

**PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME SİSTEMİ: KARŞILAŞTIRMALI OLARAK AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ (ABD), FRANSA VE TÜRKİYE ÜLKE DENEYİMLERİ****Suat Hayri ŞENTÜRK¹****Kadir Caner DOĞAN²****ÖZET**

Bütçe, bir ülkede devletin bir yıllık gelir ve giderlerini gösteren mali plan olarak görülebilmektedir. Demokratik rejime sahip ülkelerde kamu yönetimlerinin bütçede gelir ve gider tahminlerini vatandaşla paylaşmaları, yaptıkları faaliyetleri belirli aralıklarla kamuoyuyla paylaşmaları büyük önem taşımaktadır. 21. Yüzyılda Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) olarak ifade edilen idarenin amaç ve hedefleri, performansı ve bütçesi arasında ilişki kuran bir sistem geliştirilmiştir. Bu sistem, dünyada farklı devletlerde çeşitli modeller altında uygulanmaktadır. Bu çalışmada da Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Fransa ve Türkiye ülke deneyimleri ifade edilmiştir. Bu çalışmanın amacı, performans esaslı bütçeleme kavramsal/kuramsal düzeyde açıklanmasından sonra farklı ülke deneyimleri ile bu ülkelerdeki sistemlerin karşılaştırılmasıdır. Çalışmanın yöntemi ise literatür taramasına dayalı derleme şeklinde açıklanabilmektedir. Çalışmada sonuç olarak ise performans esaslı bütçeleme sisteminin dünyada yaşanan gelişmelere bağlı bir şekilde çağdaş mali ve yönetim uygulamalarının bir uzantısı olduğu bulgusuna varılmıştır. Ayrıca çalışmada incelenen ülke incelemelerinde ABD, Fransa ve Türkiye’de stratejik plana dayalı bir model ekseninde çalışmalar yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Sistemin ortaya çıktığı ya da gelişim gösterdiği yer ise ABD’dir. Sistemlerin özünde yeni kamu işletmeciliği/yeni kamu yönetimi anlayışı bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans Esaslı Bütçeleme, Ülke Deneyimleri, ABD, Fransa, Türkiye.

Jel Kodları: H11, H83, H61.

THE SYSTEM OF PERFORMANCE BASED-BUDGETING: THE UNITED STATES (USA), FRANCE AND TURKEY WITH COUNTRY EXPERIENCES AS A COMPARATIVE**ABSTRACT**

The budget can be seen as a financial plan that shows the annual income and expenses of political authorities in a country. It is very important for public administrations in the democratic regime to share their income and expenditure estimates with the citizen and to share their activities with the public periodically. In the 21st century, a system has been developed that establishes a relationship between the objectives and objectives, performance and budget of the administration which is expressed as Performance Based Budgeting (PEB). This system is implemented under various models in different states around the world. In this study, the United States of America (USA), France and Turkey expressed countries' experiences. The aim of this study is to compare different country experiences and systems in these countries after explaining performance-based budgeting at conceptual/theoretical level. The method of the study can be explained by the literature review. As a result, it is concluded that performance based budgeting system is an extension of modern financial and management practices depending on the developments in the world. Also in the countries examined in the study views the United States, it is understood that work carried out in France and a strategic plan based on the model of axis in Turkey. The US is where the system emerged or evolved. At the core of the systems there is understanding of a new public management/new public administration.

Keywords: Performance Based-Budgeting, Country Experiences, USA, France, Turkey.

Jel Codes: H11, H83, H61.

¹ Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, suathayrisenturk@gmail.com

² Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
kadircanerdogan@gumushane.edu.tr

**1. GİRİŞ**

Dünyada 1980'li yıllarda başlayan küreselleşme süreci, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bunlarla aynı döneme denk gelen iktisadi krizler, devletlerin siyasi, idari, kültürel ve ekonomik yapılarını etkilemiştir. Bu dönemde ülke kamu yönetimleri geleneksel yapıdan yeni kamu yönetimi anlayışı olarak adlandırılan bir sisteme dönüşmektedir. Yeni kamu yönetimi, geleneksel kamu yönetiminde paradigma düzeyinde dönüşümlere yol açmıştır ve kamu yönetimindeki kuram, yaklaşım ve kavramları etkisi altına almıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı; yönetsel açıdan saydamlığı, sorumluluğu ve hesap verebilirliği, vatandaşlar açısından ise karar alma sürecine katılımı ve denetimi ifade eder (Çağan, 2009: 6; Falay, 2011: 219). Bu anlayış değişikliği mali alanda da kendini göstermiş ve ülkeleri yeni sisteme göre mali yapılarını şekillendirmeye yönelik reformlar yapmaya zorlamıştır. Günümüz bilgi çağında vatandaşlar kültür düzeyi daha yüksek, siyasi özne bilincine sahip aktif vatandaşlar konumundadır. Diğer yandan demokrasi kanalları güçlenmekte ve sivil toplum kuruluşlarının etkinliği artmaktadır. Böyle bir dönemde hükümetler de daha vatandaş odaklı, hesap verebilir ve şeffaf bir niteliğe bürünmeye başlamış ve kamu kaynaklarını verimli ve etkin kullanmanın arayışı içerisindeyler. Bu hususların karşılanması için kamu yönetimleri/idareleri özellikle bütçe aşamalarında katılımcı ve açık bir yöntem izlemektedirler. Bu şekilde vatandaşlar, vergi ödeyerek hizmet bekledikleri idareleri takip edebilmekte ve karar alma süreçlerine dahi katılabilmektedir. Artık dünyada yaşanan gelişmelere de bağlı olarak eski maliye politikası ve bütçe sistemleri istenen düzeyde çalışmamaktadır. Bu nedenle çağın koşullarına daha uygun strateji ve kalite odaklı bütçe sistemleri gündeme gelmektedir.

Bu çerçevede, günümüzde politika-plan-bütçe ile açıklanan Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) sistemi önem kazanmaktadır. Bu sistem, idarenin misyon, vizyon, stratejileri, performans göstergeleri ve bütçesi arasında ilişki kuran iş başarımına dayalı çağdaş bir yaklaşımdır. Yine bu sistem, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi ile ilişkilidir. Gelişmiş ve gelişmekte olan dünya ülkelerinde bu sistem uygulanmaktadır. Bir ülkede bütçenin performans esaslı olarak, stratejik önceliklere yer verildiği görülebilen böyle bir yaklaşım tarzı, hem kamu yönetimlerinin hizmet kalitesini artıracak hem de belirlenen amaç ve hedeflerin daha rasyonel kurgulanması sağlanacaktır.

Bu çalışmada PEB sisteminin yıllardır tecrübe edinildiği Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Fransa ve Türkiye ülke deneyimleri üzerinde durulmaktadır. Nitekim bu ülkelerden ABD, Anglosakson geleneği yansıtırken, Fransa ve Türkiye Kıta Avrupa'sı geleneğini yansıtmaktadır. Çalışmanın amacı, PEB hakkında bir kavramsal çerçeve çizildikten sonra belirtilen ülkelerde sürecin nasıl kurulduğunun ortaya konulmasıdır. Ayrıca çalışmada incelenen ülkelerin de karşılaştırılması yoluna gidilmiştir. Çalışmanın araştırma sorusu ise hem Anglosakson hem de Kıta Avrupası'na dayalı siyasal sistemlerde kavramın hızla uygulamaya geçtiği ve kurumsallaştığı üzerine oluşturulmuştur. Dolayısıyla çalışmada araştırma yapılan ülkelerde PEB sisteminin genel hatları ile daha çok yapısal özellikleri açıklanmak istenmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde PEB kavramına dair geniş düzeyde bir kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde ise ABD, Fransa ve Türkiye PEB ülke deneyimleri belirli bir sistematik dâhilinde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ülke PEB sistemlerinin karşılaştırılmasına dair bir değerlendirme yapılmıştır. Sonuç bölümünde de çalışma ile ilgili genel bir değerlendirme yapılarak çalışma sonlandırılmıştır.

2. PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bütçe, bir mali plan belgesi olarak devletin belirli bir sürede gelirlerini ve giderlerini tahmini olarak belirleyen, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına onay sağlayan yasa hükmünde bir faaliyettir (Tüğen, 2005: 3). Bu belge ile demokratik parlamenter sistemlerde iktidar olan siyasi partiler, yürütme güçlerinin en önemlisini gerçekleştirmiş olmaktadır (Ergen, 2012: 323). Günümüzde demokratik devletlerde halkın karar alma sürecine katılabildiği vatandaş odaklı olanaklar artırılmaktadır. Nitekim halkın siyasi ve bürokratik yetkililerin gerçekleştirdiği faaliyetlerden haberdar olmaları, hatta karar alma sürecine doğrudan katılmaları hesap verebilir ve saydam hükümetlerin çabalarıyla mümkün olabilmektedir. Bütçe de bir siyasi iktidarın belirli bir dönem için kabaca ne kadar gider yaptığını ve gelire sahip olduğunu gösteren mali bir planı olduğuna göre bütçenin performans esaslı, vatandaş odaklı ve katılımcı bir perspektifle hazırlanması bu sürece önemli oranda ivme kazandırmakta ve sistemin demokratik kapasitesini artırmaktadır. Bu durum aynı zamanda siyasal iktidar ve halk arasında iletişim kanallarını da güçlendirerek karşılıklı güveni tesis etmektedir.

2.1. Kamu Mali Yönetimindeki Değişim

Dünyada ekonomik, siyasi ve kültürel tüm yapıların değiştiği 20. yüzyılın son çeyreğinde, küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler devletin yapı ve işlevlerinde, yönetim modelleri ve yaklaşımlarında da



köklü bir dönüşüme neden olmaktadır (Taner, 2011: 6). Bu dönüşüme konjonktürel/dönemsel olarak ortaya çıkan iktisadi/mali krizler de yön vermektedir. Dünya ekonomisinde özellikle 1970’lerde yaşanan kriz, gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere kamu kesimi harcamalarının ve bunun sonucunda vergilerin artışına yol açmıştır. Bu durum da geleneksel kamu yönetimi anlayışının sorgulanmasıyla son bulmuş ve gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde 1980’li yıllardan başlayarak “Yeni Kamu Yönetimi (YKY)” adıyla ifade edilen bir yaklaşım meydana gelmiştir (Çiçek ve İpek, 2013: 81; Yazıcı, 2015: 164). Diğer taraftan krizlerin içinde gelişen küreselleşme sürecindeki kamu mali yönetimindeki geleneksel anlayış ise uluslararası rekabet ve değişen üretim ilişkilerinin periferinde güçlenen insan hakları ve demokrasi standartları sayesinde biçim ve içerik değiştirmektedir (Kara, 2019: 123). Nitekim dünyada 1980’li ve 1990’lı yıllarda kamu yönetiminde önemli bir yapısal dönüşüm gerçekleşmiştir. Katı, hiyerarşik ve bürokratik esaslı kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmüştür (Güner, 2009: 184). Bunlardan özellikle 1990’lı yılların sonunda ise dönüşümün mali ayağını simgeleyen, kamu kesiminde mali disiplini gerekli kılan ve kamu mali reformlarını teşvik eden bir süreç yaşanmıştır (Bakkal ve Susam, 2019: 34).

Yeni kamu yönetimi anlayışı; 1980’li yıllarla birlikte uygulama imkanı bulmuş ve özellikle anglo-sakson kültüre mensup gelişmiş ülkelerle özdeşleşen bir kamu yönetimi anlayışıdır. Bu anlayış; kamuda yasal-yapısal serbestleşme ve kamusal mal ve hizmeti üretiminde sübvansiyonların kaldırılması (1979-1980), özelleştirme ve verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerinin uygulanması (1985 sonrası dönem) ve kamu hizmetinde kalite, müşteri odaklılık, yönetim, katılım, hesap verebilirlik, saydamlık ve performans ilkelerini (1990’lı yıllar) esas alan üç aşamadan geçerek gelişmiştir (Eriçok, 2011: 161). Bu süreçte dünyada kamu mali yönetimlerini reforme eden ülkeler arasında; İngiltere, İsveç, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada, Fransa, Yeni Zelanda, Avustralya, Danimarka, Hollanda gibi ülkeler bulunmaktadır. 1990’lardan itibaren de özellikle OECD ülkeleri ve Avrupa Birliği (AB)’ne üye ülkeler mali disiplinlerini gerçekleştirmek için kamu mali yönetimlerinde reform çabalarını oluşturmuşlardır (Ergen, 2016: 97). Bu şekilde gelişmiş ülkelerden başlayarak gelişmekte olan ülkelere kadar dünyanın önemli bir kısmında kamu mali reformları ile sistem yeni kamu yönetimi eksenli serbest piyasa ekonomisi, uluslararası ticaret ve yerinden yönetimi bir yapıda vatandaş odaklı, hesap verebilir, saydam ve katılımcı olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bilgi toplumunun da temel paradigmatları olan bu ilkeler, demokrasi, piyasa, etik ve yerleşme üzerine temellenmektedir.

Kamu mali yönetimindeki/sistemdeki değişimin özünde etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları bulunmaktadır. Nitekim kamu mali yönetimi alanındaki bu değişimin ana eksenlerinin; “kamuda makro mali disiplinin sağlanması, kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre kamu hizmetlerine tahsisi, tahsis edilen kaynakların öngörülen amaçlara uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, idarelere ve harcama birimlerine bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde daha fazla yetki ve esneklik verilmesi, kaynak kullanımı ve yönetiminde hesap verebilirlik ve saydamlığın sağlanması olduğu” söylenebilmektedir (Barun vd., 2007: 113).

2.2. Performans Esaslı Bütçeleme Tanımı

Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) kavramına ilişkin ortak bir tanım bulunmamaktadır (Young, 2003). Yapılan tanımlamalarda, kamunun gerçekleştirdiği faaliyetler ile ulaşılmak istenen amaç ve hedefler doğrultusunda üretilen mal ve hizmetlerin toplum üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Bu yüzden PEB, kamu hizmetlerine ödenek tahsisi yapılmasından önce, yürütülecek tüm faaliyet ve projelerin maliyetlendirilmesinden sonra yürütülecek her faaliyet ve proje için performans hedefleri/göstergeleri (etkinlik, verimlilik, kalite, çıktı, sonuç gibi) belirlenmesini öngören bir bütçe yönetim sistemidir (Çelebi ve Kovancılar, 2012: 2). Diğer bir tanımla PEB, kamu harcamalarının azaltılmasını, harcamaların verimliliğinin artırılmasını, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılmasını, hesap verebilirlik ve mali saydamlığın sağlanmasını, uzun ve orta vadeli planlar yapılmasını ve daha sonra bunların bütçe ile ilişkilendirmesine olanak sağlayan çok yıllık bütçeleme bir türüdür (Badem vd., 2013: 77). Başka bir tanımla PEB, “girdiden ziyade çıktıya odaklanan, performans esasına dayanarak planlanan bütçe ile gerçekleşen bütçeyi karşılaştırma olanağı sağlayan ve iş performansını ölçen bir bütçeleme faaliyetidir” (Erbaşı, 2009: 253) şeklinde ifade edilmektedir.

PEB, performans yönetimi yaklaşımının bir unsuru olarak görülmektedir. Bu bakımdan kamu idarelerinin misyon ve vizyonuna uygun bir biçimde önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmasını öngörerek, mevcut ya da kullanılan kaynakların optimum tahsisini amaçlayan ve önceden belirlenmiş performans göstergelerine göre kamu idaresinin amaçlarına/hedeflerine ne derece ulaşıp ulaşmadığını izleyen/değerlendiren bir bütçeleme sistemi yaklaşımıdır (Egeli vd., 2007: 28). Aslında performans yönetiminin bir kolu olan PEB sistemi, kamu idarelerinde sunulan mal ve hizmetlerin “etkin, etkili ve verimli” bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için meydana getirilmiş araçlardan biridir (Bal, 2016: 7). Neticede bu sistem, kamu idarelerinin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmasını olanak dahiline getirmek için



kaynakların tahsisini amaçlamaktadır ve kurumun/idarenin performans ölçütleri bağlamında da amaçlarına ne derece ulaşıp ulaşmadığının denetlenmesini sağlamaktadır (Özen, 2008a: 25). Anlaşıldığı üzere bu sistemin odağında değerlendirme/denetim/izleme bulursa da kapsayıcı bir biçimde stratejiler, bütçe ve denetim arasında bir bağ kurulmaktadır. PEB’de “stratejiye dayalı performans odaklı kontrollü denetim” sistemin özündeki temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

2.3. Performans Esaslı Bütçelemenin Tarihsel Gelişimi

PEB sisteminin tarihsel temellerine bakıldığında da modern bütçe tekniklerinin meydana getirildiği zamana kadar uzanmaktadır. Modern bütçe tekniklerinin ortaya çıkmasındaki belli başlı nedenler ise; klasik bütçenin girdiye odaklı olması, sistemde sonuçlara yer verilmemesi ve ortaya çıkan diğer aksaklıklardır. PEB sistemi, modern bütçe sistemi olarak ifade edilen “Sıfır Tabanlı Bütçeleme, Performans Bütçe, Program Bütçe ve Planlama-Programlama-Bütçeleme” gibi sistemlerin ileri bir aşamasıdır (Bilge ve Demirtaş, 2012: 53).

