

Performans Yönetimi: Türkiye-Fransa Karşılaştırmalı Bir Analiz

Performance Management: A Comparative Analysis of Türkiye and France

İsmail Sevinç¹ , Mehmet Zengen² , Sefa Usta³ 

¹Department of Public Administration, Necmettin Erbakan University, Konya, Türkiye,

²Department of Public Administration, Necmettin Erbakan University, Konya, Türkiye,
mehmetzengen@hotmail.com (Corresponding Author)

³Department of Public Administration, Karamanoğlu Mehmetbey University, Karaman, Türkiye

Özet

Kamu sektörünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, yalnızca toplumsal refahın sağlanması açısından değil aynı zamanda devletin kaynaklarının doğru ve adil bir biçimde kullanılması açısından da kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda performans yönetimi, kamu kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve bu süreçte karşılaşılan engelleri aşmak için kullanılan stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'de performans yönetimi, özellikle 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile önem kazanmıştır. Kanun, hesap verebilirlik, saydamlık ve performans esaslı bütçelemeyi içermektedir. Ancak uygulamada mevzuat eksiklikleri ve performans ölçüm araçlarının sınırlı kullanımı gibi sorunlar mevcuttur. Fransa'da ise performans yönetimi, 2001 tarihli Maliye Kanunları Organik Yasası (LOLF) ile sistematik bir yapı kazanmıştır. LOLF, bütçe süreçlerini somut performans hedefleri ile ilişkilendirerek yönetim muhasebesi ve hesap verebilirliği güçlendirmiştir. İki ülke karşılaştırıldığında, Fransa'da performansa dayalı ücretlendirme ve bireysel performans değerlendirmeleri daha sistematik uygulanmaktadır. Bu çalışmada, kamu sektöründe performans yönetiminin işleyişi, karşılaşılan zorluklar ve süreçlerin daha etkili hale getirilme yolları literatür taraması yöntemiyle Türkiye ve Fransa örnekleri üzerinden karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Performans Yönetimi, Kamu Sektörü, Türkiye, Fransa, 5018 Sayılı Kanun, Maliye Kanunları Organik Yasası (LOLF)

Abstract

Effective and efficient management of the public sector is critically important not only for ensuring social welfare but also for the proper and fair use of state resources. So, performance management emerges as a strategic tool used to help public institutions achieve their objectives and overcome obstacles encountered in the process. In Türkiye, performance management gained significance, particularly with the enactment of Law No. 5018 on Public Financial Management and Control in 2003. This law incorporates principles such as accountability, transparency, and performance-based budgeting. However, issues such as legislative gaps and limited use of performance measurement tools persist in practice. In France, performance management acquired a systematic structure through the Organic Law on Finance Acts (LOLF) enacted in 2001. LOLF strengthened managerial accounting and accountability by linking budgetary processes to concrete performance goals. When comparing the two countries, performance-based pay and individual performance evaluations are implemented more systematically in France. This study examines the functioning of performance management in the public sector, the challenges encountered, and ways to make these processes more effective through a comparative analysis of Türkiye and France based on a literature review.

Keywords: Performance Management, Public Sector, Türkiye, France, Law No. 5018, Organic Law on Finance Acts (LOLF)

For Citation: Sevinç, İ., Zengen, M., Usta, S. (2025). Performans Yönetimi: Türkiye-Fransa Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Journal of Academic Value Studies*, 11(2), 108-124. <http://dx.doi.org/10.29228/javs.81949>

Received: 07.05.2025

Accepted: 19.06.2025

This article was checked by *intihal.net*



1. Giriş

Kamu sektörünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, yalnızca toplumsal refahın sağlanması açısından değil aynı zamanda devletin kaynaklarının doğru ve adil bir biçimde kullanılması açısından da kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda performans yönetimi, kamu kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve bu süreçte karşılaşılan engelleri aşmak için kullanılan stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Performans yönetimi, yalnızca kurum içi süreçlerin iyileştirilmesi değil aynı zamanda kurum çalışanlarının motivasyonunun artırılması ve verimliliklerinin en üst düzeye çıkarılması için de hayati bir rol oynamaktadır.

