

KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

Corporate Performance Management in Public Institutions

Dr. Öğr. Üyesi Haydar ALBAYRAK

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Battalgazi MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Malatya/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8041-4339>

ÖZET

Kamu kurumlarında kurumsal performans yönetiminin uygulanabilirliğinin, bireysel performans yönetimiyle karşılaştırmalı olarak incelendiği bu çalışmanın temel problemi, "Kamu kurumlarında performans yönetimi, kurumsal düzeyde mi yoksa bireysel düzeyde mi yapılmalıdır?" sorudur. Bu probleme dayalı olarak üretilen hipotez, "kamu kurumlarında kurumsal performans yönetimi ile kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli sunulabileceği" iddiasıdır. Çalışmada, öncelikle temel kavramlar açıklanmakta, ardından Kurumsal Performans Yönetiminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Dolaylı araştırma yöntemlerinin kullanıldığı ve bu çerçevede ikincil veri ve içerik analizleri yapıldığı çalışmanın amacı, performans yönetimi ile ilgili kavramları açıklamak, kavramlar arasındaki ilişkileri belirlemek, kurumsal performans yönetiminin kamu kurumlarında uygulanabilirliğini araştırmaktır. Çalışmada, ayrıca, kurumsal performans yönetiminin, Türk kamu yönetimi üzerindeki olası etkileri ve elde edilebilecek sonuçlar değerlendirilmekte ve konuyla ilgili öneri ve eleştirilerde bulunmaktadır. Çalışma sonucunda çalışmanın hipotezi doğrulanmış ve kamu kurumlarında kurumsal performans yönetiminin, bireysel performans yönetimine göre daha başarılı sonuçlar verebileceği kanaatine varılmıştır. Bu nedenle kamu kurumlarının performanslarının artırılması için bireysel performans yönetiminden önce kurumsal performans yönetiminin kurulması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Kurumsal Performans Yönetimi, Bireysel Performans Yönetimi, Kamu Kurumları.

ABSTRACT

The main problematic of this study, in which the applicability of corporate performance management in public institutions is analyzed in comparison with individual performance management, is the question of "Should performance management in public institutions be done at the institutional or individual level?". The hypothesis based on this problematic is the claim that "corporate performance management in public institutions can provide more effective and efficient public services". In the study, firstly the basic concepts are explained and then the applicability of Corporate Performance Management in Turkish public administration is discussed. The purpose of the study, in which indirect research methods are used and secondary data and content analyzes are made in this context, is to explain the concepts related to performance management, to determine the relationships between the concepts, and to investigate the applicability of corporate performance management in public institutions. The study also evaluates the possible effects of corporate performance management on the Turkish public administration and the results that can be achieved and make suggestions and criticisms on the subject. As a result of the study, the hypothesis of the study was confirmed and it was concluded that corporate performance management in public institutions could yield more successful results than individual performance management. For this reason, it is recommended to establish corporate performance management before individual performance management in order to increase the performance of public institutions.

Keywords: Public Administration, Corporate Performance Management, Individual Performance Management, Public Institutions.

1. GİRİŞ

2012 yılında Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II'de sunulan "Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Ölçümü" isimli çalışmada bireysel performans değerlendirilmesi ve iyi performansın ödüllendirilmesi prensibine dayanan Bireysel Performans Yönetiminin, teorik olarak çok çekici olmasına karşın uygulamada birçok problemle karşılaştığı; performans yönetimi ve değerlendirmesinden başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için değerlendiricilerin objektif ve önyargısız olmalarının gerekli olduğu; aksi takdirde personelde motivasyon eksikliğine ve kıskançlıklara neden olabileceği, dolayısıyla ekip çalışması gerektiren işlerde uyum, iş bölümü ve yardımlaşmayı engelleyeceği; bu nedenle kamu kurumlarında etkili bir bireysel performans yönetiminin yapılamayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Albayrak, 2012: 1427-1430).

2012 yılında yapılan çalışmanın devamı niteliğinde olan bu çalışmada ise, çalışanlardan ziyade yöneticilerin performansının ön plana çıktığı Kurumsal Performans Yönetiminin kamu kurumlarındaki uygulanabilirliği ele alınmaktadır. Çalışmanın temel problemi, “Kamu kurumlarında performans yönetimi, hangi düzeyde uygulanmalıdır?” sorusudur. Bu probleme dayalı olarak üretilen hipotez, “kamu kurumlarında kurumsal performans yönetimi ile kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli sunulabileceği” iddiasıdır. Alıntısız ve dolaylı araştırma yöntemlerinin kullanıldığı ve bu çerçevede ikincil veri ve içerik analizleri yapıldığı çalışmanın amacı, kurumsal performans yönetimi ile ilgili kavramları açıklanması, kavramlar arasındaki ilişkileri belirlenmesi ve Kurumsal Performans Yönetiminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği araştırılmasıdır. Ayrıca çalışmada kurumsal performans yönetiminin, Türk kamu yönetimi üzerindeki olası etkileri ve elde edilebilecek sonuçlar değerlendirilmekte ve konuyla ilgili öneri ve eleştirilerde bulunmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Konuyla ilgili kavramların ele alındığı bu bölümde, performans, performans yönetimi ve performans yönetimi türleri üzerinde durulmaktadır.

2.1. Performans Nedir?

Performans kavramı ilk kez 1930’lu yıllarda gündeme gelmiştir. Bu tarihten itibaren performansın çalışma hayatındaki yeri konusunda çok sayıda araştırma yapılmış; özellikle 1970’lerden itibaren bu alanda yapılan teorik ve ampirik literatür çalışmalarının sayısı ciddi bir artış göstermiştir. Yapılan çok sayıda çalışmaya rağmen literatürde bilim adamlarının üzerinde mutabık kaldığı bir performans tanımına rastlamak mümkün değildir. Performans kavramının ne olduğuna ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Fransızca kökenli bir sözcük olan Performans, Türkçede “başarım” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğüne başarım ise, “elde edilen başarı ve kişinin yapabileceği en iyi derece” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Yönetimi bilimi açısından ise; performans, daha önce planlanmış bir işin amacına ulaşma düzeyidir. Başka bir ifade ile “bir işi yapan çalışanın, bir grubun veya bir örgütün, o iş için amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiğinin ve neyi başarabildiğinin ifadesidir”. Kurumsal performans ise, belirli bir zaman diliminde daha önce belirlenmiş kurum amacının ya da görevinin yerine getirilme ya da gerçekleştirilme düzeyidir (Yıldırım Timur, 2017: 4). Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans, eylem sonucunda elde edilen herhangi bir durumu değil, ulaşılmak istenen amaca ulaşma düzeyini ifade etmektedir (Bilgin, 2015: 27). Bu nedenle performanstan bahsedilmek için öncelikle belirlenmiş bir amacın varlığı gereklidir.

2.2. Performans Yönetimi Nedir?

Performans yönetimi, kurumların temel amaçları ve bu doğrultuda belirlenen stratejik planı çerçevesinde mevcut kaynakların ekonomik, verimli ve etkili biçimde yönetilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle performans yönetimi, etkili, ekonomik ve verimli olmayı temel felsefe kabul eden bir yönetim anlayışıdır. Tüm bunlara ulaşabilmek içinse ölçülebilir hedefler konması ve bu hedeflere ilişkin çıktılar/ürünlerin sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Kamu performans yönetimi ise; “kamu idarelerinin, amaçları doğrultusunda yürüttükleri mal ve hizmet üretiminde iş başarımının yükseltilmesini amaçlayan süreç ve etkinlik” olarak tanımlanmaktadır (Hatry-Wholey,1992: 604; Aktaran Bilgin, 2015: 28). Performans yönetiminden beklenen etkinin elde edilebilmesi için performans değerlendirme sisteminin geçerli, meşru ve sürekli olması gerekir. Geçerlilik, performans değerlendirme sisteminin değerlendirilmek istenen şeyi doğru, güvenilir ve tam olarak değerlendirmesini ifade eder. Meşruluk, performans değerlendirme sistemini organizasyon içinde ya da dışında benimsenmiş olmasıdır. Kamu kurumları açısından ise meşruluk, performans yönetim sisteminin yasal bir temelini olması anlamına gelmektedir. Süreklilik ise, kurulan performans yönetimi sisteminin devamlı olarak işletilmesini ve elde edilen sonuçlardan işlevsel olarak faydalanılmasını ifade etmektedir (Güran, 2005: 165).

