

Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması*

Mehmet GÖKÜŞ**
Erdal BAYRAKÇI***
Yasin TAŞPINAR****

ÖZET

Kamu kurum ve kuruluşları tarafından yerine getirilen kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilip getirilmediğinin değerlendirilmesi günümüz yönetim anlayışında önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu konuda kamu kurum ve kuruluşlarının en büyük yardımcısı ise kamu performans yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu performans yönetimi, çalışanlarının performansının sürekli gelişimini hedeflenen ortak amaçlarla birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol işlevlerini, yönetimin diğer işlevleri ile koordineli olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir. Performans yönetimi verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik(tutumlu) olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir amaçlar koymayı ve bu amaçlara ilişkin olarak da çıktılarını sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır. Bunun birlikte kamu ve özel sektörde performans yönetiminin temel felsefesi aynı olsa da, uygulamada ortaya çıkan kültürel ve politik nedenlerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların en önemlisi kamu örgütleri için önceliğin kamu yararı olmasıdır.

Bu çalışma, küreselleşme süreci ile birlikte gündeme gelen ve özellikle de özel sektörde çok geniş uygulama alanı bulan performans yönetiminin kamu yönetiminde uygulanan şekli olan kamu performans yönetimi konusunda uygulayıcı durumda olan memurların kamu performans yönetiminin getirdiği ilkeler, ölçütler ve uygulamaya ilişkin görüşlerini ortaya koyup değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde kamu performans yönetiminin ortaya koyduğu kavram, ilke ve ölçütler konusunda araştırmaya katılan memurların ve yöneticilerin genel olarak olumlu düşünceler içerisinde oldukları görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Performans, Kamu Performans Yönetimi, Etkinlik, Tutumluluk, Verimlilik

Evaluation of Public Performance Management by Civil Servants: A Field Study

ABSTRACT

Evaluation on the subject: whether fulfilment of public services, which are performed by the public institutions and organizations, is effective and productive or not, has become an important element of the present-day understanding of administration. Public performance management appears to be the greatest instrument for the public institutions and organizations. Public performance management is a form of management, which is targeted to combine the continuous improvement of the performance of employees with the common purposes and to carry out planning-assessment-guidance-control functions in coordination with other functions of administration. Performance management is an organisational management mentality, which is focused on productivity, efficiency, and economy (thriftiness), and it requires determination of measurable objectives to achieve those targets and also continuously measurement of the outcomes, which are related to those objectives. In addition, although the basic philosophy of performance management is the same for the public and the private sector, some differences occur because of the cultural and political reasons emerging in the implementation stage. Most important one among these differences is priority of public interest for public organizations.

* Bu çalışma 6th International Academic Conference by International Institute of Social and Economic Sciences on June 23-26,2013 Bergen, Norveç'te "Evaluation of Public Performance Management by Civil Servants: a Field Study" başlığı ile sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş şeklidir.

** Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi

*** Yrd. Doç. Dr. Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi

**** Arş. Gör. Selçuk Üniversitesi

Public performance management consists of several stages. The first stage is the performance planning stage. The second stage of the public performance management process is implementation stage. At this stage, production resources are activated according to the goals and criteria of the institution. The third stage of the process of public performance management is performance evaluation. At this stage, it is determine whether the incomes and resources are used in accordance with the performance principles and mentality by the institution. The last and fourth stage of the public performance management process is performance improvement stage. Information obtained through performance measurement and evaluation is used as an indicator and incentive for higher performance. Performance, which should be managed in public institutions and organizations, is collected at three points. The first is institutional performance, the second is unit performance and the third is individual performance. Fluent coordination of these three performances will provide the success of performance management. Public performance measures can be collected under two categories: measures for the institution (productivity, efficiency and economy) and measures for the target audience (transparency, legality and accountability). Fluent implementation of these measures will ensure the success of performance management.

This study aims to put forward views of the civil servants, who are in the executer position for public form of performance management that came up with the process of globalization and found wide area of implementation in the private sector, about the principles, measures and implementation brought up by public performance management. When the results obtained in this context are examined it is seen that: although the positive and negative evaluations of the civil servants about the sufficiency of the traditional way of administration have proximate levels, their managers surely see the traditional way of administration insufficient. As the employment time of civil servants increases, it is seen that they give more importance to citizen satisfaction. It is seen that participants see quality more important than efficiency about services. It is also seen that some employees see compliance with the legislation more important for success of the institution. This leads us to see that: thought to some extent, the traditional administration approach maintains its importance for civil servants.

Transparency measure, legality measure and accountability measure, which are the measures for the target audience, have emerged to be adopted by the participants. Similarly, the measures for the organization (effectiveness, efficiency and thriftiness) are also adopted by the civil servants. This situation shows that, civil servants have a positive view for the subject that, public agencies and institutions should be transparent in their actions and operations. As the result of the study, it has been seen that civil servants and their managers, who have participated in the field study, have positive thoughts about the concepts, principles and measures put forward by public performance management

Keywords: Performance, Public Performance Management, Efficiency, Thriftiness, Productivity

1. Giriş

Toplumda yaşanan hızlı değişim ve yenileşme, toplumsal ve ekonomik örgütleri de aynı şekilde değişmeye ve gelişmeye zorlamaktadır. Bu değişim ve gelişim kamu kuruluşları içinde geçerliliğini korumaktadır. Toplumların bilinç düzeyi arttıkça kamu kurum ve kuruluşlarından hem beklentileri artmış hem de daha kaliteli kamu mal ve hizmeti talep etmeye başlamışlardır. Toplumun bu beklentileri kamu harcamalarının artmasına neden olurken aynı zamanda finansman sıkıntısı da artmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler kamu yönetiminde yeni arayışlara yol açmıştır.

1980'li yılların başından itibaren dünyada çok yönlü bir dönüşüm kendini göstermeye başlamıştır. Bu dönüşüm sanayi toplumundan bilgi toplumuna, yığın üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, kısa vadeden uzun vadeye, hiyerarşik örgütlenmeden ağ örgütlerine, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçiş söyleminde ifadesini bulmuştur (Büyükkılıç ve Çoşkun, 2002:38). Yenidünya düzeni, yapısal uyum ve piyasa reformlarını gündeme getirmiş; bütün dünyada devletin iktisadi yaşamdaki rolünü azaltma ve özelleştirme çabalarını başlatmıştır. Bütün bu gelişmeler kamu sektöründeki reform ihtiyacını da ön plana çıkarmıştır. Çünkü yeniden yapılanma belli politikaların uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Bu politikaların uygulanması yalnız özel sektörün değil, kamu kuruluşlarının da işleyiş mekanizmalarının değişmesine yol açmış, daha verimli, etkin ve tutumlu çalışması, daha kaliteli hizmet sunması gerekli hale gelmiştir (DPT, 2000: 11). Bu gereklilik kamu performans yönetimini de gündeme getirmiştir. Böylece hem kamu yönetiminin başarısının ölçülmesi, anlaşılması ve geliştirilmesi, hem de etkinlik, verimlilik ve tutumluluğun başarılabilmesi amaçlanmıştır (Eren ve Durna, 2007: 108).

2. Performans Kavramı ve Performans Yönetimi

Kamu yönetimi sözlüğünde performans, iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmıştır (Bozkurt ve Ergun, 2008: 203). Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir deyişle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir. Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenir ve

bu değerlerin her biri performans göstergesidir. İyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu gibi (DPT, 2000: 74). Performans yönetimi, örgütlerde tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarla birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol işlevlerini, yönetimin diğer işlevleri ile koordineli olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Akal, 1996: 50). Performans yönetimi verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik(tutumlu) olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir amaçlar koymayı ve bu amaçlara ilişkin olarak da çıktılarını sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır (Bilgin, 2004a:125).

Bu genel değerlendirmeden sonra performans yönetiminin temel amaçlarını şöyle özetleyebiliriz: Kurumsal hedefleri personel bazına indirerek her çalışan tarafından paylaşılmasını sağlamak, çalışanların örgüt başarısına katkılarını gözlemlemek, yönetici ve çalışanlar arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak, bireysel ve kurumsal yetenekleri keşfetmek, bireysel ve kurumsal yeterlilikleri ortaya koymak, performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak, bireysel ve kurumsal olarak örgütün işleyişi hakkında değerlendirmeler yapmak. (Halis ve Tekinkuş, 2003: 175).

