



## STRATEJİK YÖNETİM İLE KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİNİN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

DEVELOPMENT OF PERFORMANCE SYSTEM IN PUBLIC SECTOR WITH STRATEGIC MANAGEMENT: A GENERAL EVALUATION OF THE CASE OF TURKEY

 **Mehmet Şirin ÇETİN<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, [cetinmehmetsirin34@gmail.com](mailto:cetinmehmetsirin34@gmail.com)

Received / Alınma: 10.05.2025

Accepted / Kabul: 22.10.2025

### ÖZET

Kamu yararını gözeterek hizmet sunmayı üstlenmesi açısından Kamu sektörü, toplumda önemli bir yere sahiptir. Ancak kamu sektörü her zaman istenen düzeyde hizmet sunamayabilir ve çeşitli sorun alanları oluşturabilir. Bu sorun alanlarından en önemlisi hizmeti sunan personelin beklenen düzeyde bir performans ortaya koymamasıdır. Bu açıdan kamuda performans sisteminin geliştirilmesi ihtiyacı doğabilmektedir. Performans sisteminin geliştirilmesi için stratejik bir yönetim tarzının benimsenmesi ise, istenen başarıya ulaşmak için önemli bir yöntem olarak görülebilmektedir. Çalışma, strateji belirlemek için izlenen bir süreç olarak planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonuçları niteliksel ve niceliksel yönden ölçmeye yarayan performans sisteminin geliştirilmesi için stratejik yönetimin etkili bir yöntem olarak kullanılabileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Kamu Sektörü, Performans Sistemi.

### ABSTRACT

The public sector has an important place in society in terms of undertaking to provide services in the public interest. However, the public sector may not always provide services at the desired level and may create various problem areas. The most important of these problem areas is that the personnel providing the service does not perform at the expected level. In this respect, the need to develop a performance system in the public sector may arise. Adopting a strategic management style for the development of the performance system can be seen as an important method to achieve the desired success. The study aims to demonstrate that strategic management can be used as an effective method for the development of the performance system, which is used to measure the results obtained as a result of a planned activity in terms of qualitative and quantitative aspects as a process followed to determine strategy.

**Keywords:** Strategic Management, Public Sector, Performance System.



## 1. GİRİŞ

Tarih sahnesine çıkan ilk insandan beri yönetim eylemi toplumsal hayatın bir parçası olmuştur. Toplumsal ihtiyaçlara göre yönetim tarihsel olarak sürekli kendini yenileme ve dönüştürme ihtiyacı duymuştur. Çalışma konusu olan stratejik yönetim belirtilen ihtiyaçtan doğmuş modern zamanlara ait bir yönetim tarzıdır. Stratejik yönetim, kamu veya özel sektör işletmelerinin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek niyetiyle kaynaklarını harekete geçirdikleri dinamik bir süreçtir.

Stratejik yönetim çerçevesinde yönetimin başarılı olabilmesi için personel kaynağının verimli kullanılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda personel veriminin artırılması işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi (Yılmaz & Ünsar, 2008, s. 2) anlamına gelen performans göstergeleri ile ölçülebilmektedir. Performans değerlendirme ise, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına olanak tanıyan ve çalışanların başarı düzeyini ölçmeyi amaçlayan bir sistemdir (Aksu & Korkmaz, 2024, s. 128).

Serbest piyasa koşullarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmelerinin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejik yönetim kapsamında personelin performansını artırmaları günümüzde popüler bir durumdur. Türk kamu yönetiminin de dünya koşulları çerçevesinde sürekli bir gelişim arayışında olduğu bilinen bir gerçektir. Türkiye’de özellikle kamu sektöründe azımsanmayacak sayıda personel istihdamı söz konusudur. Bu personelden yeterli verim alınıp alınmadığı da çokça tartışılan bir konu olmuştur. Bu yüzden performans sisteminin benimsenmesinin Türk personel rejimi için önemli bir fırsat olduğu düşünülmektedir.