Performans yönetimi dendiğinde akla; *verimlilik (efficiency)*, *ekonomiklik (economy)* ve *etkililik (effectiveness)* kavramları gelmektedir. Bu kavramlar genellikle birbirine karıştırılmakta ve zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle söz konusu kavramların açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

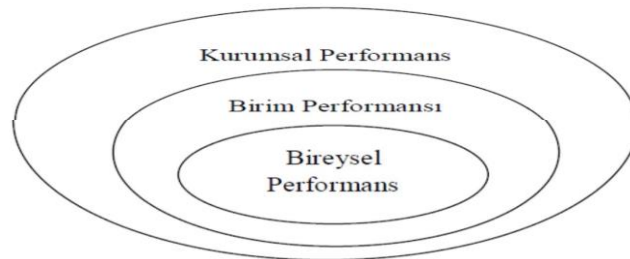
Verimlilik; üretilen her bir birim çıktı ile bu çıktının üretiminde kullanılan her bir birim girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder (Palmer, 1993: 47; Aktaran Yıldırım Timur, 2017: 8-9). Örneğin işgücü verimliliği, birim işgücü başına çıktı miktarı ile ölçülmektedir. Piyasa mekanizmasının işlediği, dolayısıyla kullanılan her

birim girdinin ve her birim çıktının parasal olarak ifade edilmesinin mümkün olduğu alanlarda, organizasyonların toplam verimliliğinin tespiti mümkündür. Ancak kamu hizmetlerinde olduğu gibi bir piyasa mekanizmasının işletilemediği, dolayısıyla bir piyasa fiyatının tespit edilemediği, durumlarda *Verimlilik* kavramı ile bir sonuca ulaşmaya çalışmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Güran, 2005: 145-147). Bu nedenle kamu kurumlarındaki performans yönetiminde bu ölçütün kullanılmasına sıcak bakılmamaktadır.

Ekonomiklik; Kısaca “israf etmemek” olarak tanımlanabilecek *Ekonomiklik*, mal ve hizmet üretiminde en uygun maliyetli kaynağın girdi olarak seçilmesidir (Bilgin, 2015: 27). Diğer bir tanıma göre ise ekonomiklik, “bütün kaynak kullanıcıların ve karar vericilerin kararlarında, iş ve işlemlerinde gereksiz zaman, enerji, araç-gereç, teknoloji, hammadde ve insan kaynağı kullanmadan en çok çıktıyı elde etmeleridir”. Kamu yönetimi açısından ekonomiklik ise; en az maliyetle en çok çıktının elde edilmesi, diğer bir ifade ile en az kamu kaynağı kullanarak en çok kamusal mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesidir. Bu ölçüte göre, kamu kurumları kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli kaynakları doğru yer ve zamanda, yine uygun maliyetle kullanılmalıdır (Karasoy, 2014: 263). Ancak kamu kurumlarının faaliyetlerinin temel amacı, kamu yararını gerçekleştirmek olduğu için her zaman için ekonomik olmaları beklenemez. Bu nedenle kamu kurumlarının performanslarının değerlendirilmesinde ekonomiklik ilkesinin tek başına yeterli olmayabileceği düşünülmektedir (Ertaş, 2014: 180).

Etkililik; belirli bir amaca ulaşmada ne kadar başarılı olduğunu ifade eden bir ölçüttür. Amaca ulaşırken kullanılan kaynakların inceleme konusu olmadığı bu ölçekte ilgi tamamen elde edilen sonuca/çıktıya dönüktür. Bu nedenle etkililik kavramı; amaca ulaşma derecesi ya da gerçekleşen çıktı ile hedeflenen çıktı arasındaki oran olarak da tanımlanabilir. Sadece organizasyonun ulaşmaya çalıştığı sonuçların önemsendiği *Etkililik*, kamu kurumları açısından ele alındığında, mikro açıdan kamu kurumlarının ya da kamu hizmetinin, makro açıdansa devletin hedeflenen sonuçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Güran, 2005: 147-150). Diğer bir deyişle; *Etkililik*, kamu yönetimi açısından hedef kitleyi oluşturan halkın, sunulan kamu hizmetlerinden memnuniyet derecesidir. Bu nedenle kamu kurumlarının faaliyetlerinin değerlendirilmesinde *Etkililik*, en rasyonel yöntem ve hizmet edilen kitleye en çok yansıyan performans ölçütü olarak kabul edilmektedir (Bilgin, 2015: 27). Dolayısıyla kamu kurumlarında etkililik ölçütü temelinde bir performans değerlendirmesi yapılması, değerlendirmenin geçerliliği açısından oldukça önem arz etmektedir.

Kamu kurumlarındaki performans değerlendirmesinde Etkililiğin diğer ölçütlere göre neden daha önemli olduğunu şu örnek üzerinden açıklanabilir. Bir kamu kurumunun iş bulmalarına yardımcı olmak için işsizleri eğittiği düşünülürse; öğretmen başına düşen eğitilmiş işsiz sayısı *Verimlilik*, bu eğitim sırasında minimum düzeyde kamu kaynağı kullanımı *Ekonomiklik*, eğitim alanların sayısının eğitim sonrasında iş bulanların sayısına oranı ise *Etkililik* kavramlarına karşılık gelmektedir. (Prokopenko, 1992: 79; Aktaran Ertaş, 2014: 181). Bir kamu kurumu işsizlere iş bulmak amacıyla çok sayıda kişiye eğitim vermiş olabilir, bu eğitimde çok az miktarda kamu kaynağı kullanmış olabilir ama yapılan eğitim sonucunda iş bulma oranında bir artış gerçekleşmemişse yürütülen bütün faaliyetler amaca hizmet etmemiş, diğer bir ifade ile etkili olamamıştır. Tam tersine, öğretmen başına eğitim alan sayısının son derece az olduğu, eğitim faaliyetleri sırasında çok fazla kamu kaynağı kullanıldığı, ancak eğitim alanlar arasında çok miktarda kişinin iş bulduğu durumdaysa yürütülen kamu faaliyeti, verimli ve ekonomik olmamasına karşın son derece etkili olarak istenen amaca ulaşmada başarılı olmuştur. Bu nedenle kamu kurumlarındaki performans değerlendirmede *Etkililik*, diğer ölçütlere göre daha ön plana çıkmakta ve değerlendirmenin geçerliliği açısından çok daha önemli rol oynamaktadır.



Şekil 1: Performansın Boyutları

2.3. Performans Yönetimi Türleri

Performans yönetimi denilince ilk olarak akla bireysel performans yönetimi gelmektedir. Ancak bireysel performans yönetimi, performans yönetiminin üç düzeyinden sadece birisidir. Diğer iki düzey ise kurumsal ve takım performans yönetimidir (Şekil 1) (Erkiş, 2014: 6). Bu üç düzeyde performans ölçümünün yapılabilmesi için öncelikle performans ölçütlerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Ölçütlerin belirlenmesinin ardından izleme sürecine geçilerek veriler toplanır. Elde edilen veriler değerlendirilerek kurumların, takımların ve bireylerin performansları ölçülür. Performans ölçümü neticesinde elde edilen sonuçlara göre alınacak tedbirlerle kaynakların daha etkin kullanımı, çıktıların ve sonuçların iyileştirilmesi mümkün olmaktadır. Bir kamu kurumunun ya da herhangi bir kurumun performansının genel olarak iyi olması, kurumsal, bireysel ve takımlarla ilgili performans ölçüm sonuçlarının iyi olmasına bağlıdır. Bu üç farklı performans düzeyine ilişkin ölçüm yöntemleri, birbirine oldukça benzer niteliktedir. Bu nedenle biri için geliştirilen bir yöntemin diğer düzeyler için de kullanılması mümkündür (Güran, 2005: 166-167). Çalışmanın konusunu, kurumsal performans yönetimi oluşturduğu için takım ve bireysel performans yönetimine kısaca değinmekte ve ağırlıklı olarak kurumsal performans üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın, özellikle kamu kurumlarında kurumsal performans hakkında var olan yaygın belirsizliğin giderilmesine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.3.1. Bireysel Performans Yönetimi

Çalışanların iş-başarımlar düzeylerinin bireysel bazda ele alınması esasına dayalı bireysel performans yönetimi, çalışanların davranışları ile kurumsal hedeflerin ilişkilendirilmesini amaçlamaktadır. Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan bireysel performans yönetimini, yöneticilerin tek başlarına gerçekleştirmeleri zordur. Ayrıca istenen sonuçların elde edilebilmesi için bireysel performans yönetimi sisteminin kısa süre içerisinde doğru ve güvenilir bir şekilde kurulması gereklidir. Bu nedenle bazı ülkeler yapay zekâ kullanarak bu tür sorunları aşmaya çalışmaktadır (Korukoğlu vd., 2009: 239-240).

