafından önerilen performans üçgeni kamusal performans ölçmede bir vizyona sahiptir ve amaçlar, araçlar ve sonuçlar gibi üç temel unsuru içermektedir.



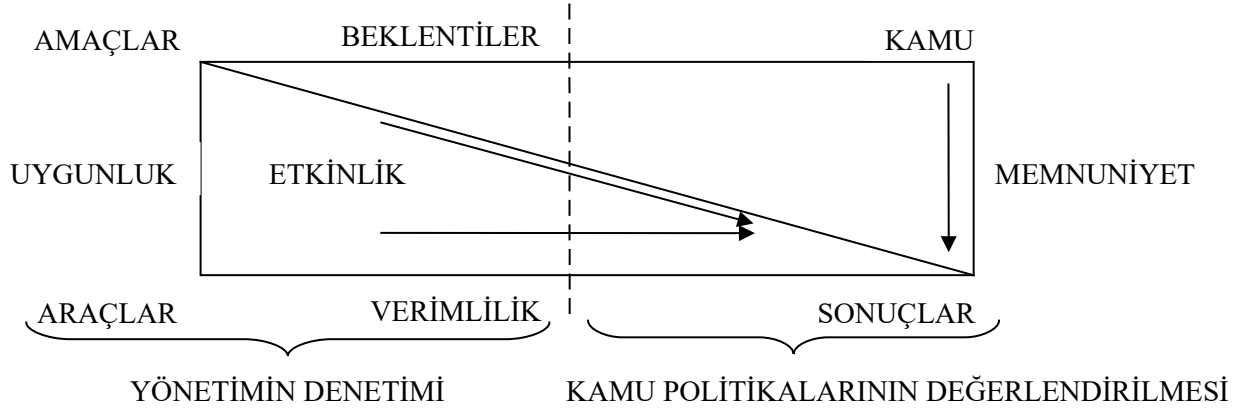
Şekil 2. Performans Üçgeni

Kaynak: (Gibert, 1980'den akt: Debbi, 2005: 15).

Bu modele göre üç değişken (amaçlar, araçlar ve sonuçlar) performansı tanımlar: Amaçlara ulaşmak etkililik olarak (sonuçlar/amaçlar) ifade edilir. Etkililik en az maliyetle amaçlara ulaşmak biçiminde ifade edilir. Uygunluk iyi bir kaynak tahmini olarak ifade edilir. Performans ölçümü; etkililik, verimlilik ve uygunluktan geçmektedir. Daha sonra bu modele aktiviteler de eklenmiştir. Yeni düzenleme amaçlar, araçlar, aktiviteler ve sonuçlar silsilesi biçimindedir.

Gibert'in yaklaşımı kamu performansını, içyapıya yönelik olarak en az maliyetle amaçların gerçekleştirilmesi biçiminde açıklamaktadır. En az maliyetle iyiyi yapmak (mal ve hizmet), söz konusu olan çıktılar üzerinde analize odaklanmaktadır. Böylece kamu örgütleri de özel organizasyonlar gibi kullanıcıların değerlendirmelerini sorgulamak ve performans üzerindeki düşüncelerini almak zorundadırlar (Debbi 2005: 15).

İkinci modelde ise S. Dupuis “etki” değişkenini yönetimin denetiminde ve kamu politikalarının değerlendirilmesinde tanımlayıcı olarak görmektedir.

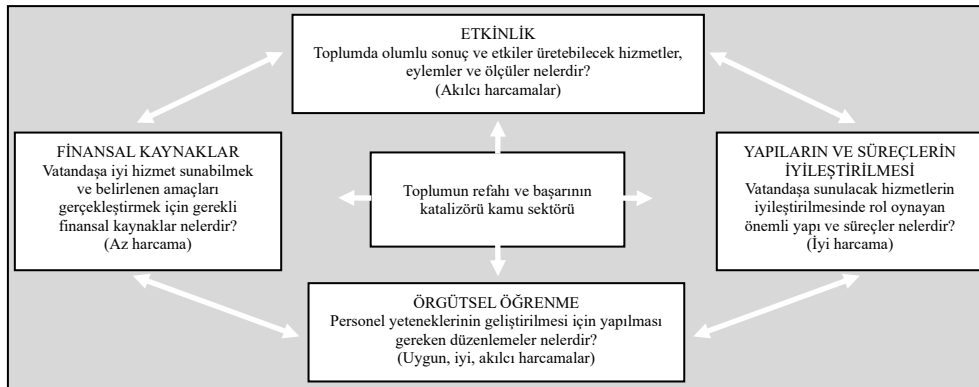


Şekil 3. Kamu Organizasyonlarında Denetim

Kaynak: (Dupuis, 1991'den akt: Debbi, 2005: 16).