Çalışma teorik yöntemi kullanarak alandaki mevcut yaklaşımları, alan literatürünü ve kavramları inceleyerek konu hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda konu ile ilgili mevzuat, rapor ve daha önce yayınlanmış bilimsel çalışmalar çalışmanın kaynak çerçevesini oluşturmaktadır. Türkiye’de stratejik yönetim yaklaşımı ile performans sisteminin yerleşmesini tartışması açısından çalışmanın alana katkı sunmayı hedeflemesinden dolayı çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Stratejik Yönetim

1970’li yıllardan sonra sosyal bilimlerde kullanılan strateji kavramının Türkçe karşılığı yoktur ve kavram Türkçeye Fransızcadan geçmiş bir kelimedir (Bayülken, 1999, s. 7). Eski Yunanda General Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı düşünülen strateji kelimesi “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamlarını içeren ve genel bir kabul ile istikamet gösterme ile ilgili bir kavramdır (Güçlü, 2023, s. 66). Bu tanımdan sonra stratejik yönetiminin tanımlanması daha kolay olacaktır. Strateji belirleme süreci (Özgür, 2004, s. 3) olarak tanımlanabilecek olan stratejik yönetim kavramı, yönetim ve işletme alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlayan ve işletmelerin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirdikleri bir süreçtir (Güçlü, 2023, s. 70). Diğer bir tanım ile stratejik yönetim, örgütlerin yapmaları gereken işlemler ve bu işlemler sonucunda işletmenin nereye doğru gittiğini gösteren bir süreçtir (Howe, 1993, s. 27).

Kamu veya özel sektör fark etmeksizin her organizasyon dinamik bir çevrede yaşar. Bu dinamik çevreden dolayı yeni durumlara uyum sağlamak için stratejik yönetim önem arz etmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi stratejik yönetim tek bir gelecek planı değildir. Çünkü dinamik

durum gereği tek bir plan organizasyonun devamlılığı için yeterli değildir (Hatiboğlu, 1986, s. 44). Nitekim stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi görüşlerine dayanmaktadır (Güçlü, 2023, s. 71).

Stratejik yönetim, etkili stratejileri planlayarak geliştirmek ve bunları uygulayarak sonuçlarını kontrol etmeyi içeren bir süreçtir. Stratejik yönetim, “örgütün başarılı olması için çevresel değişimlerin dikkate alınarak, örgütün amaçları doğrultusunda planlanan, geliştirilen stratejilerin, örgüt içinde her türlü önlemin alınarak uygulanması ve kontrol edilmesi” (Dinçer, 1998, s. 35) şeklinde tanımlanabilir. Stratejik yönetim, örgütün bütünü açısından hayattır. Örgütün bütünü için büyük öneme sahip olan bu süreçte sorunları, fırsatları ve tehditleri belirleme stratejiktir. Bu sorunlar, fırsatlar ve tehditlere ilişkin analizler, senaryolar, planlama ve uygulamaların bütünüdür planlanması ise stratejik yönetimdir (Sharplin, 1985, s. 6).

Stratejik yönetim, strateji belirlemek için izlenen bir süreçtir. Buna göre, stratejik yönetim organizasyonları dönüştürmenin yollarından birisidir (Nutt & Backoff, 1993, s. 307). “Stratejik yönetim süreci orta ve uzun vadeli amaçların belirlenmesini, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun politikaların seçilmesini ve örgütün bu amaçların gerçekleştirilmesi yönünde hareket edilmesini sağlar” (İşçan, 2000, s. 232). Çalışmanın devamında ele alınacak olan kamuda performans sisteminin geliştirilebilmesi için stratejik yönetimin organizasyonları dönüştürme kabiliyetinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol stratejik yönetimde de geçerli fonksiyonlardır. Ancak bu fonksiyonlar burada dış çevre üzerinde odaklanmaktadır (Üzün, 2000, s. 39).

