

# KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

Aydın USTA\*

## ÖZET

Kamu örgütlerinin kamu hizmeti üretme ve sunma faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirip getirmediklerinin değerlendirilmesi, son derece önemli bir işlevdir. Performans yönetimi kapsamında bu faaliyetlerin ölçümü ve değerlendirilmesinde yararlanılan etkili araçlardan birisi de performans tablolarıdır. Performans tabloları yardımıyla kamu yöneticileri faaliyetlerine uzun vadeli bir perspektifle bakabilirler. Bu anlayış içinde örgütün iç süreçleri ile dış çevre etkenleri arasındaki etkileşimler dikkate alınarak, örgüt, esnek ve şeffaf bir yapı içerisinde faaliyette bulunabilir. Ayrıca yöneticiler, bilgileri düzenleme, belirsizliği azaltma, iletişimi kolaylaştırma, analitik düşünme, risk yönetimi ve alınan kararlarda handikapları azaltma konularında bilgi ve beceri kazanabilirler. Bu anlamda, rekabetin egemen olduğu günümüzde kuşkusuz performans tablolarının hazırlanması büyük önem taşımaktadır. Burada söz konusu olan performans tablosu, örgütün işlevleri ve çevresi ile ilgili göstergelerden oluşan, yöneticilerin doğru karar almalarını sağlayan önemli bir araçtır.

Bu çalışmada, kamu örgütlerinde performans yönetimi ve ölçümü; özellikleri, kapsamı, süreci, örnek bir performans tablosu modeli üzerinden tartışılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle yöntem olarak yerli ve yabancı yazılı kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış ve performans ölçümü konusundaki kuramlar incelenmiştir. Çalışmanın amacı, çeşitli boyutlardaki göstergeleri kapsayan performans tablosu hazırlamanın önemine dikkat çekerek, bu alanda çalışanlara ve uygulayıcılara yeni bir görüş açısı kazandırmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Örgütleri, Örgütsel Performans, Gösterge, Performans Ölçümü, Performans Tablosu.

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS OF PUBLIC INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Assessing whether public organizations carry out their service production and delivery activities in an effective manner is a function of great significance. A balanced scoreboard is one of the effective instruments used in measurement and assessment of these activities within the scope of performance management. Balanced scoreboards

---

\* Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

help public sector managers to observe their activities with a long-term perspective. Within this understanding, the organization can operate in a flexible and transparent structure, taking into consideration the interactions between the internal processes of the organization and the external environmental factors. In addition, public administrators may acquire information and skills at such matters as organizing information, reducing uncertainties facilitating communication, analytical thinking, risk management and reducing the handicaps in decisions taken. In this sense, preparation of balanced scoreboards has a great importance in our days, where competition is dominant. The balanced scoreboard mentioned here is an important tool, which is consisted of indicators related to the functions and the environment of the organization, and enables the managers to take correct decisions.

In this study, performance management and its measurement in the public organizations, their characteristics, scope, process is brought up for discussion via an example of a balanced scoreboard model. Therefore, as the study method, national and international literature was reviewed and the theories on performance measurement were examined. The objective of this study is to point out the importance of preparing balanced scoreboards, which include indicators in several dimensions, and to provide those working and operating in this field with a new standpoint.

**Keywords:** Public Organizations, Organizational Performance, Indicator, Performance Measurement, Balanced Scoreboard.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde kamu hizmetlerinin üretiminde ve bu alandaki beklentilerin karşılanmasında kamu örgütleri yeterince etkili ve verimli olamamaktadır. Yönetimsel sorunlar, mali sınırlılıklar, planlama ve eşgüdüm eksikliği örgütlerin yeterli hizmet üretimini engellemektedir. Bu durum, yeni arayışları ve yönetimde farklı yaklaşımların uygulamaya geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Yeni yaklaşımların odağında ise performans yönetimi ve bunun bir unsuru olan performans ölçümü önemli bir yer tutmaktadır.

Bir örgütün kapasitesini artırmak ve piyasalardaki rekabet gücünü sürekli kılmak, önemli derecede sahip olduğu ekonomik ve mali potansiyele bağlıdır. Bunun yanı sıra örgütün değişikliklere uyum sağlamasını mümkün kılan esnek bir yönetim yapısı, stratejik amaçlar doğrultusunda doğru kararlar alınmasını sağlayan liderlik kapasitesi gibi faktörler de örgütsel başarı için giderek artan bir önem kazanmaktadır. Yönetim ve faaliyet kapasitesinin artırılması için de örgütün güvenilir ve somut ölçümlere dayalı bilgiye sahip olması ve bu bilginin örgütün geleceğinin şekillenmesinde etkin

bir unsur olarak kullanılması gerekmektedir. Performans yönetimi ve bu yönetim yaklaşımının önemli bir unsuru olan performans ölçümü, örgütlerin yönetim yapılarının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınmalarında ihtiyaç duyulan sistemli bilginin üretilmesinde temel bir araç konumundadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının temel unsurlarından birisi olan performansa dayalı yönetim yaklaşımı son dönemlerde kamu örgütlerinde de uygulanmaya ve yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla performans yönetimi, kamu yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde anahtar bir kavram haline gelmiştir. Performans yönetimi, bir kurumun stratejik amaçlarının saptanmasıyla başlayan, belirlenen amaçlara ne denli ulaşıldığını saptamaya yarayan performans ölçümüyle ve ölçüm sonuçlarının raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye dönük önlemlerin alınmasını öneren sürekli yönetim döngüsüdür.

Performans yönetimi bir örgütü etkili ve verimli yönetmek için kullanılan ve çok boyutlu düşünmeyi (örgütün yapısı, amaçları, çalışanların örgüte uyumu, bağlılığı, güdüleme vb. boyutlar) gerektiren bir anlayıştır (Çevik vd, 2008: 61). Performans yönetimi bir örgütte birimler arasındaki iletişimi ve eşgüdümü kolaylaştırmaktadır. İletişimsel boyutta örgütte çalışan tüm bireylerin, stratejik amaçların belirlenmesine katılımları söz konusudur. Bu yönetim anlayışı çalışanları motive eden bir uygulama olarak da görülebilir.

Ölçülemeyen bir faaliyetin değerlendirmeye tabi tutulabilmesi, geliştirilmesi, kısaca etkin bir şekilde yönetilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasında performans yönetimi, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşları için vazgeçilmez bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

Kamu örgütlerinde performans ölçümünün iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri, genel olarak kamu yönetiminde performansın değerlendirilmesi; diğeri ise özeldede kamu hizmetlerinin üretiminde performansın ölçülmesidir. Günümüzde özellikle, kamu hizmetlerinin üretiminde performans ölçümü teknik olarak kolayca yapılabilmektedir.

Performans tablolarından öncelikle beklenen, strateji geliştirmede ve örgütsel amaçları belirlemede destekleyici bir işlev görmesidir. Bu destek aynı zamanda örgütün ve çevrenin önemli özelliklerinin ortaya konulmasını da sağlamaktadır. Bu makale performans ölçüm sistemlerinden Tableaux de

Bord'u ve buna bağlı olarak Alain Fernandez'in geliştirdiği Gimsi modelini incelemektedir. Finansal olan ve olmayan göstergelerden oluşan, yöneticilere karar vermede yardımcı olan Tableaux de Bord, Fransa'da ortaya çıkmış ve uzun süredir kullanılan bir sistemdir. Tableaux de Bord yardımı ile örgütsel bilgileri düzenlemek, belirsizlikleri azaltmak, iletişimi kolaylaştırmak, analitik düşünmek, ortaya çıkan riskleri yönetmek ve alınan kararlarda handikapları azaltmak mümkündür. Bu nedenle bu performans ölçüm yönteminin kamu örgütleri için yararlı olacağı düşünülmüş ve bu çalışmaya konu edinilmiştir.

## **2. PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAM TANIMLARI**

Performans sözcüğünü tanımlayabilmek ve açıklayabilmek için öncelikle **etkililik** (effectiveness) ve **verimlilik** (efficiency) kavramlarını tanımlamak gerekmektedir. **Etkililik**, bir örgütün öngördüğü sonuçlara, amaçlara ulaşma yeteneğidir. Etkililik, çıktılarda sağlanan başarı (Grasso, 1994; Aktaran: Karslı, 2004: 1); amacı gerçekleştirme düzeyi ve çevreye uyum sağlama yeteneği (Hoy and Miskel, 1987; Aktaran: Karslı, 2004: 1); gerekli kaynakları elde etme yeteneği (Hendrix and Mc Nichols, 1984; Aktaran: Karslı, 2004: 1) olarak tanımlanmıştır. **Verimlilik** ise, bir örgütün uygun kaynak kullanarak öngördüğü sonuçlara, amaçlara ulaşma yeteneğidir (Yvon, 2004: 2). Tanımlarda görüldüğü üzere her ikisi de yaklaşık benzer anlama gelmektedir, ancak verimlilikte uygun kaynak kullanımı söz konusudur. **Performans** ise, bir kamu örgütünün başkalarına göre veya kendi geçmişine göre daha etkili ve verimli olmasıdır. Performans tanımının içerisinde diğer tanımlardan farklı olarak kendisi ile veya başkaları ile yapılan bir karşılaştırma söz konusudur.