3. Kamu Performans Yönetimi ve Kamu Performans Yönetimi Süreci

Kamu ve özel sektörde performans yönetiminin temel felsefesi aynı olsa da uygulamada ortaya çıkan, kültürel ve politik nedenlerinden dolayı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların en önemlisi kamu örgütleri için önceliğin kamu yararı olmasıdır. Bunun yanında kamusal mal ve hizmet çıktılarının zor ölçülmesi bazen de ölçülemezdir. (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169-170).

Kamu performans yönetiminin uygulanması ile doğru işi doğru zaman ve yerde, doğru kişilerce uygun miktar ve nitelikte yapılması sağlanarak etkin kamusal mal ve hizmet üretilmesi gerçekleştirilmektedir. Böylece, kamu kurum ve kuruluşlarının hedef kitleleri olan halkın istek ve beklentilerini karşılamada kamu performans yönetimi etkin bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İster kamuda olsun isterse özel sektörde olsun, performans yönetimi kesintisiz yani aralıksız devam eden ve dönüşüm içinde olan bir süreçtir. Çünkü kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmaları ve hizmetleri devam ettiği sürece kamu performans yönetimi de devam edecektir. Kamu performans yönetimi sürecinin birinci aşaması performans planlama aşamasıdır. Bu aşamada yöneticiler yapılacak işin bütün yönlerini saptarlar ve bu yönlerin örgütün hedefleri ile nasıl ilgili ve bağlantılı olduğunu açıklığa kavuştururlar (Çevik, 2001: 160). Planlama aşamasında önceden belirlenmiş kuruluş amaçları doğrultusunda kuruluş dışı ve içi etkenler göz önünde bulundurularak mal ve hizmet sürecine etki edecek her türlü girdi ve kaynakları en uygun biçimde kullanarak kuruluşa ilişkin ikincil amaçlar belirlenir ve buna göre yönetsel stratejiler geliştirilir. Burada yapılması gereken bir başka işlem ise kurumsal performansı, bölüm, takım ve bireysel performansları ortaya koyacak özellikte ölçütlerin de getirilmesi gerekir. Performans yönetiminde kurumun gelecekteki belli zaman dilimi içinde çalışanların ne kadar, nerde, ne kalitede mal ve hizmet gerçekleştireceklerinin saptanması gerekir (Bilgin, 2007: 66).

Kamu performans yönetimi sürecinin ikinci aşaması uygulama aşamasıdır. Bu aşamada kurumun hedef ve ölçütlerine göre üretim kaynakları harekete geçirilir. Bu süreçte emek dışındaki üretim araçları olan hammadde, ara madde, araç-gereç ve teknolojiyi ekonomik ve verimli kullanmak gerekir (Bilgin, 2004b: 30). Bu süreçte yöneticilere düşen görev, çalışanların kusurları üzerinde yoğunlaşmak değil, iş veya görevin yapılmasında rehberlik ve yönlendirme olmalıdır. Çalışanların performansını izleyen yönetici aynı zamanda bir takım antrenörü gibi en iyi sonucu alacak davranış biçimine ulaşılınca ve performansı istenilen düzeye getirilinceye kadar çaba sarf eder (Çevik, 2001: 161).

Kamu performans yönetimi sürecinin üçüncü aşaması performans değerlendirmedir. Bu aşamada kurumun kullandığı girdi ve kaynakların performans anlayış ve ilkelerine göre kullanılıp kullanılmadığı belirlenir (Bilgin, 2007: 67). Değerlendirmeye esas alınan ölçütlerin yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlenmesi ve bu hedeflerin ölçülebilir olması gerekmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 182). Performans değerlendirmenin amacı, yönetimi geliştirme ve gelişen koşullara uyarlamadır (Kubalı, 1999: 41). Kurumun performans değerlendirmesi için elde ettiği bilgiler kurum yönetiminin gelecekle ilgili alacağı kararlarda mutlaka etkili olacaktır. Hizmet içi eğitim, terfi, disiplin ve diğer yönetimle ilgili kararlar performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayandırılacaktır (Akı ve Demirbilek, 2010: 82). Performans değerlendirmesi sayesinde; kamusal

politikaların seçimi ve uygulanması sonucunda oluşan başarı ve başarısızlığın ortaya çıkarılması, geleceğe yönelik politikaların doğru bir şekilde oluşturulması amacıyla karar vericilere gerekli bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır (Yenice, 2006: 125).

Kamu performans yönetimi sürecinin dördüncü aşaması performans geliştirmedir. Performans ölçüm ve değerlendirmeleri ile elde edilen bilgiler daha yüksek performans için teşvik edici bir unsur ve gösterge olarak değerlendirilir (Eren ve Durna, 2007: 125). Bu aşamada, performans sonuçlarının yorumlanması söz konusudur. Kamu kuruluşlarındaki performansını geliştirmek için, bir önceki aşamada elde edilen sonuçların işlenerek veri haline dönüştürülmesi gerekir (Bilgin, 2004b: 33).

4. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Uygulanan Kamu Performans Yönetimi Çeşitleri

Kamu performans yönetiminden kamu kurum ve kuruluşlarının tüm üretim girdilerinin performans etkisi kastedilmektedir. Çünkü yönetim temel olarak söz konusu üretim girdilerinin mal ve hizmet üretimi sürecine katkısıyla ve faydasıyla ilgilidir. Sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanı sıra insan kaynakları girdisinin de performans etkisi bulunmaktadır. Üretim girdileri içinde ilk üç girdinin denetim ve sayısal girdi çıktı analizini yapabilmek büyük oranda mümkün iken, insan kaynakları girdisinin üretime katkısını ölçmek bir hayli zor gözükmemektedir (Bilgin, 2004b: 42).

Üretime katılan unsurların tamamı performans açısından göz önüne alındığında, kamu kurum ve kuruluşlarında yönetilmesi gereken performans üç noktada toplanmaktadır. Bunlardan birincisi kurumsal performans, ikincisi takım(birim) performansı ve üçüncüsü ise bireysel performanstır (Bilgin, 2004b: 43).

4.1. Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumsal performans yönetimi, bir kurumun veya kuruluşun en yüksek stratejik önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri kuruluşun en tepe yöneticisinden en alt çalışanına kadar ve kuruluşun tüm birimlerine yayarak, stratejik çıktılara, sonuçlara dönüştürme sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, bir taraftan hesap verme sorumluluğunun ve şeffaflığın sağlanması için, diğer taraftan kuruluşların verimlilik ilkelerine göre yönetebilmeleri için önemli bir araçtır. Bu yönetim sistemi oluşturulurken verimlilik, etkinlik, tutumluluk, karlılık, kalite, yenilik, ve çalışma hayatının kalitesi gibi performans göstergeleri incelemeye alınabilir (Büyükkılıç ve Çoşkun, 2002: 66-67).

4.2. Takım(Birim) Performans Yönetimi

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 2001: 459). Takım performansında, takımın kendisini oluşturan bireylerden farklı olarak performansının yönetilmesi söz konusudur. Çünkü takım farklı deneyimlere, eğilimlere, yeteneklere ve davranışlara sahip kişilerin ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri birlikte yürüttükleri koordineli bir oluşumdur (Akgün, vd., 2004:300).

4.3. Bireysel Performans Yönetimi

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında çalışanların terfisi daha çok kıdem ölçütüne göre gerçekleştirilirken günümüzde, iş yöntemleri ve zaman standartlarının belirlenmesi ile geliştirilen performans kriteri göz önüne alınmaya başlanmıştır. Personele ücret ödemeleri, yer değiştirme ve hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde de bu kriterlerin ağırlık kazandığı görülmektedir. Çalışmayı teşvik edici bireysel performans kriteri, çalışanla çalışmayanı birbirinden ayırması ve yetersizliklerin tespitine imkan tanımasını sağlar (Yüksel, 2004: 8).

5. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Uygulanan Kamu Performans Yönetimi Ölçütleri

Özel sektör bakımından performans ölçümü hedeflerini gerçekleştirmek için üretim sürecinin değerlendirilmesi, kontrolü ve geliştirilmesini sağlayan bir araçtır. Bu araç aynı zamanda farklı örgütlerin, birimlerin, bölümlerin ve çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasında da kullanılır. Böylece örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların bir bütün olarak genel amaçlara hizmet edip etmedikleri görme imkanı ortaya çıkar. Aynı durum vatandaşlara hizmet götüren kamu kurum ve kuruluşları için de geçerlidir. Bu nedenle

vatandaşa daha iyi hizmet sunabilmek için performans yönetimi ölçütlerinden yararlanılabilir (Öztürk, 2006: 85).

Bilgin, kamu performans ölçütlerini kuruluşa yönelik ölçütler(verimlilik, etkinlik, ve ekonomiklik) ve hedef kitleye yönelik ölçütler(saydamlık, hukukilik ve hesap verilebilirlik) olmak üzere iki grupta toplamıştır (2004b: 35).

5.1 Kamu Performans Yönetiminde Kuruluşa Yönelik Ölçütler

Kamu kurum ve kuruluşlarının kendileri için uygun performans ve göstergelerini oluşturmaları ve belirlenen göstergelerle bu performansın nasıl ölçüleceğine karar vermeleri, performans ölçümünün temelinde yatan bir düşüncedir. Fakat kamu kurum ve kuruluşlarının performanslarını ölçmek, özellikle de sonuçlar bakımından çok kolay değildir (Öztürk, 2006: 85).

5.1.1. Verimlilik Ölçütü

Verimlilik kısaca belirlenen girdiden mümkün olan maksimum çıktının elde edilmesi ya da belirlenen çıktının minimum girdi ile elde edilmesidir. Verimlilik ölçütü, kaynaklardan sonuna kadar yararlanılıp yararlanılmadığı hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlar (Demirkaya, 2000: 51). Verimliliğin değerlendirilmesi için, girdilerle çıktılar arasındaki açık ve kesin ilişkinin tanımlanmasını gerektirir (Kaya ve Aral, 2000: 13). Özel kuruluşlar çoğu kez verimlilik ölçütü olarak kar unsurunu kullanır. Kamu kuruluşlarında ise halka ucuz ve kaliteli hizmet götürmek, kar elde etmek amacından önce gelir (DPT, 2000: 75). Kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda girdi ve çıktıların belirlenmesi pratikte çok kolay olmamaktadır. Bu süreçte çıktıların parasal değerinin tespit edilmesi gerçekten zordur (Kılavuz ve Yılmaz, 2005: 275).

Kamusal mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumundaki kamu yararı sağlama amacı, verimliliğin uygulaması açısından önemli bir engel teşkil etmektedir. Kamu kurumlarında verimliliğin ölçülmesinin zorluğunun yanında, kamu performans yönetimi açısından bir ölçüt olup olmadığı bile tartışmalıdır (Bilgin, 2004b: 36). Kamu kurum ve kuruluşları için maliyet ne olursa olsun, amacın gerçekleştirilebilmesi her şeyden daha önemlidir (Eren, 2009: 17). Yenilikçi ve verimli kurumlar temel maliyet azaltıcı ve performans geliştirici unsurları ödüllendirerek, tanımlayarak, uygulayarak ve ölçerek verimlilik ile performans gelişimini kendi birimlerinde kurumsallaştırabilirler (Holzer ve Yang, 2004: 20).

5.1.2. Etkinlik Ölçütü

Etkinlik kavramının içeriği verimlilik kavramından daha geniştir. Kamu kurumlarının tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkinlik, verimlilik de olduğu gibi fiziki bir girdi çıktı ilişkisini göstermemekte yani girdinin çıktıya dönüşüm sürecini incelememektedir. Bu nedenle düşük bir çıktıyı yansıtan program, yüksek bir çıktıyı yansıtan programa oranla daha etkin olabilir (Kubalı, 1998: 36). Kamu performans yönetiminde, yüksek performans sağlanmak isteniyorsa, üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten ihtiyaç olup olmadığını sorgulanması gerekir. Eğer ihtiyaç var ise bu ihtiyacın ne miktarda olacağını etkinlik ölçütü gereği sorulması ve cevap aranması gerekir. (Bilgin, 2004b: 37).

5.1.3. Ekonomiklik(tutumluluk) Ölçütü

Ekonomiklik ölçütü, performans yönetiminde önemini hep koruyan başlıca ölçütlerden birisidir. İster özel sektörde olsun, ister kamu kurum ve kuruluşlarında olsun ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun ekonomiklik kriteri performansın temel ölçütü olarak kabul edilmiştir (Bilgin, 2004b: 37).

Ekonomiklik, mal ve hizmetlerin en optimum ölçekler içerisinde üretilmesini gerektirir. Bu da üretim kaynaklarının her birinden maksimum ürünü ve faydayı elde etmeyi sağlar (Özer, 1997: 74). Bunun yanında ekonomiklik ölçütü ürünün ya da hizmetin sunumu için gerekli olan kaynakların ya da fonların miktarını belirlemede bize yardımcı olur (Demirkaya, 2000: 50). Ekonomiklik hiç harcama yapmama ya da çok az harcama yapma anlamına gelmez, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamama anlamına gelir (Kubalı, 1999: 36).

5.2. Kamu Performans Yönetiminde Hedef Kitleye Yönelik Ölçütler

Günümüz yönetim anlayışında kamu kurum ve kuruluşları hizmet üretirken tek taraflı hareket etmek yerine vatandaşında ne düşündüğünü öğrenip buna göre hizmet üretmektedir. Bu nedenle kamu performans yönetiminde vatandaşında düşünceleri ön plana çıkmaktadır.

5.2.1. Hukukilik Ölçütü

Hukukilik ölçütü, performans yönetimindeki klasik ölçütlerin yanında kamuda aranması gereken ölçütlerin başında gelmektedir. Hukukilik ölçütü kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun olması anlamına gelmektedir (Bilgin, 2004b: 39). Bu ölçütün yaşama geçirebilmesi anayasa metninde yazılı olmasından çok, hukuk devletinin tüm kurum ve kuruluşları ile ve gerçek boyutuyla kurulması ve hukuka uygun davranma konusunda alışkanlığın kazanılması ile sağlanabilir (Aliefendioğlu, 2001: 30-31). Yönetimin hukuk kuralları içinde kalarak; objektif bilgiye dayalı karar vermesi ve kararların hukuk yoluyla denetlenmesi hukukilik ölçütü sayesinde gerçekleşebilir. Bu bağlamda etkin bir kamu performans yönetiminin de yasalar; kapsam ve uygulama açısından genel olmalı, yasal bir otorite tarafından yapılmış, kesin, açık, erişilebilir, tutarlı ve uyulabilir olmalıdır (Karabacak, 2003: 65).

5.2.2. Saydamlık Ölçütü

Demokratik hukuk devletinin en önemli özelliği, yönetenlerin, yönetilenlere karşı sorumlu olmasıdır. Devletin sorumluluğunun vazgeçilmez koşullarından birisi, yönetimin açık ve saydam olmasıdır (Aliefendioğlu, 2001: 33). Şeffaflık, devletin karar alma süreçlerini ve kararlarını diğer paydaşlara açık ve paylaşılar olarak gerçekleştirmesidir (Toksöz, 2008: 8). Kamu performans yönetiminde, şeffaflığın sağlanabilmesi için serbest bilgi akışının gerçekleşmesi gerekir. Bunun gerçekleşebilmesi için kişilerin ihtiyaç duyduklarında kurumlara, bilgilere ve usullere istedikleri zaman ve kolayca erişebilmesinin sağlanması gerekir (Tortop vd, 2007: 563).