Bireysel performans yönetiminin amacı, çalışanları iyiden kötüye doğru sıralamak değil, kurumsal amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme düzeyinin tespitini, bütün çalışanların asgari düzeyde de olsa bu amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerinin garanti altına alınmasını ve herkesin mutlu olduğu dinamik bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamaktır. Kurumların bireysel performans yönetiminden beklentisi, çalışanlar tarafından sisteme geri beslemeler verilmesi, böylece hata ve eksikliklerin giderilmesi ve sonuç olarak kurumsal devamlılığının sağlanmasıdır (Uğurlu, 2007: 1). Bireysel performansın yönetiminin diğer bir olumlu etkisi ise, çalışanların, kendilerinden beklenenleri anlamalarını sağlamasıdır. Ayrıca performans kültürünün gelişmesiyle birlikte çalışanlar, kendi gündelik işlerini yapmanın yanı sıra kurum performansının gelişimine de katkıda bulunmaktadır (Yenice, 2006: 59).

Albayrak (2012: 1431-1432) tarafından yapılan bireysel performans ölçümü ve kamu kurumlarında uygulama olanaklarının tartışıldığı çalışmada, özel sektörde uygulanan bireysel performans ölçüm sistemlerinin, kamu kurumlarında da uygulanabileceği, özellikle “360° (Çoklu) Değerlendirme” yönteminin kamu kurumlarındaki bireysel performans ölçümünde başarılı olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada “Hedef Anlaşması” yönteminin ise, kamu yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde ve kurumsal performans ölçümünde başarılı olarak kullanılabileceği belirtilmiştir.

2.3.2. Takım (Birim) Performans Yönetimi

Artan rekabet koşullarına bağlı olarak yaratıcılığa duyulan ihtiyacın artması nedeniyle şirketler, proje ve takım çalışmalarına önem vermeye, dolayısıyla performans yönetimini bireysel düzeyden takım düzeyine kaydırmaya başlamıştır (Demir, 2009: 65). İşletmelerin geleneksel hiyerarşik yapıdan, süreç esaslı ve iş birliğine dayanan daha küçük organizasyonel yapılara geçmesi, takım çalışmasını tüm sektörlerin ana uygulaması haline getirmiştir (Yılmaz, 2011: 114). Ayrıca bireysel performans ölçümünün mümkün olmadığı durumlarda da takım performansının değerlendirilmesi yoluna gidilebilmektedir. Takım performansı, takımı oluşturan bireylerin performanslarının toplamı gibi görünse de tam olarak öyle değildir. Çünkü takım, beklentileri, alt yapıları ve uzmanlık alanları farklı kişilerinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmeleri ve birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yeni bir yapıdır. Takımı oluşturan kişileri bir araya getiren şeyin bir amacı gerçekleştirmek olduğu düşünüldüğünde, takımın

belirlenen bütçe ve süre içerisinde bu amaca ulaşması, takım performansının iyi olduğu anlamına gelmektedir (Bilgin, 2004: 43).

Takım performans yönetimi ile hem bir bütün halinde takımın kuruluş amacına ulaşması hem de takımı oluşturan bireylerin kişisel gelişmelerine katkı sağlanması mümkün olmaktadır (Yılmaz & Turan, 2019: 328). Ancak, takım düzeyinde performans değerlendirmesi kolay değildir. Çünkü dış çevre, işletme politikaları, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi birçok etken takımın başarısını etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 181). Takım düzeyinde performans değerlendirmesi, çalışanların performansının bireysel olarak ölçülmesinin zor olduğu, başarı için takım çalışması ve iş birliğinin gerekli olduğu hallerde tercih edilmektedir. Ayrıca takım performans değerlendirmesi, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik ederek takım üyeleri arasında dayanışmayı artırmaktadır (Akçakanat, 2009: 46-47). Bu nedenle özellikle takım halinde çalışmanın gerekli olduğu alanlarda oldukça başarılı sonuçlar elde edilmektedir.

2.3.3. Kurumsal Performans Yönetimi

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin hedefleri doğrultusunda plan ve projelerinin hazırlanması ve çalışanların belirlenen bu hedeflere odaklanmalarının sağlanması büyük önem taşımaktadır. En az plan/projelerinin hazırlanması ve stratejilerinin oluşturulması kadar önemli diğer bir husus ise plan/proje ve stratejilerin etkinlikle uygulanmasıdır. Bunu gerçekleştirmenin yoluysa Kurumsal Performans Yönetiminden geçmektedir (Cihangir, 2014: 40). Kurumsal performans yönetimi, kurum tarafından stratejik bir planlama yapılarak önceliklerin belirlenmesi ve belirlenen önceliklerin üst kademededen en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve istenilen sonuçlara ulaşılması süreci olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2004: 43). Diğer bir tanıma göreyse; Kurumsal Performans Yönetimi, “örgütü istenen amaçlara doğru yönlendirmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, toplanan bilgiyi karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemelerle ilgili olarak etkinlikleri planlama, başlatma, sürdürme ve geliştirme sürecidir” (Erkiş, 2014: 7). Kurumsal Performans Yönetiminde başarılı sonuçlar elde edebilmek için öncelikle Kurumsal Performans Yönetiminin amaç ve yönteminin açık bir şekilde ortaya konulması gereklidir. Ayrıca kurumların iyi bir stratejik planlarının olması ve doğru performans ölçütlerini belirlemeleri gerekmektedir (Cihangir, 2014: 42). Kurumsal Performans Yönetiminin “Stratejiler ve Önceliklendirme”, “Planlama ve Uygulama”, “İzleme ve Analiz”, “Modelleme ve Optimizasyon” aşamaları bulunmaktadır (Şekil 2) (Kumru, 2012: 2).



Şekil 2. Kurumsal Performans Yönetimi Sistemi

3. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

1930’lu yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan ve sosyal devlet anlayışını savunan Keynesyen kamu politikaları, 1970’li yıllarda ortaya çıkan Neo-liberal kamu politikaları çerçevesinde gündeme gelen Yeni Kamu Yönetimi anlayışı tarafından etkili, verimli ve ekonomik olmadıkları gerekçesiyle eleştirilmeye başlanmıştır. Bu eleştirilerin kamuoyunda yankı bulması, Keynesyen kamu politikalarının imajının zedelenmesine, dolayısıyla kamu kurumlarının performanslarının tartışılmasına neden olmuştur (Kırılmaz,

2011). Bu tartışmalar, kamu yönetimi reformlarını gündeme getirmiştir. Kamu kurumlarında reformların gündeme gelmesinde, yeni kamu işletmeciliği anlayışının 1970'lerden sonra kamu yönetimi alanında etkili olmaya başlaması önemli rol oynamıştır. Reformları savunanların temel çıkış noktası, özel sektörde başarılı sonuçlar elde edilmesinde önemli rol oynadığı düşünülen yönetim tekniklerinin kamu kurumlarında da uygulanabileceği düşüncesidir. Böylece özel sektörde kullanılan bireysel, takım ve kurumsal performans yönetiminin kamu kurumları tarafından da kullanılması gündeme gelmiştir. OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarca da desteklenen özel sektör yönetim tekniklerinin kamu kurumlarında da kullanılması yaklaşımı, 1990'lardan itibaren küresel bir fenomene dönüşmüştür (Köseoğlu ve Şen, 2014: 115). Bunun üzerine çok sayıda ülkede yeni kamu işletmeciliği anlayışı çerçevesinde özel sektördeki uygulamalara benzer performans yönetimi kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır. Özel sektör tarafından uygulanan performans yönetimi, olduğu gibi hiç değiştirilmeden kamu kurumlarına kopyalanmamış, çeşitli uyarlamalar yapılmıştır. Çünkü kamu kurumları ile özel sektör arasında sunulan hizmetin niteliği anlamında farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarındaki performans yönetiminde, özel sektördeki ölçütlere ek olarak kamu yararı, demokratik hukuk devleti anlayışı ve vatandaşların talepleri de dikkate alınmalıdır (Bilgin, 2004: 20,25). Ayrıca kamu kurumlarının kuruluş nedeni olan "kamu yararı"nın gerçekleştirme hedefine ulaşabilmek için performans değerlendirmesinde nicel verilerden çok niteliğin ön plana çıkarılması gerekmektedir (Yılmaz & Turan, 2019: 322).