Bir örgüt, kendisine bağlı birimlerin birlikteliği üzerine kurulmuştur. Performans, rekabetçi bir çevrede, şimdi ve gelecekte, örgütün verimliliğine her unsurun katkıda bulunduğu bir yeterliliktir (Yvon, 2004: 3). Performans yönetimi, bir örgütün işlem dizisinin diğerlerinden daha iyi olduğu söylenirken, ne denilmek istendiğini açıklamaya çalışır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlarla, belirlenen amaçlar karşılaştırılır.

Bir örgütün iki boyutta işlev görmesi beklenir. Bunlardan birincisi, mevcut durumdaki üretim yükümlülüğü olup; diğeri ise örgütün çevresindeki muhtemel değişimlere uyum sağlaması amacıyla stratejilerin hazırlanmasıdır.

Kısacası strateji geleceğe ilişkin bir yapılanmadır. Dolayısıyla performans, şimdi ve gelecekle ilgilidir. Kaynak optimizasyonu ile örgütün sürekliliğini ve amaca ulaşmayı sağlar.

Performansın çok sayıda unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar performansa (başarıya) sayısız etkide bulunurlar. Güvenlik, işe devam, yetki, stoklar, çevre, kalite, yenilik, alışlar vd. performansın unsurları olarak kabul edilebilir. Reklamlar, müşteri hizmetleri, satışlar, faturalama, muhasebe, mekanik yapı, bilişim sistemi, bakım onarım, üretim ve dağıtım da performansın süreç düzeyindeki unsur ve bileşenleridir.

Performans yönetimi ilke ve ölçütlere dayanmaktadır. Kurumsal faaliyetler bu ilke ve ölçütlere uygunlukları ölçüsünde kurumu başarıya taşıyacaklardır. İlkeler daha çok evrensel doğrulardır; ölçütler ise kuruma özgü uyulması gereken kurallardır. **Performans**, amaçların gerçekleşmesindeki işleyişle ilgilidir (Grasso, 1994; Aktaran: Karslı, 2004: 2) ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder (Karslı, 2004: 2).

Konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, performans ölçümünde kullanılan diğer kavramlar şöyle tanımlanabilir:

**Gösterge:** Belirli aralıklarla değişimleri gözlemlemeyi sağlayan bir kritere bağlı seçilmiş bilgilerdir. Göstergeler, uygulama sürecine bağlı parametreler üzerinde bilgi veren değerlere sahiptirler.

Göstergeler, sayı, oran, yüzde biçiminde olabilir. Bunlara dayalı olarak göstergeler, diyagram, çizelge, renk karışımı, işaret ve resim biçiminde gösterilebilir. Performans göstergesi sayısal olmayan, kaliteyi gösteren grafiklerden de oluşabilir. Ulaşılması düşünülen amaçlar bazı göstergeler için eşik koyabilir. Minimum veya maksimum kavramlarında olduğu gibi. Göstergeleri ve gösterge tablosunu sürekli yararlı kılmak için ölçüm alanı, amaç, kriter, parametre, hesap biçimi, bilgi toplama sorumluluğu, gösterge tablosu sorumluluğu, iletişim biçimi, bilginin kullanımı açılarından sistemi biçimlendirmek gerekir. Görüldüğü üzere göstergeleri belirlemenin amacı süreci iyileştirmek ve amaçlara ulaşmak için gerekli aksiyonları ortaya koymaktır.

Performans göstergeleri planlamaya ışık tutarak, yöneticilere karar kriteri olarak yol gösterecek bilgiyi üretir. Şimdiki pozisyon bilinmezse,

stratejik kararların doğru alınma olasılığı zayıftır. Bunlar, önceden belirlenen amacın gerçekleştirilmesi konusunda geri bildirimler sağlayan ölçümler yapılmasını da kolaylaştırır (Kubalı, 1998: 187).

**Performans Tablosu:** Seçilmiş göstergelerin bileşiminden oluşan, karar vermeye yardımcı rehber araçlardır. Performans tablosu, uygulama biçimine yönelik gruplandırılmış göstergelerden oluşur. Performans tablosu, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için zorunlu bir araçtır. Bu tablo yardımıyla başarılı bir yönetim sağlanabilir. Performans tablosunu zamanında hazırlamakla olayları önceden görmek, doğru karar almak ve durumu analiz etmek mümkün olabilecektir.

Yönetimin bir aracı olan performans tablosu, birçok bilgi içermektedir. Performans tablosu, performansa yönelik olarak yetkililerin karar vermesinde bir ölçü aracıdır. Örgütlerin performans tablosu otomobillerin gösterge tablolarına benzetilebilir. Bir otomobil sürücüsü sürüş esnasında göstergelerden yararlanmak durumundadır. Otomobil gösterge tablosu sürücünün karar vermesinde (hız, yol, yakıt durumu, saat vb) gerekli tüm bilgileri sağlamaktadır. Örgüt yöneticileri de benzer biçimde örgüt performans tablolarını hazırlamak ve karar verirken onlardan yararlanmak zorundadırlar (Fernandez, 2008: 4).

Klasik performans tablolarının sadece maliyeti düşürmek ve belirlenmiş ölçütlere ulaşmak için hazırlanmalarına karşın; modern gösterge tabloları üretim maliyetini, iş akımını, satış tahminlerini, çevresel etkenleri ve faaliyet sonuçlarını hesaplamaktadırlar.

**Kriter:** Tahmini bir yargıyı taşıyan, bir kavramı, bir şeyi diğerlerinden ayırmayı sağlayan işaret veya karakterdir. Örneğin, *bir belediye yönetimi alanında çöp toplama hizmetlerinin zamanında yapılması; örgütte verimliliğin sağlanması*, birer kriter olarak kabul edilebilir. Kriterler gösterge ve amaç seçimine müdahale ederler. Ölçü ve amaç verilerinin kriter tanımına uygun olması gerekir.

**Parametre:** Kriterlere bağlı ifadelerdir. Örneğin, *süresinde yapımı tamamlanmış yol uzunluğu, belirli sürede anlaşması imzalanmış karayolu uzunluğu* birer parametre olarak kabul edilebilir. Burada *zamanında tamamlanmış yol uzunluğu / yapım anlaşması imzalanmış karayolu uzunluğu*, uyum oranını göstermektedir. *Yapım anlaşması imzalanmış karayolu uzunluğu / yapımı kararlaştırılmış olan karayolu uzunluğu* oranı ise

bir tür etkililik sayılabilir. İşe devam, güvenlik, müşteri memnuniyeti ve yapılan düzenlemeler etkililiğin parametrelerine örnek olarak gösterilebilir.

**Strateji:** Kurumu vizyona ulaştıracak ve kurumun misyonunu gerçekleştirecek ana yolun tanımlanmasıdır (Barutçugil, 2002: 14). Stratejik planlama ise, bir örgütün neyi, niçin yaptığını ve ne olduğuna rehberlik eden ve biçimlendiren eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba olarak tanımlanabilir (Durna ve Eren, 2002: 64).

### **3. KAMU ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ**

Kamu örgütlerinde performans yönetimi yeni bir uygulama değildir. Performans ölçümü konusunda ilk girişimlerin XX. yüzyıl başlarından itibaren başlatıldığı söylenebilir. Daha sonra II. Dünya Savaşı esnasında bilimsel araştırmaların gelişmesi ve teknik analizlerin yoğunlaşması ile birlikte performans ölçümü sistemleri oldukça geliştirilmiştir. Bu gelişmelerin daha çok ABD kaynaklı olduğu bilinmektedir (Millogo ve Burkina, 2009: 2). Kuramsal olarak performans ölçümü devlet projelerini izleme yeteneğine sahip ve doğruluğunu inceleyen bir denetim sistemidir. Denetim süreci, dinamik etkenleri analiz eden, oto kontrol ve oto yönetim unsurlarına sahip bulunmaktadır (Millogo ve Burkina, 2009: 15).

Performans, örgütün; mal ve hizmet üretim maliyeti ve yarattığı mal ve hizmet değer ikilisi üzerine kuruludur. Her iki veri de birbirinden ayrılamaz; çünkü sadece üretim maliyetini azaltmak veya ürün değerini artırmanın yanında toplumun gereksinimleri de söz konusudur. Ancak performans yönetiminde maliyet ve değer ikilisinin oranlarının uygunlaştırılması önem taşımaktadır. Maliyeti azaltmak veya değeri artırmak, değer/maliyet oranından ayrı tutulamaz. Böylece örgütlerde yürütülen performans yönetimi faaliyetleri neticesinde örgüt değerlendirilebilmekte ve karar vericilerin uygun karar verebilmeleri sağlanabilmektedir.