Performans yönetiminin temel amacı, kurumların hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları etkin bir şekilde kullanmaktır. Bu bağlamda performans değerlendirmesi, sadece çalışanların bireysel katkılarını ölçmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonel hedeflerle bireysel hedefler arasında güçlü bir bağ kurarak tüm organizasyonun başarısını artırmaya yönelik bir araç olarak işlev görür. Kamu sektöründe, etkin bir performans yönetim sisteminin uygulanması, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak ve vatandaşlara sunulan hizmetlerin verimliliğini iyileştirmek için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Bununla birlikte kamu sektöründeki performans yönetimi uygulamaları, özellikle büyük ve karmaşık yapılar söz konusu olduğunda çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Kamu kurumlarının büyüklüğü ve çeşitliliği, evrensel bir performans yönetim sisteminin her kurum için geçerli olmasını zorlaştırırken, aynı zamanda performans değerlendirmelerinin objektif ve adil bir şekilde yapılması için özel çabalar gerektirmektedir. Ayrıca performansın değerlendirilmesi sürecinin sadece bir ölçüm aracı olarak değil, aynı zamanda bir iletişim ve gelişim fırsatı olarak ele alınması gerektiği de unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe performans yönetiminin nasıl işlediğini, karşılaşılan zorlukları ve bu süreçlerin nasıl daha etkili hale getirilebileceğini tartışmaktır. Türkiye ve Fransa örnekleri üzerinden gerçekleştirilecek karşılaştırmalı analiz, iki ülkenin performans yönetimi sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyacak ve kamu sektöründe performans yönetimini iyileştirmeye yönelik stratejik öneriler geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Bu bağlamda, performans değerlendirmelerinin kurumların stratejik hedeflerine ulaşmalarına nasıl katkı sağladığı ve bu süreçte karşılaşılabilecek potansiyel engeller ele alınacaktır.

2. Performans Yönetimi: Kavramsal Çerçeve

Yeni Kamu Yönetimi hareketinin desteklediği reformlardan biri olan performans yönetim sistemleri, dünya genelinde farklı hükümet seviyelerinde ve çeşitli politika alanlarında uygulanmıştır. Bu sistemler, kamu kuruluşlarının açık hedefler belirlemesini, bu hedeflere yönelik göstergeleri ölçmesini, elde edilen verileri raporlamasını ve nihayetinde bu bilgileri, performansı iyileştirmeye yönelik stratejik kararlarla ilişkilendirmesini zorunlu kılmaktadır. 1970'li yılların sonlarından itibaren performans yönetim sistemlerinin benimsenmesi, başlangıçta Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü üyesi ülkelerde, daha sonra ise gelişmekte olan ülkelerde hükümet reformlarına yönelik bir ilgi ve heyecan yaratmıştır. Bu reformların temelinde, kamu kurumlarının süreç odaklılıktan ziyade sonuç odaklı çalışmasının, kamu hizmeti sunumunda önemli iyileştirmeler sağlayacağına olan inanç yatmaktadır (Olvera ve Avellaneda, 2017: 1-2).

Bir çalışan ya da grubun bağlı bulundukları örgüt veya birimin hedeflerine sağladıkları niteliksel ve niceliksel katkılarını toplamı performans olarak tanımlanır. Bundan dolayı da bir örgütün başarısı için performans kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların güçlü ya da zayıf performans göstermesi de doğrudan örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum, performans kavramının insan kaynakları yönetiminde sıkça ele alınmasının başlıca nedenlerinden biri olmaktadır (Aslantaş, 2020: 3).

Performans yönetimi genel olarak bireylerin, ekiplerin ve organizasyonların performansını planlama, izleme ve iyileştirme süreçlerini kapsayan bütünsel bir yaklaşımdır. Temel amacı, üretkenliği artırmak, net performans hedefleri belirlemek, performansı ölçmek, düzenli geri bildirim sağlamak ve karar alma süreçlerini daha etkin duruma getirmektir. Kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynayan performans yönetimi, organizasyonların optimum performans önündeki engelleri tespit etmesini, hedeflere yönelik ilerlemeyi ölçmesini ve çalışanlara yapıcı geri bildirim sunmasını sağlar. Ayrıca performans yönetimi, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını yönlendirir ve terfi, ödüllendirme ile kariyer planlaması vb. konularda stratejik kararların alınmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Faozen ve Sandy, 2024: 24). Bireyin performansının değerlendirilmesi iş yaşamında her zaman önemli bir konu olmuştur. Çünkü çalışanlar fiziksel ve zihinsel emekleri ile kurumlara rekabet avantajı sağlayan en değerli unsurlardan biridir. Bu nedenle kurum ve çalışanlar bağlamında yerinde kararlar alabilmek için etkili ve verimli bir performans yönetim sistemine gereksinim bulunmaktadır (Uysal, 2015: 32).