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak vatandaşların daha çok bilgiye ulaşabiliyor olması ve küreselleşme, kamu yönetiminin yapısında önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, vatandaş odaklı, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir ve performans yönetimini esas alan bir kamu yönetimi modelini gündeme getirmiştir. Kamu giderlerin gün geçtikçe artıyor olması, kamu kaynakların ekonomik, etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacağı iddiasıyla Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı tarafından gündeme getirilen performans yönetiminin önemini daha da artırmıştır (Karasoy, 2014: 258). Kamu kurumlarınca sunulan hizmetlerin kalitesi, diğer bir deyişle etkili, verimli ve ekonomik kamu hizmeti sunumu, bir ülkenin tamamı için önemlidir. Böylece hem kamu kaynakları israf edilmemiş hem de vatandaşların memnuniyeti sağlanmış olur. Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak vatandaş memnuniyetinin ön plana çıkmaya başlamasıyla birlikte kamu kaynaklarını kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının performanslarının değerlendirilmesinin gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu nedenle çağdaş kamu yönetimi yaklaşımları, tıpkı özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da performans yönetiminin gerekliliğini savunmaktadır. Böylece vatandaşa hizmet sunumunun en kaliteli ve ekonomik şekilde gerçekleştirileceği ileri sürülmektedir (Karasoy, 2014: 264).

Performans yönetimi kavramının ortaya çıktığı 1970'li yıllardan günümüze değin geçen süreç içerisinde performans anlayışında çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimleri üç döneme ayırarak inceleyebiliriz (Kırılmaz, 2011):

- ✓ 1970-1990 yılları arası (3E Dönemi);
- ✓ 1990-2000 yılları arası (Kalite Dönemi);
- ✓ 2000 yılı ve sonrası (Kamusal Değer Dönemi).

1970-1990 yılları arasında uygulanan ve "3E Dönemi" olarak adlandırılan performans yönetimi anlayışında kamu kurumları ve özel sektör arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır. Bu dönemde verimlilik (efficiency), etkililik (effectiveness) ve ekonomiklik (economy) (3E) ilkeleri üzerine temellendirilen ve "Value for Money (paranın değeri)" anahtar kavramı çerçevesinde şekillendirilen performans yönetiminin, özel sektörde kullanılan ölçme, değerlendirme, motivasyon ve ücret politikalarıyla birlikte kamu kurumlarına uyarlanmaya çalışıldığı görülmektedir (Palmer, 1991; Aktaran Kırılmaz, 2011). 1990'lara gelindiğinde; etkililik, etkinlik ve ekonomiklik boyutlarına ilave olarak kalite boyutu, diğer bir deyişle müşteri/vatandaş/çalışan memnuniyeti boyutu, önem kazanmaya başlamış ve performans yönetiminde niceliğin yerini nitelik almıştır. 2000'li yıllarda ise "yönetişim" olarak adlandırılan, kamu yönetimi ile özel sektör ve sivil toplum arasında işbirliğini öngören, anlayışın ortaya çıkışıyla birlikte performans yönetiminde "Kamusal Değer Yaratma" dönemi başlamıştır (Moore, 1995; Aktaran Kırılmaz, 2011). Kamusal Değer Yaratma, serbest piyasa koşullarına göre hareket eden özel sektör tarafından gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, ancak kamu kurumları tarafından yerine getirilen kamu hizmetlerinin sunumunda pozitif rol oynayabilecek bir kavramdır. Bu kavrama göre kamu kurumlarınca sunulan kamu hizmetlerinin, özel sektörde hâkim bakış açısı olan ekonomik bakış açısında olduğu gibi sadece "ürün/çıktı" olarak değerlendirilmemesi gerekir. Çünkü özel sektör tarafından göz önünde

bulundurulmayan, ancak kamusal hizmetin bir gereği olarak kamu kurumlarınca mutlaka dikkate alınması gereken eşitlik, adalet ve sosyal sermaye oluşturma gibi konular, Kamusal Değer Yaratma yaklaşımı gereğince kamu performans yönetimine değer katmaktadır (Kırılmaz, 2011).

Geleneksel performans yönetiminde, performans değerlendirme sistemi verimlilik (çıktı/girdi) üzerine odaklanırken, yeni performans değerlendirme yaklaşımında, çıktı tek başına bir amaç olarak kabul edilmemektedir. Bu yeni yaklaşıma göre, kamu kurumları sadece hizmet değil, aynı zamanda vatandaşlarca arzu edileni üretmelidir. Diğer bir deyişle performans değerlendirme sistemi, kamu hizmetinin sonuçları, bu sonuçların oluşturduğu etkiler ve vatandaşların sonuçlar üzerindeki düşüncelerini göz önünde bulunduran bir anlayışa yönelmiştir. Dolayısıyla, yöneticiler, performans değerlendirme sistemini, çıktılarının ölçülmesinden sonuçların yönetilmesine doğru değiştirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü günümüzde vatandaşlar sadece kamu kurumlarının ne kadar harcadığını değil, aynı zamanda harcamalar neticesinde ellerine ne geçtiğini de bilmek istemektedirler. Bu durum, kamu yönetiminde performans değerlendirmeye artan ilginin nedenini açıklamaktadır (Sakal ve Şahin, 2008: 6-7).

3.1. Kamu Performans Yönetiminin Amacı ve Önemi

Kamu performans yönetiminin genel amacı, kamu kurumlarının kuruluş hedeflerini gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duyulan sistemin oluşturulmasıdır (Bilgin, 2008: 61). Kamu performans yönetiminin bir diğer amacı, yönetici ile çalışanlar arasında etkin iletişim kurulmasını, dolayısıyla yönetici ile çalışanların birlikte ve uyumlu hareket etmelerini sağlamak ve böylece başarı düzeyini artırmaktır. Aynı zamanda kamu performans yönetimi aracılığıyla çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, motivasyonlarını artırılması ve kariyer planlamaları ile ilgili yönetime sağlıklı bilgi sağlanması amaçlanmaktadır. Performans yönetimi, kamu kurumlarında üretilen mal ve sunulan hizmetlerin kalitesinde belli bir standart sağlayarak vatandaşların kamu kurumlarına yönelik güvenini artırmada da önemli bir rol oynamaktadır (Akçakaya, 2012: 193). Özel sektördeki performans yönetiminin kamu sektörüne uyarlanmış şekli olan kamu performans yönetiminin, özel sektörden çeşitli farklılıkları bulunmaktadır. En önemli farklılık, kamu kurumlarının özel sektör gibi kâr amacı gütmemeleridir. Bu nedenle kamu kurumlarının, yürüttükleri faaliyetlerde kârlılığı değil; ekonomiklik, etkililik ve verimlilik gibi ilkeleri gözetmeleri beklenmektedir (Ertaş, 2014: 184). Böylece kamu kurumlarının hizmet sundukları topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirip getirmedikleri tespit edilmesi mümkün olmaktadır (Yıldırım Timur, 2017: 27-28).

Kamu kurumlarında performans yönetiminin birçok yararı vardır. Öncelikle bütün faaliyetler, etkili bir şekilde kurumsal amaca yönlendirilir. Yapılan yönlendirmeye yöneticiler ve çalışanların ortak amaç üzerinde fikir birliğine varmaları ve sorumluluğu üstlenmeleri sağlanır. Ayrıca gerçekleştirilen (fiili) performans ile örgütün potansiyeli karşılaştırılmış olur. Bu karşılaştırma, performans planlaması ve değerlendirmesine yönelik önemli verilerin elde edilmesine ve böylece daha güvenilir ve tutarlı kararların alınmasına katkı sağlamaktadır. Performans yönetiminin diğer bir faydası ise; kıt olan kamu kaynaklarının daha etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayarak sınırsız ihtiyaçların karşılanmasında kamu kurumlarının rekabet gücünü artırmasıdır (Karasoy, 2014: 259). Kamu performans yönetiminden beklenen diğer katkılar ise şu şekilde sıralanabilir (OECD, 1993: 4; Aktaran Güran, 2005: 164): (a) Yönetim performansının artırılması, (b) Ölçülebilir hedeflerin daha kolay gerçekleştirilmesi, (c) Hizmet kalitesinin artırılması, (d) Kamu kaynakların tahsisinde etkinliğin ve rasyonelliğin artırılması, (e) Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturması.