Gerçekte kamu performansı konusunda “etki” kavramının diğer unsurlarla bütünleşmesi vizyon yenilenmesine katkı sağlamıştır. Hizmetlerden yararlanan kullanıcıların memnuniyeti, düşünceleri kamu performansının ölçümünde temel olmuştur. Dupuis’in modelinde girdi odaklılıktan çok sonuç odaklılığa yönelik bir değişim söz konusudur.

Finlandiya’da da kamu örgütlerinde pilotaj için Dengeli Sonuç Kartı ve Dupuis’in Sonuç/Etki Mantığı tercih edilmiştir. Bu seçim kamusal eylemlerin tümünü iyi bir duruma getirmek içindir. Ancak burada iki temel kriter dikkate alınmaktadır: Birincisi politik; ekonomik sosyal konularda stratejinin belirlenmesi ve uygulamaya konulmasıdır. Bu alan, vatandaşın, seçmenin veya uluslararası aktörlerin katkısına bağlıdır. Diğerisi ise; politika oluşturmada yönlendirme etkisi bulunan ve hükümet eylemlerine (güvenlik, yatırım, eğitim, sağlık) rehberlik eden vatandaşın veya vergi mükelleflerinin memnuniyet derecesidir. Bakanlık düzeyinde hazırlanan Dengeli Sonuç Kartında yer alan bu boyutlar Şekil 4’te sunulmuştur.

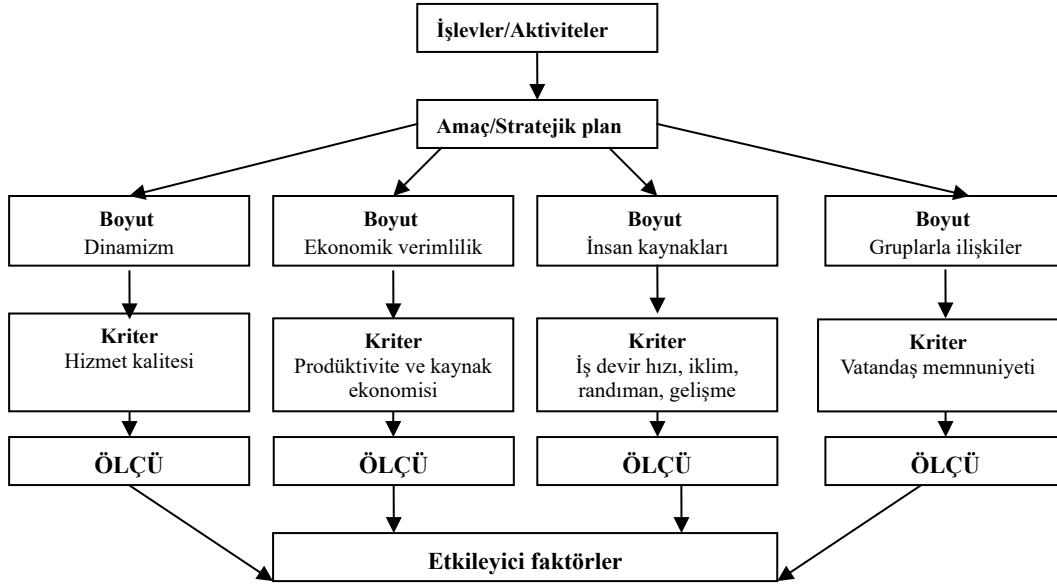


Şekil 4. Finlandiya Maliye Bakanlığı BSC Boyutları

Kaynak: (Administration Centrales et Services Deconcentres, 2002).