Performans ölçümü uygulaması, sürece bağlı bilgileri taşıyan, işlemleri izleme kapasitesine sahip, değerlendirmeye uygun bir hipotez eksenine üzerine kuruludur. Performans ölçümü entegre bir kavramdır, organizasyonun tüm süreçlerinin anlaşılmasına katkı sağlar. Ayrıca örgütü, amaç, misyon ve vizyonu ile uyumlaştırarak, iç ve dış etkenleri tanımlar. Kamu kesiminde performans ölçümü, araç, işlev ve etkileri ile birlikte stratejik planların hazırlanmasını gerektirir (Millogo ve Burkina, 2009: 15).

Kısacası performans ölçümü uygulamalarından evvel stratejik planların kendine özgü yöntemleri ile hazırlanması zorunludur. Kamu kesimi performans ölçümü uygulamaları her düzeyde bilgi ile ilgilenmektedir. Performans ölçümü, sonuçta her kullanıcının (kamu hizmetlerinden yararlananların) istem, ihtiyaç ve memnuniyet ölçüsü ile ilgilidir.

Kamusal ve özel bütün teşkilatlarda, performansı ölçmeyi, değerlendirmeyi ve artırmayı amaçlayan performans yönetimi; etkililik (effectiveness) ve verimliliği (efficiency) başarmada önemli bir yöntem olarak görülmektedir. Aslında artan nüfus ve azalan kaynaklar karşısında, özellikle kamu yönetiminde performansa dayalı yönetim anlayışının uygulamaya alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültür, yönetim anlayışı ve iletişim gibi bir teşkilatın bütün temel faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır. Doğal olarak bu unsurlar örgütten örgüte değişeceği için performans yönetimi stratejisi de her bir teşkilatta farklı olacaktır. Bu bağlamda performans yönetiminin uzun dönemli hedefleri olan ve daha geniş konulara odaklanmış bir strateji olduğu söylenebilir (Çevik vd, 2008: 9).

Özetle performans yönetim sistemi rasyonel bir yaklaşımın benimsenmesiyle birlikte şu ilkelere dayanmaktadır (Çevik vd, 2008: 67):

- Teşkilatın amaçlarını ve değerlerini belirten görev bildirgesinin hazırlanması,
- Teşkilatın amaç ve hedeflerini ortaya koyan teşkilat planlarının yapılması,
- Teşkilatın her bölümü ve birimi için hususi planları, bütçeleri, performans hedef ve standartlarını ortaya koyan iş planlarının yapılması,
- Yukarıdaki üç konuda düzenli ve sistemli izleme ve incelemelerin yapılması ve bu üç adımın gözden geçirmelerden sonra tekrar edilmesi.

Bu tanımları birlikte değerlendirdiğimizde; performans yönetimi kurum idaresine, kurumun şu andaki durumunu tespit etmek, kurum hakkında geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirlemek, bu amaç ve stratejileri planlı bir şekilde uygulamaya geçirmek, uygulama sonucundaki



gerçekleşmelerin ölçümü ve denetimi vasıtasıyla geri bildirimler elde edip sistemin olumlu veya olumsuz yönlerini tespit etmek ve sonunda kurumun hedeflerinde ve stratejilerinde değişimler yapıp kurum sistemini revize ederek faaliyetleri sürdürmek gibi görevler yüklemektedir. Bu da göstermektedir ki, performans yönetimi sisteminin klasik yönetimden ayrılan en önemli özelliği, örgüt faaliyetlerinin ölçümü ve denetimi sonucu geri bildirimler oluşturması ve bu şekilde örgüt performansının geliştirilmesi için gerekli araçları sağlamasıdır (Altıntaş, 2008: 4).

Bir başka ifade ile performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Şentürk, 2008: 9).

Son yıllarda kamuda kendini stratejik bir araç olarak hissettirmeye başlayan performans yönetimi; kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesini ve hizmetlerin kalite ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı ve bu anlayışın hayata geçirilmesine yardımcı olan teknikler bütünü olarak tanımlanabilir (Ateş ve Çetin, 2004: 255). Performans yönetimi bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ve bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir ve çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır (Barutçugil, 2002: 125). Performans yönetimi; etkili ve verimli hizmet sunma amacını gerçekleştirebilmek için vatandaşları merkeze alan bir anlayış benimsemekte; vatandaşları pasif hizmet alıcısı kimliğinden kurtarıp aktif bir müşteri kimliğine sokmakta ve böylelikle hizmet verenlerin siyasi ve idari hesap verme mekanizmaları ile denetlenebilmelerinin yolunu da açmış olmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004: 255).

Günümüzde kamu kurumlarında yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını iyileştirmek, hizmet maliyetlerini düşürmek, israfı azaltmak ve verimliliği yükseltmek için çeşitli yaklaşımlar izlenebilmektedir (Aktan, 1999). Performans yönetimi bu yaklaşımlarda ön plana çıkmaktadır. Performans yönetimi, bir kurum veya örgütün en yüksek stratejik önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri örgütün en üst seviyesinden tabana, örgütün tüm

birimlerine ve çalışanlara yayarak stratejik çıktılara dönüştürme ve optimum sonuç alma süreci olarak tanımlanmaktadır (Lawson, 1995; Aktaran: Akçay, 2009: 86). Performans yönetimi, yeniden yapılanmanın yöneleceği ve örgütleneceği bir takım amaçlardan, bu amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yol ve benimsenecek yaklaşımlardan, bu yaklaşımları etkili kılacak olan kurumsal düzenlemelerden ve bütün bunları destekleyip, besleyen bir performans bilgi sisteminden oluşmaktadır (Gerçek, 2003). Performans yönetimi; bir organizasyondaki tüm çalışanları performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlar çerçevesinde birleştirmeyi ve amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme ve denetim işlevlerini yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Akal, 1996).

Bu tanımlamalar çerçevesinde performans yönetimi anlayışının temel bileşenlerini; görev tanımı ve amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaşmaya yönelik hedef ve stratejilerin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşma derecesini gösteren performans değerlendirmesi olarak ifade edebiliriz. Performans yönetiminden beklenen yararlar; faaliyetin planlara uygunluğunu sağlar, geleceğe yönelik eylem planı için özgün veri sağlar, kıyaslamalar sayesinde en iyi uygulamaların belirlenmesini ve benimsenmesini sağlar, ödül sisteminin işletilmesine zemin oluşturur, motivasyonu artırır, iyileştirme önceliklerini gösterir.

Performans yönetimi yaklaşımı açısından, geleneksel kamu yönetimindeki girdilere odaklı anlayışın tam tersine, çıktılara odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi söz konusudur (Osborne ve Gaebler, 1992; Aktaran: Akçay, 2009: 86). Bu noktada organizasyonun ürettiği çıktılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Çünkü ölçülemeyen bir sonucun anlaşılması, iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi mümkün değildir. Bir organizasyonun çıktıları nicel yapıda olabileceği gibi nitel yapıda da olabilir. Nicel yapıdaki çıktılar; kâr, verimlilik, üretim miktarı ya da değeri, piyasa payı gibi değişkenlerden oluşabilmektedir. Nitel yapıdaki çıktılar ise; müşteri memnuniyeti, saygınlık, güvenilirlik, olumlu imaj, gibi değişkenlerden oluşabilir. Nitel çıktılarının ölçülmesinde grup algılamasını ölçmeye yönelik anketler ya da puanlama sonuçları ile uzman değerlendirmeleri kullanılabilir.

#### **4. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ SEÇİMİ**

Performans ölçüm sistemi, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bir kurumun içerisinde bilgi toplanması işlemidir (Von Schwabky, 1998: 124; Akt.: Şimşek, 2004: 283).

Performans ölçümü performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Yukarıda da ifade edildiği gibi, performans yönetim sürecinin varlığının temel nedenleri arasında örgüt yönetiminde verimlilik ve etkililik gibi amaçlara ulaşmak yer almaktadır. Bir örgütün birimlerinin performans düzeylerini belirleme böylece başarılı olup olmadıklarını anlamak için stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere ve belirlenen iş standartlarına ulaşip ulaşmadıklarını ölçmek, sorunları saptamak ve çözüm üretmek düzeltme ve iyileştirmeyi düzenli olarak yapmak gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve performans göstergeleri ile kriterlerin belirlenmesi, ancak bu belirlemenin mümkün olduğu kadar tarafsız bir değerlendirmeye imkân verecek şekilde yapılması gerekir. Ayrıca performans düzeyini ölçebilmek için yapılan işlemlerle ilgili gerekli verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir (Çevik vd, 2008: 70).