3.2. Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Ölçütleri

Özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarındaki performans yönetiminde de çeşitli objektif ölçütlerin kullanılması gereklidir. Daha önce de bahsettiğimiz üzere kamu kurumlarının kamu kaynaklarını kullanarak hizmet sunması nedeniyle özel sektör için belirlenen performans ölçütlerinin birebir kamu kurumlarında da uygulanması mümkün değildir. Ayrıca kamu kurumlarının, faaliyetleri sırasında ekonomik, etkili ve verimli olmanın yanında insan haklarına saygılı, kararların alınması sürecinde ve uygulama aşamasında şeffaf bir yapıda olması demokratik bir hukuk devleti olmanın gereğidir. Bu nedenle kamu kurumlarında özel sektörden farklı performans ölçütlerinin kullanılması gereklidir. Kamu kurumlarında kullanılması gereken başlıca performans ölçütleri şunlardır (Bilgin, 2004: 34-41):

- ✓ *Verimlilik Ölçütü:* Kısaca çıktılarının girdilere oranı olarak açıklanan verimlilik, kamu yönetimi açısından üretilen kamusal mal ve hizmetlerin, bunları üretmek için kullanılan kamusal kaynaklara oranı olarak tanımlanabilir.

- ✓ *Etkililik Ölçütü:* Kamu kurumlarının benimsedikleri politika, hazırladıkları plan/proje ve aldıkları önlemlerle kuruluş amaçlarına ulaşma düzeyidir. Diğer bir ifade ile çıktılarını, hedeflenen sonuçları gerçekleştirme derecesidir (Karasoy, 2014: 263).
- ✓ *Hukukilik Ölçütü:* Kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen iş ve işlemlerin hukuka uygunluğudur. Hukuk devleti olmanın bir gereği olarak kamu kurumlarının tüm iş ve işlemlerinin hukuka uygun olması bir zorunluluktur.
- ✓ *Saydamlık Ölçütü:* Kamu kurumlarının amaçlarının, takip edilecek stratejilerin, faaliyetlerden elde edilen sonuçların düzenli olarak açık, anlaşılır, tutarlı ve güvenilir bir şekilde kamuoyuna açıklanmasıdır. Böylece kamu kurumları tarafından yürütülen her türlü iş ve işlemin vatandaşlar tarafından bilinmesi ve görülmesi, dolayısıyla kamuoyu denetiminin gerçekleşmesi sağlanmış olur (Karasoy, 2014: 263-264).
- ✓ *Hesap verebilirlik Ölçütü:* Kamu kurumları tarafından yapılan her türlü iş ve işlemin gerekçesinin vatandaşa izah edilmesidir. Vatandaşların aktif olarak sürece dahil edildiği bu ölçüt aracılığıyla kamu kurumlarının vatandaşlarca denetimi de sağlanmaktadır.
- ✓ *Ekonomiklik Ölçütü:* Kamu kurumlarınca yürütülen iş ve işlemler ile alınan kararlarda, kamu kaynaklarını gereksiz yere kullanmadan en çok çıktının elde edilmesidir (Özer, 1997: 74). Bu ölçüt, kamu kurumlarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli kaynakları doğru yer ve zamanda uygun maliyetle kullanması olarak da tanımlanabilir.

3.3. Kamu Performans Yönetiminde Yaşanan Sorunlar

Kamu kurumlarında performans yönetimi, kamu kurumlarının başarı düzeyinin objektif ölçümüne duyulan ihtiyaç nedeniyle gündeme getirilen, ancak aynı zamanda çokça eleştirilen bir yaklaşımdır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 132). Bu eleştirilerin temel nedeni, kamu performans yönetiminde yaşanan sorunlardır. Kamu kurumlarının sunmuş oldukları hizmetlerin büyük bölümü somut olarak tanımlanamamakta ve bu nedenle performans değerlendirmesi zor olmaktadır. Örneğin bir üniversitenin ürettiği mal ve verdiği hizmetlerin değerlendirmesinin hangi ölçütlere göre yapılacağı net değildir (Akçakaya, 2012: 193). Çünkü kamusal mal ve hizmetlerin özel sektörde olduğu gibi fiyatlandırılması mümkün değildir. Bu nedenle kamu kurumlarında girdi ve çıktılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi özel sektöre göre çok daha zordur (KARASOY, 2014: 269). Ayrıca kamu kurumlarında kâr etme amacının olmaması nedeniyle ölçümü en kolay performans ölçütlerinden biri olan kârlılık ölçütünün, kamu performans yönetiminde kullanılması mümkün değildir. Bu nedenle kamu yönetimi doktrininde kamu performans yönetiminde verimlilik ölçütü yerine **etkililik** ölçütünün kullanılması gerektiği savunulmaktadır (Akçakaya, 2012: 193-194).

Kamu performans yönetiminde çok çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu sorunları şu şekilde gruplandırabiliriz (Güran, 2005: 165-166):

- ✓ Kamuda özel sektördeki kadar açık, net, tek boyutlu ve izlenebilir performans göstergelerinin olmaması,
- ✓ Kamu kurumlardaki performans göstergelerinin özel sektörde olduğu gibi tek bir ölçüte indirgenememesi,
- ✓ Performans göstergelerinin tespitinde değer yargılarının ön plana çıkması,
- ✓ Kamu kurumlarındaki performans ölçütlerinin belirlenmesi ve bu ölçütler temelinde performans ölçümünün politik nitelikli olmasıdır. Bu nedenle uygulamada politik tercihlere göre belirlenen ölçütlerle ölçüm yapılmasına bağlı olarak farklı sonuçlar elde edilmektedir.
- ✓ Kamu kurumlarının faaliyetlerinden etkilenen farklı değer yargılarına sahip farklı gruplarının varlığı nedeniyle performans değerlendirme sisteminin bu farklılıkları göz önünde bulundurularak oluşturulmasının gerekliliği ve güçlüğü,
- ✓ Kamu kurumlarının büyüklüğü ve faaliyet alanlarının çeşitliliği nedeniyle performans değerlendirmesinde büyük zaman, emek ve kaynak kullanımı,
- ✓ Statik-kısa dönemli hedefler ile dinamik-uzun dönemli hedeflerin aynı performans göstergeleriyle izlenmesinin mümkün olmaması,

- ✓ Performans değerlendirmesi sonuçlarının çalışanları etkilemesi söz konusu olduğunda, çalışanların performans sonuçlarını kendi çıkarları doğrultusunda değiştirebilmesi (Güran, 2005: 129),
- ✓ Siyasi iktidarların, yeniden seçilme ya da iktidarını koruma kaygısıyla seçmen kitlesini oluşturan vatandaşların taleplerine duyarsız kalamamaları nedeniyle kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde verimlilik, etkililik ve ekonomiklik ilkelerini göz ardı etmesi (Karasoy, 2014: 268-269).

3.4. Kamu Performans Yönetimine Yönelik Eleştiriler

Kamu performans yönetimine yönelik doktrinde çeşitli eleştirilere yer verilmektedir. Bu eleştirilerin ilki; performans yönetiminin kamu kurumlarında politikleşmeye yol açacağı iddiasıdır. Çünkü performans yönetiminin, politikacılara, kendi politik görüşlerine sempati duyan yöneticileri ve çalışanları seçme imkânı sunacağı ileri sürülmektedir. Bu durum, kamu görevlilerinin siyaseten belirlenmesi ihtimalini güçlendireceği için klasik kamu yönetiminin siyasetten arınmış ve nötr kamu yönetimi anlayışıyla uyuşmamaktadır (Özer, 2005: 29). İkinci eleştiri; kamu performans yönetiminin bir ayağı olarak kamu personel rejiminde yapılacak değişikliklerle statü hukukuna tabi memurların yerine sözleşmeli personel istihdamının yapılması planlanmasına yöneliktir. Planlanan değişikliklerin gerçekleştirilmesi durumunda kamu kurumlarındaki istihdam ağırlıklı olarak herhangi bir kadro şartına bağlı olmayan sözleşmeli personel ve işçilerden oluşacaktır. Ayrıca yerel yönetimlere yetki devriyle birlikte çalışanların üzerindeki baskının sülalecilik, hemşericilik, cemaatçilik ve siyasal nedenlerle artması beklenmektedir (Güler, 2005: 102-103). Bu duruma bağlı olarak kamu çalışanlarının kısa vadede örgütsüzlük ve iş güvencesi yokluğu ile orta vadede işsizlik sorunu ile karşı karşıya kalacağı ileri sürülmektedir (Güler, 2005: 197-198).

