

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNE BİR BAKIŞ

Yrd. Doç. Dr. H. Alpay KARASOY

Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, (dr.alpaykarasoy@gmail.com)

ÖZET

Yeni kamu Yönetimi anlayışıyla, örgütlerin gerek kurum, gerekse bireysel performanslarının en üst düzeyde sergilemeleri gerekmektedir. Özel sektördeki piyasanın kurallarının uygulamaya başlanmasıyla, kamu kuruluşları performans yönetiminin ilkelerine önem vermiştir. İhtiyaçlar, belirlenmiş amaçlar ve sonuçlar, performans değerlendirilmesiyle, yönetimin etkililiği, verimliliğini sağlayarak, kamu yönetimini yeniden biçimlendirmiştir. Vatandaşın memnuniyetinin karşılanması, kamu kaynaklarının doğru kullanılması açısından performans yönetimi ve değerlendirilmesi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Ülkemizde kamu sektöründe yeniden yapılanma ve reform hareketlerinde performans yönetiminin unsurları dikkatleri çekmektedir. Vatandaşın devlete ve kurumlarına şeffaf bakış açısı ve güven duyması açısından performans yönetimi önemli bir role sahiptir. Bu nedenle ülkemizde performans yönetiminin tam manasıyla uygulanması zorunluluk göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi, Kamu Performans Yönetiminin Bileşenleri.

AN OVERVIEW TO PERFORMANCE MANAGEMENT OF TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

With new public management approach, organizations need to demonstrate their institutional and individual performance in the highest levels. With the implementation of private sector rules, public institutions has given importance to principles of performance management. Needs, objectives and results have been reshaped public administration by providing efficiency and effectiveness of management by performance evaluation. To satisfy citizens in proper use of public resources, performance management and evaluation are gaining importance. In Turkey, performance management's elements has drawn attention in reconstruction and reform movement in public sector. Performance management plays on important role in providing confidence of citizens to state and transparent point of view to institutions. Therefore, implementation of performance management in our country has necessity.

Keywords: Performance Management, Performance Assessment, Performance Management in Public Administration, Performance Evaluation in Public Administration, Components of Public Performance Management.

1. Giriş

Dünyadaki teknolojik gelişmeler, enformasyon, vatandaşların daha çok bilgiye ulaşmak arzusu ve küreselleşme kamu yönetim yapısını derinden etkilemiştir. Yeni kamu yönetim anlayışıyla, vatandaş odaklı, katılımcı, şeffaf, stratejik, performans kriterleri ülkelerin yönetimine hakim olmaya başlamıştır. Ülkemizde kamuya ait giderlerin artması, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yönelik performans yönetiminin önemini artırmıştır. Bu amaçla performans yönetimine ait uygulamalar önem kazanmıştır. Böylece kamuda çalışanların, performanslarının farkına varmasını sağlamak için, standartlar, hedefler, geri bildirim, ödül gibi araçlar kullanılarak, motivasyonlarının artması hedeflenmiştir.

Bu yönetim araçları kullanılırken asıl amaç vatandaş memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ülkemizde, yeni kamu yönetimi anlayışının etkileri 1993 yılında mali yönetim yapısındaki çalışmalarla başlamıştır. Daha sonra 1999 ve 2000 yılında yapısal reform çalışmaları görülmüştür. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planının hazırlık çalışmalarında rehber olması amacıyla kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması özel ihtisas komisyon raporu sunmuştur. Kamu yönetimimizdeki reform çalışmalarına ait öneriler içeren bu raporu takiben Maliye Bakanlığımızca 2001 yılında altı kurum pilot seçilerek, performans esaslı bütçe çalışmaları gözlemlenmiştir. 2002 yılındaki genel seçimlerden sonraki yeni oluşan T.B.M.M kamu yönetimi reformu açısından somut bir adım atarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu 2003 yılında çıkarmıştır. Bunun sonucunda Hesap verebilirlik, şeffaflık gibi kavramlar kamu yönetimimizin gündeminde ciddi bir şekilde yer almaya başlamıştır. Çalışmamızda; performans yönetimine ve araçlarına (performans değerlendirme gibi) kavramsal olarak kısaca yer verilerek, sonrasında kamu performans yönetiminin, özellikle 5018 sayılı kanun çerçevesinde, kamu yönetimimizdeki etkilerine değinilecektir.

2. Performans Yönetimi: Kavramsal Çerçeve

Performans iş yapan bir bireyin grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neyi sağlayabildiğinin kalite ve miktar olarak anlatımıdır (Baş & Artar, 1990:13; Akal, 1992:1; Songur, 1999:1). Performansı genel olarak, çalışanın, örgütün yaptığı işte etkili ve verimli bir şekilde başarıyı hedefleyerek kontrol edilmesi şeklinde tarif edebiliriz. Performans yönetimini ise; Örgütten, bireyle uzlaşılan hedefler doğrultusunda, belirlenen standartlarda daha pozitif sonuçlar alabilmenin vasıtasıdır (Armstrong, 1991:397) şeklinde tanımlayabiliriz.

Performans yönetimi kamu yönetimi açısından bakıldığında kamu örgütlerinin başarısı için doğru, gerekli mal ve hizmetleri sunmak için kullanılan yol, yöntem, araçlarla ilgili faaliyetlerdir (Çevik, 2004:252). Belirlenen planlar ışığında, süreçteki bireysel ve takımsal performansların değerlendirmesi için oluşturulan yöntemlerdir (Altay, 2007:25). Performans yönetimi, örgütlerin hedeflere ulaşmasında, gerçekleştirilmesi gereken yöntemler olarak belirlenir. Örgütün amaçlara ulaşması için, çalışanların ortaya koyması gereken performanslarının, ortak çabayla yapacağı katkıların düzeyini artırmaya yöneltmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002:125). Etkin, verimli, ekonomik hizmet amacıyla vatandaş odaklı, vatandaş aktif müşteri gibi kabul eden, hizmet verenleri idari ve siyasi hesap vererek, denetlenmesinin sağlanmasıdır (Ateş & Çetin, 2003:255). Yukarıdaki tanımlardan

da anlaşılacağı gibi, performans yönetimi uygulayan örgütlerin, hedeflere ulaşmasında, diğer yönetim fonksiyonlarıyla birlikte kullandığı önemli bir araçtır.

2.1. Performans Yönetiminin Amaç ve Yararları

Kamu yönetiminde performans yönetimi, stratejik hedeflerin belirlenmesinde önemli bir aktördür. Kurumun çalışmalarının denetlenmesinde, çalışanların etkili iletişimde ve motive edilmesinde etkindir. Değişimlere esnek bir şekilde uyum için performans yönetimi gereklidir. Katılımcı bir yönetim anlayışının yaygınlaştırılması ve açık, şeffaf, hesap verebilir bir kurum kültürünün oluşumu için performans yönetimi vardır (Ateş, 2009:5). Performans yönetiminin idari, iyileştirici ve tespit edici üç ana grup amaçları vardır. İdari amaçlar, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik performans kriterlerinin belirlenmesi, uygulanması, bireylerce hedeflerin paylaşılarak işleyişin değerlendirilmesidir. İyileştirici amaçlar, çalışanların belirlenen performansla, gerçekleşen performansı karşılaştırarak geribildirimlere göre çalışanların ve sürecin değerlendirilmesidir. Tespit edici amaçlar, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak, bireysel ve kurumsal yeteneklerinin belirlenerek, performans yönetimine ait stratejilerin oluşmasında iç ve dış faktörlerin ortaya çıkarılmasıdır (Barutçugil, 2002:126-127; Halis & Tekinkuş, 2003:175; Coşkun, 2007:6-7). Genel olarak performans yönetiminin amacı, örgütün vizyonuna uygun stratejik hedeflerin belirlenmesi, çalışanların bu hedefe yönlendirilmesi ve performanslarının etkili ve verimli olması için adil düzenlemelerin yapılmasıdır.