Performans ölçümleri, performans geliştirilmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemdir. Performans yönetimi anlayışında ölçüm sistemleri, performans geliştirilmeye yönelik örgüt planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulur; kurum performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkililik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, vatandaş memnuniyeti, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk vb. göre ölçerler. Performans ölçümü performansın artırılmasına katkı sağlar. Bu faaliyet, ödüllendirici ve özendirici olup çalışanların önceden bilgi sahibi olmalarını sağlayarak güven duygusu oluşturur (Çevik, 2000).

Performans ölçümünde, her türlü faaliyet veya hizmeti sayısal verilerle ölçmek imkânsız olabilir. Özel sektör örgütlerinin kâr motifi ile hareket etmesi, amaçlarının nicel verilere dayanılarak ölçülmesini kolaylaştırır. Ancak kamu hizmetlerinin niteliği nedeniyle, kamu örgütlerinde yapılacak etkililik ve verimlilik ölçümlerinde nicel ve nitel ölçütlerin bir arada

kullanılması gerekecektir (Köseoğlu, 2004: 640). Her ne kadar niceliksel olarak ölçümü güç olsa da kamu hizmetlerinin ekonomik yararları yanında sosyal yararları da bulunmaktadır. Sağlanan bu sosyal yararlar daha sonra özel kesimde veya kamu kesiminde muhakkak olarak ekonomik yararlar dönüşecektir. Örneğin, eğitim, sağlık, sosyal yardım faaliyetlerinin sonucunda olduğu gibi. Bu nedenle kamu hizmetlerinin sosyal yararlarını da her zaman ölçüm hesabına katmak gerekir.

Günümüzde uygulanan birkaç performans ölçüm sistemi bulunmaktadır. Bunlar daha çok 1990'lı yıllardan sonra geliştirilmiş sistemlerdir. Bunların başında Lynch ve Cross'un *performans piramidi*; Fitzgerald'ın *matris sistemi*; Atkinson, Waterhouse ve Wells'in *amaçlar sistemi*; Kaplan ve Norton'un *geleceğin performans tablosu sistemi*; E. Morin, A. Savoie ve G. Beaudun'in klasik bir çalışması ve Fernandez Alain'in performans tabloları üzerindeki çalışmaları gelmektedir (Les Nouveaux Tableaux de Bord des Managers). Bu çalışmaların ilk üçü daha çok kuramsal olduğu için pek uygulanmamaktadır. Bu sistemlerden son üçü kamu örgütlerinin performans ölçümünde kullanılmaktadır. Kaplan ve Norton ile E. Morin, A. Savoie ve G. Beaudun'in geliştirdiği sistemler daha çok Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da uygulanmaktadır (Debi, 2005: 7. Fernandez Alain'in geliştirdiği sistem ise daha çok Fransa'da uygulanmaktadır.

Fransız kamu yönetimi sistemi Türk kamu yönetimi sistemi için temel teşkil ettiğinden, bu çalışmada daha çok Fernandez Alain'in Gimsi modelinden yararlanılmıştır. İzleyen alt başlıklarda sistem ile ilgili açıklamalar dört evre altında verilmektedir. Bu evreleri içeren performans yönetim süreci, durum analizi, kuramsal çalışma, uygulama ve işe başlama ve değerlendirme başlıklarından oluşmaktadır. Çizelge 1'de görüldüğü üzere her evre farklı aşamaları içermektedir.

**Çizelge. 1:** Performans Yönetim Süreci (Bir Tableaux de Bord Örneği Olarak Gimsi Modeli)

| Evre  | N° | Aşama  | Amaç  | Eylemler  |
|---|----|--|---|---|
| <b>Durum Analizi</b> (Genel durum ne?) Rekabetçi çevre gereği, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, müdahale noktaları ve stratejik eksenin tanımlanması | 1  | Örgüt ve çevresi: Örgütün stratejisi, piyasası, iş yönetimi, kaynakları tanımlar.  | Örgüt stratejisine uygun proje kapsamını belirlemek için çevrenin ekonomik analizini yapmak | • Hedef kitle/ilgili tarafların belirlenmesi                                    |
|   | 2  | Örgütün kimlik tespiti: Örgütün uğraş konusu, süreçlerin oluşumu, müdahale noktaları ve faaliyetleri tanımlar.   | Süreçleri, aktiviteleri ve ilgili aktörleri belirlemek için örgütün yapısal analizi         | • Kuruluşun var oluş gereçesi<br>• SWOT analizi<br>• Temel ilkeler              |
| <b>Kuramsal Çalışma</b> (Ne yapmak gerekir?) Performans yönetiminde yetkililerin karar süreçlerinin ve atacakları kararların belirlenmesi           | 3  | Amaçların belirlenmesi: Amaçlar ölçülebilir, sınırlı ve erişilebilir olmalı  | Her birimin taktik amaçlarının seçilmesi  | • Plan ve programlar<br>• Somut ve ölçülebilir hedefler                         |
|   | 4  | Birim düzeyinde gösterge tablosu hazırlanması: Göstergeler tablosu, dikkatli, öngörülül, tutarlı ve izlenmesi kolay olmalıdır.   | Her birimin gösterge tablosunu hazırlanması   | • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri   |
|   | 5  | Göstergelerin seçimi: Göstergeler ölçme amaçlı, güvenilir olmalıdır.   | Seçilen işlevsel amaçlar için göstergelerin seçimi  | • Detaylı iş planları   |
|   | 6  | Bilgilerin toplanması: Bilgiler mantıksal tutarlılık özelliğini taşımaktadır.  | Göstergelerin tespiti için gerekli bilgilerin tanımlanması                                  | • Maliyetlendirme<br>• Bütçeleme  |
|   | 7  | Örgüt düzeyinde sistem gösterge tablosunun hazırlanması: Örgütteki karar vericileri, deneyim ve bilgi paylaşımını, sınırlılıkları içermelidir.                         | Genel tutarlılığı denetleyecek örgüt gösterge tablosunun hazırlanması                       | • Performans programı<br>• Bütçeleme  |
| <b>Karar Verme Uygulama</b> (Nasıl yapılır?) Örgütün kullanacağı teknoloji  | 8  | Yazılım programı (Progiciels) seçimi: Bilgileri, toplama, saklama, dağıtım, kullanma yöntemleri  | Performans ölçütlerinin hazırlanması için uygun yazılım programı                            | • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi  |
|   | 9  | Örgütün bütünleştirilmesi: Entegrasyon için davranış eğitim, tasarımı, maliyet ve iletişim yöntemlerini içermelidir.   | Yazılım programının örgüt düzeyinde uygulanması   | • Performans göstergeleri   |
| <b>Örgütsel Yapıyı ve İşleyişi Düzeltme</b> (Sistem ihtiyaçları karşılanmakta mıdır?)   | 10 | Değerlendirme: Sistemin değerlendirilmesi, ihtiyaçların belirlenmesi ve gerekenin sağlanması içerir. Yerindelik, memnuniyet ölçümü ve yol gösterme eylemlerini içerir. | Sistemin sürekli izlenmesi  | • Geri besleme<br>• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi |

**Kaynak:** (Fernandez, 2003: 126).

#### **4.1. Durum Analizi (Kimlik Saptama)**

Çizelge 1’de görüldüğü üzere performans yönetim sürecinin ilk evresi durum analizidir. Bu evre, kuruluşun faaliyetlerini yürüttüğü ve içinde bulunduğu iç ve dış ortamın ayrıntılı bir şekilde incelenmesini, irdelenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükler çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/ çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır. Bu sebeplerle durum analizinde kuruluşun tarihi gelişimi; yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi; faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi; paydaş analizi; kuruluşun genel yapısı hakkında bilgi içeren kuruluş içi analizi; son olarak faaliyet gösterdiği ortamı ve dış koşulları analiz eden çevre analizine yer verilir (DPT, 2006: 15).

Bu aşamada kurumun mevcut durumu değerlendirilir. Başardığı önemli projeler, sürdürülen programlar ortaya konulur. Bir kurumun, gelecekte başarmayı planladığı projelerinin yapılabilirliği, kurumun mevcut durumundan anlaşılabilir. Mevcut durumun saptanması, yapılacak plan ve projelerin ciddiyeti açısından da önem taşımaktadır. Mevcut durumun saptanmasında nicelik ve nitelik arz eden verilerden yararlanılır. Bu anlamda bir kurumun ilk defa yapımına girişeceği bir projede temkinli davranması, projenin yapılabilirliğini güçlendirecektir.

Mevcut durumun saptanmasında gerekirse SWOT analizi yapılmalıdır. Bu analizde kurumun güçlü ve zayıf yönleri; kurum açısından fırsatlar ve tehditler ortaya konulur. Bu tür bir analiz kurumun gerçek durumunu bilimsel ve teknik olarak tespit etmektir.