Kamuda hizmetlerin etkililiği ve verimliliği için kararları olaylara ve verilere dayandırmak gerekir. Koşullardan başka iyileşen fırsatları ve gerçekleştirilecek eylemleri doğru tanımlamak gerekir. Amaç olarak belirlenen beklentileri iyi ifade etmek, süreci izlemek, çabaları vatandaş yararına yöneltmek, stratejileri desteklemek gerekir (Service Public Federal

1998: 6). Kamuda performans yönetimi konusunda önemli çalışmaları bulunan Bilgin ise kamu performansı ölçütlerini kuruluşa yönelik ölçütler ve hedef kitleye (halka) yönelik ölçütler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yazar, kuruluşa yönelik ölçütleri etkililik, verimlilik, ekonomiklik olarak; halka yönelik ölçütleri ise hukukilik, saydamlık, hesap verebilirlik olarak adlandırmaktadır (Bilgin, 2004: 35). Yazarın bu yaklaşımının diğer çalışmalarla örtüştüğü söylenebilir.



Şekil 5. Performans Ölçümünde Boyutlar ve Kriterler

Kaynak: (Avele, 2006, 18).

Avele ise bir çalışmasında (Şekil 5) kamu örgütlerinde performans ölçümünü, Kaplan ve Norton'un sistemine uygun olarak stratejik plan temelinde boyutlar, kriterler, ölçüler ve etkileyici faktörler bağlamında ele almaktadır. Diğerleri ile karşılaştırıldığında bu modelin kamu örgütlerinde (belediyeler, il özel idareleri ve devletin diğer kamu örgütleri) uygulanma kolaylığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı; belediyelerde kurum içi yöntemler, vatandaş memnuniyeti, kurumsal gelişme ve kaynaklar (finans, insan, materyal) boyutu açısından performansı ölçmektir. Çalışmada “anket yöntemi” ile “dolaylı yöntemler ve teknikler” kullanılmıştır. Veriler, ankete yanıt veren belediyelerinden toplanmıştır. Türkiye’deki tüm belediyelere elektronik posta ile sorular gönderilmiştir. Ancak çok az sayıda belediyeden yanıt alınmıştır. Yanıt verenlerin sayısı çok düşüktür. Çalışmanın değişkenlerini ve verilerini yanıt veren belediyelere ilişkin boyutlar ve veriler oluşturmaktadır. Anket soruları belediye başkanları tarafından yanıtlanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’deki yaklaşık 3000 belediye oluşturmaktadır. Anket, belediyelerin tümüne e-posta yoluyla gönderilmiş, ancak 27 belediyeden yanıt alınmıştır. Ankete yanıt veren belediyeler herhangi bir nesne değil de; birer özne oldukları için performanslarına ilişkin verdikleri yanıtlar bu çalışmada analize konu edilmiştir.

Öncelikle performans ölçüleri numaralandırılmış ve cevaplayıcılardan bu ölçütleri kullanmaları ve 1 ile 5 arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmada farklı boyutları ölçmek için Kaplan ve Norton’un önerileri dikkate alınarak 29 ölçü ele alınmıştır. Araştırma

farklı ölçüler arasındaki ortak ilişkiyi içermektedir. Bu her bir ölçünün bütünüle ilişkisini saptamaya yöneliktir. Performans boyutları bu faktörler arasında yer almaktadır.

Performans ölçüm sisteminin boyutları; iç ve dış performans değerlendirme sonuçlarının görüşülmesinde; kamu politikalarının yeniden formüle edilmesinde ve bütçe araçlarının uyumlaştırılmasında kullanılabilir.

Belediyelerin performans ölçek test sorularının güvenilirlik analizinin Cronbach Alfa değeri bulunmuştur. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade eder.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Bu başlık altında yapılan anket araştırmasından elde edilen verilerin analizi sunulmaktadır. Bu analiz çerçevesinde öncelikle belediyelerin performans düzeyleri hesaplanmış; daha sonra ise performans düzeylerinin belediyelerin kuruluş yılları, çalışan sayısı, nüfus ve bütçe büyüklüklerine göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Çizelge 2. Belediyelerin Kuruluş Yılı Gruplamasına Göre Performans Puanı Ortalaması T-Testi

Kuruluş Yılı	Belediye Sayısı (<i>n</i>)	Performans Ortalaması (\bar{X})	Standart Sapması (σ)	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	T-testi Değeri (<i>T</i>)	Anlamlılık Düzeyi (<i>p</i>)
1723-1970 Arası	20	3,4500	0,4699	25	1,943	,043
1971-2012 Arası	7	2,9310	0,9173			
Toplam	27					

Belediyelerin kuruluş yılları performans puanı ortalamalarına göre yapılan T-testinde, anlamlılık düzeyi $P = 0,043 < 0,05$ olduğundan kuruluş yılı ile performans ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark vardır.