Performans yönetiminin bireysel ve kurumsal yararları ise; bütün faaliyetler amaca doğru verimli şekilde yönlendirilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında koordinasyonla, ortak amaç üzerindeki anlaşmanın bütün örgüte yayılması, sorumluluğun alınması sağlanır. Performans yönetiminin önemli yararlarından birisi de etkili bir iletişim ortamının örgüte hakim olmasıdır.

Gerçekleşen performansla, örgütün potansiyelinin karşılaştırılma olanağı sağlanır. Böylece performans planlaması ve ölçümüne yönelik önemli veriler elde edilir. Bu performans verileriyle alınan kararlar güveni artırarak, kararların tutarlı olmasına neden olur. Kurum için diğer yararlar ise; gelecek için yüksek hedeflerin belirlenerek, kaynakların etkili ve verimli kullanılarak, rekabet gücünün artmasıdır (Akal, 2003:10-11). Anlaşılacağı üzere, performans yönetimi gerek bireysel gerekse kurumsal açıdan doğru uygulamaların pekiştirilmesini ve teşvikine neden olur.

2.2. Performans Değerlendirme: Kavram, Amaç ve Teknikler

Performans değerlendirme, personel niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğu ve işteki performansının analizidir (Kozak, 1999:30). Performans değerlendirmeyle kişinin bir iş konusunda etkinlik ve başarı düzeyi ölçülür. Personelin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yaptığı katkıdır (Aldemir vd., 2001:209). Yapılan işe göre performans değerlendirme farklılık gösterir. Bu olgu sistemli yönetim sürecinde temel aşamalarındandır. Değerlendirme örgütsel etkililikte temel koşuldur (Canman, 1993:34).

2.2.1. Amaçları

Personel değerlendirmenin iş performansı ve iş tanım ve analizleriyle saptanan standartlara hangi ölçüde yaklaşıtlıklarına dair geri beslemeye yönelik iki amacı vardır (Tınaz,

1999:399). İş performansı hakkındaki bilgi, ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, terfi, yükselme gibi yönetsel kararlar alınırken temel alınır. Bu kararları alacak olan yönetim, iş performansı ile ilgili bilgi olmadan, bu yönetsel kararları almamalıdır. Performans değerlendirmelerinde, insan kaynaklarıyla ilgili politikalarda olduğu gibi, ayrımcılığı engelleyen yasal standartlara uygun düzenlemeler yapılmalıdır (Palmer, 1993:9). Örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun olup olmadığını sağlayan geribildirimler, çalışanlara pozitif iletişimle birlikte mesleki gelişimlerine yönelik eğitimlerle desteklenirse, çalışan ve kurum için çok faydalı olacaktır. Bu geri besleme çalışanın kariyerinin hangi yönde ilerlediğini de görmesine katkıda bulunur. İşle ilgili mevcut durumunu ve performansını anlamasını sağlar. Hangi kurum olursa olsun, planlanmış, iyi uygulanan performans değerlendirme sürecinin amaçları genel olarak şunlardır (Barutçugil, 2002:182):

- Çalışan ve işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikir ve fırsat yaratmak,
- Verimlilik ve iş tatmininin artması,
- Beklentilerle ilgili belirsizlik ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı ödüllendirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak,
- Kötü performans nedenlerini saptamak ve önlemleri için çalışmak,
- Çalışanların işlerine ve hedeflerine odaklanması,
- Eğitim gereksinimleri,
- Kurum içi iletişimi gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak.

2.2.2. Performans Değerlendirme Teknikleri

Her örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmasında, değerlendirme tekniği etkili ve önemli bir rol üstlenir. Performans değerlendirme tekniği belirlenirken, örgütün kültürüne ve stratejisine uygunluğu mutlaka dikkate alınmalıdır. Değerlendirmenin başarısı ve beklenen amaçları gerçekleştirilmesi, büyük oranda geliştirilecek tekniğe bağlıdır (Canman, 1995:108). Performans değerlendirme teknikleri iki sınıfa ayrılır. Birincisi, klasik (geleneksel) teknikler, ikincisi ise uygulamalarda karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmaya yönelik, objektif temellere dayanan modern tekniklerdir. Örgütler, çalışma alanlarına ve kurumsal yapılarına göre bir veya birden fazla tekniği bir arada kullanabilir (Barutçugil, 2002:187). Bu tekniklere kısaca değinirsek;

2.2.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Teknikleri

Bu tekniğin, çalışanların işteki gösterdikleri performanslarından daha çok kişisel özellikleri ve niteliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirmenin gizli oluşu, değerlendirilen personelin sürece dâhil olmaması, subjektif ve cezalandırmaya dayanması gibi özellikleri genel

karakteristiğidir (Canman, 1993:108). Geleneksel değerlendirme tekniklerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.2.1.1. Grafik Dereceleme Ölçeği Tekniği

Bu teknik, belirlenen bir işin başarıyla yürütülmesi açısından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye ya da en iyiden en kötüye şeklinde derecelendirilmesidir. Dereceler harf veya rakamlarla simgelenir (Bingöl, 1990:178). Başka bir ifadeyle bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alır. Bazı noktalar üzerine işaret konulması, önemli ve başlıca özelliğidir. Değerlendirmeyi yapanların, deneyimleri, kişilikleri farklı olduğu için, yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamaları en bariz zayıflıklarından birisidir (Barutçugil, 2002:191).

2.2.2.1.2. Karşılaştırma Tekniği

Kısaca bu teknik, personellerin birbirleriyle karşılaştırılması esasına dayanır. Çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi özelliklerinden biri veya birkaçıyla karşılaştırılarak, iyi olandan zayıf olana sıralanmaktadır (Bingöl, 1990:179).

Bu teknikte, doğrudan sıralama tekniği, ikili karşılaştırma tekniği, sıraya koyarak değerlendirme tekniği, zorunlu dağıtım tekniği gibi değerlendirmeler uygulanabilmektedir.