Bütçeye ilişkin uygulamalar ya da aşamalar, teorik ve uygulamaya bağlı bir biçimde incelendiğinde tarihsel süreç içerisinde çok farklı bütçeleme sistemlerinin kullanıldığı ve geliştirildiği görülmektedir (Candan, 2007: 103). Nitekim bütçe sistemleri içerisinde şunlar bulunmaktadır (Hastürk, 2019: 2-3; İpek vd., 2014: 83):

- ✓ Klasik Bütçe Sistemi,
- ✓ Devri Bütçe Sistemi,
- ✓ Sıfır Tabanlı Bütçe Sistemi,
- ✓ Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi,
- ✓ Performans Esaslı Bütçe Sistemi.

PEB sistemi ilk olarak ABD’de 1912 yılında ortaya çıkmıştır (Bal, 2016: 12). PEB, bu dönemde ABD başkanlığını yürüten Taft tarafından oluşturulan “Tasarruf ve Verimlilik Komisyonu”nun mevcut bütçe sisteminin aksayan taraflarını ortadan kaldırmak, kamu harcamalarının maliyetlerinin hesaplanabilmesi ve verimliliğin ölçülebilmesine dönük çalışmalar yapması neticesinde kurulmuştur. Bundan sonra sistem, 1949 tarihinde, “İcraat Bütçesi”, “İş Bütçesi” ve “Yürütme Bütçesi” gibi adlarla ifade edildikten sonra, 1960’lı ve 1970’li yıllarda da isim ve boyut değiştirerek Planlama, Programlama Bütçeleme Sistemi adını almıştır. Dünyada PEB’ge geçilmesi çerçevesinde 1980’li yılların sonlarında Yeni Zelanda ve Avustralya, 1990’lı yıllarda İsveç, ABD, Finlandiya, İngiltere, Danimarka, Hollanda, Kanada ve Fransa, 2000’li yılların başlarında da Avusturya, Türkiye, İsviçre ve Almanya’da düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Cansız, 2008: 99-100; Kong, 2005: 92).

2.4. Performans Esaslı Bütçelemenin Özellikleri

PEB, dünyada ilk olarak Anglosakson ülkelerde uygulama alanı bulan bir bütçe tekniğidir. Bu bütçe sistemi, stratejik planlamaya, performans göstergeleri ve bilgisine, etkinlik, verimlilik ve tutumluluk gibi ekonomik ölçütlere dayanarak kamu sektöründe vizyona ve misyona dayalı bir perspektif oluşturmaktadır (Demirel, 2015a: 154). PEB sisteminin en önemli özelliği kaynak etkinliğini sağlaması fonksiyonudur (Kordbache, 2007), bunun yanında sistemle çok yıllık bütçeleme sistemi çerçevesinde orta vadeli hedefler ile yıllık bütçeler arasında bir köprü kurulmaktadır. Nitekim bu sistem “politika-plan-bütçe” bağlantısının gerçekleştirildiği bir sürece vurgu yapmaktadır (Berkay, 2016: 44). PEB, bütçe aracılığı ile gerçekleştirilen kaynak dağılımında tanımlanan performans hedefleri arasında bağ kurmaktadır (Ulutürk, 2019).

PEB sisteminde önemli bir unsur da uygulama sonrasında performansın izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Böylece performansın izlenmesi/değerlendirilmesi ile uygulamanın performans hedefleri ile çıktı/sonuç ilişkisini ne düzeyde yansıttığı anlaşılmaktadır. Bu değerlendirme mekanizması sayesinde mevcut dönemde ve sonraki dönemlerde oluşan/oluşacak başarısızlıklar tespit edilecek bunların önlenmesi sağlanacak, başarı söz konusuysa başarıların sürdürülmesi mümkün hale gelecektir (Bal, 2016: 8-9; Karacan, 2010: 21). Bu şekilde, geri bildirim mekanizması ile daha önceden belirlenmiş olan strateji, amaç, hedef ve göstergelerde iyileşmeler sağlanabilmektedir. Süreç sonunda da daha etkin/kaliteli hizmet sunulması gerçekleştirilmiş olmaktadır. Performansın bu şekilde sistem dahilinde sürekli göz önüne alınması kamu idarelerinin demokratik katılım, meşruiyet, hesap verebilirlik ve saydamlık konularında ilerlemesini meydana getirmektedir.

Bu bakımdan PEB sistemi, bünyesinde kurulan strateji, amaç, hedef ve bunların denetimi ile kullanılan kaynağın büyüklüğünden ziyade vatandaşın memnuniyetine odaklanmakta, kamu yöneticisinin ne kadar harcadığını değil, ne ölçüde hedefe ulaştığını sorgulamakta ve hesap verme sorumluluğunu güçlendirmektedir



(Özen, 2008a: 27). PEB sistemiyle amaçlananın ülkelerin kamu politikaları bünyesinde belirli hizmet alanlarına dönük genellikle ulaşmak istedikleri amaçları, etkinliği artırmak, bütçe sürecinde karar almayı geliştirmek, şeffaflığı ve hesap verebilirliği gerçekleştirmek ve tasarrufu sağlamak olarak ifade etmek mümkündür (Taner, 2011: 10).

2.5. Performans Esaslı Bütçelemenin Modelleri ve Temel Unsurları

PEB sistemi, birçok unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar, uygulamalara bakıldığında farklı ülkelerde farklı şekillerde hayata geçirilmektedir. Bu bakımdan değişik ülkeler kendi siyasi sistemi, idari yapısı, kendi mevzuat yapısı ve kendi sosyolojik kültürü çerçevesinde belli temel yöntemler/modeller ve unsurlar belirlemiştir (Erüz, 2019: 63-64).

OECD kaynaklı ülkelerde genel olarak performans bilgi sisteminin bütçe sürecindeki önemi üzerinde durulmakta ve bu sistemdeki performans verilerinin çıktı ve/veya sonuçlarla ilişkisi temel olarak üç farklı sistemle gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır (OECD'den 1999 akt. Bal, 2016: 13-14):

- ✓ *Sunuma yönelik bütçeleme yöntemi*; performans bilgilerinin sadece bütçe belgelerinde ve hükümetin diğer belgelerinde gösterildiği ve kaynakların performans ölçümüne göre dağıtılmadığı bir PEB sistemidir.
- ✓ *Performans bilgisine dayalı bütçeleme veya dolaylı bağlantı yöntemi*; kaynakların dağılımı çıktı ve/veya sonuç şeklindeki ölçülebilir performans sonuçları ile ilişkilendirilir.
- ✓ *Doğrudan bağlantı yöntemi*; kaynak dağılımı doğrudan doğruya ve açık bir şekilde faaliyetlerin performans sonuçlarına bağlanmaktadır. Bütçe ödenekleri doğrudan doğruya gerçekleşen sonuçlara göre tahsis edilmektedir.

PEB sisteminin dünyada üç farklı tipte ya da modelde uygulandığı görülmektedir (DPT, 2006: 17'den akt. Demirel, 2015a: 157; Taner, 2011: 11). Bunlar uygulamada performans bilgisinin bütçe sürecinde kullanılmasına dönük bir biçimde yöntemlerin yanı sıra sistemde kullanılan belgelere göre birbirinden ayırt edilebilmektedir.

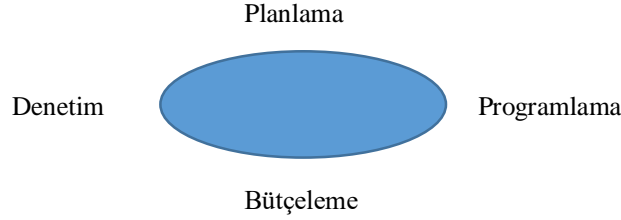
Şu şekilde ifade edilmeleri mümkündür (Demirel, 2015b: 268):

- ✓ *Stratejik Plana Dayalı PEB*: Bu modelde, orta ve uzun vadeli bir stratejik planlama süreciyle başlayan bütçeleme sürecinde stratejik planlara uygun olarak hazırlanan performans programlarına performans bilgisi eklenmektedir. Bütçe dönemi sonunda kurumlara faaliyet raporu hazırlanmaktadır. Sistem, ABD ve Türkiye'de uygulanmaktadır.
- ✓ *Performans Sözleşmesine Dayalı PEB*: Bu modelde, performans bilgileri ile birlikte değişik süreçler sonucunda hazırlanan performans sözleşmeleri vardır. Bakan ile üst yöneticiler arasında kamu hizmet sözleşmeleri, üst yönetici ile birim yetkilileri arasında hizmet sunum sözleşmeleri yapılmaktadır. Modeli en iyi biçimde İngiltere ve Yeni Zelanda icra etmektedir.
- ✓ *Bütçe Formatına Dönüştürülmüş PEB*: Bu modelde performans bilgileri ile ödenek bilgileri bütçe içinde bütünleştirilmiştir. Stratejik plan, performans programı, performans belgeleri bütçeden ayrı olarak yer almaz. Model, başarılı bir şekilde Hollanda'da uygulanmaktadır.