Bu evrede; “Örgüt şu an ne durumdadır? Artıları eksileri nelerdir? Performansı ne durumdadır? Yönetim sistemleri ve süreçleri stratejilere uygun mudur?” gibi sorulara yanıt aranır (Altıntaş, 2008: 5).

Kısacası durum analizi evresinin 1. aşamasında, örgüt, piyasalar, kaynaklar, yönetim, kültürel çevre ve stratejiler açısından analiz edilir.

Örgütsel olarak tercih edilen projeler, yönetimin yükümlülükleri, karşılaşılabilecek güçlük ve örgütsel potansiyel belirlenir. 2. aşamada, örgüt içindeki meslekler tanımlanır, proje süreleri açıklanır, örgüte ilişkin hassas hususlar ve süreçlere ilişkin aktiviteler belirlenir. Kritik aktivitelerin belirlenmesi, proje ile ilgili kişilerin atanması ve çalışma gruplarının oluşturulması yine bu aşamada gerçekleştirilir.

#### **4.2. Amaçların Belirlenmesi ve Performans Tabloları**

Sonuçları ölçmeden evvel, değerlendirmeye dayanak olacak amaçların tanımlanması gerekmektedir. Değerlendirmeden önce, amaçların çok daha somut ve nesnel bir biçimde belirlenmesi yarar sağlayacaktır. Kurum olarak amaçlar üzerinde anlaşma sağlanması, amaçların tanımlanması işiyle atbaşı yürür. Yönetimin başarısının değerlendirilmesi, ancak amaçlar politik sorumluluk ilkesine uygun yollar izlenerek tanımlandıktan sonra bir anlam taşır (Simon vd, 1985:400).

Bu aşamada yapılması gereken şey, örgütün geleceğe yönelik amaçlarını belirlerken, örgütün değerlerinin göz önüne alınmasıdır. Dolayısıyla örgüt bir kamu kurumu ise, belirlenecek olan amaç ve hedefler, kamu yararını sağlamaya yönelik olmalıdır. Örneğin bir mahalli idare teşkilatının su kaynaklarını artırmak ve mevcut kaynakları nasıl daha etkin kullanacağını araştırmak amacıyla hedefler belirlemesi, hizmet yararlanıcılarının yararını gözetken bir stratejik hedefdir (Altıntaş, 2008: 5).

Belirlenen her amaç altı kriter açısından irdelenmelidir (Fernandez, 2008: 230):

- Amacın zaman bakımından sınırlandırılması,
- Amacın ölçülebilmesi,
- Amacın, araç, risk ve sınırlılıklar açısından kabul edilebilir olması,
- Amacın gerçekleştirilebilir olması,
- Amacın benimsenmiş olması,
- Alt amaçların genel amaca katkıda bulunması.

Çizelge 1’de ikinci evre olarak ele alınan *kuramsal çalışma* kapsamında ele alınan misyonun, ulaşılması istenilen ve hedeflenen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyonun, kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkelerin, elde edilmesi için gayret ve çabaların

yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak belirtilebilecek stratejik amaçların ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken spesifik-ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedeflerin ortaya konulmasını içerir (Taş, 2005: 104). Bu evrede istenilen, örgütün amaçlarını örgütün tüm elemanlarına benimseterek ve alt sistemlere yayararak bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırmak, yani örgütsel amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşabilmek için gerekli stratejileri ve geleceğe yönelik hedefleri belirlemektir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 172). Çizelge 1, Gimsi yöntemi (Alain Fernandez'in tescilli markası) olarak adlandırılan yöntemin özetlenmiş biçimidir. Gimsi yöntemine göre bir gösterge birden çok amacı ölçebilir. Genel amaç alt amaçlara bölünebilir, tersi söylenecek olursa, alt amaçlar da bir veya birden çok genel amaca katkıda bulunabilir. Performans tablosu, ayrılmış hiyerarşik yapıya göre hazırlanmışsa, en azından üstü kapalı olarak ölçülerle amaçlar arasında tutarlılık ifade etmelidir (Lohri, 2000: 18).

Performans tabloları da bu evrede hazırlanır. Performans tablolarının iki tür işlevi bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, hiyerarşik yapı içinde diyalogu ve elde edilen sonuçları analiz eder. Performans tabloları, eylem ve işlemlerin stratejik amaca uygunluğunu açıklayan göstergelerden müteşekkildir. İkincisi rehber niteliğindedir ve elde edilen sonuçlarla gerçekleştirilen gelişmeler hakkında bilgi sağlar. Performans tablosu genel olarak şu özelliklere sahiptir:

- Gösterge tablosu gereken göstergelerin toplandığı bir çizelgedir.
- Verileri temsil eden grafikleri içerir.
- Tamamlanmış, sürdürülmekte ve gelecekte tamamlanacak projeler hakkında bilgi verir.
- Verilerin kaynaklarını gösteren referansları içerir.

Gösterge tabloları için belirlenen kriterler şunlardır (Fernandez, 2008: 352):

- Gösterge tablosu performans ölçümüne uygun olmalıdır,
- Gösterge tablosu sınırlı sayıda gösterge içermelidir,
- Gösterge tablosu kullanıcılara sadece özet bilgi sunmalıdır,
- Gösterge tablosu çalışanlar arasında yeterli bilgi akımını sağlamalıdır,
- Gösterge tablosu kendi içinde tutarlı olmalıdır.



Gösterge tablolarının yardımıyla örgütsel sistemin tutarlılığı kolayca izlenebilir. Örgütteki karar vericiler gösterge tabloları aracılığıyla bireylerle ve gruplarla sürekli iletişim içerisinde olmak durumundadırlar. Bu anlamda karar vericiler bilgi üretimi ve analizi konusunda herkesle bilgi alışverişi içerisindedirler. Bilgi alış verişi dikey veya yatay boyutta gerçekleştirilebilir. Böylelikle örgütsel sorunların anlaşılması ve çözümü kolay olacaktır.

Stratejik amaç ve hedefler ortaya konduktan sonra bu hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmaların planlaması da bu evrede yapılır. Bu yapılırken birim performansından ne anlaşıldığı ve bu birimlerde çalışanların anlayacakları bir şekilde iş tanımlarının yapılması, yapacakları işlerin açıkça belirlenmesi ve görevlerini yerine getirirken başarılı sayılacakları standart düzeyleri açıkça ortaya konur. Bu noktada bir teşkilatta stratejik plandan sonra yapılacak en önemli işlerden biri iş analizleri yaparak hem yöneticilerin hem de memurların başarı kriterlerini ortaya koymaktır. Böylelikle örgütsel performans konusunda konulan amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, nasıl ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı ve benzeri değerlendirmeleri yapmak mümkün olacaktır (Çevik vd, 2008: 67).

Tablolarda kullanılan gösterge kriterleri ise şöyle sıralanabilir (AFNOR, 2000: 9):

- Göstergeler kriterleri temsil etmeli ve ona bağlı olmalı,
- Kriter gelişimini yansıtmalı,
- Doğru bilgi vermeli,
- Güvenilir olmalı (ardışık ölçümlenmelerde güven vermeli),
- Kullanılması, sağlanması ve oluşturulması kolay olmalı,
- Diğer göstergelerle uyuşması için karşılaştırmaya ve analize uygun olmalı.
- Kullanım maliyeti düşük olmalı.

Açıkça tanımlanmış amaç ve hedefler ile iyi belirlenmiş performans göstergeleri olmaksızın amaçların gerçekleştirilmesini etkili biçimde izlemek olanaksızdır. Göstergeler, başarı ya da performans konusunda bilgi veren istatistikler olup, gerek stratejik planlarda, gerekse faaliyet planlamasında, bütçenin hazırlanmasında, kaynakların tahsisinde ve faaliyetlerin izlenmesi, yönlendirilmesinde kullanılır (Kubalı, 1998: 186).