2.2.2.1.3. Kontrol Listesi Tekniği

Değerlendirmeyi yapanlar; çalışanların başarılarını değerlendirmekten ziyade, çalışmalarını yorumlarlar (Bingöl, 1990:130). Değerlendiricinin yükünü azaltmayı amaçlar. Sayıca fazla tanımlayıcı ifade içeren bu listede, değerlendirilecek çalışanın davranış ve nitelikleriyle ilgili evet veya hayır cevaplarına yönelik sorular vardır. Kontrol listesi tekniğinin güçlüğü, her iş kategorileri için farklı soruların oluşturulmasının zaman alması, değerlendirme yapanlar için farklı anlamlar taşımamasının yanı sıra, çalışanlara geribildirimlerinin güç olmasıdır (Barutçugil, 2002:191).

2.2.2.1.4 Kritik Olaylar Tekniği

Bu teknikte çalışanın olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışlarından kaynaklanan ilginç ve kritik olaylara göre performans değerlendirmesi yapılır. Değerlendirme yapan görevli, her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bunları belirli süre sonunda değerlendirilir (Yüksel, 1997:79). Sonuçlar personele bildirilir. Öne çıkan önemli özellik, çalışanın işe yönelik davranışlarına yönelik yapılan değerlendirmedir. Böylece çalışanın iyi ve kötü taraflarını görerek kendini geliştirme olanağı sağlanır.

2.2.2.2. Çağdaş Değerlendirme Teknikleri

Geleneksel performans değerlendirme tekniklerinin, olumsuz yönlerini gidererek, daha etkin sonuçlar elde etmek için ortaya çıkan tekniklerdir. Yönetim anlayışının değişmesi kaçınılmaz olarak performans değerlendirme tekniklerini de etkilemiştir. Aşağıda bu tekniklerden kısaca bahsedilecektir.

2.2.2.2.1 Amaçlara Göre Yönetim Tekniği

Örgütlerde en tepeden, en alttaki departmanlara kadar amaçların belirlenerek, bunlara uygun stratejik, taktik eylem planlarının yapılmasıdır (Yüksel, 1997:171). Bu yaklaşım çalışanın kendi kendisiyle, amirin değerlendirme sistemlerinin bir bileşimidir. Amaçlardan uzaklaşıldığında, yönetici ve çalışan bir araya gelerek, değerlendirme yaparlar. Amaçlara göre yönetim tekniği, dikkatleri amaç ve başarının üstüne toplar.

2.2.2.2.2. Değerlendirme Merkezi Tekniği

Çalışanların geçmiş çalışma performansları yanında, geleceğe yönelik iş başarma, güç, yeteneklerinin değerlendirilmesidir (Canman, 1995:111). Gelecekteki değerlendirmeyle, çalışanın ileride yöneticilik pozisyonuna yükselmesi halinde, görevi yerine getirip getiremeyeceği tespit edilmeye çalışılır. Bu değerlendirme tekniği pahalı bir yöntemdir. Pahalılığı ortadan kaldırmak için, ön incelemeler yapılmış, paket programlar geliştirilmiştir. Bu değerlendirme tekniği, çalışanın gelişmesine ve yönlendirmesine yönelik değerlendirme ile örgütteki prim, yükselme gibi iki amaçta, örgüte yararlı olmaktadır.

3. Kamu Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi

Kamu performans yönetimi, kamu hizmetlerine etkinlik, verimlilik ve yerindelik gibi unsurların hakim olmasıdır. Hizmetlerin tanımının yapılması stratejik plan ve hedeflerin belirlenerek, sonuçların geri bildirimle değerlendirilmesidir. Kamu yönetiminde performans, kuruluşun amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumlulukların, alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması sürecidir (Bilgin, 2004:20). Kamu performans yönetiminin ilkeleri ise (Bilgin, 2007:62);

- Performans anlayışının kabul edilmesi,
- Kurumsal performansın oluşturulması ilkesi,
- Bireysel performansın izleme ilkesi
- Sayılabilir performans hedefleri ilkesi,
- Performans geliştirme ilkesi,
- Hukukilik ilkesi,
- Açıklık ilkesi,
- İnsanilik ve hesap verebilirlik ilkesi,
- Saydamlık.

3.1. Kamuda Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları

Kamu yönetiminde performans yönetiminin temel amacı, kamu hizmeti gören kurumların hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Kamu yönetimindeki süresine göre belirlenen planların,

işleyiş süreci sonunda, ortaya çıkan sonuçlar performans ölçütleriyle değerlendirilmektedir. Buna rağmen, saydamlık, ekonomiklik, hesap verebilirlik, verimlilik açısından performansa etkilerinde bazı farklılıklar görülmektedir (Bilgin, 2004:248). Kamu yönetiminde performans değerlendirilmesinin amacı en olumlu sonuç elde etmek olduğundan, uygulama sürecinin önemli yararları vardır.

- Kamu yöneticilerinin vatandaşların isteklerine göre karar almaları,
- Elde edilen geribildirimle değerlendirme olanağı,
- Kurum ve çalışanların hedefleri arasında bağ kurularak, çalışanların motivasyonlarının artırılması,
- Personel yükselmesinde objektif kriterlerin esas alınması,
- Kamu mal ve hizmetlerinin etkin kullanılması,
- Belirlenen kriterler ve hukuk çerçevesinde yöneticilerin yetkilerinin kötüye kullanılmasının önüne geçilmesi ve kendi menfaatlerine göre hareket edememeleri,
- Performans değerlendirme ölçütleri, bürokrasinin önüne geçerek, yerinde ve zamanında hizmet sağlanması (Balci, 2003:122; Barutçugil, 2002:127; Bilgin, 2004:41; Ergün & Polatoğlu, 1993). Görüldüğü gibi kamu yönetiminde performans değerlemesinin yapılması hizmetlerin vatandaşın beklentilerinin karşılanmasına yönelik en büyük faydayı sağlamaktadır.

3.2. Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Ölçütleri

Kamu yönetiminde, kamu kurum ve kuruluşlarının sadece ekonomik, verimli ve etkinliği değil, insan haklarına saygılı, kararlarını almadan önce sorgulayan, aldıktan sonra, halka şeffaf şekilde açıklayan yapıdır. Sonuçta hesap verebilen kamu kuruluşları ortaya çıkmıştır. Bu ölçütler ise;

Ekonomiklik ölçütü: Kamu hizmetlerinde az maliyetle, en çok çıktıyı elde etmeyi ifade eder. Bu kavram, kurumun sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarının nasıl elde edildiği, nasıl kullanılacağıdır (Özer, 1999:75). Bu ölçüt, kurumun amaç ve hedefleri için uygun kaynakları doğru yer ve zamanda, yine uygun maliyetlerle kullanmasıdır.

Verimlilik ölçütü: Kurumun amaç ve hedefleri için, uygun kaynakları doğru bir şekilde, uygun maliyetlerle kullanmasıdır. Az parayla çok çıktının alınmasına yönelik tahmindir (Özer, 1999:78).

Etkililik ölçütü: Kurumların tanımlanmış amaçlarına ve stratejik amaçlarına ulaşmak amacıyla, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesini belirler (Demirel, 2006:113). Çıktıların, hedeflenen sonuçlara göre gerçekleşme derecesini bu ölçüt karşılamaktadır.