Yani 1923–1970 yıllarında kurulan belediyelerin performansı, 1971–2012 yılları arasında kurulanlara göre daha yüksektir. Demek ki belediye çalışmaları uzun bir zaman dilimine bağlı ve aşamalı bir biçimde gelişmişlik göstermektedir.

Performans düzeyleri ile kuruluş yılını karşılaştırdığımızda; kuruluşu daha eskiye dayanan belediyeler iyi düzeye ve kuruluş süresi az olanlar ise orta düzeye yakın performansla sahiptir.

Çizelge 3. Belediyelerde Çalışan Sayısı Gruplamasına Göre Performans Puanı Ortalaması T-Testi

Çalışan Sayısı	Belediye Sayısı (<i>n</i>)	Performans Ortalaması (\bar{X})	Standart Sapması (σ)	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	T-testi Değeri (<i>T</i>)	Anlamlılık Düzeyi (<i>p</i>)
8-30 Arası	10	2,9310	0,7014	25	-2,425	,029
31-540 Arası	17	3,5416	0,4916			
Toplam	27					

Belediyelerde çalışan sayısı ile performans puanları arasındaki farkı belirlemek için yapılan T-testinde, anlamlılık düzeyi $P = 0,029 < 0,05$ olduğundan çalışan sayısı ile performans ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark vardır.

Yani 31–540 eleman çalışanı olan belediyelerin performansı, 8–30 çalışanı olana göre daha yüksektir. Demek ki belediyelerin çalışan sayısı artıkça performansı da artmaktadır. Performans ölçek düzeyleri ile çalışan sayısını karşılaştırdığımızda; az çalışanı olan belediyeler orta düzeye ve çok çalışanı olanlar ise iyi düzeye yakın performanstadır.

Çizelge 4. Belediyelerin Nüfus Grublamasına Göre Performans Puan Ortalaması T-Testi

Nüfus	Belediye Sayısı (n)	Performans Ortalaması (\bar{X})	Standart Sapması (σ)	Serbestlik Derecesi (sd)	T-testi Değeri (T)	Anlamlılık Düzeyi (p)
850-4000 Arası	10	2,9414	0,7067	25	-2,342	,034
4001-351.000 Arası	17	3,5355	0,4952			
Toplam	27					

Belediyelerin nüfusuna göre performans puanları arasındaki fark T-testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık düzeyi $P = 0,034 < 0,05$ olduğundan nüfus ile performans ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu bulunmuştur.

Yani 4001–351.000 nüfusu olan belediyelerin performansı, 850–4000 nüfusu olana göre daha yüksek bir performansa sahiptir. Demek ki nüfusu çok olan belediyeler daha yüksek performans göstermektedir. Nüfus artıkça performans da artmaktadır. Performans ölçek düzeyleri ile nüfusları karşılaştırıldığında; az nüfuslu belediyeler orta düzeye; çok nüfuslular ise yüksek düzeye yakın performanstadır.

Çizelge 5. Belediyelerin Bütçe Grublamasına Göre Performans Puan Ortalaması T-Testi

Bütçe (TL)	Belediye Sayısı (n)	Performans Ortalaması (\bar{X})	Standart Sapması (σ)	Serbestlik Derecesi (sd)	T-testi Değeri (T)	Anlamlılık Düzeyi (p)
13.000-45.000 Arası	8	2,9267	0,7832	25	-2,194	,038
46.000-3.860.000 Arası	19	3,4791	0,5072			
Toplam	27					

Belediyelerde bütçe miktarı ile yapılan performans puanları arasında fark olup olmadığı yapılan T-testi ile analiz edilmiştir. Anlamlılık düzeyi $P = 0,038 < 0,05$ olduğundan bütçe ile performans ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark bulunmuştur.