5.2.3. Hesap Verilebilirlik Ölçütü

Hükümet etme gücünün tek elde toplanıp özgürlükler için tehdit oluşturmaması ve yönetimin halkın istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmesi için çeşitli hesap verme mekanizmaları geliştirilmiştir. Gittikçe azalan kamuoyu güvenini kazanmanın ve arttırmanın bir yolu olarak hesap verilebilirlik gündeme getirilmektedir (Balci, 2003: 115). Hesap verilebilirlik, bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bir başarısızlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğini ortaya koymadır (Samsun, 2003: 16). Kişilerin hesap verilebilmeleri için yönetici pozisyonunda olması ve bu nedenle, yapılan eylem ya da verilen kararlar hakkında sorulara cevap vermeye çağrılabilmesi gerekir. Bunun ön koşulu ise, karar alma süreci içinde belli derecede açıklık ve şeffaflığın var olmasıdır (Kesim ve Petek, 2005: 45).

Buraya kadar performans yönetimi ve kamu performans yönetimi konusunda bir takım kavram ve ölçütler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki uygulama aşamasında ise memurların kamu performans yönetiminin getirdiği kavram ve ölçütler konusunda anket yöntemiyle elde edilen düşünceleri ve değerlendirmeleri yorumlanmaya çalışılacaktır.

6. Araştırmanın Amacı Materyal ve Metod

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, küreselleşme süreci ile birlikte gündeme gelen ve özellikle de özel sektörde çok geniş uygulama alanı bulan performans yönetiminin kamu yönetiminde uygulanan şekli olan kamu performans yönetimi konusunda uygulayıcı durumda olan memurların kamu performans yönetiminin getirdiği ilkeler, ölçütler ve uygulamaya ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik uygulamalı olarak test etmektir.

6.2. Materyal

Araştırmanın evreni Çanakkale İli Ezine İlçesi Kaymakamlığına bağlı ve ilgili kuruluşlarda çalışan memurları kapsamaktadır. Anket soruları Ezine kaymakamlığına bağlı ve ilgili kuruluşlara dağıtılmış ve

tekrar geri almak suretiyle tamamlanmıştır. Çalışanlara 60 anket dağıtılmış fakat bunlardan ancak 54 tanesi geri dönmüştür. Anket uygulama aşamasına geçmeden önce yeterli sayıda denekte ön test çalışması yapılmıştır. Ön test ile soru ve ifadelerin anlaşılabilirliği test edilerek yanlış anlamaları ortadan kaldırmaya yönelik gerekli değişiklikler ve eksiklikler giderilmiş ve anlatım geçerliliği sağlanmıştır.

Veri toplamada araştırmacı tarafından geliştirilen ve üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgilerin yer aldığı dört sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm otuz dört sorudan oluşan kamu performans yönetiminin temel kavramlarının, ölçütlerinin ve ilkelerinin değerlendirilmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise ikinci bölümde yer alan kamu performans yönetimini değerlendirmeye yönelik dört açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Cevaplayanın yönettiği anket tekniği baz alınmıştır.

6.3. Araştırmanın Metodu

Araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler anket yolu ile toplanmıştır. Anket soruları hazırlanırken kamu performans yönetimi konusunda yazılan literatürden faydalanılmıştır. Bunun yanında özellikle Bilgin(2008) “Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması”, isimli makalesi ile Bilgin(2004b) Kamu Performans Yönetimi isimli kitabından ve diğer çalışmalarından faydalanılmıştır.

54 devlet memuru ve yöneticinin ankete katılımı ile sağlanan veriler, istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Verilerin tasnif ve analizinde SPSS for Windows 13.0 paket programı kullanılmıştır. Analizlerde, frekans, yüzdelik ve ki kare teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test ederken kullanılacak olan ölçüm değişkenleri bağımlı ve bağımsız değişkenlerden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünü oluşturan demografik özellikler bağımsız değişkenleri, ikinci bölümünü oluşturan kamu performans yönetimi ile ilgili sorular bağımlı değişkenleri, üçüncü bölüm soruları ise bağımsız değişkenlerden oluşmaktadır.

7. Bulgular ve Değerlendirme

7.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılanların 13’ü kadın olup bu da %24,1’ini oluşturmaktadır, erkekler ise 41 kişi olup bu da araştırmamızın %75,9 unu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %13’ü 20-30 yaş arası, %50’si 31-40 yaş arası, %35,2’si 41-50 yaş arası, %1,9 da 51-60 yaş arasındadır. Deneklerin %18,5’i yönetici statüsünde iken, %81,5 ise memur statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %11’i 1-5 yıl arası çalışanlar, %13,0’i 6-10 yıl arası çalışanlar, %31,5’i 11-15 yıl arası, %17,7’si 16-20 yıl arası çalışanlar ve %27,8’i 21 ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

7.2. Kamu Performans Yönetimi Konusundaki Bazı Kavramların Değerlendirilmesi

Günümüzde Kamu performans yönetiminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için bunu uygulayacak olan personelin kamu performans yönetiminin getirdiği kavram ve ilkeleri benimsemesi gerekir. Bu başlık altında kamu çalışanlarının kamu performans yönetiminin ortaya koyduğu bazı kavramları, ilkeleri ve uygulama konularını nasıl değerlendirdiği bazı soru ve önermelerle ortaya konmaya çalışılacaktır.

Tablo 1. Kurumun başarısı için geleneksel yönetim anlayışının uygulanması yeterlidir.

	Frekans	Yüzdelik
Tamamen Katılmıyorum	10	18,5
Katılmıyorum	20	37,0
Fikrim yok	3	5,6
Katılıyorum	15	27,8
Tamamen katılıyorum	6	11,1
Toplam	54	100,0

1980’li yılların ortasından itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayışının yapısal ve işlevsel olarak aşırı bürokratik, merkeziyetçi ve otoriter olması sonucu ortaya çıkan başarısızlıklar ve yetersizlikler yeni arayışlara yol açmıştır. Bunun sonucunda devletin toplumdaki rolü, hükümet, bürokrasi, piyasalar ve

vatandaşlar arasındaki ilişkiler yeniden tanımlanıp biçimlenmeye başlamıştır.(Çevik, 1998: 113- Eryılmaz, 2012: 45). Günümüz modern yönetim anlayışında yalnızca kurallara ve prosedürlere uygun davranmakla yönetim sorumluluklarının gereğini yeterince yerine getirmiş sayılmamakta yaptıkları işlerin sonuçlarından da (etkinlik, verimlilik, vatandaş memnuniyeti v.b.) sorumlu tutulmaktadır (Eryılmaz, 2012: 55). Geleneksel yönetim anlayışının yetersizliği ankete katılanlar tarafından da desteklenmektedir. “Kamu kurum ve kuruluşlarının başarısı için geleneksel yönetim anlayışı yeterlidir” düşüncesine katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde olumlu değerlendirenlerin toplam oranı %38,9 dir. Tamamen katılmıyorum ve katılmıyorum şeklinde olumsuz değerlendirenlerin toplam oranı ise %55,5 tir. Geleneksel yönetim anlayışının yetersiz olduğu görüşünü katılımcıların yarısından fazlası desteklemektedir. Fakat bunun yanında geleneksel yönetim anlayışını savunanların oranının %38,9 olması da dikkat çekicidir.

Tablo 2. Kurumun başarısı için geleneksel yönetim anlayışının uygulanması yeterlidir: yönetici-memur açısından değerlendirilmesi.

Gruplar	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	X ²	Sd	P
Yönetici %	%20,0	%80,0	%0	%0	%0	%100,0	14.821	4	0.05
	2	8				10			
Memur %	%18,2	%27,3	%6,8	%34,1	%13,6	%100,0			
	8	12	3	15	6	44			
TOPLAM %	10 %18,5	20 %37,0	3 %5,6	15 %27,8	6 %11,1	54 %100,0			

Geleneksel yönetim anlayışının yeterliliği konusunda yöneticilerin ve memurların değerlendirmelerine bakacak olursak. Yöneticilerden geleneksel yönetim anlayışına katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde olumlu değerlendiren olmamıştır. Bu fikri yöneticilerin, %20'si tamamen katılmıyorum, %80'i katılmıyorum şeklinde olumsuz değerlendirmişlerdir. Memur olarak çalışanların %34,1'i katılıyorum, %13,6'si tamamen katılıyorum cevabını vererek toplamda %47,7 gibi oranla yöneticilerin tersine bu durumu olumlu değerlendirmişlerdir. Olumsuz değerlendiren memurların oranı ise toplamda %45,5 olmuştur. Fikrim yok şeklinde değerlendirme yapan memurların oranı da %6,8 olmuştur. Burada dikkat çeken memurların geleneksel yönetim anlayışının yeterliliği konusunda olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin birbirine yakın olmasına rağmen yöneticilerin bu konuda kesin olarak geleneksel yönetim anlayışını yetersiz bulmalarıdır.