Hesap verebilirlik ölçütü: Bu ölçütle, kamu yöneticilerinin, kullandığı kaynakların, performansının denetlendiği, hesap verdiği ölçüttür. Hizmetten yararlanan vatandaşların daha aktif olarak bu sürece dönük olması, bu ölçüte ayrıca bir önem katmıştır (Balci, 2003:115;

Nohutçu & Balcı, 2003:16). Bu ölçütle, vatandaş odaklılıktan dolayı vatandaş kolay bilgi edinerek, yönetimi denetleme olanağı kazanmıştır.

Saydamlık ölçütü: Kamu harcamalarının, ilgililer tarafından kamuoyuyla paylaşılmasıdır. Kamunun hedeflerinin, takip edilecek stratejilerin, faaliyetlerin sonucunu düzenli, açık, anlaşılır, tutarlı ve güvenilir şekilde kamuoyuna duyurulmasıdır. Bu ölçüt kamusal karar ve eylemlerin, denetleyiciler tarafından denetlenmesine de olanak sağlar (Kuzey, 2004:66). Bu ölçütle vatandaşların yapılan kamu faaliyetlerini her aşamada takip imkânı vardır.

3.3. Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri

Bu süreçler, planlama, uygulama, denetim ve geliştirmedir. Bu süreçlere kısaca değinmek gerekirse;

1. Aşama - Planlama: Belirlenen hedeflerin kısa, net, açık, anlaşılabilir olması gerekmektedir (Bilgin, 2004:29). Örgütün uzun vadede, bu hedefleri gerçekleştirmek için çizdiği stratejik planı, misyonu, vizyonu, uygulayacağı politikalar, başarısını etkileyecektir. Kamu kurumunun bu planlamada, bölümler arası performans dengesine dikkat etmesi gerekmektedir.

2. Aşama - Uygulama: Belirlenen planın, örgüte özgü performansın, uygulamaya geçmesidir. Bu aşamanın içinde kuruma ait performansın değerlendirmesi de vardır. Kurum hedefleri için sahip olduğu kaynakları kullanarak, sonuca ulaşmaya çalışır.

3. Aşama - Denetim: Kurumun belirlediği hedeflere ulaşım derecesidir. Denetim aşamasında performanslara bakılarak, süreç ile ilgili fotoğraf çekilir. Performans denetimi yapılırken, tüm faaliyetler sistemli ve objektif olarak incelenir (Özer, 1979:60). Kamu kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk çerçevesinde yönetilip yönetilmediğinin, hesap verme sorumluluğunun gereklerinin değerlendirilmesidir (Atakan vd., 1997:31). Bu aşama kamu kaynaklarının nerede, nasıl amaca uygun olarak kullanılmasını sağlayan önemli bir süreçtir.

4. Aşama - Geliştirme: Değerlendirme ve denetimler sonucu ortaya çıkan verilere göre, kurumun eksik yönleri giderilir, iyi olan yönlerinise daha da geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılarak performans artırılmaya çalışılır.

3.4. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme

Kamu yönetiminde verilen hizmetlerin kalitesi, bütün ülke için önem arzeder. Kaliteli hizmet etkili, verimli, uygun maliyetli hizmet demektir. Böylece ülkenin kaynakları israf edilmemiş olur. Ancak kamu yönetimindeki çağdaş yaklaşımlar ve gelişmeler, hizmet sunulan vatandaşın memnuniyeti açısından, kamu harcamalarını yapan kurum ve çalışanlarının performanslarının değerlendirme gereksinimini kaçınılmaz kılmıştır. Kamu kurumlarının tıpkı özel sektördeki gibi örgütündeki işleyişe, süreçlerine tam anlamıyla sahip olmak için performans değerlendirmeye önem vermelidir (Akdeniz, 2005:93). Kamu yönetiminde performans değerlendirmeye önem verilmesi, müşteri eksikli, yönetim stratejisinin benimsenmesi, müşteri tatmininin ölçülmesi ve ihtiyaçlarına cevap verilecek olması kamu kurumlarını da etkilemiştir (Yıldız, 1995:49). Örgütü istenen amaca yönlendirmek, şu anki ve gelecekle ilgili

bilgi toplanarak, performansı geliştirecek önlemler almaktır (Halis vd., 2003:18). Bu önlemleri alarak vatandaşa en iyi hizmet sunumu gerçekleştirilir.

3.5. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kamu yönetiminde, kamu hizmeti söz konusu olduğundan, özel sektöre göre değerlendirme daha zor yapılmaktadır. Çünkü kamusal hizmetin maddi değerini tam anlamıyla tespit etmek güçtür. Özel sektörde parasal değeri tespit etmek kâr amaçlı olduğu için, kamuya göre oldukça kolaydır. Kullanılan çeşitli tekniklerle verimliliğin yanı sıra, etkenlik ve tutumluluğun da ölçülmesi, performansın değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması kamu yönetimi içinde mümkündür. Günümüzde kamu kurumları, uygun olduğu takdirde özel sektörün performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya çalışmakla birlikte aşağıda kısaca değinilecek bazı yöntemleri kullanırlar.

Kurumsal Karşılaştırma: Uygun benzer programlar, benzer faaliyetler karşılaştırılabilecek alanlarda gerçekleştirilerek tasarruf alanları belirlenebilir. Söz konusu karşılaştırılabilecek alanlar ise; performans göstergeleri, hizmet sağlanmasında birim maliyet, giderler, personel düzeyi, hizmetin kullanım tarzıdır (Yerli, 2006:72). Buradaki husus nokta karşılaştırılan kurumun alanlarının birbirine uygun olmasıdır.

Kurum İçi Karşılaştırma: Aynı kurum içinde, aynı yetkili tarafından sağlanan hizmet ve olanaklar, farklı bölümler baz alınarak maliyetleri karşılaştırılabilir (Yerli, 2006:72). Maliyet anlamında önemli veriler elde edilerek, tasarruf sağlanmış olur. Aynı ayrı departmanların benzer iş yapış sürecindeki kaynakların kullanımlarının karşılaştırılarak, performansı kötü olan bölümün iyileştirilmesi için fırsat verir.

Özel Sektörlerle Karşılaştırma: Kamu yönetimindeki bazı hizmetler, benzer alanda faaliyet gösteren özel sektörle karşılaştırılabilir. Ortaya çıkan sonuç vatandaşı müşteri odaklı gören kamu hizmetleri için önemli bir veridir. Örneğin, kamu kurumlarına ait yurtların, özel sektörde faaliyet gösteren özel yurtlarla karşılaştırılması gibi.

Kamu yönetiminde, devlet kurumun niteliğine göre, performans değerlendirme yöntemleri uygulayabilmektedir. En çok uygulanan yöntemlerden biri de, kurumun kendi geçmiş performansı, şimdiki performansını kıyaslamasıdır. Benim görüşüm ise, devletin temel performans yöntemlerini belirlemesi, kurumların ise örgüt kültürlerine göre bu metotları uygulamasıdır.

4. Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi

Ülkemizde kamu yönetimi alanında birçok yapısal reform gündeme gelmiştir. Ancak çok ciddi adımlar atılmamıştır. Ancak iki binli yıllarda, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı kamu Mali Yönetiminin yeniden yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporuyla, orta vadeli harcama sistemine geçilmesi, mali disiplinin sağlanması, kaynak tahsisinde stratejik öncelik, bütçe üstünde meclisin ve denetim etkinliğinin artırılması performans denetimine geçilmesi, kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılarak kamuoyunun kamu harcamaları hakkında bilgilendirilmesi tavsiye edilmiştir (Erüz & Arcagök, 2006:3-4). Avrupa Birliği çalışmaları, ülkedeki kamu yönetimine ait sorunlar, reform çalışmalarına önem verilmesini

sağlamıştır. Bunlardan en önemli çalışmalarından biri 2003'te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla görülmüştür. Bu kanun, kamu kaynağı kullanımı ve kamu maliyesi ilkelerinde önemli değişiklikler öngörmüştür (Öz & Kaplan, 2009:243). 5018 sayılı kanun orta ve uzun vadeli hedefler, planların yanısıra analitik bütçeye geçişi sağlayan, performans esasına dayanan, yöneticileri baz alan bir sistem getirmiştir. İdari, mali, siyasi sorumluluklar ayrılarak, Sayıştay denetimi genişletilmiş, bütün gelir ve giderlerin bütçelerde birleştirilmesi gibi yenilikler getirilmiştir. Bu kanun kapsamında performans yönetiminden bütün kamu kurumlarının yararlanması öngörülmüştür. Ülkemizde belediyelerde performans ölçümü projesi (BEPER), belediyelerin mal ve hizmet sunumunda kaliteyi artırarak, verimliliği, şeffaflığı, hesap verebilirliği güçlendirerek, yerel yönetimlerin kendi bünyeleri içinde izleme-geliştirme modelini kurarak, belediyeler arasında karşılaştırmalar yapacak model kurmayı amaçlar (Nangir, 2007:120). Ülkemizde ayrıca 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanununun 49, 54, 55. maddeleri uyarınca, performans denetimi ve performans ölçütleri belediyelerce de zorunlu duruma gelmiştir.

İlaveten bu maddeler uyarınca, belediyelerin stratejik planlar, faaliyetlerin performans ölçümlerinin, iç denetimin, iç kontrolün önemine vurgu yapılmıştır. 5018 sayılı kanun etkisinde ülkemizde sağlık alanında performans çalışmaları yapılmıştır. Sağlık hizmetlerinde performansa dayalı ücretlendirme sistemi için hasta memnuniyeti, hizmet sunumunun ödüllendirilmesi, altyapı ile girdilerin kalite seviyelerinin artırılması gibi performans ölçütleri belirlenmiştir (Aydın, 2007:31). Ayrıca Sağlık bakanlığı kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirmeyi ilk uygulayan kurumdur. Böylece sağlık alanında hizmet kalitesi ve bireysel performansların artırılması hedeflenmiştir.

4.1. 5018 Sayılı Kanun Kapsamında Kamuda Performans Denetimi

Ülkemiz kamu yönetiminde performans denetimi daha çok personel değerlendirilmesinde görülür. Üst tarafından doldurulan sicil raporları bunun en iyi örneğidir. Ülkemizde çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisinin düşük, makam ve ünvanların önemli, hiyerarşik yapıların katı olduğu otoriter yönetim çeşitleri görülmektedir (Öğüt & Kocabacak, 2007:152). Yeni düzenlemelerin uygulandıkça, kurumların çalışanlarının daha çok düşüncelerini ifade edebilecekleri örgüt kültürü oluşacaktır. Ülkemizde kamu kurumlarında belirli bir standardın olmaması en büyük sorundur. Yöneticilerin performans değerlendirmede tek yetkili olması, kamu kurumlarını hedeflerine ulaşmada etkisiz hale getirmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla, kurumların bütçe uygulamalarında performanslarındaki gelişmeleri izleyerek ilgili birimlere bilgi aktarılması amaçlanmaktadır. Stratejik plan hazırlama zorunluluğu, bu plana dayanan performans esaslı bütçelemeye geçiş, mali saydamlık gibi yenilikler getirilmiştir. Aynı kanununun 63. maddesi, kurumlara iç denetim ilkesi getirilmiştir. Bu ilkeyle, kaynakların ekonomiklik, etkililik, verimlilik esaslarına göre yönetmek için denetçiler rehberlik yapmaları öngörülmüştür. İç kontrol sisteminin performans yönetimine olumlu katkıları olacaktır. İç kontrol sistemiyle, kurumsal performansta etkililik, ekonomiklik ve verimliliği en üst düzeye ulaştırmak amaçlanmıştır (Tosun & Cebeci, 2006:134). 5018 sayılı kanunun performans açısından etkileri bir sonraki başlıkta ayrıntılı değerlendirilecektir.

Günümüz Kamu Yönetiminde e-devlet uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu uygulamalarda hizmet alan vatandaşlar şeffaf yönetim gereği, bireylerin ve kurumların performanslarını gözlemleme olanağına sahiptirler.

4.2. 5018 Sayılı Kanunun Performans Yönetimine Etkileri

5018 sayılı kanun, vatandaş memnuniyetini merkeze oturtan, hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliği esas alan, ülke koşullarına uygun örgüt yapılarına dayanak teşkil etmeyi amaçlamıştır. Kanunun uygulanmasıyla günümüzde kamu hizmetlerinin sunulmasında sonuç odaklı olmak, kamu yöneticilerinin başarılarını, kamu faaliyeti sonucu ortaya çıkan çıktı ve sonuca göre değerlendirmek uygun bir uygulama alanı bulmuştur (Kesik, 2005).

Bu kanunun getirmek istediği kamu mali yönetimi ve performans yönetiminin dört temel amacı vardır (www.oecd.org./dataoecd/62/47/42515173).

- a) Devlet faaliyetleri için hedeflerin oluşturulması ve kaynak tahsisi,
- b) Faaliyetleri yerine getirecek otoritelerin oluşturulması,
- c) Faaliyetlerin uygun yürütüldüğüne dair bilgi verilmesi,
- d) Ortaya çıkan performansa göre ödüllendirilme.

Yine bu kanunla, kamu hizmetlerinin performansının etkinliği açısından, öngörülen hizmetlerin sunumuyla ilgili, uygulamada kamu yönetimimiz gündemine giren kavramlara kısaca değinirsek;

Hesap Verme Sorumluluğu: Yönetimsel süreçlerin bütün aşamalarını kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Siyasi sorumluluk, yönetimsel teknik sorumluluk, hiyerarşi içerisinde ortaya konarak vatandaş-yasama-yürütme arasında yetki devri ve bilgilendirme yükümlülüğü ile sorumluluğu süreci oluşturur. Bu sorumlulukla performansında denetlenmesi sağlanır.

Stratejik Planlama: 5018 sayılı kanuna göre kamu kaynağının kullanımı, stratejik plan ve performans esaslı bütçelemeye dayanır. Stratejik planlamayla, kamu kuruluşları vizyon oluşturarak, geleceğe yönelik hedef konulmuş olur. Kamu kurumu analizlerle güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, kaynak kullanımına dikkat eder. Stratejik planla hizmet alan vatandaşlara karşı, kurumun sorumluluk bilinci ve düzeyi artarak, katılımcı yönetim anlayışı gözlemlenir. Böylece stratejik plan hazırlanırken vatandaşların istekleri ve ihtiyaçları dikkate alınır.