PEB bir sistem olarak ele alındığında aşağıdaki temel unsurlardan meydana geldiği kabul edilmektedir (Doğan, 2015):

- ✓ Planlama,
- ✓ Programlama,
- ✓ Bütçeleme,
- ✓ İzleme,
- ✓ Denetim.

Anlaşıldığı üzere PEB sistemi, çeşitli unsurlardan oluşan bir bütündür. Bu unsurlar birbirleri arasında döngüsel süreçte işleyen bir mekanizmaya sahiptir. Nitekim bu sistemi dairesel bir döngü olarak düşünmek gerekmektedir. Aşağıda Şekil 1'de bu döngü gösterilmiştir.



Şekil 1. Performans Esaslı Bütçeleme Döngüsü

Kaynak: Doğan, 2015.

Literatürde bu döngü, Deming'e referansla "PUKO Döngüsü" olarak adlandırılmaktadır. "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" cümle düzeninin baş harflerinin birleştirilmesiyle meydana gelmektedir (Kaya, 2013: 14). Belirtilen bu döngü, aynı zamanda PEB sisteminin de temel mantığını ortaya koymaktadır. Bu sistem içerisindeki unsurlardan planlama aşaması ile kurum/örgüt/idare belirli yıllar arasında görev ve faaliyet alanı çerçevesinde gerçekleştireceği hedefleri belirlemektedir. Programlama ile geniş dönemde planlanan hedefler yıllar bazında bütçeden ödenek sağlanarak programlanır. Denetim aşamasında ise yılsonunda planlanan hedeflerin ne düzeyde gerçekleştiği saptanmaktadır. Sistem, yıllar bazında sürekli izlenmektedir. Eğer planlanan amaç ve hedeflerde sapmalar varsa bunlar geri besleme yöntemi ile planlama aşamasında yeniden gözden geçirilir. Bu döngüdeki amaç, sistemi en kaliteli çalışır düzeye getirene kadar faaliyetlere devam etmek ve önlem almak üzerine kurgulanmıştır.

PEB sisteminin odağında ise toplam kalite yönetimi yaklaşımına dayalı stratejik yönetim sistemi bulunmaktadır (Erbası, 2009: 249; Aktan, 2006). Kavram olarak stratejik yönetim, "kurumsal misyon ve vizyona uygun olarak geleceğin planlanması, gerekli faaliyetlerin tasarımı, bunlara ilişkin süreçlerin ve sonuçların gözetimini/izlenmesini içeren çok boyutlu ve kapsamlı bir çağdaş yönetim tekniğidir" (Taner, 2015: 34). Genel yönetim sisteminin bir türü olan stratejik yönetim sisteminde de kalite odaklı yönetsel süreçlerden yararlanılmaktadır (Doğan, 2011: 70-71). Performans yönetimi ise sistemdeki çarkı harekete geçiren asıl mekanizma olarak kabul edilebilmektedir. Bu sistem adından da anlaşıldığı üzere performans odaklıdır. Nitekim sistem; "periyodik aralıklarla performans ölçümü, performans değerlendirme ve performans denetimi gibi araçlarla izlenmektedir. Ölçüm, değerlendirme ve denetimler önceden baz alınan performans göstergeleri ile yapılmaktadır. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde kurum kalitesi artırılmaya çalışılmaktadır. Süreç planlanırken tamamen stratejik hareket edilmekte, en uygun çıktı için en uygun kaynak belirlenmektedir. Yine kurumda paydaş ve vatandaş katılımına özen gösterilmektedir. Bu şekilde de bütçe ödenekleri doğru yerde, zamanda ve miktarda kullanılmaktadır. Kaynak israfı en aza indirilmeye çalışılmaktadır" (Doğan, 2015; Ertaş ve Atalay, 2016; Luecke, 2010: 101). Görüldüğü biçimiyle PEB sistemi, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi gibi farklı yaklaşımlarla büyük oranda ilişkilidir. Bu kavram ya da anlayışlar birbirlerine güç katarak sistemin işleminde farklı yöntem ve unsurları bütünleştirmektedirler. PEB sisteminin uğraş alanı ise daha önce de vurgulandığı gibi strateji-bütçe-denetim denkleminde vurguyu bütçeye kaydırmaktadır. Esasında örgüt kuramı esaslı birçok yaklaşım böylece kamu idarelerinde bütçenin daha etkin, kaliteli ve verimli olarak hazırlanabilmesi için büyük düzeyde olanak sağlamaktadırlar.

Bu durumda sistem, kalite anlayışı çerçevesinde stratejik yönetimin hakim olduğu performans yönetimi üzerine kurulu birçok farklı çağdaş yaklaşımı bir araya getiren dinamik bir model haline gelmektedir (Doğan, 2015). Bu belirtilen sistemin odağında stratejik planlama ve performans yönetimi vardır. PEB sisteminin ise uygulamada üç unsuru olduğu söylenebilmektedir (Özen, 2008b: 46; Cansız, 2008: 103; Demir ve Yılmaz, 2010: 72):

- ✓ *Stratejik Plan*: Genellikle idarede 5-10 yıllık dönemler için yapılacak amaç ve hedeflerin belirlendiği, idarenin misyon ve vizyonu çerçevesinde genel faaliyetlerin açıklandığı aşamadır.
- ✓ *Performans Programı (Planlaması)*: Uzun vadede oluşturulmuş stratejik amaç ve hedeflerin yıllar bazında daha somut ve bütçeden ödenek alınarak dizayn edildiği aşamadır.
- ✓ *Faaliyet (Performans) Raporu*: İdarece yıllar bazında hazırlanan, bir denetim/değerlendirme aşaması olan bu rapor, temenni edilen amaç ve hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını belirlemektedir.

Aşağıda Şekil 2'de PEB sisteminin konu edilen unsurlarına yönelik temsili görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 2. Performans Esaslı Bütçelemenin Unsurları

Kaynak: Doğan, 2011: 75; Doğan, 2015: 144.

Şekil 2’de de temsili olarak görüldüğü üzere uygulamada stratejik yönetim yaklaşımının da temel bileşenleri olan bu unsurlar, PUKO Döngüsü’ndeki genel mantıkla bütünleşmektedir. Bu durumda PEB, bütçeye yaptığı vurgu bağlamında sisteme çatı bir başlık oluşturmaktadır. Burada kamu mali yönetimine atıfta bulunularak idarenin hareket kabiliyetini etkileyen en önemli araçlardan biri olan bütçeye stratejik ve performans odaklı bir yaklaşım getirilmek istenmektedir. Daha önce belirtilen örgüt kuramı kökenli yaklaşımlar ise sistemin işleminde çarkı harekete geçiren mekanizmanın dişlilerini meydana getirmektedirler.

Şekil 2 daha detaylı değerlendirildiğinde; PEB sisteminin uygulamada stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ile işlediği görülmektedir. Bunlardan stratejik plan, stratejik yönetim kavramının birinci faaliyeti, performans programı performans yönetimi kavramının bir bileşeni ve faaliyet raporunun da yılsonundaki planlama-gerçekleşme değerlerini ortaya koyan bir denetim raporu olduğu söylenebilmektedir. Toplam kalite yönetimi kavramı ise sistemin felsefesini oluşturmaktadır (Doğan, 2011). Döngüye bu mantıkla ya da bakış açısı ile yaklaşıldığında PEB sisteminin aslında bütçenin stratejik planlama odaklı, performans programı ve faaliyet raporları ile denetiminin yapıldığı bir model olduğu ortaya çıkmaktadır. Sistemin odağında kalite ve süreç odaklılık boyutu yatmaktadır. Bu şekilde bütçe faaliyeti, bir sistemde/örgütte çağdaş yönetim teknikleri ile bir bütünlük içerisinde tutularak kalite, strateji ve performans odaklı olarak tasarlanmaktadır ve uygulamaya geçirilmektedir. Nitekim kamu idarelerinde bütçe, bir maliyet unsudur ve idarelerin hareket etme kabiliyetini belirleyen, sınırlılıklarını ortaya çıkaran, olanaklarını güçlendiren temel bir faaliyettir.