Yönetici memur değişkenine göre “Kurumun başarısı için geleneksel yönetim anlayışının uygulanması yeterlidir” bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^2 = 14,821$ $p < .05$). Başka bir ifadeyle görev değişkenine göre “Kurumun başarısı için geleneksel yönetim anlayışının uygulanması yeterlidir” görüşü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. Ülkemizde kamu performans yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yeni düzenlemelere ihtiyaç vardır.

	Frekans	Yüzdeler
Tamamen Katılmıyorum	1	1,9
Katılmıyorum	1	1,9
Fikrim yok	8	14,8
Katılıyorum	19	35,2
Tamamen katılıyorum	25	46,2
Toplam	54	100,0

Bilgin, ülkemizde kamu performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak, henüz yeterli mevzuat düzenlemesi yapılmadığını ileri sürmektedir (2007: 84). Bu durumu ankete katılanlar da desteklemektedir. Ülkemizde kamu performans yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yeni düzenlemelere ihtiyaç olup olmadığı konusunda araştırmaya katılanlardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %81,4 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç araştırmaya katılan çalışanların büyük bir oranının kamu performans yönetiminin daha etkili olabilmesi ve anlaşılabilmesi için yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğu konusunda hemfikir olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Kamu performans yönetiminde başarı sağlanabilmesi için hizmet verilen vatandaşın memnuniyeti önemlidir.

Çalışma Yılı	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	X2	Sd	P
1-5 YIL %	0	2	0	4	0	6	28.66	4	0.005
	%0	%33,3	%0	%66,7	%0	%100,0			
6-10 YIL %	0	2	0	5	0	7			
	%0	%28,6	,0%	%71,4	%0	%100,0			
11-15 %	1	0	2	7	7	17			
	%5,9	%0	%11,8	%41,2	%41,2	%100,0			
16-20 %	0	0	1	7	1	9			
	%0	%0	11,1%	%77,8	%11,1	%100,0			
21 ve üstü %	0	1	0	7	7	15			
	%0	%6,7	,0%	%46,7	%46,7	%100,0			
TOPLAM %	1	5	3	30	15	54			
	1,9%	9,3%	5,6%	55,6%	27,8%	100,0%			
	%1,9	%9,2	%5,5	%55,5	%27,7	%100			

Günümüz modern yönetim anlayışında daha etkili, kaliteli ve verimli bir kamu hizmeti sunarak vatandaşın memnuniyetini sağlamak ön plana çıkmıştır. Ekonomik ve toplumsal gelişmeler, merkezi ve yerel düzeydeki devlet kuruluşlarının işlevlerine ve hizmetlerine yenilerini eklemektedir (Göymen, 1999: 74). Kamu kurum ve kuruluşlarının hedef kitlesi olan halkın istek ve beklentilerini karşılamada dolayısıyla vatandaş memnuniyetini sağlamada kamu performans yönetimi etkin bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ankete katılanların düşüncesi de bunu doğrular niteliktedir.

Tablo 4’de performans yönetiminde başarı sağlanabilmesi için hizmet verilen vatandaşın memnuniyetinin önemi konusunda çalışanların çalışma süresi kıstası ele alındığında bunu nasıl değerlendirdikleri görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanlardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %66,7 dir. 6-10 yıl arası çalışanlardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %71,4 dür. 11-15 yıl arası çalışanlardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %82,4 tür. 16-20 yıl arası çalışanlardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %88,9 dur. 21 yıl ve üstü çalışanlardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %93,4 tür. Burada dikkati çeken çalışma süresi artıkça çalışanların vatandaş memnuniyetine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışma süresi değişkenine göre “Performans yönetiminde başarı sağlanabilmesi için hizmet verilen vatandaşın memnuniyeti önemlidir” bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^2=28.66$, $p<.05$). Başka bir ifadeyle çalışma süresi değişkenine göre “Performans yönetiminde başarı sağlanabilmesi için hizmet verilen vatandaşın memnuniyeti önemlidir” çalışma sürelerine göre anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5. Kurumunuzun başarısı için hangisi daha önemlidir.

Değerler	Frekans	Yüzdeler
Hizmette Yüksek Kalite	22	40,7
Temel Amaçlara Ulaşma	9	16,7
Mevzuatta Uyma	13	24,1
Az Harcama İle Çok Mal Ve Hizmet Üretme	6	11,1
Düşük Maliyetle Hizmet Üretme	4	7,4
Toplam	54	100,0

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında işlemlerin doğruluğu, mevzuata uygunluğu ve düzenliliği başarı ölçütü olarak kullanılan kıstaslar olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ise verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun yanı sıra vatandaş memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi kıstaslar başarı kriteri olarak değerlendirilmektedir (Eren ve Duna, 2007: 111). Tablo 5'e baktığımızda araştırmaya katılanların %40,7'si hizmette yüksek kalite ölçütünü kurumun başarısı için en önemli ölçüt olarak değerlendirmişlerdir. Bu da çalışanların sundukları hizmette kaliteye dolayısıyla vatandaş memnuniyetine daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Etkinlik olarak değerlendirdiğimiz temel amaçlara ulaşma ise %16,7 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç araştırmaya katılanların etkinlikten daha çok hizmette yüksek kaliteye önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırmaya katılanların % 24,1'i mevzuata uymanın kurum başarısı için daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu da bize belli oranda da olsa geleneksel yönetim anlayışının çalışanlar açısından önemini koruduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Kurumun performansını etkileyen ölçütlerden hangisi daha önemlidir.

Değerler	Frekans	Yüzdeler
Kişisel Faktörler	6	11,1
Liderlik	4	7,4
Takım Faktörü(Birim)	26	48,1
Çevresel Faktörler	6	11,1
Sistem Faktörü	12	22,2
Toplam	54	100,0

Objektif bir bireysel performans yönetimi, gerek kamu kurum ve kuruluşlarının performans hedeflerini ve standartlarını belirleme gerekse çalışanların motivasyonuna ilişkin alınması gereken idari karar ve önlemler açısından büyük öneme sahiptir (Bilgin, 2007: 81). Bireysel performans değerlendirme sayesinde personelin zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek onların başarısını geliştirici yönde önlemler alınabilir. Bunun yanında personelinde başarı dereceleri hakkında değerlendirmelerini öğrenerek, performanslarını geliştirme yönünden çaba göstermeleri de sağlanmış olur (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 288). Tablo 6'da görüleceği üzere araştırmaya katılanların değerlendirmeleri farklı çıkmaktadır. Araştırmaya katılanların değerlendirmelerine göre kamu kurum ve kuruluşlarının performansını etkileyen en önemli faktörün %48,1 ile takım faktörü yani birim faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında araştırmaya katılanların %22,2'lik kısmı ise sistem faktörünün kurumun performansını etkileyen en önemli faktör olarak değerlendirmişlerdir. Kişisel faktörler ile çevresel faktörleri ise aynı oranda %11,1'erlik kısmı en önemli faktör olarak değerlendirmişlerdir. Burada dikkati çeken %48,1'lik bir oran ile neredeyse araştırmaya katılanların yarısının takım faktörünün kurum performansını etkileyen en önemli faktör olarak değerlendirmesidir. Araştırmaya katılanların %11,1'i kişisel performansın daha önemli olduğu şeklindeki değerlendirme kişisel performansa yeterince önem vermediklerini göstermektedir. Bunun yanında liderlik faktörünü önemli görenlerin oranı ise % 7,4 olmuştur. Bu da gösteriyor ki kurumun performansını etkileyen faktörler arasında liderlik faktörü fazla etkin olarak görülmemektedir.