Performans Esaslı Bütçe: Performans esaslı bütçe, bütçe karar alıcılarının gücüyle, bütçedeki talepleri karşılamak için hükümetin kapasitesini güçlendirmeye yardımcı eder. Çünkü karar alıcılar, performans çıktılarının sonuçları üzerinde daha iyi bilgiye sahip olurlar.

Performans bilgisi politika yapımcıların programların iyi koordine edilmiş amaçları gerçekleştirip gerçekleştirilemeyeceğine dair pek çok sorusunu cevaplamaya yardımcı olur (Posner, 2003:4). Bu sistem kamu yönetimini geliştirici bir bütçeleme sistemidir; hizmet önceliklerini ve harcamalarını sıralayabilir, bütçe müzakerelerine bilgi boyutunu ilave edebilir,

hizmetin sağlanması amacına doğru, çalışanları ve yöneticileri motive edebilir, vatandaşlara hizmetin kalitesinin yükseldiğini ispat etmeye yardımcı olabilir (Kelly & Rivenbark, 1998:11-12).

Performans esaslı bütçeden beklentiler; mali saydamlık, hesap verebilirlik, mali disiplin, performans yönetimi, performans denetimi, performansa göre ücretlendirme, kamuoyu denetimidir (Samsun, 2003:18). Performans esaslı bütçeyle, hedef odaklı yönetim, etkin kaynak dağılımı, bütçe hazırlama, uygulama, hizmet kalitesinin artırılması, mali saydamlık ve denetim sürecinin etkililiği sağlanmaya çalışılır. 5018 sayılı kanunla performans esaslı bütçe; orta-uzun vadeli planların yıllık program olarak gösterilmesi, yıllık performans programının hazırlanması ve performansa dayalı rapor olmak üzere üçlü bir temele oturtulmuştur. Bu temelle, bütçe hazırlayanlarla vatandaşlar arasında iletişimin güçlenerek, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanarak kamu hizmetinin performansının ve kalitesinin yükselmesi hedeflenir. Ayrıca bu kanunla yıllık performans raporlarıyla, hükümetin performansı da kamuoyunun bilgisine sunulmuş olur.

Saydamlık: Devletin, hedeflerini ve bu sürece ait politikalarını, sonuçlarının düzenli, net ve tutarlı bir şekilde paylaşmasıdır. Saydamlığın iki boyutu vardır, bunlardan biri mali saydamlıktır, diğeri de performans saydamlığıdır. Performans saydamlığı; kamuya sunulan mal ve hizmetlerin, hedefe ulaşmış ve en az maliyetle yerine getirilip, getirilmediğinin değerlendirilmesini sağlayan bilgilerin kolayca sunulmasıdır (Atiyas & Sayın, 2000:51). 5018 sayılı kanunla getirilen prensiplerle, kurumların bütçeyle belli bir dönemde yapacağı işler ve sonuçları ilgililer tarafından kolayca gözlenerek değerlendirilebilmektedir.

Raporlama: 5018 sayılı kanunla, mali şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin tam anlamıyla fiiliyatta uygulanabilmesi için, yöneticilerin harcama yetkisine sahip olanların, sorumlulukları çerçevesinde, her yıl faaliyet raporunun düzenlenmesini öngörür. Böylece yapılan faaliyetlerin, performansların hedefe uygunluğu denetlenmektedir.

Denetim: Kamu kurum ve kuruluşlarının, güvenli, tutarlı işleyiş için, performanslarının ölçümüyle standartlara uygunluğunun değerlendirilmesidir. Denetimle, işleyişin etkililiği ve verimliliğinin yanı sıra, rüşvet de engellenmiş olur. 5018 sayılı kanun, iç denetimi nesnel güvence sağlayan danışmanlık faaliyeti olarak tanımını yapar. İç denetim hem güvence sağlayan, hem danışmanlık faaliyetlerini içinde barındırmakla, modern manada iç denetim olgusunun yakalanmasında, daha sağlıklı ifade edilmiştir (Korkmaz, 2007:10). İç denetimle kurumlar kendi iç kontrol sistemlerinin yeterliliği ve performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlayarak, hizmetlerin denetimini sağlamış olur. Dış denetim konusunda 5018 sayılı kanun, harcama öncesi Sayıştay'ın denetimini kaldırarak, harcama sonrası denetimi getirmiştir. Böylece dış denetimin hukuka uygunluğunun yanı sıra, harcamaların hedeflere uygunluğu yani kurumsal performansının denetiminde öngörülmektedir.

4.3. Kamu Yönetiminde Performansa Ait Sorunlar

Ülke kamu yönetiminde performans kavramı ve işleyişi bazı yapısal ve işleyişle ilgili sıkıntılarla karşılaşmıştır. Öncelikle, hizmet hiyerarşisi bozuktur ve ücret yelpazesiyile arasındaki ilişki kopmuştur. Uzman personelin birçoğu asıl yerlerinde istihdam edilmemektedir, liyakat ve kariyer göz ardı edilmekle birlikte, ücret sistemi oldukça bozuktur (Kavutlu,

2007:59). Ülkemizde iş memnuniyetsizliği, verimsizlik, düzensizlik, yetersiz performansın varlığı aşikârdır. Bu ana sorunları çözmek için iyi bir kariyer ve performans değerlendirme sistemi mutlaka uygulanmalıdır. Genel olarak performansta ülkemizdeki sıkıntılar ise;

- a) Kamu mal ve hizmetlerin özel sektördeki gibi fiyatlandırma mümkün olmamaktadır. Böylece kamudaki girdi ve çıktıların ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde zorluklar mevcuttur (Ömürgülşen, 2002:117). Yani devletin yerine getirdiği bazı sorumlulukların, somut mamule dönüştürülmesi zordur (Gözlü, 1995:43).
- b) Kamu yöneticileri verimlilik ve tutumluluk kavramlarını, daha karmaşık olan etkinlik kavramının yerine kullanmaktadırlar. Bu olumsuz bir durumdur. Tutumluluk ve verimlilik kavramları, etkinlik göstergeleriyle tanımlanmadıkça sorun çıkarır. Yöneticileri istenmeyen davranışlara yöneltebilir (Ömürgülşen, 2002:120-122; Güren, 2005:129).
- c) Performans ölçümü, maliyet muhasebe sistemiyle yapılmadığından sınırlılık gösterir (Falay, 2000:7).
- d) Kamu yönetiminde performans sonuçları çalışanları etkiler. Bu etkilenmeden dolayı, çalışanlar hikâyeleri ve ölçümlerine ait çıkarları için saptırmaya çalışabilir (Güren, 2005:129).
- e) Merkezîyetçilik, yetki-sorumluluk belirsizliği, siyasallaşma, yüksek maliyet, büyük miktarda kamu harcamaları, güvensizlik, vatandaşın memnuniyetsizliği, iş standartlarının belirsizliği, kayırmacılık, liyakat ilkelerinin uygulanmaması kompleks bir durum olarak performans ölçümündeki engellerdir (Çukurçayır & Eroğlu, 2005:139).
- f) Kamu yönetiminde bazı hizmetler kâr amacı gütmendiğinden performans ölçümü oldukça zordur.
- g) Vatandaş sonuçta siyasi iktidarı belirleyen seçmen sıfatı olduğundan, siyasi iktidarlar, kamu mal ve hizmetlerinin harcanmasında verimlilik ilkesinden sapabilirler.
- h) Bürokratların rekabet edici ortamdan uzak olmaları, kamusal işin gereği gibi yapılmasını engelleyebileceğinden, yetkileri dahilindeki harcamalara yeterince önem vermemektedir. Bu ise performans kriterlerine tamamen zıt bir tutumdur.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, ülkemizde kamu yönetimindeki performans değerlendirmelerinin önünde yapısal engeller mevcuttur. Mevcut denetim sistemleri tüm sorunlarına rağmen uygulanmaktadır. Bu durumdan hem yönetim ve denetim birimleri hem de denetlenenler memnun değildirler (Bilgin, 2007:84). Yapılan yasal çalışmalar, yönetim anlamındaki değişiklikler henüz yeterli olmamakla birlikte, kamu yönetiminde performans dayalı sistemin işlemesine ve buna yönelik bilincin yapılmasına katkıda bulunmaktadır.