**Çizelge. 2:** Kamu Örgütleri İçin Performans Tablosu

| Taraflar   | Görev                                 | Program                                     | Amaç  | Gösterge   |
|--|---------------------------------------|---|---|--|
| <b>Vatandaşlar Açısından</b><br>Örgüt aktivitelerinin toplum üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi:<br>Sosyo-Ekonomik Amaçlar | Eğitim-Öğretim                        | İlköğretim                                  | İlköğretimin sonunda tüm öğrencilere temel davranışları kazandırmak | Programın sonunda eğitilen çocukların, genele oranı            |
|  | Kamu maliyesinin yönetimi ve denetimi | Merkezi ve yerel yönetimlerin mali yönetimi | Vergi ödemede yükümlülerin tutumlarının iyileştirilmesi             | Vergi ödeyen yükümlülerin, genele oranı                        |
|  | Yüksek öğretim ve araştırma           | Üniversite eğitimi ve araştırma             | Kaliteli yüksek öğretim ihtiyacını karşılamak                       | Mezuniyetten 3 yıl sonra iş hayatına atılanların sayısı        |
|  | Güvenlik                              | Ulusal                                      | Suçluları ortaya koymak   | Suçluların, genele oranı                                       |
|  | Ulaşım                                | Yol güvenliği                               | Kaza ve ölüm olaylarını azaltmak                                    | Yıllık ölü sayısı  |
|  | İstihdam                              | İstihdamın artırılması                      | Yeni istihdam alanları sağlamak                                     | Alınan önlemler sonucunda yaratılan iş olanakları              |
|  | Kentleşme ve konut                    | Şehir düzenlemesi                           | Yeni seçilen alanlarda konut çekiciliğini artırmak                  | Yeni yerleşim yerlerinde oturanların, diğerlerine oranı        |
| <b>Kullanıcılar Açısından</b><br>Kamu hizmetlerinin kalite ölçüsü: Kaliteye İlişkin Amaçlar                                    | Eğitim-Öğretim                        | Ulusal eğitim politikalarının desteklenmesi | Hazırlanan programı başarmak  | Karşılanamayan eğitim hizmetleri                               |
|  | Kamu maliyesi yönetimi ve denetimi    | Merkezi ve yerel yönetimlerin mali yönetimi | Vergi kolaylığı sağlamak  | Vergi kolaylığı programına saygı düzeyi                        |
|  | Adalet                                | Adil yargılama                              | Anlaşmazlıklarda adil kararlar vermek                               | Uygun sürede çözümlenen anlaşmazlıklar                         |
|  | Kamu politikaları                     | Kentsel düzenleme                           | Kullanıcılara kaliteli hizmet sunmak                                | Kentsel düzenlemede inşaat izni alan birim sayısı              |
|  | Güvenlik                              | Ulusal düzeyde                              | Tüm alanlarda güvenliği sağlamak                                    | Orta ve uzun dönemde yapılan müdahale sayısı                   |
|  | Ulaşım                                | Hava durumu                                 | Hava raporlarını hazırlamak   | Hava bültenlerinin tutarlılık oranı                            |
|  | İstihdam                              | İşe dönüş ve giriş                          | İş sunu ve talebi arasındaki oranı düzenlemek                       | İŞKUR'un kurumsal hizmetlerinden işçi/işveren memnuniyet oranı |

|  |                                    |   |   |  |
|--|------------------------------------|---|---|--|
| <b>Vergi Yükümlülükleri Açısından</b><br>Kamu aktivitelerinin kalite/maliyet oranının değerlendirilmesi:<br>Etklilik Amacı | Eğitim                             | Ulusal eğitim politikalarının desteklenmesi | Hazırlanan programı başarmak                              | Öğrenci başına düşen maliyet                       |
|  | Kamu maliyesi yönetimi ve denetimi | Merkezi ve yerel yönetimlerin mali yönetimi | Mali birimlerin yönetim maliyetini uygunlaştırma          | Mali yönetim maliyet oranlarının karşılaştırılması |
|  | Toplum güvenliği                   | Ulusal araçlar üzerinde müdahale            | Helikopter başına net maliyeti uygunlaştırmak             | Gerçekleşen helikopter alım maliyeti               |
|  | Ulaşım                             | Ulusal yol ağı                              | Ulusal yollarda güvenliği artırmak                        | Yatırımlar sonucu kazanılan yaşam oranı            |
|  | Ulaşım                             | Ulusal yol ağı                              | Devlet tarafından planlanan yol ağının gerçekleştirilmesi | Yol yapımının Km maliyeti                          |
|  | Kent ve konut                      | Kent yenileme                               | Kent yenileme maliyetlerinin uygunlaştırılması            | Kent yenilemenin m <sup>2</sup> maliyeti           |
|  | Kent ve konut                      | Konut sayısının artırılması                 | Konut sahipliğini artırmak                                | İlk kez ev sahibi olanların diğerlerine oranı      |

**Kaynak:** Republique Française, 2010: 1

### **4.3. Karar Verme ve Uygulama**

Bu evrede ilk yapılması gereken karar süreç modellerini oluşturmaktır. Karar süreç modellerini oluşturmak için de bilgi işlem sistemlerinden yararlanılmaktadır. Yönetimde bilgi işlem sistemlerinden yararlanılması ile karar verme süreçleri kolaylaşmaktadır. Örgütlerde karar verme süreci, bilgiyi toplama, yayma ve uygulama olmak üzere temel üç yapı üzerine kuruludur: Öncelikle karara ilişkin bilginin nerede bulunacağı belirlenir. Bir kuruma ait veriler değişik kaynaklarda bulunabilir. Bilgiye kolay ulaşım için bunların tek bir havuzda toplanması istenir. İkinci olarak karar vericilerin verdikleri kararlar yayımlanır. Daha sonra ise rehber niteliğindeki bu karar metinleri ilgililerce uygulanır.

Günümüzde bir kurumun operasyonel seviyedeki hizmetlerini sunabilmesi için bilgi sistemleri vazgeçilmez olarak kabul edilmektedir. Kurum yöneticilerinin karar süreçlerinde doğru ve zamanında bilgi önemlidir. Bu bilgi gerçekte kurumun işleyişi sırasında toplanan verilerde mevcuttur. Karar destek sistemleri, kurum içi ve dışı verilerin, karar verme sürecinde kullanılabilen bilgiye dönüştürülmesiyle ilgilidir.

Günümüzde çok sayıda bilgi işlem teknikleri geliştirilmiştir. Bu bilgi işlem teknikleri karar verme süreçlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bunların

başında, kurumsal kaynak planlaması gelmektedir. Kurumsal kaynak planlaması kurumlarda mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel addir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, bir işletmenin tüm veri ve işlemlerini bir araya getirmeye veya bir araya getirilmesine yardımcı olmaya çalışan ve genelde kullanımı kolay olan sistemlerdir. Klasik bir KKP yazılımı, işlem yapabilmek için bilgisayarın çeşitli yazılım ve donanımlarını kullanır. KKP sistemleri temel olarak değişik verilerin saklanabildiği bütünleşik bir veritabanı kullanırlar. Örgütün birleşik yazılım programı yönetimin işlevlerini ve verileri merkezi olarak içeren bir programdır.

Kurumsal kaynak planlama sistemi örgütün her bir fonksiyonuna ilişkin bir modüle sahiptir. Muhasebe ve finans yönetimi, üretim yönetimi, alış ve satış yönetimi, stok yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kurumsal kaynak planlamasının kapsamındadır. Merkeze alınmış bu bilgiler birimler tarafından paylaşılır.

Bu aşamada örgütün yapısı, mevcut performans düzeyi ve önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, örgütün başarısını ölçmeye yarayan uygun performans kriterleri belirlenir. Bu kriterlere dayanılarak, her birimi ve genel olarak örgütü de kapsayacak biçimde bir performans ölçüm sistemi oluşturulur (Köseoğlu, 2004: 638).

Performans kriterlerinin sağlıklı olarak saptanması, performanslara ilişkin verilerin sağlıklı olması, yani güvenilir ve yeterli olmasına bağlıdır. Kaldı ki, bu verilerin elde edilmesinde dayanılacak esaslar da tutarlılık göstermemektedir. Böyle bir durumda, yani nesnelliği olmayan kaynaklara dayalı verilerin güvenilirlik derecesi, bunlara dayalı "*standart sapma işlemlerini*" de olumsuz yönde etkilemekte ve öznelliğe sevk etmektedir. Bu önemli nedenle, performans kriterlerinin güvenilirliğinin artırılabilmesi, buna ilişkin verilerin sağlıklı olmasını ve kayıtların sağlıklı olarak tutulmasını gerektirmektedir. Performans kriterlerinin saptanması, performans analizlerinin yapılmasını gerektirmektedir (Kalkandelen, 1997: 163).

Performans yönetim kriterleri mal, hizmet ve süreçlerin önceden belirlenen amaçlara uygunluğunu sağlayacak kural ve özellikleri içeren, üzerinde anlaşılmış yazılı belgelerdir. Buradaki sorun, her örgüt için kullanılabilecek genel performans kriterlerinin bulunmamasıdır. Onun yerine,

faaliyetin ya da programın niteliğine göre belirlenen kriterler kullanılır. Yani, performans yönetiminin temel özellikleri ve yöntemi değişmezken, kriterler olaydan olaya değişmektedir (Kubalı, 1999: 52).

Bilgisayar tekniklerini kullanan, alınan kararları, iletişimi ve entegrasyonu kapsayan bu evre, ucuz bir proje olmadığı gibi kolay da değildir. İletişim ve entegrasyon aşamasında (aşama 9) dikkate alınması gereken hususlar şunlardır (Fernandez, 2008: 417):

- Belirlenen mal ve hizmet üretimine ilişkin sınırlılıklar: Eğitim, uyum, teknik donanım, biçim verme, insan kaynakları yönetimi vb,
- Örgüte ilişkin sınırlılıklar: Süreç yönetimi, fiziksel ve mantıksal plan, mevcut alt yapı,
- Toplam maliyet,
- Projeleri bitirme süreleri.
- Tüm karar verme süreçlerinde matematiksel tekniklerden de yararlanılarak, sayılan bu sınırlılıklar dikkate alınır.