Kamu sektörü genel olarak toplumun tamamına hizmet vermesi bakımından önemli bir yere sahiptir. Bu bakımdan stratejik yönetim kapsamında yönetim sürecinin planlanması ve kaynakların doğru yönetilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim ilkelerinin kamu sektöründe doğru uygulanmasının kamuda kaynak israfını azaltarak kamu bütçesine olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## 2.2. Performans Değerlendirme

Performans veya Türkçe ’deki karşılığı olarak “iş başarımı” (Bilgin, 2004, s. 13), planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonuçları niteliksel ve niceliksel olarak ölçebilmek (Özer, 2009, s. 73; Özveri vd, 2018, s. 20) ya da amaçlı bir planlama sonucunda ortaya çıkabilen bir durum (Akal, 2005, s. 17) şeklinde tanımlanabilir. Çok genel bir tanım ile herhangi bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi de “performans yönetimi” şeklinde tanımlanabilmektedir (Aktan, 2009: 26). Performans yönetimi, performans değerlendirme ve performans denetiminden oluşan (Sayan vd., 2018, s. 74) kapsayıcı bir süreçtir.

Performans yönetim sistemi, aktif bir süreç olarak performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini içeren durağan olarak ele alınamayacak bir kavramdır (Uysal, 2015, s. 34) ve durağan olmayan süreç sonucunda organizasyonun ihtiyaç duyduğu eğitim gerekliliklerinin belirlenmesi mümkün olmaktadır (Pehlivan, 2008, s. 173). Performans yönetimi için kurumsal yönetimin yerine getirmesi gereken gereklilikler vardır. Bu gereklilikler ise şu şekilde sıralanabilir (DPT, 2000, s. 76):

- ✓ Örgütün tüm kademelerini içerecek şekilde ortak amaç ve görevleri benimsetmek,



- ✓ Hiyerarşik sistemi etkin hale getirerek birimler arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru sağlıklı ve hızlı bilgi akışını sağlamak,
- ✓ Performansı birim ve çalışanlar nezdinde sürekli geliştirmek için gerekli tedbirleri almak ve bu kapsamda çalışanlar için bir bireysel performans ölçme ve denetim sistemi oluşturmak, sonuç olarak da sürecin uygulanmasını sağlamak.

Performans değerlendirme, tek başına bir bireyin veya bir grubun işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerinin sistemli bir şekilde belirlenmesi sürecidir. Performans değerlendirme görev başında gösterilen başarı, işe karşı tutum ve davranışların, çalışanların ahlaki durumu ve organizasyon başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreçtir. Performans değerlendirmenin amacı bireysel performansı geliştirerek bu yolla örgütsel etkinliği artırmaktır (Başbuğ & Ünsal, 2012, s. 2). Performans değerlendirme, çalışanların işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkıyı ölçmektedir. Diğer bir tanım ile çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini ölçerek başarısını değerlendirir ve çıktılarını ortaya koyar (Aldemir, Ataol & Budak, 2001, s. 267). Çalışanların hedefe varma derecesi, fiili başarı durumu, personelin göstermesi gereken davranış biçimi veya işin kurallarına göre yapılması gibi tanımları da mevcuttur (Bakan, Eğitmiş & Demir, 2011, s. 3; Ceylan, 1992, s.109).

Performans değerlendirme, çalışanın performansını artırarak işletme verimine katkısını geliştirmeye çalışan, performans düşüklüklerini ortadan kaldıran emek ve zamandan doğru bir şekilde yararlanmaya odaklanan bir sistemdir (Akı & Demirbilek, 2010, s. 82). Personel değerlendirme, kamu kesiminde genel olarak ücretlendirme ve kısmen de yükselmelerde kullanılırken özel sektörde yükselme, ücretlendirme ve işten çıkartmalarda kullanılır (Sayan ve Şahan, 2011, s. 34). Bu sistem çalışanların belirli bir dönemdeki durumlarını analiz ederek gelecekte mevcut potansiyellerinin artırılması için yapılabilecekleri ortaya koymayı amaçlamaktadır (Mercanlıoğlu, 2012, s. 43). Performans değerlendirme sistemi, 1980'li yıllardan sonra devlete bakış açısının da değişmesi ile geniş çaplı bir uygulama alanı bularak birçok ülkede uygulanır hale gelmiştir (Soydan, 2012, s. 4). İyi bir performans değerlendirme sistemi ancak stratejik yönetim çerçevesinde kurgulanabilir. Çünkü performans değerlendirme sisteminin başarılı olması ancak bu sürecin doğru yönetilmesi ile mümkün olabilecektir.