5. Sonuç

Yeni kamu yönetimi anlayışı, vatandaşın müşteri odaklı tanımlayarak, hizmet merkezine oturtmuştur. Bu anlayışla yapılan düzenlemelerle, kamu yönetimindeki etkisiz, verimsiz kaynak kullanımı dolayısıyla, israfında önüne geçilerek vatandaşın memnuniyeti hedeflenmiştir.

Özellikle son yıllarda gerçekleşen politik değişimler öncelikle kendisini merkezi ve yerel yönetimlerde göstermiştir. Ülkemizde daha önceden çalışmalar yapılmasına rağmen, 5018 sayılı kanunla kamu performans yönetiminin araçları olan, stratejik plan, performans esaslı bütçeleme, faaliyet raporları, hesap verebilirlik, saydamlık gibi kavramlar kamu yönetimimizde zorunlu hale gelmiştir. Yapısal reform niteliğindeki bu kanunla kamu performans yönetimine çok ciddi önem verilmiştir. Bu kanunla etkili, kaliteli ve aynı zamanda hukuka bağlı, açık, şeffaf katılımcı, hesap verme ilkelerine uygun hizmet öngörülmüştür. 5018 sayılı kanunda bir takım eksiklikler de uygulama sürecinde karşımıza çıkmaktadır. Kamuoyunun yeterince bilgilendirilmemesi, bürokratik tepki, ağırlık verilen performans yönetiminin tam anlamıyla uygulanmaması büyük bir sorun olarak gözükmektedir. Aynı zamanda performans ölçümü süreci zordur. Performans yönetimine direnç gösterilmesi, performans değerlendirme sürecinde harcama birimlerindeki personellerin sıkça değişmesi, bilgilerin güvenilir olmamasını da örnek gösterebiliriz. Siyasi, teknik ve yönetsel sorunlarda, performans yönetimini dolayısıyla da ölçümünü olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yine de ülkemizde belediye ve sağlık alanında kamu performans yönetimi uygulamalarıyla bu süreç devam ettirilmeye çalışılmaktadır. Kamu yönetiminde yukarıda belirtildiği gibi, bir takım performans sorunları olmasına rağmen, performans yönetiminin uygulanması, kamu kurum ve kuruluşlarıyla, çalışanların nihayetinde hizmetlerin kalitesini arttıracaktır. Kamu yöneticileri performans yönetiminin araçları olan, performans esaslı bütçe, iç-dış denetiminden elde edilecek verilerle, kurumlarını daha iyi yönetme imkânına sahip olacak, böylece hesap verme sorumluluğu da gelişecektir. Kamu hizmeti alan vatandaşlar ise mali saydamlık çerçevesinde her şeyi daha rahat algılayarak yönetime katılım şansı elde edecektir. Ülkemizin performans yönetiminden kaynaklanan engelleri oradan kaldırarak, çağdaş denetimi gerçekleştirmesi, günümüz yönetiminde artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Kaynakça

- Akal, Z. (2003). *Performans kavramları ve performans yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Aldemir, M.C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). İnsan kaynakları yönetimi. İzmir: Barış Yayınevi Fakülteler Kitabevi.
- Altay, D. (2007). *Kamu yönetiminde performans değerlendirme süreci ve sosyal hizmetler ve çocuk esirgeme kurumu örneği*. Gazi Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Armstrong, M. (1991). *A hand book of personel management practice*. 4. the edition, London: Kogan Page.
- Atakan, N., Coşar, A., & Sonuvar, M. (1997). *Performans denetimi Pakistan sayıştayı uygulaması*. Ankara.
- Ateş, H. (2007). Belediyelerde kurumsal performans yönetimi: Uygulamada başarı için öneriler. İçinde B. Eryılmaz vd. (ed.), *Kamu yönetimi yazıları*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ateş, H., Çetin, D. (2003). Kamuda performans yönetimi ve performans dayalı bütçe, çağdaş kamu yönetimi II. İçinde M. Acar, H. Özgür (ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Atiyas, İ., & Sayış, S. (2000). *Devletin mali ve performans saydamlığı, devlet reformu: Kamu maliyesinde saydamlık*. İstanbul: TESEV Yayını.
- Aydın, S. & Demir, M. (2007). *Sağlık performans yönetimi performans göre ödeme sistemi*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.

- Balcı, A. (2003). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik anlayışı. İçinde A. Balcı vd. (ed.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, İ. M., & Artar, A. (1990). İşletmelerde verimlilik denetimi-ölçme ve değerlendirme modelleri. Ankara: MPM Yayınları.
- Baş, İ. M., & Artar, A. (1991). İşletmelerde verimlilik denetimi. Ankara: MPM Yayınları.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi, memur hak ve yükümlülüklerinin performans etkisi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık: "Performans yönetimi". *Sayıştay Dergisi*, 65 (145. yıl özel sayısı), Nisan-Haziran.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir hazırlık: Performans yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (65), 123-147.
- Bilgin, K. U. (2013) *Mülki idare amirlerinin performans kriterlerinin belirlenmesi araştırması*. (Mlaper) Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM) Yönetimi Geliştirme Projeleri, Erişim tarihi: 11.11.2013, <http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/mlaper.html>
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676.
- Canman D. (1993). *Personelin değerlendirmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, D. (1995). İnsan kaynağının değerlendirmesinde çağdaş yaklaşımlar. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri (İkinci Cilt), Ankara: TODAİE Yayınları, No: 262.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Çevik, H. H. (2004). *Türkiye’de kamu yönetimi sorunları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çukurçayır, M. A., & Eroğlu, H. T. (2005). *Yerel yönetimler ve performans denetimi. Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N., & Yıldırım, Ş. (1998). İnsan kaynakları yönetimi ve küçük ve orta ölçekli işletmeler. Ankara: MPM Yayınları.
- Demirel, D. (2006). Küresel ekseninde devletin yeni kimliği: etkin devlet. *Sayıştay Dergisi*, 60, Ocak-Mart,113.
- Derin, A. (2005). *Performans değerlendirme ve Türk kamu kurum ve kuruluşlarında performans değerlendirme modern önerisi*. Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Dikmen, A. A., (2014) Kamu mali yönetim ve kontrol kanunu tasarısı üzerine değerlendirmeler, Erişim tarihi: 10.01.2014, http://www.bagimsizsosyalbilimciler.org/Yazilar_BSB/Dikmen-KMYMKK_Cumhuriyet.doc.
- Dileyci, D., & Özkıvrak, Ö., (2014) Bütçe anlayışındaki değişim süreci: denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası, Erişim tarihi: 10.01.2014, http://www.canaktan.org/ekonomi/anayasal_iktisat/diger_yazilar/dileycibutce-anlayisindaki.pdf.
- DPT. (2000). Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Rapor No: 535, DPT Basımevi, Ankara.