#### **4.4. Performansın Değerlendirilmesi**

Örgütler de yaşayan bir tür canlılardır. Zamanla her yönüyle gelişir veya değişirler. Ancak örgütsel sistem ile örgütten mal ve hizmet alan kullanıcıların yeni gereksinimleri arasında tutarlılığı sağlamak gerekmektedir. Bu noktada “*değerlendirme*” olgusu önem kazanmaktadır. Değerlendirme bir kontrol, bir ceza veya ödül sistemi değildir. Değerlendirme, sürekli düzenliliği sağlama anlayışı içerisindeki bir ölçü sistemidir. Değerlendirme, örgütün her katmanından gelen seslerin yankılarını dinlemektir.

Bu nedenle değerlendirme, aktif bir uygulamadır; kurulu sistemin uygunluğunu ve gerekli düzenleme aksiyonlarını analiz eder. Değerlendirme genel olarak dört işleve sahiptir (Fernandez, 2008: 434):

- Düzenleme girişimlerinin tanımlanması: Örgütün beklenen işlevleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğini araştırır.
- Alınan görüşlerin değerlendirilmesi: Her boyutta mal ve hizmeti üretenlerle, mal ve hizmetten yararlananların görüşlerine başvurulur.
- Sonuçların analiz edilmesi: Yapılan, yapılmakta olan veya yapılacak işler belirlenir.
- Düzenleme aksiyonları tanımlanır.

Kurumların performansının değerlendirilmesinde ilk kaynak yine kurumların kendilerine özgü performansları olmaktadır ki bunu, kurum performansının öz olarak değerlendirilmesi biçiminde belirtmek mümkündür. Çünkü kurumun belli bir zaman süresi içindeki performansı, yine aynı kurumun daha önceki benzer bir zaman dilimi içinde gösterdiği performansla bakarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Başka bir deyimle, kurumun performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt, yine kendisine ait standartlar olmaktadır. Doğal olarak, değerlendirme yapılırken ortam ve koşullardaki benzerlikler ile birlikte benzerliklerden standart sapmalar dışında oluşan farklılıklar üzerinde özenle durulur. Bununla birlikte benzer kurumlardaki performanslar da ölçüt olarak kullanılabilir (Kalkandelen, 1997: 157).

Performansın ölçülmesi (bir başka anlatımla elde edilen sonuçların maliyetiyle karşılaştırılması), ancak daha önce bir takım işlerin yapılmasıyla mümkündür. Burada yönetsel eylemlerin sonuçlar üzerindeki etkisinin saptanması da önem taşımaktadır. Devletin gerçekleştirmek istediği sonuçların (amaçların) ne ölçüde verimli bir biçimde gerçekleştirildiğinin nasıl ölçülebileceği konusu performans ölçümü olarak nitelendirilebilir. Yolların temizlenmesinde kullanılan bir yöntemin amacı bir başka yöntemden daha ucuza gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini, belirli bir yol düzeyi türünün bir başkasından daha dayanıklı olup olmayacağını, belirli bir sayımlama çalışmasında bilgisayar kullanmanın giderlerde kısıntıya yol açıp açmayacağını ölçülü bir kesinlikle saptamak mümkündür. Performansın nesnel olarak en iyi ölçülebildiği alanlar, işte araçlarla sonuçlar arasındaki bağlantıların en kolay kurulabildiği alanlardır (Simon vd, 1985: 401).

Performans ölçümlerinin belirgin amacı denetim ile yönetimi geliştirme ve değişen koşullara uyarlamadır. Performans ölçümü ile performansın gelişimi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Ölçümler sonucunda düzenli geri bildirim ile yönetim, durumu gözden geçirerek daha üst bir düzeye ulaşmaya yönlendirilir. Verimlilik ve etkililik ölçümünde ekonomik analizler gibi teknik yaklaşımlar ya da örgüt analizi gibi davranışsal yaklaşımlar da kullanılabilir (Kubalı, 1998: 40).

Bu evrenin son aşamasında, verimlilik ve etkililiğin sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için örgütün amaç, program ya da faaliyetinin önceden belirlenmiş ölçütlere dayanılarak ölçülmesi gerekir (Karakaş ve Ak, 2003: 345).

Bu aşamada ölçüm sonuçları değerlendirilir. Performans yönetiminin bir özelliği de, sürekliliği olan bir olgu olmasıdır. Bu süreç içerisinde belli bir dönemde elde edilen sonuçlara dayanarak gelecek dönemin performans planlaması yapılır. Bu aşamada, kurum performansının hizmet sunulan halk üzerindeki etkileri de ölçülmelidir. Örneğin bir özel idarenin performansı, hizmet sunduğu yerel halkın katılacağı anket veya mülakat yöntemleri ile belirlenebilir (Köseoğlu, 2004: 638).

Performans değerlendirmesi performans sonuçlarından hareketle yöneticilerin geleceğe ilişkin olarak doğru kararlar vermesini sağlar. Amacı, karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak, etkin kaynak dağılımını sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Performans değerlendirmesi analitik bir değerlendirme süreci olup kamusal politikaların, kurumların veya faaliyet ve projelerin açıklanmasına yardımcı olur. Bilgiyi arttırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltır. Performans değerlendirmesi idare yöneticileri ve çalışanları tarafından yapılabileceği gibi değerlendirilecek konuda uzman kişilerden oluşturulacak çalışma grupları aracılığıyla da yapılabilir. Performans değerlendirmesi kurum tarafından mali yıl içinde, mali yıl sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarını değerlendirme şeklinde orta ve uzun vadede yapılabilir (MB-BUMKO, 2004: 62-63).

Örgütsel performans analizleri sırasında bazı önemli güçlükler yaşanabilir. Benzeri mal ve hizmet üretimi alanlarında başka örgütler bulunsa bile, bunların belirli dönemler içerisindeki üretim ve imalatına ilişkin belirli üretim faktörlerine göre bulunacak kriterlerin ölçüt olarak kullanılması güç olabilir. Ayrıca bu ortak ölçüt, çoğu zaman elde edilmeyebilir. Çünkü benzer üretimde bulunan örgütlerin, çalışma yerleri ve koşulları, kapasiteleri, içinde buldukları kesimler vb. yönden farklılıkları bulunabilir. Bu nedenle örgütsel performans karşılaştırması yapma ve standart performans saptama işlemi büyük güçlüklerle karşı karşıyadır. Ancak, bir örgütün belirli zaman birimleri içinde çeşitli dönemlerdeki üretimlerinin ortalamaları alınmak suretiyle kendi içinde karşılaştırmalı bir yöntemle, üretim standartlarının saptanması daha gerçekçi olmaktadır. Doğal olarak bu saptama işlemi, örgütün içinde bulunduğu ortam ve koşullarla doğrudan ilgilidir. Çalışmalarda bu örgüte ilişkin değişkenleri hassasiyetle göz önünde bulundurmak ve değerlendirmek gerekmektedir (Kalkandelen, 1997: 164).

Ölçme, tahmin edilen sonuçlarla elde edilen sonuçları karşılaştıran bir süreçtir. Ölçümde ilk önce kaynaklar tanımlanmakta ve planlanmaktadır.

Burada bir öngörü bulunmaktadır. Bu öngörü sayısal (miktar, maliyet, iş günü vb.), kalite düzeyi (üretilen mal ve hizmetin amacına uygunluğu), çalışanların etkililiği olabilir. Genel olarak üretilen ürünlerin kalitesinden; çalışanların ve örgütün etkililiğinden söz edilir. Arkasından gerçek olarak elde edilen ürünler tanımlanır. Tüm bu alınan sonuçlar aktivitenin ölçümünü kolaylaştıracaktır.

Bir performans ölçüm sistemi örgütün stratejisi ile uyumlu olmak durumundadır. Amaçlar arasındaki ilişki performans ölçü sisteminin hazırlanmasına ve ölçüler anlamında kolaylık sağlaması için açık olmalıdır (Lohri: 2000: 35). Performans ölçü sistemi sayesinde örgütün çevre üzerindeki etkisi tahmin edilebilir. Performans ölçü sistemi geçmişten, şimdiki durumdan ve gelecekle ilgili bilgi vermek durumundadır (Lohri, 2000: 35).

Hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden “dördüncü evre” süreci ise “*Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*” sorusunu cevaplandırır.