Sonuç olarak PEB’in temel amacı, kaynakların tahsisinde ve kullanımında etkinliğin artırılması olmasına rağmen, toplam harcama seviyesi ile mali sürdürülebilirlik arasında da güçlü bir bağ kurulmakta dolayısıyla idareye hareket kabiliyeti kazandırmayı hedeflemektedir.

3. BAZI ÜLKE DENEYİMLERİNDE PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME SİSTEMİ

PEB, yalnızca gelişmiş ülkelerde değil aynı zamanda az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de bütçe uygulamaları açısından gittikçe önem kazanan bir sistemdir (Tüğen vd., 2007: 36). Nitekim dünyada yeni kamu yönetimi anlayışının hakim olmasıyla beraber ülkeler kamu mali yönetimlerinde hesap verebilirliği ve mali saydamlığı esas alarak modern bir bütçeleme tekniği olan PEB sistemini uygulamaktadırlar (Küçükaycan ve Tekin, 2017: 20). Bu çerçevede ABD, Fransa, Kanada, İngiltere başta olmak üzere dünyada birçok ülke kamu yönetimlerinde ve kamu mali yönetim sistemlerinde ortaya konulan reformlar ile kamuda kurumsal ve bireysel performans yönetimi çalışmalarını yürütmektedirler (Şentürk, 2015: 109).

Günümüzde, ABD’de federal düzeyde ve eyaletlerinin neredeyse tamamında ve OECD ülkelerinin çoğunda PEB uygulanmaktadır. Türkiye’de ise bu sistem 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile oluşturulmuştur (Cansız, 2008: 100; Erüz, 2019: 62; Aristovnik ve Seljak, 2009: 2).

3.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

ABD’de PEB sistemi; stratejik plan, performans planı ve performans raporu belgelerine dayanılarak programlar ile uygulanmaktadır. Nitekim hükümetin performansının değerlendirilmesinde bu programların performans sonuçlarının büyük önemi vardır. Başkana bağlı Bütçe ve Yönetim Ofisi (Office of Management



and Budget-OMB) ve idareler programları belirlemektedirler. Bu programların tümünün ilgili olduğu stratejik amaçlar ile ilişkisi de kurulmaktadır (Beynam, 2013: 43).

ABD’de performans bütçe ilk olarak 1912 yılında Başkan Taft tarafından kurulan bir komisyonunun çalışmalarıyla ortaya çıksa da PEB sistemi dünyada ilk defa 1950’li yıllarda ABD’de yapılan reformlar sonrasında dünyanın diğer ülkelerine örnek teşkil edecek bir seviyeye gelmiştir. ABD’de 1950’li yıllarda uygulanmaya geçen bu sistem, bütçeleme için performans bilgileri oluşturulmasını ve ABD Federal bütçe sürecinin girdi odaklılıktan çıktılara da odaklanmasını gündeme getirmiştir (Şahin, 2014). Bundan sonra, ABD’de 1978 yılında çıkarılan Kamu Personel Rejimi Reformu Kanunu ile memurlara performansla göre maaş ödemesi hüküm altına alınmıştır. 1990’lı yıllarda ise PEB sistemine geçişte yeni reformlar meydana getirilmiştir (Demirel, 2015a: 162).

ABD’de PEB sistemindeki gelişmeler dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilmektedir (Karacan, 2010: 66): GPRA, Başkan’ın Yönetim Gündemi, PART ve Modernizasyon Dönemi.

ABD’de federal düzeyde stratejik planlamaya dayalı PEB modeli benimsenmiştir (Özen, 2008b: 90). ABD’de PEB sistemine geçişte 1993 yılında çıkarılan Performans ve Sonuçları Kanunu (GPRA) dönüm noktasını oluşturmaktadır (Şentürk, 2015: 110). GPRA, federal programların etkinliğinin yükseltilmesi ve gerçekleşen sonuçlarını ölçmek için programların performansını artırmak suretiyle yönetim kalitesini sağlamaya çaba göstermektedir (Jones ve McCaffery, 2010: 485). GPRA, stratejik planlara uygun bir biçimde idarelerin ölçülebilir amaçlara sahip yıllık performans planları ile bu planlardaki hedeflerle hali hazırdaki verileri karşılaştıran ve pratiğe yansımaya hedeflerle ilgili tavsiyeleri bünyesinde barındıran bir performans raporu üretilmesini şart koşmaktadır (Demirel, 2015a: 163).

ABD’de 2000’li yılların ilk çeyreğinde GPRA’nın uygulanmasından kaynaklanan özellikle amaçların kalitesinin zayıflığı ve performans bilgisinin karar verme sürecinde istenilen seviyede kullanılmaması gibi önemli eksiklikleri gidermek amacıyla Bütçe ve Performansı Bütünleştirme Girişimi (BPI) oluşturulmuştur (Dizdar, 2012: 31). Daha açık olarak “Başkanın Yönetim Gündemi” kapsamında “federal mali kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak, PEB sürecini daha etkili hale getirmek, performans bilgisinin karar alma sürecinde daha etkili bir şekilde kullanımı sağlamak, mevcut kaynaklarla en iyi sonuçları almak ve GPRA’nın başlıca uygulama aksaklıklarını gidermek amacıyla BPI” meydana getirilmiştir. Bu kapsamda olmak üzere Federal kurumlar ile beraber OMB, hangi programların performansının iyi olduğuna, hangilerinde performans açığı olduğuna ve programların performanslarının geliştirilmesi için neler yapılabileceğine yönelik çalışmalarda bulunmuştur (Beynam, 2013: 44-45).

Bundan sonra da 2002 yılında, program performanslarının değerlendirilmesi için OMB tarafından kurumların cevaplayacağı anketten oluşan Program Performansını Değerlendirme Aracı (PART) geliştirilmiştir. PART, 4 kategoriden meydana gelmektedir. 25-30 soru içermekte ve sorular programın amacı ve tasarımı, stratejik planlama, program yönetimi, program süreçleri ve hesap verebilirliği şeklindedir. PART’ın oluşturulmasında; GPRA’nın performans yönetimi ve ölçümüne dair beklentileri karşılayamaması ve seçim kampanyasında geleceğe dönük daha iyi yönetimi sağlama taahhüdü verilmek istenmesi gibi 2 faktör etki yaratmıştır (Beynam, 2013: 46; Gomez ve Willoughby, 2008: 292).

1993’te yasalaşan GPRA’da değişiklikler yapılarak hazırlanan 2010 tarihli Hükümet Performans ve Sonuçları Modernizasyon Kanunu (GPRAMA) ise, Ocak 2011’de yürürlüğe girmiştir. GPRAMA, GPRA’nın bünyesinde yer alan üç kurum bazlı dokümanı devam ettirmektedir. Ancak birden çok kurumu ilgilendiren politika alanlarına ilişkin olarak amaç belirleme ve performans ölçümü için yeni doküman ve süreçler sunmaktadır (Karacan, 2013: 77).

ABD’nde federal düzeyde PEB’e geçmeden önce bazı eyaletlerde sistemin çok daha önceden başlatıldığı anlaşılmaktadır (Özen, 2008b: 106). PEB’in ABD’de uygulanması ile ilgili olarak Melkers ve Willoughby’ın yaptığı, eyaletlerdeki PEB uygulamaları ile ilgili çalışmada, toplam 50 eyalet incelenmiştir. 3 eyalet (Arkansas, Massachusetts, New York) hariç bir biçimde diğer tüm eyaletlerde PEB’in uygulandığı görülmektedir (Özen, 2008b: 111).

3.2. Fransa

Fransa’da bütçe açıklarının artması sonrasında kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda 1959 yılından sonra uygulanmaya başlayan “Organik Kanun”, 2001 yılında değiştirilmiş ve PEB sistemine geçiş sağlanmıştır (Özen, 2008a: 124).