Yani bütçesi 46.000–3.860.000 TL olan belediyelerin performansı, 13.000–45.000 TL olana göre daha yüksektir. Bu da bütçesi yüksek miktarda olan belediyelerin daha yüksek performans gösterdikleri anlamına gelmektedir. Kısaca, bütçe artıkça performans da artmaktadır.

Performans ölçek düzeyleri ile belediye bütçeleri karşılaştırıldığında; nispi olarak az bütçeli belediyeler orta düzeye; çok bütçeliler ise yüksek düzeye yakın performanstadırlar.

Belediyelerin performans durumlarının açıklanmaya çalışıldığı faktör analizinde başlıca dört boyut olduğu görülmektedir. Boyutlar (1) kurum içi yöntemler, (2) vatandaş memnuniyeti, (3) kurumsal öğrenme/gelişme (4) kaynaklar (finans, insan, materyal) boyutu şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktörlerin içerdiği sorular Çizelge 6’da görülmektedir

Çizelge 6. Faktör Analizi Çizelgesi

Faktör Alt Boyutları	Faktör Maddeleri	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör-4
<i>Kurum İçi Yöntemler Boyutu</i>	S. 16. Diğer kamu kurumları ile ilişki düzeyi	0,821			
	S. 2. Kişisel uyumun söz konusu olduğu durumlarda memurun sorumluluk derecesi	0,804			
	S. 18. Vatandaşların taleplerine karşı belediyenin cevap vermesi	0,700			
	S. 3. Yerel kamu politikalarının hazırlanmasında, belediye memurlarının yeni bir fikir ortaya koyma kapasitesi	0,656			
	S. 8. Belediye çalışanlarının yetkilerini kullanma düzeyi	0,643			
	S. 7. Memurların göreve bağlılık düzeyi	0,628			
	S. 5. Teknik, hukuki, finansal bilgilerin güvenilirliği	0,603			
	S.1. Kentsel hizmetlerde belediyenin önemlilik derecesi	0,582			
	S. 22. Kurum içi birimler arası haberleşme ve koordinasyon düzeyi	0,582			
S. 29. Yönetimin bütçeye uygunluk düzeyi	0,543				
<i>Vatandaş Memnuniyeti Boyutu</i>	S. 28. Kullanıcıların ihtiyaçları ile belediye hizmetleri arasındaki uygunluk düzeyi		0,841		
	S. 12. Belediyenin brüt tasarruf oranı artışı		0,792		
	S. 21. Belediyenin çalışmaları konusunda vatandaşların memnuniyeti		0,704		
	S. 26. Belediyenin verimlilik (az maliyet iyi hizmet) düzeyi		0,661		
	S. 20. Belediye başkanının yeniden seçilme şansı		0,658		
	S. 14. Kültürel, sportif etkinliklerde vatandaş memnuniyeti açısından araç gereç kullanımı düzeyi		0,647		
	S. 17. Vatandaşlar ve işletmeler bakımından kentin çekiciliği		0,611		
	S. 24. Kişi başına düşen yeşil alan oranı		0,583		
	S. 13. Maliyet tahminleri konusunda vatandaş açısından muhasebe kayıtlarının güvenilirliği nasıldır		0,580		
S. 9. Belediyenin organize ettiği programlara çalışanların katılım sıklığı		0,567			
<i>Kurumsal Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>	S. 25. Vatandaşların memnuniyetine yönelik düzenlenen anket sıklığı			0,809	
	S. 6. Vatandaşların kentsel ortak malları koruma düzeyi			0,765	
	S. 23. Atık yönetim sisteminin etkililiğinde doğal kaynakları koruma düzeyi			0,720	
	S. 4. Yürürlükteki mevzuatın kesin olarak uygulanması			0,704	
<i>Kaynaklar Boyutu (mali, insan ve materyal)</i>	S. 11. Borç ve faiz gibi finansal maliyetlerin düşüş oranı nasıldır				0,776
	S. 27. Belediyenin finansal kaynakları ve borç ödeme yeteneği				0,738
	S. 10. Belediyenin araç- gereç ve yatırım artış düzeyi nedir				0,734
	S. 19. Kurum içinde çalışanların görev ve yer değişikliği				0,668
	S. 15. Belediye çalışanlarının birbirleriyle olan ilişki derecesi				0,613

Birinci boyut; genel olarak kamusal işlevlerin ve kamunun işleyişinin modernizasyonu konusu, kamu yönetimi reformu ile ilgilidir. Yöneticiler performans için değişim ve reform gibi iki değişkenin gerekliliğine inanmaktadırlar.