Kamu sektörü performans yönetim sistemine bakıldığında ise genellikle üç temel unsuru içerdiği görülmektedir. Birincisi performans kilometre taşları olarak adlandırılan hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, ikincisi belirlenen hedeflere doğru ilerlemenin izlenmesi ve performans izleme sistemi kullanılarak yapılmasıdır. Üçüncüsü ise hesap verebilirlik, performans raporlama sisteminin kullanımıyla sağlanmaktadır. Bu bağlamda performans sözleşmeleri, kamu sektörü departmanlarının ve kurumlarının faaliyetlerini yönlendiren mevzuat, kamu finansmanı, hükümet politikaları ve stratejilerine dayalı ortak bir performans yönetimi çerçevesi sunmaktadır. Performans sözleşmeleri ise mevcut öncelikleri ortaya koymanın yanı sıra uzun vadeli planlamaya da rehberlik eder ve genellikle üç ile dört yıllık zaman dilimlerini kapsamaktadır. Ancak performans sözleşmelerinin formatı ve kapsamı ülkeler, sektörler ve zaman dilimleri arasında farklılık gösterebilir. Bu çeşitlilik, sözleşme hazırlanırken dikkate alınan siyasal sistemler ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar performans sözleşmelerinin yapısı ve içeriği farklılık gösterse de tüm performans yönetimi sözleşmelerinin ortak noktası, kamu sektörü kuruluşlarını kamu hizmetlerinin başarısını ve topluma sağladığı yararları en üst düzeye çıkarmaktır (Kohtamäki ve Olsson, 2023: 2).

2.1. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin temel amacı, kurumsal performansın sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamak ve bu iyileşmenin önündeki engelleri öngörerek hızlı bir şekilde ortadan kaldırmak ya da oluşabilecek zararları en aza indirmektir. Hesap verebilirliğin güçlendirilmesi ise performans yönetiminin hem bu temel amacın bir ön koşulu hem de ikincil bir hedefi olarak öne çıkmaktadır. Ancak uygulamada sıkça karşılaşılan bir sorun, kamu sektöründe performans yönetimine yönelik çabaların esas olarak kamu performansını geliştirme amacıyla yürütülmesine karşın performans yönetimi araçlarının yalnızca hesap verebilirliğin artırılmasıyla sınırlandırılmasıdır (Çiçek ve Şahin İpek, 2013: 82).

Performans yönetim araçlarının, performans iyileştirme beklentisiyle uygulanması, bu araçların kullanım amacının başında yer almaktadır. Bu durum, performans anlaşmasında belirlenen performans hedeflerine belirli bir zaman diliminde ulaşılması veya ulaşamaması durumunda olumsuz ya da olumlu sonuçlar tepkiler olacağı anlamına gelmektedir. Etki, olumlu ve motive edici olarak algılanırsa kurumsal performans anlaşmaları ya da bireysel performansla ilgili istihdam sözleşmeleri vb. dışsal faktörlere dayalı olarak performans iyileştirme olasılıkları bulunmaktadır. Ancak çalışan algıları çoğunlukla olumsuz ve kontrolle ilgili olarak görülüyor ise performans anlaşmalarının performansı mutlaka artırmayacağı ya da aşağıdan yukarıya yenilikleri teşvik etmeyeceği ifade edilmektedir (Kohtamäki ve Olsson, 2023: 5).

Performans Yönetiminin Pozitif ve Negatif Etkileri

Performans yönetimi aslında çalışanların kendilerinden ne beklediğini ve belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi adımları atmaları gerektiğini net bir şekilde kavramalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yönetimle daha etkin bir iletişim kurulması konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle performans yönetim sistemi doğru amaçlarla kullanıldığında hem yönetici ve organizasyon hem de çalışan için büyük yararlar sağlayacağı ifade edilmektedir (Aslantaş, 2020: 6).

Performans yönetimi programları, tartışmasız bir şekilde hem kuruluşlar hem de çalışanlar için yararlı olduğu düşünülmektedir. Bu programlar, insan kaynakları planlaması ve program değerlendirmesi amacıyla kullanılabilecek bireysel geri bildirim ve toplanan kurumsal veriler sağlar. Toplanan veriler, aynı zamanda yönetsel planlamaya, insan kaynakları geliştirme programlarına ve ücretlendirme planlarına katkıda bulunabilir. Bireysel performans yönetimi sonuçları beceri geliştirme, çalışan bağlılığını artırma, kariyer gelişimi, eğitim ve beceri artırma programları için fırsatlar yaratabilir (Nankervis, 2006: 84-85).