Üçüncü eleştiri ise; performans yönetimi doktrininde geniş bir şekilde yer bulan performansa dayalı ücretlendirmeye yöneliktir. Ücretin performansın artırılmasında kullanılabilecek en etkili figür olduğu iddiaları gerçeği yansıtmamaktadır. Çünkü yapılan çeşitli araştırmalar, ücret artışının tek başına çalışanda doyumunu artıran ve çalışanı işe bağlayan bir unsur olmadığını göstermektedir. Çalışanlarda doyumunu sağlayan önemli unsurlar sıralamasında ücret, kendine 12. sırada yer bulabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanlardaki performansı, kişisel doyumunu ve motivasyonu artıran en önemli unsurun “görevin devamlılığı”, diğer bir deyişle iş güvencesi olduğu tespit edilmiştir. İş güvencesinin ardından ise, işyeri uygulamalarının hukuki temele dayanması, işyeri uygulamalarını ilişkin yazılı metinlerin anlaşılabilir olması ile terfi ve yükselme sisteminin adil ve hakkaniyete uygun olması gelmektedir (Tortop, 2005: 206). Çalışanların motivasyonun artıran unsurlara ilişkin bu sıralamadan da anlaşıldığı üzere, çalışanlarda performansı artıran en önemli unsur, çalışılan işin geçici değil, sürekli olmasıdır. Çalışanlar yarınlarından emin olmayı ve istikrarlı bir ücrete kavuşmayı arzu ederken, her an nedensiz olarak işine son verilebileceği kuşkusuyla yaşamak istememektirler (Albayrak, 2012: 1425). Bu eleştirilerin göz önünde bulundurulması durumunda başarılı bir performans yönetimi sistemi kurulacağı düşünülmektedir.

4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

1980’li yıllara kadar Türkiye’de kadar kamu kurumlarında performans yönetimi anlayışı, mevzuat değişiklikleri, teftiş süreçlerinin iyileştirilmesi ve idari reorganizasyonlar oturtulmaya çalışılmış, ancak istenen ilerleme sağlanamamıştır. Bunun üzerine yöntem değişikliğine gidilerek 1990’lı yıllardan itibaren uluslararası denetim standartları, AB normları ve yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde daha kapsamlı bir yaklaşımla sorunun çözümü yoluna başvurulmuştur (Köseoğlu ve Şen, 2014: 128). Bu çerçevede Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun artırılması temel ilke olacaktır” ifadesine yer verilmiştir (DPT, 2000: 237). Ardından 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) çıkarılarak kamu hizmetlerinde verimlilik, ekonomiklik ve etkililiği artırmak amacıyla kamu kurumlarında performans yönetimine yönelik ilk adımlar atılmıştır. 5018 sayılı Kanundan önce kamu kurumlarında performans yönetimi yoktu. 5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle kamu kurumlarının faaliyetlerinin sonuçlarını görmek ve yöneticilerin performanslarını değerlendirmek mümkün hale gelmiştir (Yıldırım Timur, 2017: 29).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun asıl amacı, kamu malî yönetim yapısını ve işleyişini düzenlemektir. Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” bölümünde “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde... stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, ...bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak

zorundadırlar” ifadeleri yer almaktadır (Erkiş, 2014: 97). 5018 sayılı Kanunun diğer bir amacı ise, performans esaslı bütçeye geçişi sağlamaktır. Bu yasayla aynı zamanda kamu kurumlarının amaçları ile bütçeleri arasında ilişki kurulması hedeflenmektedir. Her faaliyet dönemi sonunda hazırlanacak faaliyet raporuyla kamu kurumlarının yapmış olduğu faaliyetler ile hedefler ve bütçe arasındaki ilişki çerçevesinde performans değerlendirmesi yapılacaktır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 38).

5018 sayılı Kanunla birlikte stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporu Türk kamu yönetimine girmiştir. Yasayla hazırlanması öngörülen stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ise mali saydamlık ilkesi gereğince kamuoyuna açıklanmaktadır. Bu kanuna tabi olan kamu kurumlarında iç denetim ve dış denetim aracılığıyla performans denetimi yapılmaktadır. Doğrudan üst yöneticiye bağlı olarak faaliyet gösteren iç denetim birimleri kamu kaynaklarının ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediği değerlendirme görevini üstlenmektedir. Dış denetim ise, Sayıştay tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede Sayıştay’ın, kamu kurumlarında düzenlilik ve performans denetimleri yapması öngörülmektedir. Sayıştay, denetim neticesinde bütün kamu kurumlarını kapsayacak dış denetim genel değerlendirme raporu ile her bir kamu kurumu için ayrı ayrı denetim raporları hazırlamaktadır. Bu raporlar Sayıştay Başkanlığı tarafından hazırlanan genel uygunluk bildiriyle birlikte TBMM’ye sunulmakta; böylece TBMM, kamu kurumlarını, yönetim ve hesap verme sorumlulukları çerçevesinde denetlemiş olmaktadır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 129).

Ancak uygulamada her şey KMYKK’da öngörüldüğü gibi sorunsuz gerçekleşmemiş, birçok sorunla karşılaşmıştır. Örneğin 5018 sayılı Kanun ile Türk kamu yönetimine giren iç denetim sisteminde daha önce öngörülmeyen çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Bilge ve Kiracı tarafından yapılan 361 adet iç denetçinin katıldığı bir anket çalışmasında, mevzuatla iç denetçilere verilen yetkilerin niteliği, iç denetçilerin bağımsızlığı ve kurum üst yönetimlerinin iç denetime vermesi gereken önem konularında ciddi eksikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca anket sonucunda, iç denetim faaliyetlerine yönelik olarak alt birimlerde direnç ve önyargı olduğu, bunun iç denetim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği, teftiş kurulları ile iç denetim birimleri arasındaki görev dağılımının net olmadığı, zaman zaman görev alanlarının çakıştığı ve çatışmanın kaçınılmaz olduğu tespit edilmiştir (Bilge & Kiracı, 2010: 140-154; Aktaran Köseoğlu & Şen, 2014: 131).

Kamu kurumları tarafından uygulanan program ve politikalar ile sunulan hizmetlerden elde edilecek sonuçlardan kurumsal yapının sorumlu olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında kurumsal performans yönetimi oldukça önem arz etmektedir (Yıldırım Timur, 2017: 29). Performansın yönetim sistemi kapsamında bir değerlendirme yapılabilmesi için öncelikle kurumların performansının takip edilmesi ve raporlanması gerekir. İzleme süreci olarak adlandırılan bu dönemde gerekli bilgiler toplanır, analiz edilir ve ardından raporlanır (Swanson 1994: 78 Aktaran Güran, 2005: 167-168). Türkiye’deki kamu kurumlarının bu tür bir yaklaşımdan ne kadar uzak olduğu bilinmektedir. Hatta kimi zaman bürokratların ya da siyasetçilerin faaliyet sonuçlarını gizlemek kastıyla verilerin kaydetmedikleri veya bilgileri gizleyecek şekilde kaydettikleri görülmektedir. Aslında bu tür bir yaklaşım, sadece Türkiye’ye özel bir durum değildir. Kamu yönetiminde bürokratlar ve siyasetçiler, kamu hesaplarının gerçek yapısını ya da devletin içinde bulunduğu mali durumu gizlemek amacıyla bazı hilelere başvurabilmektedir (Stiglitz 2000: 49-50; Aktaran Güran, 2005: 168).