İkinci boyut; yerel ve çevresel eylemlerin ölçüm göstergelerini içerir. Yararlanıcıların memnuniyeti çeşitli ölçülerle ölçülebilmektedir. Yararlanıcıların farklı taleplerine cevap süreci konusunda ve yararlanıcıların memnuniyeti üzerine yapılacak anketler memnuniyet derecesini gösterebilir. Üçüncü boyut, kurumsal öğrenme ve gelişme göstergelerini içermektedir.

Dördüncü boyut; kaynaklar (finans, insan, materyal) göstergesinden oluşmaktadır. Belediyenin kaynaklar boyutundaki performansı aynı zamanda diğer boyutlara hizmet etmekte ve bu ölçü performans ölçümünde yerel yöneticilerce çok kullanılmaktadır.

Çizelge 7’de görüldüğü üzere faktörlerin kümülatif yüzde değeri % 70,648 olarak bulunmuştur. Yani bu faktörler varyansın % 70,648’ini açıklamaktadırlar. Faktör analizinde Varimax metot kullanılmıştır. Bu yöntemle elde edilen skorlar Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 7. Faktör Sayısını ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Faktörler	Faktör Ağırlık (%)	Kümülatif Ağırlık (%)
Faktör-1	21,369	21,369
Faktör-2	20,276	41,646
Faktör-3	15,596	57,242
Faktör-4	13,406	70,648

Çizelge 7’de görüldüğü gibi analizin içeriğinde özdeğer istatistiği 1’den büyük olan 4 faktör vardır. Birinci faktör toplam varyansın % 21,369’unu, ikinci faktör toplam varyansın % 20,276’sını, üçüncü faktör toplam varyansın % 15,596’sını, dördüncü faktör toplam varyansın % 13,406’sını açıklamaktadır.

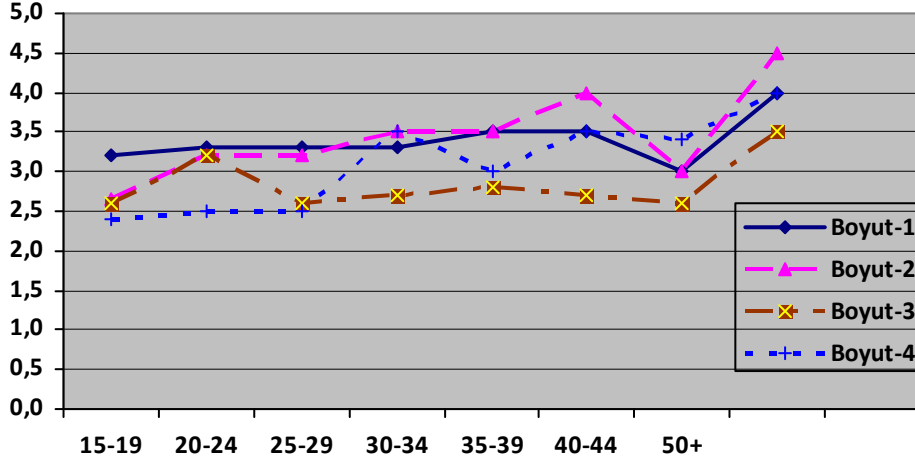
Birinci ve ikinci faktör birlikte % 41,646’sını, birinci, ikinci ve üçüncü faktör birlikte %57,242’sini ve dört faktör birlikte % 70,648’ini açıklamaktadır.