Tablo 7. Kurumun genel performansını personelin performansından ziyade birimlerin performansı belirler.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	2	3,7
Katılmıyorum	10	18,5
Fikrim yok	7	13,0
Katılıyorum	27	50,0
Tamamen katılıyorum	8	14,8
Toplam	54	100,0

Tablo 7’de kamu kurum ve kuruluşlarının performansını kişisel performanstan ziyade takım veya birimlerin performansı belirlediği fikrini tamamen katılıyorum ve katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı % 64,8 olarak gerçekleşmiştir. Bunun yanında katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde cevaplandırılanlar bu fikri desteklemediklerini belirtmişlerdir. Bunların oranı ise %22,2 olmuştur. Fikrim yok şeklinde değerlendirenlerin oranı ise %13,0 olmuştur.

Tablo 8. Personelin bireysel performansı kurum içindeki en önemli performanstır.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	3	5,5
Katılmıyorum	5	9,2
Fikrim yok	1	1,9
Katılıyorum	30	55,5
Tamamen katılıyorum	15	27,8
Toplam	54	100,0

Kamu kurum ve kuruluşlarının yüksek performans ile çalışabilmeleri için, yüksek performans becerilerine ve yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaları gerekmektedir (Bilgin, 2004a: 46). Bireysel performans yönetimi sayesinde kurumlar etkin ve başarılı bir şekilde çalışabilirler. Bireysel performans sayesinde çalışanların hedefi ile kurumsal hedefler arasında bağlantı kurmak kolaylaşır. Bu nedenle bireysel performansın yönetim sürecinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 8’de kamu performans yönetiminde bireysel performansın diğer performanslara göre daha önemli olduğunu katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirenlerin toplam oranı %83,3 olmuştur. Katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şeklinde değerlendirerek bunu desteklenmeyenlerini oranı ise %14,7 olmuştur. Ankete katılanlarda bu değerlendirmeleri ile bireysel performansın önemini vurgulamışlardır

Verilen cevaplar tablo 7 ile karşılaştırıldığında birim performansını destekleyenler % 64,8 iken tablo 8’de kişisel performansı destekleyen %83,3 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 6’da ise araştırmaya katılanların değerlendirmelerine göre kamu kurum ve kuruluşlarının performansını etkileyen en önemli faktörün %48,1 ile takım faktörü yani birim faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada araştırmaya katılanların takım performansı ve kişisel performans konusunda net bir tutum sergilemedikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9. Çalışanın bireysel performansını, çalışanın kendisi, iş arkadaşları hatta hizmet götürdüğü vatandaş değerlendirilmelidir.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	3	5,5
Katılmıyorum	8	14,8
Fikrim yok	5	9,2
Katılıyorum	21	38,9
Tamamen katılıyorum	17	31,5
Toplam	54	100,0

360 derece değerlendirme sisteminde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer bölümde yöneticileri kurumun hizmet götürdüğü ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Yani çalışanın görevi icabı içinde bulunduğu herkes çalışanın değerlendirmektedir.

Böylece birçok kişiden toplanan bilgilerin etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir (Turgut, 2002: 62). Bu değerlendirme sistemi geleneksel değerlendirme sistemine bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 9'da araştırmaya katılanlara kamu performans yönetiminde 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Bu değerlendirme sistemine tamamen katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin toplamı %70,4 olmuştur. Böylece Yeni kamu yönetimi anlayışıyla gündeme gelen çalışanların yerine getirdikleri görevler konusunda vatandaşa karşı da sorumlu olunması gerektiği düşüncesine olumlu baktıkları gözlemlenmiştir.

Genel olarak özel sektör için geliştirilen performans yönetimi ölçütleri verimlilik, etkinlik, ekonomiklik ve karlılık ölçütleridir. Kamu yönetimi için geliştirilen kamu performans yönetimi ölçütlerinde kamu yönetiminin kendine özgü değerleri de göz önüne alındığında da özel sektörde olduğu gibi karlılık ölçütünü değerlendirmek söz konusu değildir (2004a: 35).

7.3. Kamu Performans Yönetiminde Hedef Kitleye Yönelik Ölçütlerin Değerlendirilmesi Saydamlık Ölçütü

Çağdaş kamu yönetiminin getirdiği yeniliklerin başında saydamlık ilkesi gelmektedir. Bu ilke aynı zamanda kamu performans yönetimine uygun bir performans ölçütü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Saydamlık ölçütü temel olarak kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen yönetsel her türlü karar ve eylemlerin halk tarafından da bilinmesi, görülmesi, duyurulması, saklanmaması, gizli tutulmaması anlamına gelmektedir (Bilgin, 2004b:39).

Tablo 10. İdari her türlü karar ve eylemlerin, bazı istisnalar dışında halk tarafından da bilinmesi, görülmesi, duyurulması, gizli tutulmaması gerekir

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	2	3,7
Katılmıyorum	4	7,4
Fikrim yok	3	5,5
Katılıyorum	30	55,5
Tamamen katılıyorum	15	27,8
Toplam	54	100,0

Tablo 10'da saydamlık ölçütü ile ilgili olarak değerlendirmede, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde görüş bildirenlerin toplamı %83,3'nü oluşturmaktadır. Tamamen katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplamı ise %11,1 dir. Bu durum araştırmaya katılanların kamu kurum ve kuruluşlarının eylem ve işlemlerinde saydam olmaları gerektiği konusuna büyük destek verdiklerini yani olumlu bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir.

Hukuka Uygunluk Ölçütü

Hukukilik ölçütünde, yasama ve yürütme işlemleri karşısında son sözü hukuk kurallarının söylemesi söz konusudur. Bu sayede kamu kurum ve kuruluşlarında ortaya çıkabilecek keyfi yönetim de engellenmiş olur (Aliefendioğlu, 2001:30-31).

Tablo 11. Kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun olması gerekir.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,9
Fikrim yok	2	3,7
Katılıyorum	24	44,4
Tamamen katılıyorum	27	50,0
Toplam	54	100,0

Tablo 11’de hukuka uygunluk ölçütü ile ilgili olarak değerlendirmeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde görüş bildirenlerin toplamı %94,4’ü oluşturmaktadır. Burada araştırmaya katılanların neredeyse tamamı kamu performans yönetiminin ölçütlerinden olan hukukilik ölçütüne önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Hesap verilebilirlik Ölçütü

Kamu yönetiminde hesap verilebilirlik, kamu yetkililerinin, kamu kaynaklarının nasıl kullandığı, bütçelendiği ve raporlandığı konularında sorumlu olması ve gerektiğinde hesap verebilmesidir (Toksöz, 2008:19). Kamu performans yönetiminin hesap verilebilirlik ölçütü, kamuda performans yönetimi anlayışının önemszenmesi gerektiğinin ortaya çıkarıcı, en ciddi ölçüt olmuştur (Bilgin, 2004b:40).

Tablo 12. Kamu yetkililerinin, kamu kaynaklarının nasıl kullandığı, bütçelendiği ve raporlandığı konularında sorumlu olması ve gerektiğinde hesap vermesi gerekir.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	1	1,9
Katılmıyorum	1	1,9
Fikrim yok	2	3,7
Katılıyorum	24	44,4
Tamamen katılıyorum	26	48,1
Toplam	54	100,0

Tablo 12’de hesap verilebilirlik ölçütü ile ilgili olarak değerlendirmeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde görüş bildirenlerin toplamı %92,5’ni oluşturmaktadır. Burada bir önceki tabloda olduğu gibi araştırmaya katılanların büyük bir oranı hesap verilebilirlik ölçütünü desteklemektedir.

Yukarıda üç tabloda Kamu performans yönetiminde hedef kitleye yönelik ölçütlerden saydamlık ölçütü, hukukilik ölçütü ve hesap verilebilirlik ölçütünün araştırmaya katılanlar tarafından benimseyip benimsenmedikleri test edilmiştir. Çıkan sonuçlarda da görüleceği üzere bu üç ölçütün araştırmaya katılan deneklerin büyük çoğunluğu tarafından benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Üç ölçütü yönetici ve memur açısından değerlendirmek istediğimiz de anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

7.4. Kamu Performans Yönetiminde Kuruluşa Yönelik Ölçütlerin Değerlendirilmesi Etkinlik Ölçütü

Kamu performans yönetiminde etkinliğin en önemli göstergesi kurumun önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşma düzeyidir. Bir kurum, ancak önceden belirlenmiş temel amaçlarını gerçekleştirme koşulu ile başarılı sayılır (Eren, 2009:16).