Kamu kurumlarının geleneksel değerlendirmesinde kamu faaliyetlerinin finansmanının temel kaynağı olan vergiler girdi, yapılan harcamalar ise çıktı kabul edilerek bir değerlendirme yapılmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışında ise, sadece harcamalar değil, harcamaların yarattığı etki, diğer bir deyişle elde edilen sonuçlar da göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yeni yaklaşımla kamu kurumlarının faaliyetlerinin değerlendirilmesi, girdi odaklılıktan sonuç odaklılığa doğru kaymaya başlamıştır. Sonuç odaklı yönetim anlayışıyla kamu kurumları tarafından yapılacak harcamalar neticesinde elde edilmesi beklenen sonuçların tanımlanması, bu sonuçlara nasıl ve ne düzeyde ulaşıldığının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Sonuç odaklı yönetim anlayışına göre; bir kurumun performansı, belirli bir dönemdeki faaliyetlerin neticesinde elde edilen sonuç ile kurumun belirlediği hedeflerin karşılaştırılmasıdır (Sakal ve Şahin, 2008: 4-5). Kamu hizmetlerinin sunumunda sonuç odaklı olmak, kamu kurumlarının faaliyetlerinin çıktılarını ve sonuçlarına göre kamu yöneticilerinin başarılarını değerlendirmek gibi Türk kamu yönetimi için birtakım yeni uygulamaları benimseyen 5018 sayılı Kanunla aynı zamanda bazı yeni ilkeler gündeme gelmiştir. Bu ilkeler şunlardır (Karasoy, 2014: 267-268):

Hesap Verme Sorumluluğu: Yönetmel sorumluluğun yanında siyasal sorumluluğu da içine alan hesap verme sorumluluğu, vatandaş-yasama-yürütme arasında hiyerarşik bir yapıda gerçekleşen yetki devri ve bilgilendirme yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Hesap verme sorumluluğu aracılığıyla performans denetimi de yapılmaktadır.

Stratejik Planlama: 5018 sayılı kanunla Türk kamu yönetimine giren stratejik planlama ile kamu kaynaklarını kullanan kamu kurumlarının bütçelerinin bu plan çerçevesinde belirlenmesi ilkesi benimsenmiştir. Stratejik plan ile kamu kurumlarının kendilerine bir vizyon oluşturması ve geleceğe yönelik hedef koyması amaçlanmaktadır. Ayrıca stratejik planın hazırlanması sırasında kamu kurumlarının güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve kamu kaynaklarının rasyonel kullanımının sağlanması planlanmaktadır.

Performans Esaslı Bütçe: Bu ilke aracılığıyla kamu kurumlarının bütçesini belirleyen karar vericilerin performans çıktıları üzerinde daha fazla bilgiye sahip olmaları sağlanarak, alınacak kararların doğruluğunun artırılması amaçlanmaktadır. Performans esaslı bütçenin, aynı zamanda mali saydamlığa, hesap verebilirliğe, mali disipline, performans yönetimine, performans dayalı ücretlendirmeye ve kamuoyu denetimine önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Saydamlık: Kamu kurumlarının, hedeflerini, hedeflere ulaşmak için benimsedikleri politikaları ve bu politikaların sonuçlarını, düzenli, net ve tutarlı bir şekilde kamuoyu ile paylaşması olarak tanımlanabilir. Saydamlık, mali saydamlık ve performans saydamlığı şeklinde iki boyutta incelenebilir. Performans saydamlığı, kamu kurumları tarafından üretilen mal ve sunulan hizmetlerin, hedefe ulaşmış ve ulaşılmadığını ve uygun maliyetle yerine getirilip getirilmediğinin kamuoyuyla paylaşılmasıdır. Mali saydamlık ise, kamu kaynaklarının elde edilme ve harcanma şekillerinin açık ve şeffaf olmasıdır.

Raporlama: Harcama yetkililerinin yapmış oldukları faaliyetler ve bunları sonuçları hakkında yıllık olarak rapor hazırlamaları gereklidir. Böylece saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin tam olarak uygulanması sağlandığı gibi aynı zamanda yürütülen faaliyetlerle performans hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı da denetlenmiş olur.

Denetim: Kamu kurumlarının performans yönetimi sisteminin, standartlara uygunluğunun değerlendirilmesine denetim denir. Denetim aracılığıyla yürütülen faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği sağlandığı gibi aynı zamanda rüşvet vb. suiistimallerin de önüne geçilmiş olur. 5018 sayılı Kanuna göre denetim, İç Denetim ve Dış Denetim olarak ikiye ayrılır. Kanunda “nesnel güvence sağlayan danışmanlık faaliyeti” olarak tanımlanan iç denetim ile tanımından da anlaşılacağı üzere hem güvence sağlanmakta hem de danışmanlık yapılmaktadır. Aynı zamanda iç denetim aracılığıyla kamu kurumlarındaki iç kontrol sistemlerinin yeterliliği ve performans yönetiminin kalitesi konusunda yönetime bilgi sağlanmakta, böylece yürütülen hizmetlerin üst yönetimce denetimi yapılmaktadır. 5018’e göre ikinci denetim aşaması ise, Sayıştay tarafından yapılan dış denetimdir. Dış denetim ile kamu kurumlarının faaliyetlerinin hukuka ve hedeflere uygunluğu denetlenmektedir. Diğer bir deyişle Sayıştay, sadece hukukilik değil, yerindelik denetimi de yapılmaktadır.

5. TARTIŞMA

Performans denilince akla ilk olarak bireysel performans gelmektedir. Bireysel performans değerlendirme, son derece önemli olmakla birlikte, kamu kurumlarının toplam performansını değerlendirmekte yetersiz kalmaktadır. Hatta bazı durumlarda bireysel performansına aşırı yoğunlaşmaya bağlı olarak kamu kurumlarının kuruluş amacı gözden kaçırılabilir. Diğer bir ifadeyle, ağaca bakılırken orman gözden kaçırılmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarını bir bütün olarak ele alan kurumsal performans yönetiminin önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak Türkiye’de kurumsal performanstan ziyade bireysel performans ön plana çıkarılmakta, bu nedenle de kurumsal düzeydeki başarısızlıkların faturası genellikle alt düzeydeki çalışanlara çıkarılmaktadır. Bu tür bir yaklaşımın kamu kurumlarının performansına olumlu yönde bir katkı sunmayacağı düşünülmektedir. Çünkü bir kamu kurumunun performansı düşük ise, bunun sorumlusu alt düzeydeki bir çalışan değil, kurumun tamamında sorumlu olan en üst yöneticidir. Bu nedenle İngiltere ve Yeni Zelanda’da 1980’li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan ve yöneticinin performansını değerlendirmeyi esas alan, yönetici ile ilgili bakan arasında bir performans anlaşması imzalanması şeklinde uygulanan sistemin (Köseoğlu ve Şen, 2014: 118-123) bir benzerinin Türkiye’de de uygulanması önerilmektedir.

Performans yönetimi konusunda yapılan çalışmaların bazıları, performans yönetiminden her zaman için başarılı sonuçlar elde edilemediğini göstermektedir. Örneğin; AB'deki uygulamalarda, yönetici ve çalışan arasındaki hedef anlaşmalarının bürokrasiye doğru yönelimi artırdığı, performans değerlendirmesinde bireyselleşmeye yol açtığı, süreç içinde aşırı performans taleplerine neden olduğu, bu sistemin başarısında yönetsel kültürünün de önemli rol oynadığı görülmüştür. Dikkat çeken diğer bir nokta ise, performans yönetimine ilişkin eleştirilerin hemen hemen tamamı, değerlendirme ölçütlerinden ziyade yönetsel eksikliklerle ilgili olduğudur. Diğer bir deyişle, performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlar, sistemin özrümlü olmasından değil; daha çok yönetici hatalarından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar, performans yönetimi sisteminin başarısı ya da başarısızlığının, yöneticilerin bu sistemi yetkinlikle uygulayabilmeleri ile personelin sisteme ve yöneticilere güveninin sağlanmasına bağlı olduğunu göstermektedir (Demmke, 2007: 95-97). Bunun ise, yönetici atamalarında siyasi tercihlerden ziyade objektif ölçütler ve liyakat esas alınmasıyla sağlanabileceği düşünülmektedir.