### **3. KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM İLE PERFORMANS SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Özellikle kamu yönetiminin yeni kamu işletmeciliğine dönüşümü sürecinin başlaması ile daha çok gündeme gelmeye başlayan örgütsel ve bireysel (Koruk, 2023, s. 166) performans yönetiminin tesis edilip edilmediğinin belirlenebilmesi için aşağıda belirtilen sorulara cevap verilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2007, s. 59):

- ✓ Kamu kuruluşu işini amacına yönelik olarak yapıyor mu?
- ✓ Kamu kuruluşu amacına ulaşmaya çalışırken istenmeyen bir etki yaratıyor mu?
- ✓ Kamu kuruluşu kendini halka karşı sorumlu hissediyor mu?
- ✓ Kamu kuruluşu yetkili olduğu alanın dışına çıkıyor mu?
- ✓ Kamu kuruluşu herkese karşı mı yoksa belirli bir gruba mı hizmet sunuyor?
- ✓ Kamu kuruluşu verimli çalışıyor mu?

Yukarıda sıralanan sorulara cevap arayan kamu yönetiminin bürokratik veya siyasal kanadının performansı geliştirmek için stratejik bir plan yapması ve bu plan kapsamında şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Bilgin, 2007, s. 59):

- ✓ Kamu kuruluşunun kaynaklarını yeniden gözden geçirilmeli,
- ✓ Kamu kuruluşu için yeni kaynak arayışlarına gidilmeli,
- ✓ Kamu kuruluşunun performansını artırıcı ölçülebilir hedefler konulmalı,
- ✓ Kamu kuruluşunun iş yükünün çok fazla veya çok az olmamasına dikkat edilmeli,
- ✓ Kamu kuruluşunun performans hedeflerine ilişkin sonuçlarını sürekli ölçülmeli,
- ✓ Kamu kuruluşunun kapasitesini güçlendirilmeli,
- ✓ Kamu kuruluşunun insan kaynakları yönetimi anlayışına önem verilmeli,
- ✓ Kamu kuruluşuna performans dayalı denetim sistemini getirilmelidir.

Türkiye’de temel devlet memurları kanunu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’dur (DMK, 1965, 1. md). Devlet memurlarının performans nitelikleri ise bu kanuna dayanılarak çıkartılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile belirlenmektedir (Altan, 2005, s. 81). Devlet memurlarında sicil değerlendirme sistemi 6111 sayılı kanun ile kaldırılmıştır (Çalı, 2016, s. 3). Performans değerlendirme amacıyla 1989 yılında hazırlanan “Merkezi Hükümette Çıktı ve Performans Ölçülmesi” isimli kılavuz ile Türkiye’de yeni bir proje başlatılmaya çalışılmıştır. Ancak bu proje yarım kalmış, devam eden süreçte hazırlanan raporlar ve kalkınma planları ile süreç devam etmiştir (Köseoğlu & Şen, 2014:128). Son yıllarda da Türkiye’de personel sisteminin değiştirilmesi ve geliştirilmesi sıkça tartışılmaktadır (Çapar, 2010, s. 48).

Stratejik yönetim, örgütlerin yapmaları gereken işlemler ve bu işlemler sonucunda örgütün nereye doğru gittiğini gösteren bir süreç olması bakımından performans sistemini ilgilendirmektedir. Çünkü ancak doğru bir performans planlaması örgütü amacına ulaştırabilecektir. Hangi sektörde çalışırlarsa çalışanlar çalışanlar için yaptığı iş ile orantılı ücret almak her zaman önemli bir parametredir. Performans değerlendirme bu açıdan ücretlerde yapılacak artışlar, çalışanlara verilecek prim veya kara katılmalar için önemli ve adil bir gösterge olacağı düşünülmektedir (Ataay, 1990, ss. 238-239). Türkiye’de bu kapsamda hastanelerde performans ölçümü ile ilgili kurum, birim ve çalışan bazında performans göstergeleri oluşturulmuştur. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığı, hastanelerde ölçme ve değerlendirmeyi sağlık hizmetlerine ulaşmak, hizmet sunumunda kalite standartlarını yakalamak, hasta memnuniyet ölçümü ve sağlık hizmetlerinde verimlilik göstergelerini değerlendirmek amacıyla (Tarcan vd.,2009, s. 19) stratejik yönetime başvurmuştur.