Performans ölçeğinin her bir alt boyut ölçeğinin güvenilirlik analizinin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla şöyledir: Alt boyut-1 $\alpha = 0,92$, alt boyut-2 $\alpha = 0,93$ alt boyut-3 $\alpha = 0,78$, alt boyut-4 $\alpha = 0,83$ olarak bulunmuştur. Bu değerler oldukça yüksek değerlerdir; böylece alt ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Faktör alt boyutları ile sadece kuruluş süresi arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır. Çizelge 8’de görüldüğü gibi dört boyutunda süre ile olan anlamlılık düzeyleri $p < 0,05$ dir. Bu durum gösteriyor ki belediyelerin gelişmesi bir süreç izlemektedir. Alt boyut-1 ile süre arasında korelasyon katsayısı $r = 0,363$, anlamlılık düzeyi $p = 0,043$ alt boyut-2 ile süre arasında korelasyon katsayısı $r = 0,407$, anlamlılık düzeyi $p = 0,033$ alt boyut-3 ile süre arasında korelasyon katsayısı $r = 0,518$, anlamlılık düzeyi $p = 0,006$ alt boyut-4 ile süre arasında korelasyon katsayısı $r = 0,440$, anlamlılık düzeyi $p = 0,022$ ‘dir. Alt boyut 1=kurum içi yöntemleri; alt boyut 2=vatandaş memnuniyeti; alt boyut 3=kurumsal öğrenme ve gelişme; alt boyut 4=kaynaklar göstergesi anlamına gelmektedir.

Çizelge 8. Faktör Alt Boyutlarının Belediyelerin Bazı Özellikleri İle Korelasyon Katsayıları

Alt Boyutlar	İstatistik Parametreler	Kuruluş Süresi	Çalışan Sayısı	Nüfus	Bütçe
Alt boyut-1	Korelasyon katsayısı (r)	,363	,107	,083	,159
	Anlamlılık düzeyi (p)	,043	,596	,680	,427
	Veri sayısı (n)	27	27	27	27
Alt boyut -2	Korelasyon katsayısı (r)	,407	,208	,198	,168
	Anlamlılık düzeyi (p)	,033	,297	,321	,403
	Veri sayısı (n)	27	27	27	27
Alt boyut -3	Korelasyon katsayısı (r)	,518	,322	,247	,058
	Anlamlılık düzeyi (p)	,006	,101	,215	,775
	Veri sayısı (n)	27	27	27	27
Alt boyut -4	Korelasyon katsayısı (r)	,440	,210	,278	,311
	Anlamlılık düzeyi (p)	,022	,292	,160	,114
	Veri sayısı (n)	27	27	27	27



Grafik 1. Belediyelerin Yıllar İtibariyle Performansları

Grafik 1'de yıllar itibariyle performansın gittikçe arttığı görülmektedir. Bu durumu korelasyon katsayısı da doğrulamaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada performans yönetimi ve ölçümü konusundaki model ve yaklaşımlar kısaca özetlenmiştir. Araştırma bu özelliği ile hem ampirik hem de teorik bir araştırmadır. Araştırmada teorik yaklaşım çerçevesinde alanla ilgili olmak üzere önemli teorilerden söz edilmiş; ampirik yaklaşım çerçevesinde ise bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma ampirik yaklaşım çerçevesinde bir veri analizini de içermektedir. Yapılan analizlerde öncelikle belediye yönetimlerinin performans göstergeleri hesaplanmış, daha sonra da nüfus büyüklükleri, belediyelerin kuruluş yılları ile bu performans göstergeleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda; kuruluş yılı ile performans ortalamaları, çalışan sayısı ile performans ortalamaları, nüfus ile performans ortalamaları, bütçe büyüklükleri ile performans ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu görülmüştür.

Performans göstergelerinin hesaplanmasında Kaplan ve Norton'un Dengeli Sonuç Kartı (BSC) modeli esas alınmıştır. Dengeli Sonuç Kartı (BSC) örgütün vizyonunu, stratejisini ve eylemlerini ifade eden bir yönetim aracıdır. BSC süreç ile ilgili dönüt vermekte, dış etkenleri, stratejik performansı ve sonuçlarını sürekli iyileştirme amacı içermektedir.

Belediyeler başta olmak üzere günümüzde kamu yönetimleri üzerindeki baskı gittikçe artmakta ve sınırlı araçlar, bütçe kısıntıları çerçevesinde kamu idarelerinden hizmet beklenmektedir. Tüm bu olumsuzluklar içerisinde BSC uygun bir araçtır ve birçok ülkede kamu organizasyonları bağlamında bu modele yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Farklı amaçlar farklı ölçümler gerektirir. Ancak performans ölçümü başlı başına bir amaç değildir. Bu anlamda kamu yöneticileri bu modeli, değerlendirme, denetim, bütçe idaresi, motivasyon, destekleme, kutlama, öğrenme ve geliştirme amaçlarını gerçekleştirmek için kullanabilirler.