Yine Fransa’da 1970’li yılların sonlarında Dünya Bankası (DB) uzmanları tarafından mali sistemde reformlar önerilmiştir (Özen, 2008b: 136). Bu değerlendirme neticesinde Fransız mali sisteminin kaynak tahsisi, bütçe



sistemi, maliyet ve hizmet etkinliği süreçlerinde yetersiz olduğu belirtilmiştir. Bu gelişmeler dikkate alınarak da Fransız hükümeti tarafından reform çalışmalarına başlanmıştır. 1980’li yıllarda kamu harcamalarının verimliliğini artırmak ve bütçe sürecinde parlamentoyu güçlendirmek ilk yapılan düzenlemeler arasındadır. 1998 yılında parlamentonun isteğiyle ulusal mecliste “Daha İyi Harcama Yapılması ve Daha Az Vergi Alınması İçin Uygun Kontrol” adında rapor hazırlanması için çalışma grubu oluşturulmuştur. Senato’da “Fransa’ya Kamu Reformu İçin İhtiyaç Duyduğu Yeni Mali Anayasayı Verin” adlı rapor maliye komisyonu başkanı tarafından duyurulmuştur. 2000 yılına gelindiğinde de 1959 tarihli Organik Kanun’un değişeceği ortaya çıkmış bulunmaktadır (Doğan, 2018: 54).

Fransa’nın kamu kaynaklarının tahsis edilmesinde harcama temelli sistem yerine performans temelli sistem üzerine ayarlanan reform kanunu olan LOLF (Organic Budget Law-Organik Bütçe Kanunu), 1 Ağustos 2001 tarihinde kabul edilmiş ve 2006 yılından itibaren de uygulamaya geçirilmiştir (Kırat, 2010: 1; Maherzi, 2019: 788). LOLF, ilk etapta devletin ulusal ekonomik durumuna dair çeşitli bilgileri kapsayan rapor hazırlamasını zorunlu kılmaktadır. Bunlar ulusal hesapları esas alan makroekonomik öngörü, gelecek 4 yıla ilişkin bilgileri kapsayan orta vadeli kalkınma bilgileri ve Fransa’nın AB taahhütlerini dikkate alan temel ekonomik ve bütçe politikaları ile ilgili bilgilerdir (Özen, 2008b: 138). LOLF bütçenin; misyonlar, programlar ve faaliyetlere bölünmesini içermektedir. Buna göre misyon, belirli bir politikaya katkıda bulunmak üzere oluşturulmuş bazı programlardan oluşmaktadır (Dizdar, 2012: 45). Fransa’da LOLF ile bütçeleme sürecine ilişkin değişiklikler yanında kamu yönetiminin geneline yönelik bir değişim de öngörülmektedir. Bu Kanun, “sonuç odaklı bütçeleme, tahakkuk esaslı muhasebe, Parlamentonun bütçe hakkını kullanmasında etkinliğin artırılması ve yasal denetimin güçlendirilmesi gibi” geniş boyutlu yenilikleri gündeme taşımaktadır (Beynam, 2013: 52; Lannaud, 2007: 194).

Bu yeni sistemde kamu politikaları olan misyonlar, programlar ve faaliyetler yer almaktadır. “Her misyonun altında programlar yer almakta, programlar gerçekleştirilirken alt faaliyetlere ayrılmaktadır. PEB sisteminde, her yıl performans planı ve performans raporu hazırlanmaktadır. Performans planı, bütçe kanunu ile kamuoyuna duyurulmaktadır. Bu planda programın amaçları, politika hedefleri ve performans değerlendirmesi için belirlenmiş göstergelere ilişkin ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır. Performans raporu ise, bütçe kesin hesap kanunu ile ilan edilmektedir. Bu raporda, gerçekleşen harcamalar ile ulaşılan sonuçlara ilişkin detaylı bilgi sunulmaktadır” (Doğan, 2018: 55).

Fransa’da 2006 yılı bütçesi LOLF’deki düzen ve gerekliliklere göre hazırlanmış ilk bütçedir. Anlaşıldığı üzere Fransız bütçeleme sistemi misyon, program ve faaliyetlerden oluşan üç düzeyde uygulanmaktadır. “Her görev bir grup programı kapsamakta olup, 2006 yılı bütçesinde toplam program sayısı 133 olarak belirlenmiştir. Bu programlar ise toplam 620 faaliyete ayrılmıştır. Ayrıca her programa çeşitli performans hedefleri ve göstergeleri de eklenmektedir. Bu göstergeler hizmet etkinliği, kalitesi ve yönetim etkinliği olup bütçede yer almaktadır. Ödenekleri ve performans ölçümlerini tek bir belgede toplamak kamu politikalarının uzun dönemli etkinliğinin değerlendirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Her programın bir yöneticisi bulunmakta ve Parlamente’ye yönetim tercihleri ile harcamaları hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca 2007 yılında yürürlüğe giren Bütçe İnceleme Kanunu kapsamında kamu kurumları hazırlayacakları yıllık performans raporlarında ortaya konulan performansları hakkında da Parlamente’nin denetimine tabidirler” (Özen, 2008b: 138-139).

3.3. Türkiye

2000’li yıllara büyük bir krizle giren Türkiye istikrar tedbirleri çerçevesinde kamu mali yönetimini güçlendirmek ve mali sürdürülebilirliği sağlamak için bir dizi reform uygulamasına girişmiştir. Bu çerçevede, Türkiye’de 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali yönetiminde mali disiplin, hesap verebilirlik ve mali saydamlık hedeflenmiş ve kamu kaynaklarının etkili, verimli ve tutumlu kullanılmasını sağlamak üzere PEB’e geçiş yaşanmıştır (Murat ve Bağdigen, 2008: 140).

Türkiye’de Cumhuriyetin ilanı ile birlikte bütçe sisteminin esasını geleneksel bütçe sistemi oluşturmuştur (Özen, 2008a: 175). Türk kamu mali yönetim sisteminin çatısını ise 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu meydana getirmiştir. 1927 yılında yürürlüğe giren bu Kanun, seksen yıla yakın çok az değişiklikle uygulanmıştır (Söyler, 2006: 284; Önen ve Özmen, 2011: 94). 5018 sayılı Kanuna geçiş süreci incelendiğinde ilk olarak 11.10.1995 tarihinde Maliye Bakanlığı ile Dünya Bankası arasında “Kamu Mali Yönetim Projesi” nin “Harcama Yönetimi” sistemini çözmeye yönelik bir proje hazırlandığı anlaşılmaktadır. Takip eden süreçte IMF İcra Direktörleri Kurulu 6’ncı gözden geçirmeyi onaylamak için Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi Yasa Tasarısının yasalaşmasını ön şart olarak ileri sürmüştür. Tüm bu gelişmeler sonucunda AB’ne ve uluslararası standartlara uyum sağlanması amacı ile 2002 yılında TBMM’ne sunulan Kanun tasarısı, 2003 yılında yasalaşmıştır. 01.01.2005 tarihinden başlamak üzere de 5018 sayılı Kanun geçerli olmuş ve 1050 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır (Berkay, 2016: 43; Karacan, 2010: 119).



5018 sayılı Kanun, Türk kamu yönetiminde performans uygulamalarının çağdaş bir çatısını sunmaktadır (Şentürk, 2015: 109). 5018 sayılı Kanunla getirilen PEB; “kaynakların kamu idarelerinin amaç ve hedefleri doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü ve değerlendirmesi yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit eden ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemi öngörmektedir” (Bilge ve Demirtaş, 2012: 54).

5018 sayılı Kanun’un 9. ve 41. maddeleri PEB’den söz etmektedir. Kanunun 9. Maddesinde; stratejik plan, performans programı ifade edilmiş ve çok açık olmasa da performans esaslı bütçenin tanımı yapılmıştır. Buna göre, “kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir” denilmektedir. Kanunun 41. maddesi ise PEB’in üçüncü ayağını oluşturan faaliyet raporlarıyla ilgilidir (Badem vd., 2013: 80).

Türkiye’de yeni bütçeleme anlayışı çerçevesinde sistemi uygulayacak olan kamu idareleri, “orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini ortaya koyan stratejik plan hazırlayacaklar ve bu planların yıllık olarak uygulanabilirliğini sağlamak için performans programları oluşturacaklardır. Performans programlarında stratejik amaç ve hedefler yıllık bazda performans hedeflerine dönüştürülmekte ve bu hedeflere yönelik performans göstergeleri ve maliyetleri ortaya konulmaktadır. Yıllık performans programlarının uygulama sonuçlarını ve bu bağlamda kurumun performans sonuçlarını içeren faaliyet raporları ise gerek mali saydamlığın gerekse performans denetiminin etkinliğinin sağlanması açısından düzenli olarak yayınlanacaktır” (Egeli vd., 2007: 30).