Türkiye’de performans yönetiminin bir aracı olan performans değerlendirme çalışmalarının amaçlarından biri artan kamu harcamalarının nedenlerinden biri olan memur maaşlarının otomatik artışının önüne geçmek (Sayan & Demirci, 2018, s. 668) ve memurların verimliliğini artırmaktır. Bu kapsamda performans değerlendirme sistemi, Türkiye’de eğitim, sağlık ve emniyet gibi alanlarda kısmen uygulanmaktadır ve bazı alanlarda da ödeme sistemiyle ilişkisi kurulmuştur. Örneğin Sağlık Bakanlığı döner sermayeye bağlı ek ödeme sistemi olarak performans ödemesi uygulamasını 2004 yılından itibaren uygulamıştır (Sayan & Demirci, 2018, s. 669).

Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile hayata geçen performans yönetimi sistemi performansı kurumsal düzeyde ele alarak kurumsal başarıyı yakalamayı



amaçlamıştır (Efe, 2012, s. 123). Yine 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla performans yönetiminden bütün kamu kurumlarının yararlanması öngörülmüştür. Bu kapsamda, belediyelerde performans ölçümü projesi (BEPER) ile belediyelerin hizmet sunumunda verimliliği, şeffaflığı, hesap verebilirliği sağlanarak bu yolla belediyeler arasında hem iş birliklerinin kurulması hem de rekabet ortamının oluşturulması hedeflenmiştir. 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun çeşitli maddeleri (49, 54, 55. Maddeleri) ile de performans denetimi ve performans ölçütleri belediyelere zorunlu duruma gelmiştir (Karasoy, 2014, s. 266).

2007 yılında yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile birlikte kamu idareleri için personelin yeterliliği ile performansı hakkında tanımlar yapılmış ve personelin performansının birim yöneticisi tarafından yılda en az bir değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının personel ile uygun kanallarla paylaşılması istenmiştir. Performansı yetersiz olan personelin performansını geliştirmek için çeşitli önlemlerin alınması ve yüksek performans gösteren personel için de ödüllendirme yapılması gerektiği belirtilmiştir (Koruk, 2023, s. 169). 2018 yılında 3 ve 2021 yılında 3.1 sürümü yayınlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunda İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizinin yer aldığı ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının hazırladığı rapor yetkinlik analizinde kullanılabilecek yöntemleri belirlemiştir. Bu yöntemler 360 Derece Değerlendirme, Öz Değerlendirme ve Yönetici Değerlendirmesi kılavuzda yer alan değerlendirme usulleridir (Koruk, 2023, s. 170). 2006 yılından itibaren stratejik yönetim sistemi modelinin uygulamaya konulması ile kamusal kaynakların verimli kullanılması ve hizmetlerin etkili bir şekilde sunulması hedeflenmiştir (Efe, 2012, s. 139).

#### **4. SONUÇ**

Strateji belirleme süreci olarak tanımlanabilecek olan stratejik yönetim kavramı, yönetim ve işletme alanından 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlayan ve işletmelerin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirdikleri yeni durumlara uyum sağlamak için kendilerini dönüştürebildikleri bir süreçtir. Performans değerlendirme ise, tek başına bir bireyin veya bir grubun işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerinin sistemli bir şekilde belirlenmesi sürecidir. Türkiye'de 2006 yılından itibaren stratejik yönetim sistemi modelinin uygulamaya konulması ile kamusal kaynakların verimli kullanılması ve hizmetlerin etkili bir şekilde sunulması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda kamuda performans sisteminin geliştirilmesi önemli hale gelmiş ve bu konuda çeşitli girişimler olabilmektedir.