- DPT. (2007). Kamuda iyi yönetim. DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Rapor No: 674, DPT Basımevi, Ankara.
- Dursun, H. (2005). Toplam kalite yönetimi (TKY) İlkeleri çerçevesinde Türk kamu yönetimine genel bir bakış. *Türk İdare Dergisi*, 77, 446.
- Eczacıbaşı, B. (2001). KalDer 10. kuruluş yıldönümü konuşması, İstanbul: Erişim tarihi: 29.10.2013, <http://www.eczacibasi.com.tr/articles/detail/detail4.asp?id=58&archive=1>.
- Ergün, T., & Aykut, P. (1993). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erüz, E., & Arcagök, M. S. (2006). Kamu mali yönetimi ve kontrol sistemi. Ankara: Maliye Hesap Uzmanları Derneği.
- Erüz, E. (2005, Ağustos). Yeni mali yönetim yapısında performans esaslı bütçeleme. Yirminci Maliye Sempozyumu Pamukkale Üniversitesi İİBF Yayını. Erişim tarihi: 01.11.2013, <http://www.bayar.edu.tr/~saglikmyo/20malsemp.pdf>.
- Eryılmaz, B. (2014) Türkiye’de kamu kesimi reformları. Erişim tarihi: 03.01.2014, <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/turkeysymposium/4%20Bilal%20Eryilmaz.ppt>.
- Falay, A. (2000, Mayıs). *Yerel yönetimlerde performans ölçümü: Bir ön çalışma*. 15. Maliye Sempozyumu, Antalya.
- Gaudin, J. P. (1998). Modern governance, yesterday and today: some clarifications to be gained from French government policies. *International Social Science Journal*, No: 155, March.
- Gözlü, S. (1995). *Kamu hizmeti veren kuruluşlarda toplam kalite*. Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, Cilt: 2, Ankara: TODAİE Yayınları, 42-50.
- Gül, H. (2006). Kamu mali yönetim reformu ve iç denetim, Erişim tarihi: 28.12.2013, http://slidefinder.net/k/kamu_mal%c4%b0_y%c3%96net%c4%b0m_reformu_denet%c4%b0m/14004179.
- Güler, B. A. (2003). Yönetişim: Tüm iktidar sermayeye. *Praksis*, Kış-Bahar, 9(105), 93-116.
- Güneş, İ. (2006). *Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve emniyet teşkilatında uygulanması*. Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Güren, M. C. (2005). *Kamu hizmetlerinde performans ölçümü, Türkiye’deki kamu üniversiteleri için bir performans ölçümü uygulaması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Halis, M., & Mehmet, T. (2003). *Performans yönetimi, kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Sabır Yayınları.
- Halis, M., & Tekinkuş, M. (2003). Kamuda performans yönetimi. İçinde A. Bakı vd. (ed.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hawke, L. (2007). Performance budgeting in Australia, *OECD Journal on Budgeting*, 7, 3.
- Hughes, O. E. (1994). *Public management and administration: An introduction*. London: The Macmillan Press.
- Kavutlu, F. (2007). *Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme ve performans dayalı ücret sistemi*. Gazi Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kelly, J. M., & Rivenberk, W. C. (2003). *Performance budgeting for state and local government*. USA: M.E. Sharpe.

- Kesik, A. (2005). *Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Orta Vadeli Program ve Mali Plan Çerçevesinde Çok Yıllı Bütçenin Uygulanabilirliği*. Yirminci Maliye Sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Ağustos, Erişim tarihi: 14.12.2013, <http://www.biyor.edu.tr/saglikmyo/20mdsemp.pdf>.
- Korkmaz, U. (2007). Kamuda iç denetim. *Bütçe Dünya Dergisi*, 2(25), 10.
- Kozak, M. A. (1999). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuzey, P. (2004). Avrupa kamu yönetimi ilkeleri, SIGMA raporları No: 27. (Çev.) *Maliye Dergisi*, 147, 661.
- Maliye Bakanlığı (2008). *Kamu idarelerince hazırlanacak performans programları hakkında yönetmelik*, Resmi Gazete Tarihi: 05.07.2008, Resmi Gazete Sayısı: 26927
- Nangır, E. (2007). *Performans esaslı bütçeleme ve Türkiye'deki pilot uygulamalar*. Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü Yayınları
- Nohutçu, A., & Balcı, A. (2003). Kamu yönetiminin yeni perspektif ve dinamizmi: kamu'nun yönetilmesinden kamu'nun yönetmesi anlayışına doğru. İçinde A. Balcı vd. (ed), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- OECD, *Interprating financial management and performance management*, Puma/Sbo,1999,4/final, Erişim tarihi: 10.01.2014, <http://www.oecd.org/dataoecd/62/47/43515173.pdf>
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2007). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırma Dergisi*, Selçuk, 152.
- Ömürgülşen, U. (2002). Performance measurement in the public sector: rising concern, problems in practice and prospect. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(1), 119-140.
- Öz, E., & Kaplan, E. (2009). Türk mali sisteminin yeniden yapılandırılması. *Türk İdare Dergisi*, Mart (446), 243-261.
- Özer, H. (1997). *Kamu kesiminde performans denetimi ve Türkiye açısından değerlendirilmesi*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Palmer, M. S. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9.
- Posner, L. P. (2003). Performans budgeting, current developments and future prospects. *USA General Accounting Office*, April, s. 4.
- Rastogi, P. N. (1988). *Productivity, innovation, management and development*. New Delhi: Sage Publications.
- Robson, I. (2005). Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 2.
- Samsun, N. (2003). *Hesap verebilirlik ve iyi yönetişimin temel unsurları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, Nisan.
- Savaş, V. (1971). Produktivite kavramı ve ölçülmesi. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7(1).

- Tınaz, P. (1999). Performans değerleme sistemlerinin önemi ve Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (5).
- Tosun, H., & Cebeci, A. U. (2006). *5018 Sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu*. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını.
- Yerli, E. (2006). *Performans yönetimi ve kamu yönetiminde performans değerlendirmesi*. Selçuk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yıldız, G. (1995). *Kamu yönetiminde müşteri tatmini, ölçümü*. Kamu Yönetim Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayın No: 262, Cilt 2, 43-50.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.