Performans yönetiminin sağladığı yararlar arasında iyi yapılandırılmış bir plana sahip olan ve birey ile ekip performansını değerlendirebilen örgüt liderleri bulunur. Örgütler bağlamında performans yönetimi, ilerleme kaydetmek ve sürekli iyileşmeyi sağlamak için değerli bir araçtır. Çalışanlar için ise performans yönetimi odaklanmalarına yardımcı olur ve yeteneklerini geliştirerek performanslarını artırmalarını sağlar. Sonuç olarak, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Bu yönetimin yalnızca finansal etkisi değil, aynı zamanda insan kaynakları üzerindeki etkisi de büyük önem taşır. Çalışanların performans yönetimine katılımı artan memnuniyet, motivasyon, bireysel ve takım performansı, beceri geliştirme, iletişim, iş birliği ve motive edici bir kültürün oluşması vb. bir dizi yarar sağlayacağı düşünülmekte, ayrıca tanıma ve ödüllendirme, çalışan motivasyonunu artırarak performansı, bağlılığı ve örgüte olan uzun vadeli katkısı güçlendirdiği için performans yönetiminde önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Faozen ve Sandy, 2024: 2).

Personel yönetim sistemlerinin birçok yararı olmakla birlikte bazı negatif etkileri de bulunmaktadır. Bu yararlar, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamakla birlikte olumsuz etkiler de sürecin etkinliğini sınırlayabilir. Bu bağlamda dengeyi sağlamak, personel yönetim sisteminin etkinliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Yararlar ve

olumsuz etkiler, sistemin dikkatli bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gerektiğini göstermekle birlikte aşağıda personel yönetim sisteminin pozitif etkileri ve negatif etkileri sıralanmıştır (Martinez, 2005: 4):

Personel yönetim sisteminin pozitif etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsanların dikkatini şirket için önemli olana odaklama: Performans yönetimi, çalışanları örgütün stratejik hedeflerine yönlendirmeye yardımcı olur.
- İş geliştirme: Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik adımlar atılmasını sağlar.
- Vatandaş memnuniyetini artırma: Daha verimli çalışanlar, vatandaş memnuniyetini artırmada önemli rol oynar.
- Üretkenliği artırma: Hedefler doğrultusunda daha verimli çalışma sağlanır.
- Operasyonel performansı stratejik hedeflerle uyumlu hale getirme: Günlük operasyonel işlerin uzun vadeli hedeflerle uyumlu olması sağlanır.
- İnsanların memnuniyetini artırma: Çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir ise motivasyonları artar.
- İnsanların davranışlarını sürekli iyileştirmeye doğru hizalama: Sürekli gelişim odaklı bir kültür oluşturur.
- Örgüt itibarını artırma: Başarılı performans yönetimi, örgütün dışarıya olan imajını güçlendirir.

Personel yönetim sisteminin olumsuz etkileri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Zaman alıcıdır: Performans değerlendirme süreçleri, zaman alıcı olabilir ve yoğun kaynak gerektirir.
- Önemli miktarda finansal yatırım gerektirir: Sistemi kurmak ve sürdürmek için finansal yatırım gerekebilir.
- Bürokratik hale gelebilir: Fazla ölçüm ve prosedür, bürokratik bir ortam yaratabilir.
- Aşırı karmaşık ölçümler: Karmaşık performans ölçümleri, yönetilmesini ve anlaşılmasını zorlaştırabilir.
- Yanıltıcı önceliklendirme: 'Kırmızı' alanlar vb. yanıltıcı öncelikler, önemli ölçümleri göz ardı edebilir.
- Mekanik hale gelebilir: Performans yönetim sistemi, yaratıcı düşünceyi ve sezgiyi engelleyebilir.
- Monotonlaşabilir: Performans değerlendirme süreçlerinin sürekli yenilenmesi gerekebilir, bu durum da yöneticileri yorabilir.