Avrupa Birliği'ne üye olma süreci önümüzde bir gerçeklik olarak dururken AB'nin öne sürdüğü şartlar bir yana Türkiye'nin kendi geleneksel kodlarından kaynaklanan engeller kamu yönetimi reformu yapmasının önünde bir engel olarak durmaktadır. Fakat gerçek olan durum Türkiye'nin kamuda dönüşüm konusunu kültürel kodlarına rağmen başarmak zorunda olduğu gerçeğidir. Çünkü kurumlar artık modernleşme ile birlikte gelen toplumsal ihtiyaçlara cevap vermekte ve ayak uydurmakta zorluk çekmektedir. Nitekim Türkiye ile aynı yönetim geleneğinden gelen Fransa bu dönüşümü kısmen sağlayabilmiştir. Bu açıdan kamuda performans sisteminin etkin bir biçimde işlemesi önce yöneticilerin daha sonra çalışanların çabalarına bağlı olarak geliştirilebileceği (Köseoğlu, 2005, s. 232) ve bu gelişmenin gerçekleşebilmesi için ilk önce zihinsel bir dönüşüme ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir (Acar, 2019, s. 141). Bu zihinsel dönüşümün gerçekleşebilmesi için kapsamlı bir programın yapılması ve program kapsamında gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

Türk kamu yönetimi sistemi geleneksel olarak paternalist<sup>1</sup> bir yönetim geleneğine sahip olduğu için her zaman tepeden alınacak kararlarla yönetecek, idare edecek bir lider arayışı mevcut olmuş ve bu geleneğe bağlı olarak sorumluluk almaktan kaçan mevzuat kurallarına sıkı sıkıya bağlı ve esneklik payı son derece düşük olan bir memur profili ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile gerçek durum bu iken performans sisteminin yani yarışçı ruhun oturtulması son derece güç olabilmektedir. Diğer taraftan yadsınamaz bir gerçeklik olarak vatandaş odaklı kamu hizmeti sunmak elzem bir hal almış ve kamu yönetiminin hantal, yeniliğe ve teknolojik gelişmeye kapalı yapısı değişimi artık zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk çerçevesinde stratejik yönetim anlayışı kapsamında kamuda performans sisteminin tesis edilmesi için önceki paragrafta da bahsedildiği gibi gerekli ve önemli girişimlerin başlatılması artık kaçınılmazdır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119–146. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1005140>
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri* (6. baskı). Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25–33. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/333100>
- Aksu, M., & Korkmaz, S. (2024). Performans değerlendirme üzerine Türkiye’de yazılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 127–147. <https://doi.org/10.33712/mana.1410410>
- Akı, E., & Demirebilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyoekonomi*, 11(11). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/197661>
- Aldemir, M. C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları.
- Altan, Y. (2005). *Türk kamu personel yönetiminde performans değerlendirmesi sistemi ve çağdaş bir model önerisi* [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=tYyrG5YF4ptDY0-b8C1HVA&no=I3WLQGu3eFAANTjxY0T6yA>
- Bakan, İ., Eyitmiş, A., & Demir, B. (2011). Tekstil işletmelerinde yönetici adayları için performans değerlendirme sistemi kurulmasına yönelik bir çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 1–32. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/182960>
- Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde kalitenin stratejik yönetimi ve konu ile ilgili bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

<sup>1</sup> Yönetim sistemindeki ast üst ilişkilerinin ailedeki ebeveyn ve evlat arasındaki şeklinde yürütülmesidir (Köksal, 2011, s. 103).



- Başbuğ, G., & Ünsal, P. (2012). Kurulacak bir performans değerlendirme sistemi hakkında akademik personelin görüşleri. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 29, 1-24. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/99932>
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. TODAİE Yayını.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık: Performans yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 65, 53-87. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713596>
- Ceylan, R. (1992). *Personel yönetimi*. Met Basım ve Yayın Organizasyon.
- Çalı, H. H. (2016). Türk polis teşkilatında performans değerlendirmesi. *International Journal of Academic Values Studies*, 3, 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/288236>
- Çapar, S. (2010). Almanya'da kamu personel sistemi. *Türk İdare Dergisi*, 466, 47-63. [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2010/Mart/466selimcapar.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2010/Mart/466selimcapar.pdf)
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- DMK. (1965). 12056 sayılı Resmi Gazete.
- DPT. (2000). *Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması: Özel ihtisas komisyonu raporu (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı)*. DPT Yayını.
- Efe, Ş. (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, 87, 121-142. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713854>
- Howe, S. (1993). *Corporate strategy*. The Macmillan Press.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/183307>
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1713683>
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. In M. Acar & H. Özgür (Eds.), *Çağdaş kamu yönetimi II* (ss. 1-15). Nobel Yayın Dağıtım.
- Özveri, O., Kayışkan, D., Dağ, S., Arslan, B., & Hisar, A. (2018). Sağlıkta performans sisteminin hekimler tarafından değerlendirilmesi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 18-30. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/912519>
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanım, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Maliye Dergisi*, 154, 171-187. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. Eylül Yayınları.