Öncelikle birtakım amaç ve hedefler belirlenip bu hedeflere ulaşılması için program ve planlama çalışmalarına gereksinim vardır. Bu programlara öz kaynak tahsisi, faaliyetlerin yürütülmesi ve son olarak ortaya çıkan sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesiyle başta belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının saptanması ve bu yolla performansın artırılması gerekmektedir. Tüm bu çalışmalar çerçevesinde performans ölçümü kurumların sorumluluğunu hatırlatmaktadır.

Çalışmanın ana hipotezi performans ölçümü ile yönetimin işlevlerinden haberleşme, karar verme süreçlerine katkı sağlayacağı önermesiydi. Çalışmadan elde edilen veriler bu iddiayı doğrular niteliktedir.

Sonuç olarak denilebilir ki; herhangi bir belediyede uygulanacak performans yönetimi, ilgili kamu idaresinde saydamlığı, hesap verebilirliği, halkın yönetime katılımını, iç ve dış haberleşme kolaylığını, optimum karar vermeyi sağlayabilir, dolayısıyla etkililiği ve verimliliği de artırabilir.

KAYNAKÇA

- ATEŞ, H. ve Ö. KÖSEOĞLU, (2011), **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Administrations Centrales et Services Deconcentres (2002), Indicateurs et Tableaux de Bord, <http://claude.rochet.pagesperso-orange.fr/cours/Docs/fiche19.pdf>
- AVELE, Donatien, (2006), **Controle de gestion et Performance des Services Publics Communaux des Villes Camerounaises**, CRECCI, Bordeaux.
- BİLGİN, K. U., (2004), **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayını.
- BİLGİN, Kamil Ufuk, (2007), “ **Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi**”, Sayıştay Özel sayı: 65. Sayıştay Yayınları, Ankara.
- CARASSUS, David, (2005), **De la Performance National a la Performance Locale: Etude de l'Application de la LOLF aux Collectivites Locales**.
- COŞKUN, A., (2006), **STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi**, Sivil Toplum, 4 (15), ss.103-107.
- ÇEVİK, H. H., T. GÖKSU, V. K. BİLGİÇ, M. KARAKAYA, K. SEYHAN, S. GÜL, (2008), **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- DEBBİ, Ali, (2005), **La Mesure de la Performance dans les Mairies: Dimensions et Indicateurs**, Ville- Management.
- EFE, Şeref, (2012), “**Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar**”, Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık 2012. sayı: 87.
- EROĞLU, H. T., (2011), **Kamu Yönetiminde Performans**, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Harvard Business School Press (2009) **Performansı Ölçmek**, (çev. Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., (2009), **Balanced Scorecard**, (çev.Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KARABEYLİ, Levent, (2006), “**Belediyelerde Performans Yönetimi**”, Birlik, Aralık, sayı.1, s.18-21.

- MAKANI, M. Ahmed, (2006), **Elaboration et Implantation du tableau de Bord de Gestion des Departements Cliniques d'Hospitalisation**, Institut National d'Administration Sanitaire et Sante Publique, Maroc.
- ROHM, Howard, (2002), **"A Balancing Act"**, Perform, Volume 2, Issue 2, May 2002. page:1-9.
- SQUITEL, (2008), Les Tableaux de Bord Prospectifs (balanced scrocards) [http: // www.sqitel.com/index.php/nos articles/tableaux de bords propectifs /35 article 09.01.2012](http://www.sqitel.com/index.php/nos_articles/tableaux_de_bords_prospectifs/35_article_09.01.2012).
- SAĞBAŞ, İ. A. ÇALIŞKAN, G. HAZMAN, M. ERİN, (2011), **Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- SAUCIER, Alain et Yvon BRUNELLE, (1995), **Les Indicateurs et La gestion par Resultats**, Gouvernement du Quebec.
- Service Public Federal, (1998), **Balanced Scorecard BSC Instrument de la Modernisation de Adminstrarion Federale**.
- ŞENTÜRK, H., (2005), **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- VPAH, (2002), **Laissez-Vous Conter les Objectifs**, Cambrai, Langres, Nimes, Poitiers, Pays d'Auge, Rennes.