4. ÜÇ ÜLKE PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmada ele alınan ülkelerin PEB sistemlerinin karşılaştırılmasına dönük olarak aşağıda maddeler halinde bazı değerlendirmelerde bulunulmuştur:

- ✓ PEB sisteminin düşünsel ve tarihsel temelleri öncelikle ABD’de ortaya çıktıktan sonra diğer ülkeler olan Fransa ve Türkiye’ye genişleme göstermiştir,
- ✓ İncelenen ülkelerde PEB sisteminin benzer tarihsel süreçlerde gerçek anlamda işlemeye başladığı anlaşılmaktadır,
- ✓ Araştırma yapılan ülkelerde PEB sisteminin temel bir organik kanunla sürdürülmeye çalışıldığı ortaya çıkmaktadır,
- ✓ Her üç ülkede de sistemin stratejik planlamaya dayalı PEB modeli olduğu görülmektedir,
- ✓ Yine her üç ülkede uygulamaya geçen sistemler, geniş düzeyde siyasal, toplumsal, kültürel ve ekonomik faktörlerin değişimine bağlı olarak yeni kamu işletmeciliği/yeni kamu yönetimi reformlarının mali ayağını oluşturmaktadır,
- ✓ ABD’de sistemin daha çeşitli çatı düzeyindeki program ve girişimlerle sürdürülmeye çalışıldığı anlaşılırken, Fransa ve Türkiye’de sistem belirli bir organik kanun çerçevesinde daha alt program ve idari birimlerle yürütülmeye çalışıldığı belirlenmektedir,
- ✓ Fransa ve Türkiye’de sistemlerin başlatılmasında ABD orjinli uluslararası kuruluşların danışmanlık ve tavsiyeleri ön plana çıkmaktadır.

5. SONUÇ

PEB, kamu harcamalarının azaltılmasına ve gelirlerin artırılmasına dayalı etkinlik, verimlilik, tutumluluk üzerine kurgulu hesap verilebilirlik ve mali saydamlığı artıran uzun ve orta vadeli planlar ile bütçeyi ilişkilendiren çağdaş bir bütçeleme yöntemidir. PEB, vatandaş odaklı, katılımcı, hesap verebilir ve saydam nitelikleriyle 21. yüzyılın post modern siyaset ve yönetim tarzına da uyum sağlamaktadır.

Dünya ülke uygulamalarına bakıldığında farklı modeller ve unsurlar ile faaliyete geçirilen PEB sistemi, her ülkenin kendi siyasi kültürü ve idari yapısı bağlamında deneyim göstermektedir. Bu bakımdan kapitalist/liberal ve sosyalist coğrafyalarda sistemde temel farklılıklar görülebilmektedir. Ancak ortak uygulama ilkelerinin bulunduğu da ifade edilmelidir.

Karşılaştırma bağlamında çalışmada incelenen ülke deneyimlerden her biri benzer ya da birbirine yakın tarihsel süreçlerde sistemi uygulamaya başlamışlardır. Reformlar, yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile bağlantılıdır. Yine her ülkede sistem temelden demokratik meşruiyeti yüksek parlamentodan çıkan organik kanunlar ile



oluşturulmuştur. Diğer yandan her üç ülkede de PEB sistemi, sistemde kullanılan belgelere göre stratejik plana dayalı model ile biçimlendirilmiştir. Ayrıca her üç ülkede PEB sistemi, çeşitli idari birimler ve programlar aracılığı ile sürdürülmektedir. ABD, diğer ülkelere göre sistemi daha makro modellerle yürütmektedir.

Sistemin dünyada yaygınlık kazanmasındaki en büyük etmenlerden biri şüphesiz kamu mali yönetimindeki dönüşümle de etkili olan yeni kamu yönetimi yaklaşımıdır. Nitekim Anglosakson kökenli olarak değerlendirilebilecek sistem, liberal demokrasi ve serbest piyasa ekonomisine dönük özellikler taşımaktadır. Her geçen yıllarda sistem yaygınlığını genişletmektedir ve kabul edilebilirlik derecesini yükseltmektedir. Bunun altında yatan temel etmen ise sistemin kamu yönetimindeki genel reform süreciyle ya da felsefesiyle bütünleşmesi ve dönüşümdeki özün mali ayağını oluşturmasıdır. Ayrıca sistemin ABD eksenli OECD, DB, IMF vd. diğer küresel siyaset ve ekonomiyi yönlendiren uluslararası örgütlerce desteklenmesi hızla popülaritesini arttırmıştır. Bu bakımdan sistem, hem Anglosakson hem de Kıta Avrupası ülkelerinde kurumsallaşma düzeyini artırmıştır.

Türkiye için sistemin uygulanabilirliği bağlamında kavramsal çerçeve ve ülke uygulamaları doğrultusunda bazı çıkarımlar yapıldığında da; sistemin dünyada meydana gelen kamu mali yönetimindeki bir yansıması olması üzerinde önemle durulmalıdır. Nitekim Türkiye, özellikle 1990'lı yıllardan başlayarak bu dönüşüme büyük ayak uydurmuştur. Türkiye açısından sistemde aksayan sorunların çözümü noktasında ABD PEB sistemindeki başarılı yönler takip edilebilir. Yine idari yapılanmasını geçmişte büyük ölçüde Fransa'dan almış bir ülke olarak Türkiye'nin bu ülke reformlarını benimseme olanağı bulunmaktadır. Doğal olarak diğer ülkelerin de Türkiye sisteminden etkilenme fırsatları vardır. Ancak bu sistem uygulamaya konulurken ülkelerin kendine özgü siyasi kültürleri ve tarihsel geçişleri de unutulmamalıdır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sistemin bu kuramsal ve ülkelere dönük yapısal deneyimlerine bağlı olarak etkinlik kapasitenin araştırılması gerekmektedir. Bu bakımdan çalışmada incelenen ülkelerde ve diğer dünya devletlerinde sistem ne düzeyde işlemektedir? Mevzuatta belirlenen hükümler sayısal veriler ile uyuşmakta mıdır? Sistem ülke kamu mali yönetimlerinde bütüncül olarak istikrar yaratmış mıdır? Sistemden vatandaş memnuniyeti hangi düzeydedir? Belirtilen bu sorulara cevap aranması sistemin etkinlik ve kapasite düzeyi hakkında bilgiler verebilecektir.

KAYNAKÇA

- AKTAN, C. C. (2006) (Ed.), **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ARISTOVNIK, A. and J. SELJAK (2009), "Performance Budgeting: Selected International Experiences and Some Lessons for Slovenia", MPRA Paper No. 15499, posted 4. June 08:29 UTC, [Erişim Adresi: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/15499/>, Erişim Tarihi: 02.02.2019].
- BADEM, A. C.; Y. KILINÇ ve T. KAVAS (2013), "Türkiye'de Uygulanan Performans Esaslı Bütçeleme Süreci: Kocaeli Üniversitesi Örneği", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 26, 77-104.
- BAKKAL, U. ve N. SUSAM (2019), "Küreselleşme Sürecinin Kamu Maliyesi Alanına Etkileri", [Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/8547>, Erişim Tarihi: 14.02.2019].
- BAL, T. (2016), "Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) Sistemi ve Sistemin Uygulanabilirliğinin Artırılmasına Yönelik Öneriler", **Sayıştay Dergisi**, 101 Nisan-Haziran, 1-29.
- BARUN, B.; M. EKİNCİ ve Ö. TEMİZEL (2007), Kamu Mali Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Dış Denetimin Rolü. XXII. Türkiye Maliye Sempozyumu, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 09-13 Mayıs, 111-143.
- BERKAY, F. (2016), Türkiye'de Mali Disiplinin Sağlanmasında Performans Esaslı Bütçelemenin Rolü ve Önemi, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 6(2/1), 42-50.
- BEYNAM, H. (2013), Türkiye'de Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamasının Etkinleştirilmesi: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, Ankara.
- BİLGE, S. ve S. DEMİRTAŞ (2012), "Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamasının Türk Kamu Kurumlarında Algılanması ve Sorun Alanlarının Tespiti: Eskişehir İli Örneği", **Maliye Dergisi**, 162, Ocak -Haziran, 51-72.
- CANDAN, E. (2007), **Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi**, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.



CANSIZ, H. (2008), “Performans Esaslı Bütçelemenin Başarılı Olabilmesi İçin Performans Ölçümünün Önemi”, **Sosyal Bilimler**, 6(1), [Erişim Adresi: <https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/123831/makaleler/6/1/arastirmax-performans-esasli-butcelemenin-basarili-olabilmesi-icin-performans-olcumunun-onemi.pdf>, Erişim Tarihi: 21.01.2019].

ÇAĞAN, N. (2009), “Modern Bütçe Sürecinde Parlatonun Rolü”, [Erişim Adresi: https://www.tbmm.gov.tr/etkinlikler/pbmd_sempozyum_1008/belgeler/sempozyum%20afyon%202008_bildiriler/nami_cagan.pdf, Erişim Tarihi: 21.05.2019].