Tablo 13. Kamu kurum ve kuruluşları önceden belirlenmiş temel amaçlarını gerçekleştirme koşulu ile başarılı sayılır.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	3	5,6
Katılmıyorum	3	5,6
Fikrim yok	4	7,4
Katılıyorum	37	68,5
Tamamen katılıyorum	7	13,0
Toplam	54	100,0

Tablo 13’de kamu performans yönetiminde kuruluşa yönelik ölçütlerden etkinlik ölçütü ile ilgili olarak değerlendirmeye katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde olumlu görüş bildirenlerin toplamı %81,5 olarak gerçekleşmiştir. Etkinlik ölçütü benimsemeyenler ise tamamen katılmıyorum ve katılmıyorum diye görüş bildirenlerden oluşmakta ve bunların toplamı ise %11,2 dir. Fikrim yok diyenlerin oranı ise % 7,4 olmuştur. Bu sonuç da gösteriyor ki kurumun amacına ulaşmasından önemli bir faktör olan etkinlik ölçütünü araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu benimsemektedirler.

Verimlilik Ölçütü:

Verimlilik, bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmek için kullanılır. Odak noktası, üretilen çıktılarının kaynak maliyeti üzerindedir ve çoğunlukla mali performansa ilişkin verileri içerir. (Kaya ve Aral: 2000:13). Eldeki kaynaklardan mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi ya da aynı ürünün giderek daha az kaynakla elde edilmesi verimliliği gösterir (DPT, 2000:75).

Tablo 14. Kamu kurum ve kuruluşları en az kaynakla en fazla çıktıya ulaşmak ya da aynı çıktıyı elde etmek için daha az girdi kullanırsa başarılı sayılırlar.

	Frekans	Yüzdeler
Tamamen Katılmıyorum	2	3,7
Katılmıyorum	10	18,5
Fikrim yok	7	13,0
Katılıyorum	27	50,0
Tamamen katılıyorum	8	14,8
Toplam	54	100,0

Tablo 14’de Verimlilik ölçütü konusunda katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde olumlu görüş bildirenlerin toplamı %64,8 olarak gerçekleşmiştir. Verimlilik ölçütünü benimsemeyenler ise tamamen katılmıyorum ve katılmıyorum şeklinde değerlendirmede bulunmuşlar ve bunların toplamı ise %22,2’ dir. Bunun yanında fikrim yok diyenlerin oranı ise %13,0 olduğu görülmektedir. Bu sonuçta gösteriyor ki araştırmaya katılanların verimlilik ölçütü konusunda etkinlik ölçütünde olduğu gibi yüksek bir oran çıkmamıştır. Bunun yanında fikrim yok diyenlerin oranı da artmış görünüyor. Bu da bizi araştırmaya katılanların verimlilik ölçütünü, etkinlik ölçütüne göre daha az benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 15. Verimlilik Ölçütünün yönetici–memur ölçeğinde değerlendirilmesi

Gruplar	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	X ²	Sd	P
Yönetici %	0	5	1	4	0	10	9.49	4	0.05
	%,0	%50,0	%10,0	%40,0	%0	%10			
Memur %	2	5	6	23	8	44			
	%4,5	%11,4	%13,6	%52,3	%18,2	%10			
TOPLAM %	2	10	7	27	8	54			
	%3.7	%18.5	%13.0	%50.0	%14.8	%100			

Tablo 15’de kamu kurum ve kuruluşları en az kaynakla en fazla çıktıya ulaşmak ya da aynı çıktıyı elde etmek için daha az girdi kullanırsa başarılı sayılırlar yani verimlilik ölçütü konusunda yönetici ve memur statüsünde bulunanların görüşleri ortaya konmuştur. Buna göre yöneticilerin %40’ı katılıyorum şeklinde olumlu değerlendirmişler. Yöneticilerin %50’si de katılmıyorum şeklinde olumsuz değerlendirmede bulunmuştur. Memur olarak çalışanların %52,8’i katılıyorum, %18,2’si tamamen katılıyorum cevabını vererek toplamda %71 gibi bir oranla yöneticilerin tersine bu durumu olumlu değerlendirmişlerdir. Olumsuz değerlendiren memurların oranı ise toplamda %15,9 olmuştur. Fikrim yok şeklinde değerlendirme yapan memurların oranı da %13,6 olmuştur. Kısacası memurlar ile yöneticilerin kamu performans yönetiminde verimlilik ölçütü konusunda farklı görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Yönetici memur değişkenine göre ”Kamu kurum ve kuruluşları en az kaynakla en fazla çıktıya ulaşmak ya da aynı çıktıyı elde etmek için daha az girdi kullanırsa başarılı sayılırlar. Bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. (X²=9.49 p<.05). Başka bir ifadeyle görev değişkenine göre “Kamu kurum ve kuruluşları en az kaynakla en fazla çıktıya ulaşmak ya da aynı çıktıyı elde etmek için daha az girdi kullanırsa başarılı sayılırlar” görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkinlik ölçütü ve ekonomiklik ölçütü konusunda da benzer bir tablo yapılmak istenmiş fakat yönetici ve memur statüsünde bulunanların etkinlik ölçütü konusundaki değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

7.4.3. Ekonomiklik(Tutumluluk) Ölçütü

Ekonomiklik ölçütü, kurumun amaçları da göz önünde bulundurularak, kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bu ölçütü kurumun amaçlarıyla ilişki kurularak değerlendirilmesi gerekir (Kubalı, 1999:36). Ekonomik ölçütü kuruluşun amaçları doğrultusunda iş yaparken gereğinden fazla çaba harcamamasını, belli bir amaca hizmet etmeyen atıl iş ve işlemlerin bırakılmasını, çalışanların değişen ve gelişen teknoloji, yöntem ve uygulamalara ayak uydurmasını sağlayan bir ölçüttür (Bilgin, 2004b:38).

Tablo 16. Kurumun kullandığı kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi gerekir.

	Frekans	Yüzdellik
Tamamen Katılmıyorum	1	1,9
Katılmıyorum	-	-
Fikrim yok	2	3,7
Katılıyorum	28	51,9
Tamamen katılıyorum	23	42,6
Toplam	54	100,0

Tablo 16’da araştırmaya katılanların ekonomiklik (tutumluluk) konusundaki değerlendirmeleri yer almaktadır. Ekonomiklik (tutumluluk) ölçütünü katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde yorumlayanların oranı %94,3 olmuştur. Bu oran kamu performans yönetiminin diğer ölçütleri ile karşılaştırıldığında en yüksek oran olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani araştırmaya katılanların kamu performans ölçütlerinden en çok ekonomiklik(tutumluluk) ölçütünü benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Ekonomiklik ölçütünü olumsuz değerlendirenlerin oranı ise %1,9 olmuştur.

8. Sonuç ve Değerlendirme

Geleneksel kamu yönetiminin uygulamada ortaya çıkan birtakım aksaklıkları nedeniyle sürekli olarak eleştirilmekte çağın gereklerine uymadığı belirtilmektedir. Bu çerçevede kamu yönetiminin yeni anlayış ve yaklaşımlar ışığında yeniden ele alınması ve yapılandırılması konusunda yaygın bir inanış ortaya çıkmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak son dönemde gittikçe artan bir şekilde kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör performans yönetimini kendilerine adapte etmeye ve bu yolla hesap verilebilirliklerini, etkinliklerini ve tutumluluklarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yaptığımız araştırmada da genel anlayışın doğrultusunda kamu kurum ve kuruluşlarının başarısında geleneksel kamu yönetimi anlayışını araştırmaya katılanların yarısından fazlası yetersiz bulmuştur. Bu değerlendirmeye memur ve yönetici açısından baktığımızda ise yöneticilerin tamamı yetersiz bulurken, memurların geleneksel yönetim anlayışının yeterliliği konusunda olumlu ve olumsuz değerlendirenlerin oranı birbirine yakın çıkmıştır. Buradan yöneticilerin yeni yönetim modellerine daha sıcak baktıklarını fakat memurların ise belli bir kısmının hala geleneksel yönetim anlayışını savunduklarını söyleyebiliriz.