\* \* \* \* \*

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Bu çalışmada taraf olabilecek herhangi bir kişi, kurum veya kuruluş arasında bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Destek ve Teşekkür:** Çalışma için herhangi bir kurum ya da kuruluştan finansal destek alınmamıştır. Gösterdikleri ilgi ve emekten dolayı Dicle Akademi Dergisi Editörlerine ve katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

**Etik Kurul İzni:** Çalışma konusu etik kurul iznini gerektirmemektedir. Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder.

**Katkı Oranı:** Çalışma tek yazarlıdır.

\* \* \* \* \*

## EXTENDED ABSTRACT

Since the appearance of human beings on the stage of history, the act of administration has been an integral part of social life. According to social needs, management has historically needed to constantly renew and transform itself. Strategic management, which is the focus of our study, is a modern management approach that emerged in response to the aforementioned need. Strategic management is a dynamic process that regulates the relations between public or private sector enterprises and their environment, and in which enterprises mobilise their resources in order to gain superiority over their competitors.

The concept of strategic management, defined as the process of formulating and implementing strategies, emerged in the field of management and business in the second half of the 20th century. It regulates the relationship between organizations and their external environment, enabling them to adapt to changing conditions by mobilizing their resources to gain a competitive advantage. Performance appraisal, on the other hand, is the process of systematically determining the strengths and weaknesses of an individual or a group at work. With the introduction of the strategic management system model in Turkey since 2006, it has been to use public resources efficiently and to provide services effectively. In line with this goal, the development of a performance system in the public sector has gained importance, and various initiatives have been undertaken in this regard.

Today, it is common for public and private sector organizations operating under free market conditions to seek to enhance employee performance within the framework of strategic management to gain a competitive advantage. It is a known fact that the Turkish public administration is also in a constant search for development within the framework of world conditions. In Turkey, especially in the public sector, there is a considerable amount of personnel employed. Whether sufficient efficiency is obtained from these personnel has been a subject of much debate. Therefore, the adoption of the performance system is an important opportunity for the Turkish personnel regime.

While the process of becoming a member of the European Union remains a tangible reality beyond the conditions set forth by the EU, the obstacles rooted in Turkey's own traditional administrative structures continue to hinder the reform of public administration. However, the reality is that Turkey must succeed in public transformation despite its cultural codes. This is because institutions now have difficulty in responding to and keeping up with the social needs that come with modernisation. As a matter of fact, France, which has the same administrative tradition as Turkey, has partially achieved this transformation. In this respect, it is thought that



the effective functioning of the performance system in the public sector can develop depending on the efforts of managers and then employees, and that a mental transformation is needed first for this development to take place. For this mental transformation to take place, a comprehensive programme should be made, and necessary training should be provided within the scope of the programme.

Since the Turkish public administration system has traditionally followed a paternalistic management approach, there has been a persistent search for a leader who governs through top-down decision-making. As a result, a civil servant profile has emerged—one that avoids taking responsibility, adheres rigidly to legislative regulations, and exhibits very low flexibility. Therefore, although this is the actual situation, it may be extremely difficult to establish a performance system, that is, a competitive spirit. On the other hand, as an undeniable reality, it has become essential to provide citizen-oriented public service, and the cumbersome structure of public administration, which is closed to innovation and technological development, has become obligatory to change. Within the framework of this necessity, as mentioned in the previous paragraph, necessary and important initiatives should be taken to establish a performance system in the public sector within the framework of a strategic management approach.

The study aims to develop an in-depth understanding of the subject by examining the existing approaches, literature, and concepts in the field using the theoretical method. In this context, the legislation, reports, and previously published scientific studies on the subject constitute the resource framework of the study. The study is important because it aims to contribute to the field in terms of discussing the strategic management approach and the establishment of the performance system in Turkey.