ÇELEBİ, A. K. ve B. KOVANCILAR (2012), “Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Teorik ve Pratik Sorunları”, **Yönetim ve Ekonomi**, 19(1), 1-18.

ÇİÇEK, H. G. ve E. A. Ş. İPEK (2013), “Performans Yönetiminin Amaç-Araç Uyumu Tartışması ve Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi”, **Maliye Dergisi**, 165, Temmuz-Aralık, 80-96.

DEMİR, C. ve M. K. YILMAZ (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(1), 69-88.

DEMİREL, D. (2015a), “Performans Esaslı Bütçe: ABD, İngiltere ve Türkiye Örnekleri”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1, Haziran, 153-176.

DEMİREL, D. (2015b), “Performansın Mali Boyutu: Performans Esaslı Bütçe”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(1), 265-282.

DİZDAR, E. E. (2012), **Performans Esaslı Bütçelemenin Türk Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi Üzerine Etkileri**, Şubat, Ankara: Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu.

DOĞAN, K. C. (2011), “Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, **Türk İdare Dergisi**, 470, Mart, 67-92.

DOĞAN, K. C. (2015), **Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Saarbrücken: Türkiye Alim Kitapları.

DOĞAN, İ. (2018), Türkiye’de Performans Esaslı Bütçeleme: Sorunlar ve Öneriler, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Çorum.

EGELİ, H.; H. A. AKDENİZ ve M. AKSARAYLI (2007), “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye’deki Kamu Kurumları Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1), 27-47.

ERBAŞI, A. (2009), “Kamuda Performans Esaslı Bütçelemenin Tasarımına İlişkin Modelisel Bir Yaklaşım”, **Maliye Dergisi**, 156, Ocak-Haziran, 249-264.

ERİÇOK, R. E. (2011), “Küresel Kriz Sonrasında Kamu Yönetiminde Anlayış Değişimi: Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, İç. Ahmet KESİK ve Hasan CANPOLAT (Eds.), Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 157-172.

ERGEN, Z. (2012), “Yönetimden Yönetişime: Katılımcı Bütçeleme Modeli”, **Maliye Dergisi**, 163, Temmuz-Aralık, 316-334.

ERGEN, Z. (2016), “Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Muhasebe-i Umumiye Kanunundan 5018 Sayılı Kanuna Bütçe ve Harcama Usullerinde Dönüşüm”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 8(1), 93-115.

ERTAŞ, H. ve İ. ATALAY (2016), “Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, 12, 70-82.

ERÜZ, E. (2019). “Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme”, [Erişim Adresi: http://www.maliyesempozyumu.org/wp-content/uploads/2017/10/MaliyeSempozyumu_20_61_73.pdf, Erişim Tarihi: 07.02.2019].

FALAY, N. (2011), “Küresel Krizde Kamu Mali Yönetimi İçin İhmal Edilmiş Kamu Yatırım (Kapital) Bütçesi Önerisi: Özellikleri, Uygulaması ve Eleştirileri”, İç. Ahmet KESİK ve Hasan CANPOLAT (Eds.), Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 211-227.

GOMEZ, J. L. and K. G. WILLOUGHBY (2008), “Performance Informed Budgeting in U.S. State Governments”, **Presupuesto y Gasto Público**, 51, 287-303.

GÜNER, M. F. (2009), “Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü”, **Maliye Dergisi**, 157, Temmuz-Aralık, 183-195.



HASTÜRK, M. (2019). “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, [Erişim Adresi: <http://www.erkankaraarslan.org/wpcontent/uploads/2012/10/4.1StratejikPlanlamavePerformansEsasli% C4% B1 B% C3% BCt% C3% A7eleme.pdf>, Erişim Tarihi: 12.01.2019].

İPEK, E. A. Ş., M. SAKAL ve H. G. ÇİÇEK (2014), “Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Diğer Bütçe Sistemlerinden Farklılıkları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Sosyoekonomi**, 2, 81-104.

JONES, L. R. and J. L. MCCAFFERY (2010), “Performance Budgeting in the U.S. Federal Government: History, Status and Future Implications”, **Public Finance and Management**, 10(3), 482-523.

KARA, F. (2019), “Parlamento ve Çok Yıllı Bütçeleme: Türkiye Örneği”, **Yasama Dergisi**, 27, 121-152, [Erişim Adresi: http://www.yasader.org/web/yasama_dergisi/2014/sayi27/121-152.pdf, Erişim Tarihi: 03.02.2019].

KARACAN, E. (2010), **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, DPT-Uzmanlık Tezleri, Ankara: Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü.

KARACAN, E. (2013), “ABD’de Performans Bütçe Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, 89/ Nisan-Haziran, 61-90.

KAYA, S. (2013), “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramı”, İç. Sıdika KAYA (Ed.), Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2864 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1821, 2-29.

KIRAT, T. (2010), “Performance-Based Budgeting and Management of Judicial Courts in France: An Assessment”, **International Journal for Court Administration**, April, 1-9.

KONG, D. (2005), “Performance-Based Budgeting: The U.S. Experience”, **Public Organization Review: A Global Journal**, 5, 91-107.

KORDBACHE, M. (2007), “Performance-Based Budgeting”, **The Journal of Planning and Budgeting**, 11(6), 3-31.

KÜÇÜKAYCAN, D. ve R. C. TEKİN (2017), “Performans Esaslı Bütçeleme Sürecinin Tamamlayıcı Unsuru Olarak Performans Denetimi”, **International Journal of Applied Economic and Finance Studies**, 2(2), 19-30.

LANNAUD, B. (2007), “Performance in the New French Budget System”. İç. Marc ROBINSON (Ed.), **Performance Budgeting: Linking Funding and Results**, New York: Palgrave Macmillan, 193-210.

LUECKE, R. (2010), **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

MAHERZI, D. (2019), “Budget Reform in France: Towards A New Managerial Approach, **Public Finance**, [Erişim Adresi: http://www.opf.slu.cz/kfi/icfb/2005/proceedings/2005_p06.pdf, Erişim Tarihi: 12.04.2019].

MURAT, G. ve M. BAĞDİGEN (2008), **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖNEN, S. M. ve B. ÖZMEN (2011), “Kamu Mali Yönetiminde Kontrol ve Sorumluluk”, **Sayıştay Dergisi**, 81, 91-110.

ÖZEN, A. (2008a). **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, İzmir.

ÖZEN, A. (2008b), **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

SÖYLER, İ. (2006), “Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Teknik ve Süreçlerindeki Değişiklikler ve Yenilikler Açısından Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, Aralık, 283-300.

ŞAHİN, D. (2014), “Performans Esaslı Bütçeleme Sürecinde Bürokratik Etkinsizlikler & Çözüm Önerileri”, **Akademik Bakış Dergisi**, 44 Temmuz-Ağustos, [Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/382870>, Erişim Tarihi: 13.02.2019].

ŞENTÜRK, A. (2015), “5018 Sayılı Kanun ile Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları”, **Strategic Public Management Journal (SPMJ)**, 2, November, 107-112.

TANER, A. (2011), “Kamuda Hesap Verme Sorumluluğunun Aracı Olarak Performans Esaslı Bütçeleme”, **Sayıştay Dergisi**, 83, 3-30.



TANER, A. (2015), “Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe”, **Sayıştay Dergisi**, 99/Ekim-Aralık, 29-46.

TÜĞEN, K. (2005), **Devlet Bütçesi**, İzmir: Bassaray Matbaası.

TÜĞEN, K.; H. EGELİ ve A. ÖZEN (2007), “Gelişmiş Ülkelerde Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine Yönelik Reform Arayışları ve Bütçe Uygulamaları”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44(509), 35-46.

ULUTÜRK, S. (2019), “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı, Performans Esaslı Bütçeleme ve Üniversitelerde Performans Uygulaması”, [Erişim Adresi: http://www.academia.edu/5352344/Yeni_Kamu_%C4%B0%C5%9Fletmecili%C4%9Fi_Yakla%C5%9F%C4%B1m%C4%B1_Performans_Esaslı%C4%B1_B%C3%BCt%C3%A7eleme_ve_%C3%9Cniversitelerde_Performans_Uygulamas%C4%B1, Erişim Tarihi: 01.01.2019].

YAZICI, K. (2015), “Türkiye’de Performans Esaslı Bütçe Sisteminde Yaşanan Veya Yaşanabilecek Sorunlara Çözüm Öneriler”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Ekim, 30, 163-200.

YOUNG, R. D. (2003), “Performance-Based Budget Systems, USC Institute for Public Service and Policy Research”, **Public Policy & Practice**, January, [Erişim Adresi: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.136.5218&rep=rep1&type=pdf>, Erişim Tarihi:03.01.2019].