2012 yılında yapılan çalışmada performans değerlendirmenin öncelikle birçok AB ülkesinde olduğu gibi sadece yöneticilere uygulanması ve başarısız olan yöneticilerin görevden alınması önerilmiştir. Böylece son derece önemli olan yönetici kadrolarının yetersiz kişiler tarafından işgal edilmesi engelleneceği ileri sürülmüştür. Ayrıca söz konusu çalışmada, performans yönetimi sisteminin ister istemez bürokratik işlemleri artırdığı, bu nedenle de ciddi bir zaman kaybına yol açabileceği, bu tür sakıncaların giderilmesi için performans yönetiminde teknolojinin kullanılmasının gerektiği, böylece bürokratik işlemler artırılmadan kısa sürede sağlıklı değerlendirmeler yapılabileceği, böylece subjektif değerlendirmelerin de önünü geçilebileceği belirtilmiştir (Albayrak, 2012: 1427-1430). Kurumsal performans yönetimi, zaten mantığı gereği, kurumun tamamında sorumlu olan yöneticinin performansının da değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Kamu kurumlarında kurumsal performansın başarısız olması durumunda yöneticilerin görevden alınması, başarılı olunması durumunda ise yöneticilerin ödüllendirilmesi tercih edilebilir bir teşvik/cezalandırma yöntemi olabilir. İlave olarak performans yönetimi sisteminde teknolojinin kullanımının ise hem objektif değerlendirmelerin yapılmasında hem de bürokrasinin önlenmesinde önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bir organizasyonun performansını çok farklı esaslara göre değerlendirmek mümkündür. Ancak bunlardan sadece bir kısmı, kamu kurumlarının performansının değerlendirilmesi için uygundur. Kamu kurumlarının performansının değerlendirilmesinde verimlilik, etkililik, ekonomiklik ve kalite kavramları öne çıkmaktadır. Ancak kamu kurumlarındaki performans yönetiminin bu kavramlara dayalı olarak yapılması, kamu sektörünün taşıdığı niteliklere bağlı olarak çeşitli güçlüklerle neden olabilir. Bununla birlikte, bu güçlüklerin, seçilen yöntemlerle giderilmesi her zaman için mümkündür. Bu çerçevede Kurumsal Performans Yönetimi yönteminin, ekonomik değer ve kalite vurgusunu öne çıkararak, hesap verebilir, hakkaniyete uygun, etik değerlere saygılı, insan odaklı ve kamusal değer üretimini önceleyen bir kamu yönetimi anlayışının oluşturulmasında önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda oluşturulacak insan odaklı bir kurumsal performans yönetiminin, yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim kurulmasını ve ortak bir amaçta birleşmeyi sağlayacağı, performansı artıracığı, çalışanların motivasyonunu yükselteceği, böylece kurumun amaçlarına ulaşmasının mümkün olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kurulacak performans yönetim sistemi aracılığıyla başarı seviyesi düşük olan yönetici ve çalışanların tespit edilerek başarı düzeyinin yükseltilmesi için çalışmalar yapılabilecektir. Bütün bu faydaların elde edilmesinin temel koşulu, kamu kurumlarında iyi bir kurumsal performans sisteminin kurulmasıdır. Ancak iyi bir performans yönetimi kurulması içinse ölçülebilir performans ölçütlerinin belirlenmesi ve belirlenen ölçütlere göre objektif bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Şayet performans ölçütlerine tam olarak uyulmaz ya da çalışanlar arasında ölçütlere uyma konusunda ayrımcılık yapılırsa performans yönetiminden beklenen başarının elde edilmesi mümkün değildir.

Türkiye'de kamu yönetimindeki değerlendirmelerin objektifliği konusunda hemen her kesimin ciddi bir şüphesi bulunduğu için öncelikle kurumsal performans yönetiminin kurulmasının ve bu kapsamda yöneticilerin mutlak sorumluluğuna gidilerek kurumsal düzeyde performans değerlendirmesi yapılmasının, süreç içinde çalışanların bireysel performansının da objektif olarak değerlendirilmesine yol açacağı düşünülmektedir. Çünkü, aksi halde, yöneticinin performansı da düşük çıkacaktır ve bunun bir karşılığı olarak görevden alınması söz konusu olabilecektir. Kendi performansının yüksek çıkmasını, dolayısıyla görevine devam etmeyi isteyen bir yöneticinin, liyakati önemsemek zorunda kalacağı ve ister istemez

çalışanların performansını objektif olarak değerlendireceği düşünülmektedir. Böylece kamu kurumlarında hem çalışanların memnuniyeti ve performansı artacak hem de istenen kurumsal hedefe ulaşılması sağlanacaktır. Ayrıca topluma hizmet vermesi için kurulan ve her geçen gün çeşitlenerek artan kamu kurumlarının, şeffaf, katılımcı, hesap verebilir, ekonomik, verimli ve etkili hizmet sunmaya başlamasıyla halkın taleplerinin daha kısa sürede ve en yüksek düzeyde karşılanmasının mümkün olacağı, dolayısıyla halkın memnuniyet düzeyinin artacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında bireysel performans yönetiminden önce kurumsal performans yönetiminin kurulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”. *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.

Albayrak, H. (2012). *Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Ölçümü*. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II (19-22 Nisan 2012) Tam Metin Kitabı. Malatya: İnönü Üniversitesi, 1411-1434.

Apan, A. (2008). “Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi”. *Türk İdare Dergisi*, (460), 57-86.

Bilge, S. ve M. Kiracı. (2010). *Kamu Sektöründe İç Denetim ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler: Kamu İç Denetçileri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*. Ankara: TODAİE.

Bilgin, K. U. (2008). “Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 59-80.

Bilgin, K. U. (2015). “Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi”. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 1(1), 24-39.

Cihangir, E. (2014). “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5), 37-54.

Çevik, H. H. (2010). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Demir, V. (2009). *Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Ödevi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demmke, C. (2007). *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: Procedure for Performance Appraisal, for Employee Interviews and Target Agreements*. Maastrich: European Institute of Public Administration.

DPT. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Rapor No: 535. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Eraslan, T. ve A. Tozlu. (2011). “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”. *Sayıştay Dergisi*, (81), 33- 61.

Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği)*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Ertaş, H. (2014). “Performance Management in Public Sector as Motivation and Success Factor: A Theoretical Analysis”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 178-189.

Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Güran, M. C. (2005). *Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü: Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Hatry, H. P. ve J. S. Wholey. (1992). “The Case for Performance Monitoring”. *Public Administration Review*, 52(6), 604-610.

- Karasoy, H. A. (2014). "Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kırılmaz, H. (2011). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi Uygulamaları*. Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu. <https://www.sdplatform.com/Dergi/497/Kamu-kurumlarında-performans-yonetimi-uygulamaları.aspx> (09.10.2020).
- Korukoğlu, S., A. Uğur ve S. Ballı. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi", *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 837-849.
- Köseoğlu, Ö. ve M. L. Şen. (2014). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar". *Akademik İncelemeler Dergisi*, 9(2), 113-136.
- Kumru, M. (2012). "Kurumsal Performans Değerlendirmenin Önemi, Gelişimi ve Uygulama Örnekleri". *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 32. Ulusal Kongresi (YAEM-2012)*, İstanbul: Doğuş Üniversitesi, 1-7. <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları. https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Kamu_Kesiminde_Performans_Denetimi.pdf
- Özer, A. M. (2005). "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi". *Sayıştay Dergisi*, (59), 3-46.
- Palmer, A. J. (1991). *Performance Measurement in the Public Sector: In Theory and Practice*. Thesis Submitted for The Degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester.
- Sabunçuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sakal, M. ve E. A. Şahin. (2008). "Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü ve Sayıştay Denetimi İlişkisi: Türkiye'deki Düzenlemeler Bakımından Bir Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*, (68), 3-27.
- TDK (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr> (25.10.2020).
- Tortop, N. (2005). *Kamu Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi, 7. Baskı.
- Uğurlu, O. (2007). "360 Derece Performans Değerleme Sistemi". *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)*, 3(1). <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979-
- Yıldırım, T. N. (2017). *Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı.
- Yılmaz, V. ve A. Turan. (2019). "Kamu Performans Yönetiminin Önemi". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XLVI (2019/1), 313-342.
- Yılmaz, A. (2011). "Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, VI(II), 114-124.
- Yenice, E. (2006). "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi". *Sayıştay Dergisi*, (61), 57-58.