Günümüz kamu kurum ve kuruluşlarının başarısı sundukları kamu mal ve hizmetin kaliteli olmasına bağlıdır. Kamu hizmetlerinde kalitenin elde edilebilmesi de genel olarak vatandaş memnuniyetiyle doğru orantılıdır. Vatandaşın beklentilerini karşılamayan hizmetler genellikle kalitesiz olarak değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılanların da kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyetine önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların çalışma süresi arttıkça vatandaş memnuniyetine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.

Kamu performans yönetiminde genel olarak bireysel performansın kurum ve takım performansına göre daha önemli olduğu ifade edilmektedir. Fakat araştırmaya katılanların yaptıkları değerlendirmede kamu kurum ve kuruluşlarının performansını etkileyen en önemli faktörün takım faktörü yani birim faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında çalışanların bir başka soruya verdikleri cevapta kamu performans yönetiminde kişisel faktörlerin daha önemli olduğu şeklinde değerlendirme yaptıkları da görülmüştür.

Böyle bir sonucun ortaya çıkması, araştırmaya katılanların, kamu performans yönetimini etkileyen faktörlerden takım(birim) performansının mı daha önemli olduğu yoksa kişisel performansın mı daha önemli olduğu konusunda tam bir ayrıma varamadıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılanlar geleneksel kamu yönetimi anlayışının temel ilkelerinden olan kurallara uygunluk ölçütü kamu kurum ve kuruluşlarının başarısını değerlendirmede tek ölçüt olarak görmemektedir. Bunun yanında kamu performans yönetiminin ortaya koyduğu gerek hedef kitleye yönelik ölçütlerin (hukukilik ölçütü, saydamlık ölçütü ve hesap verilebilirlik ölçütü) gerekse kuruluşa yönelik ölçütlerin(etkinlik, verimlilik ve tutumluluk) çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Bu çerçevede araştırmaya katılanların hem kuruluşa yönelik ölçütleri hem de hedef kitleye yönelik ölçütleri benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Fakat verimlilik ölçütünü diğer ölçütlerle karşılaştırdığımızda olumlu değerlendirenlerin oranı diğer ölçütlere göre daha düşük çıkmıştır. Verimlilik ölçütünün kamu performans yönetimi ölçütü olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi konusunda birtakım tartışmalar mevcuttur. Çünkü verimlilik ölçütünün temel hareket noktası kar olarak değerlendirilmekte kamu yönetiminde ise kar yerine kamu yararı anlayışı ön plana çıkmaktadır. Kamu yönetiminde kar ve zarardan ziyade amacın gerçekleşip gerçekleşmediği önemlidir. Verimlilik ölçütünün diğer ölçütlere göre düşük çıkmasının verimlilik konusundaki bu anlayışın araştırmacılara da yansıdığı şeklinde değerlendirilebilir. Bunun yanında yönetici ve memurların verimlilik ölçütünü farklı değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Verimlilik ölçütünü yöneticilerin yarısı olumsuz değerlendirenken memurların büyük kısmı olumlu değerlendirmiştir.

Sonuç olarak; kamu performans yönetiminin ortaya koyduğu kavram, ilke ve ölçütler konusunda araştırmaya katılan memurların ve yöneticilerin genel olarak olumlu düşünceler içerisinde oldukları görülmüştür. Kamu performans yönetimi konusunda ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapıldığı takdirde uygulayıcı konumunda bulunan memurların bu durumu olumlu karşılayıp destekleyeceği söylenilebilir

Kaynakça

Akal, Z. **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996.

Akgün, A. E., Keskin, H., Özdemir M. (2004). "Geçici Takımlarda Amacın Açıklığı ve Hızlı bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler", **Atatürk Ü. İkt. Ve İdr. Bil. Fak Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3-4, s. 299-316.

Akı, E., Demirbilek, T. (2010). "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, Sayı 1, s. 79-86.

Aliefendioğlu, Y. (2001). "Hukukun Üstünlüğü- Hukuk Devleti", **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı 2, s. 25-33.

Balcı A. "Kamu Yönetiminde "Hesap Verilebilirlik" Anlayışı", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Edt. Asım, Balcı, Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu, Bayram Coşkun) içinde, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003, s. 115-133.

Bilgin, Kamil Ufuk (2004a). "Performans Yönetiminde İnsan; Kaynağı Planlaması" *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, s. 123-147.

Bilgin, Kamil Ufuk (2004b). *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, TODAİE Yayını, Ankara.

Bilgin, K. U. (2007). "Kamuda Ölçülebilir denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 65 (özel) s. 53-87.

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

Bozkurt, Ö., Ergun, T. **Kamu Yönetimi Sözlüğü, İkinci Baskı**, Ankara, TODAİE Yayınları, (2008).

Büyükkılıç, D., Coşkun, A. (2002). "Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT'lerde Kurumsal Performans Yönetim", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, s. 37-67.

Çevik, H. H. **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara, Seçkin Kitapevi, (2001).

Demirkaya, H. **Performans Ölçüm Rehberi, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 7**, Ankara, Sayıştay Yayınları, (2000).

DPT **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, DPT Yayınları, (2000).

Eren V., Durna U. (2007). "Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 40, Sayı 1, s. 107-134.

Eren, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Yedinci Baskı**, İstanbul, Beta Yayınları, (2001).

Eren, V. (2009). "Kamu Performans Yönetiminde Ölçüt Sorunu: İdari Faaliyetlerde Başarı Ölçütleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 42, Sayı 2, s. 1-21.

Eryılmaz, B. **Kamu Yönetimi**, Ankara, Umuttepe Yayınları, (2012).

Göymen, K. (1999). "Türk Yerel Yönetiminde Katılımcılığın Evrimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 32, Sayı: 4, s. 67-83.

Halis M., Tekinkuş M. "Kamu Performans Yönetimi", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Edt. Asım, Balcı, Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu, Bayram Coşkun) *çinde*, Ankara, Seçkin Yayınları, (2003), s. 169-201.

Holzer, M., Kaifeng Y. (2004). "Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art", **Public Administration**, Vol. 71, No: 1, s. 15-31.

Karabacak, H. "Hukukun Üstünlüğü İyi Yönetişim", **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, *çinde*, Ankara, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, (2003).

Kaya S., Aral S. C. **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:11**, Ankara, Sayıştay Yayınları, (2000).

Kesim, K. H., Petek, A. (2005). "Avrupa Komisyonu'nca Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 4, s. 39-58.

Kılavuz R., Yılmaz A. "Etkinlik ve Verimlilik Olguları Perspektifinde Kamu Yönetiminde Etkinliğin Bileşenleri", **Kamu Yönetim Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metotlar**, (Edt: N.Talat Arslan) *çinde*, İstanbul, Aktüel Yayınları, (2005), s. 273-311.

Kubalı, D. **Performans Denetimi Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar, Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi: 11**, Ankara, Sayıştay Yayınları, (1998).

Kubalı, D. "Performans Denetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 1, s. 31-62.

Özer, H. (1997). **Kamu kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**, Ankara, Sayıştay 135. Yıl Yayınları, (1999).

Öztürk, N. K. (2006). "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 39, Sayı 1, s. 81-99.

Samsun, N. "Hesap Verilebilirlik ve İyi Yönetişim", **İyi Yönetişimin Temel Unsurları** *çinde*, Ankara, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, (2003).

Toksöz, F. **İyi Yönetişim El Kitabı**, İstanbul, TESEV Yayınları, (2008).

Tortop, N., İspir G. E., Aykaç B., Yalman H., Özer M. A. **Yönetim Bilimi**, Ankara, Nobel Yayınları, (2007).

Turgut, H. (2002). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 42, s. 56-68.

Yenice, E. (2006). "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi", **Maliye Dergisi**, Sayı 156, s. 122-132.

Yüksel, F. "Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı Ve Kamu Yönetimi Reform Tasarısı", **Kamu Yönetimi** (Ed. Abdullah, Yılmaz, Mustafa Ökmen) *çinde*, Ankara, Gazi Kitabevi, (2004), s. 1-22.