Performans yönetiminde söz konusu olan ölçüm, kamu hizmetlerinin verimliliğini, etkililiğini ifşa etmek için, gözlem yapan, değişiklikleri kayıt altına alan, onları çözümleyen bir süreçtir. Bu anlamda etkili ölçüm, karşılaştırmalı analizleri, belirli amaçları, normları ve ölçü modellerini içeren akla yatkın bir sistemdir. Etkili ölçüm stratejik plana dayalıdır. Stratejik plan performans normlarını ve belirli amaçları içermektedir.

## **5. SONUÇ**

Genel olarak kamu yönetiminde, özelde ise kamu hizmeti üretiminde etkililik, verimlilik ve performans elde edilen sonuçlar üzerinden saptanabilmektedir. Elde edilen sonuçlar teleolojik yaklaşımla, hizmetten yararlananların ve ödedikleri vergilerle hizmeti finanse eden mükelleflerin tutumlarından anlaşılabilir. Bu bakımdan hizmetin maliyetine katlanan ve sonuçlardan yararlananların olumlu tutumları performans göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Performans ölçümü (sonuçlara göre yönetim anlayışı), aynı zamanda, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, ölçü ve süreç izleme, uygun karar alma, sürekli iyileşme, sorumluluk ve şeffaflığı dikkate alma gibi yararlı yönetsel işlevleri dikkate alan bir sistemdir. Kısacası performansla dayalı yönetim, üretim sonuçları, verimlilik ölçüsü, çevreye uyum ve yenilikleri öğrenme süreçleri üzerine kuruludur.



Performans yönetiminin temel aracı olan performans tablosu, yönetimde yol ve yöntemleri uygulamaya koyan sistemli ve yararlı bir araçtır. Bu nedenle, bir performans tablosu, gerekli ve tutarlı bilgileri içeren, çalışma ortamı için ortak bir dil oluşturan bir yapıya sahip olmalıdır. Performans tablosu, yöneticilerin sistemi değerlendirmelerini sağlayan, örgüt içindeki eğilimleri tanımlayan ve çalışanlara rehberlik eden, tutarlılığı olan ve doğal olarak tüm örgütsel işlevleri etkileyen birden çok göstergenin oluşturduğu bir yapıdır. Ayrıca yönetim süreci içerisinde gelişmeyi sağlamada, doğru eylemleri uygulamaya koymada sorumluluğu göstermektedir.

Performans tablosunun hazırlanmasını da içeren performans yönetimi, kurumun geçmişi ile amaçları arasında bir tür köprü vazifesi görmektedir. Bu anlamda, amaçları belirleme, üretimi artırma ve sonuçları düzenleme, performans yönetiminin ve ölçümünün esas unsurları arasında yer almaktadır. Performans ölçümünün temel ayaklarını ise, örgütü ve çevresini ölçümle tanıma, amaçları ölçümle belirleme ve örgütsel bilgileri (ölçüleri) tüm çalışanlarla paylaşma ve sonuçları değerlendirme süreçleri oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, bazı ülkelerde kamu örgütlerinin performans ölçümünde etkili olarak kullanılan sistemlerden biri olan ve finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de bir arada kullanıldığı Alain Fernandez'in Gimsi modeli incelenmiştir. Gimsi modeli ile kamu örgütlerinin performansını ölçmek mümkündür. Gimsi modeli öncelikle Fransa genelinde kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılan bir performans ölçüm sistemidir.

Gerçekte, performans yönetimi ve proje yönetimi stratejik yönetimin en önemli ayağı olan stratejik planlamanın tamamlayıcı unsurları olarak görülebilir. Bu nedenle kamu kurumlarında öncelikle stratejik ve proje planlarının hazırlanması arkasından da performans tablolarının düzenlenmesi bu çalışmanın temel önerileri arasındadır. Kamu kurumlarını başarıya ulaştırabilmek açısından bu alanda akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak denilebilir ki; ölçümü yapılamayan herhangi bir işlevin aksaklıklarının giderilmesi olanaksızdır. Performans ölçümüne bu gözle bakılmalı; bu doğrultuda kamuda örgütsel işlevler ölçülmeli, değerlendirilmeli; ölçüm ve değerlendirme sonuçlarına göre de kamu örgütlerinin yapısı ve faaliyetleri sürekli geliştirilmelidir.

## **KAYNAKÇA**

- AFNOR (2000), Systeme de Management de la Qualite, Indicateur et Tableau de Bord, FD X 50- 171, Edite et Diffusee par L'Association Française de Normalisation.
- Akal, Zuhâl (1996), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını 473, Ankara.
- Altıntaş, Abdullah (2008 ), “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 69, Nisan-Haziran.
- Ateş, Hamza ve Dilek Çetin (2004), “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, *Çağdaş Kamu Yönetimi II* (Ed. Muhittin Acar, Hüseyin Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aktan, C. C. (1999), 2000’li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Çevik, Hasan Hüseyin, Turgut Göksu, Veysel K. Bilgiç, Muhittin Karakaya, Kazım Seyhan, Serdan Kenan Gül (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Çevik, H. H. (2000), “Polis Teşkilatında Performans Yönetimi”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 7-8, ss. 233-243.
- Debbi, Ali (2005), La Mesure de la Performance dans les Mairies: Dimensions et Indicateurs, Ville – Management, Pau Cedex, France.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1, Mart, ss. 55-75.
- DPT (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Haziran, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara.
- Fernandez, Alain (2008), Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers, Editions D’Organisation.
- Gerçek, Adnan (2003), Türk Vergi Hukukunda Tahsilât İşlemi ve Etkinliği, Ekin Kitapevi, Bursa.

- Grasso, A. J. (1994), "Management Style, Job Satisfaction, and Service Effectiveness", Administration in Social Work'den aktaran Mehmet Durdu Karşı, Yönetmel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Halis, Muhsin ve Mehmet Tekinkuş (2003), "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, (Der.: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Seçkin Yayınları, Ankara.
- Hendrix, W. H. And C. W. Mc Nicholls, (1984), "Organizational Effectiveness as a Function of Managerial Style, Situational Environment and Effectiveness Criterion", Journal of Experimental Education, 52, 2, Spring, 145-151'den aktaran Mehmet Durdu Karşı, Yönetmel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Hoy, W. K. And G. C. Miskel (1987), "Educational Administration: Theory, Research and Practice", Third Edition, Random House, Inc, New York'dan aktaran Mehmet Durdu Karşı, Yönetmel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Kalkandelen, A. Hayrettin (1997), Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Karşı, Mehmet Durdu (2004), Yönetmel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Karakaş, Bülent ve Rengin Ak (2003), "Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, Ankara, ss. 337-351.
- Köseoğlu, Özer (2004), "Performans Ölçümü Yöntemi ve Belediye Yönetimlerinde Uygulanabilirliği", Yerel Yönetimler Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yayını, Çanakkale.
- Kubalı, Derya (1998), Performans Denetimi, TC Sayıştay Başkanlığı Yayını, Ankara.
- Kubalı, Derya (1999), "Performans Denetimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 1, Mart, ss. 31-62.
- Lawson, P. (1995), "Performance Management, M. Walters (Ed.)", *The Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, ss.1-17. London'dan aktaran Ahmet Akçay, Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetleme Modeli, TÜBAV Bilim Dergisi Yıl: 2009, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 82-98.

- Lohri, Marius (2000), Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance TBP et GIMSI, Université De Lausanne École Des Hautes Études Commerciales, Lausanne.
- Mougin, Yvon (2004), Surveillance et Mesure des Performance, Cap Entreprise, Besancon.
- MB-BUMKO, (2004), Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Maliye Bakanlığı-Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, <http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/12795/pbutcerehber.pdf>
- Millogo, Gustave Nia; Burkina, Faso (2009), Séminaire sur L'Opérationnalisation de la gestion axée sur la performance et les résultats dans l'administration publique et les institutions de l'état, Enseignant à L'Ecole nationale d'administration et de magistrature du Burkina Faso, Rabat.
- Osborne, D. ve Gaebler T. (1992), "Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector", Plume Book, New York'dan aktaran Ahmet Akçay Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetleme Modeli, TÜBAV Bilim Dergisi Yıl: 2009, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 82-98
- Republique Française (2010), Tableau de Bord Performance Publique, Projet de loi finances pour 2010, Paris.
- Simon, Herbert A, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson (1985), Kamu Yönetimi, (Çev. Cemal Mıhçıoğlu), Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, 547, Ankara.
- Şentürk, Hulusi (2008), "Belediyeler İçin Performans Yönetim Rehberi" Belediye Yönetim Dizisi: 8-9. [www.platodanismanlik.com/v2/images/k13.doc](http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k13.doc), (15.10.2010).
- Taş, Hüseyin Cesurhan (2005), "5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama", *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 77, Sayı: 449, Aralık, ss.101- 111.
- Von Schwalkwyk, J. C. (1998), "Total Quality Manegement as an Obstacle to TQM", The TQM Magazine'den aktaran Muhittin Şimşek, İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, Ankara, 2004, s. 283.