3. Kamu Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi

Performans yönetimi, kurumsal planlara uygun bir şekilde geliştirilen programların somut çıktı alınmasında kritik bir rol oynamakta ve kamu sektöründe stratejik bir yönetim aracı olarak giderek daha yaygın şekilde uygulanmaktadır. Bu bağlamda kamu yönetimi kuruluşlarının vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak kendine özgü bir performans yönetimi sistemi yönteminin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Etkin bir performans yönetimi, çalışanların kurumun hedeflerini, önceliklerini ve mevcut süreçte yapılması gerekenleri anlamalarına olanak tanımakta, ayrıca yapılan işin kurumsal performansa nasıl katkıda bulunduğunu kavramalarını sağlar. Çalışanlar, kendilerinden beklenenlerin farkında olduklarında ve hedeflerini belirleme sürecine katıldıklarında işlerine daha fazla bağlanır ve hedeflere ulaşmak için maksimum çaba gösterirler. Son yıllarda vatandaş odaklı kamu yönetimi anlayışının yaygınlaşması, kamu sektöründe verimlilik ve performans artışı, kalite odaklı tartışmaların yoğunlaşması ve yetki devrinin aşağıdaki birimlere aktarılması ile performans yönetimi konusu daha kritik bir öneme sahip olmuştur (Ertaş, 2014: 178).

İşgücünün verimliliğini sürdürülebilir kılmak adına, performans yönetimi uygulamaları insan kaynakları yönetiminin etkili araçlarından biridir. Bu bağlamda performansın objektif ölçütlerle yorumlanması, analiz edilmesi ve izlenmesi büyük bir önem taşır. Verimlilik ile etkinliğin sürekliliğini sağlamak için insan kaynaklarının performansı nesnel kriterlere dayalı olarak değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme süreci doğal olarak denetim gereksinimini ortaya çıkarır. Performans denetimi ise performans yönetimindeki eksiklikleri gidermek ve başarılı performansların karşılığını vermek temeline dayanır (Özer, 2009: 4).

Performans değerlendirmesi adil bir şekilde yapılmadığında çalışanların motivasyonu düşebilir ve örgüte olan güven azalabilir. Bu durumu en aza indirmek için yöneticilerin, potansiyel sorunların farkında olması önemlidir. Soyut bir kavram olan performans değerlendirmesinde hata payı yüksek olabileceğinden güvenilir ve geçerli ölçüm araçları kullanılmalıdır. Bununla birlikte çalışanların performansını değerlendirmek yerine, onlarla birlikte hedefler belirlemek, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygun bir örgüt iklimi oluşturmak, performans ölçümlerinin nasıl yapılacağını ve sonuçların nasıl kullanılacağını açıklamak, ayrıca gerekli eğitimleri sağlamak performans yönetimi sisteminin bir parçası olduğu ifade edilmektedir (Uysal, 2015: 35).

Performans değerlendirmesi ile işe alım, işe devam, işten çıkarma ve rotasyon vb. süreçler yönetilir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin daha adil ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla performans verileri ücretlendirme sistemlerine dahil edilir. Performans değerlendirmeleriyle ikramiye ve bonus vb. ek ödüllerle ücret artışları planlanır. Çalışanların terfi süreçleri de performanslarına göre şekillendirilmektedir. Bir üst pozisyona geçecek kişiler, performans standartlarını aşanlar arasından seçilerek adaletli bir terfi sistemi oluşturulur ve işlerlik kazandırılır. Aynı şekilde

performans sonuçlarına göre eğitim programları planlanır ve bu sayede performansı düşük çalışanların eğitimler sonucunda daha verimli hale gelmeleri amaçlanmaktadır. Performans yönetiminin en kritik işlevi ise örgütün vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine katkı sağlamaktır (Yarbağ, 2016: 98).

4. Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Ölçütleri

Türkiye’de kamu harcamalarının artış göstermesi, mevcut kaynakların daha etkin ve verimli şekilde kullanılmasını zorunlu hâle getirmiş ve bu durum performans yönetiminin önemini artırmıştır. Bu çerçevede, performansa dayalı yönetim uygulamaları ön plana çıkmıştır. Performans yönetimi anlayışı, Türkiye’de 2000’li yıllarda gerçekleştirilen kamu mali yönetimi reformlarıyla önem kazanmıştır. 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ise kamu mali sisteminde şeffaflık ile hesap verebilirlik ilkelerini temel almıştır (Karasoy, 2014: 258). Söz konusu yasa ile stratejik plana dayanan kurumsal yönetim ve performans esaslı bütçeleme süreçleri zorunlu hâle getirilmiş; kamu kaynaklarının yasal, şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışla, aynı zamanda ekonomik, etkili ve verimli biçimde kullanılmasına yönelik bir yaklaşım benimsenmiştir (Arslan, 2012: 5-21).

Kamuda performans yönetimi, temel performans ilkelerine uyum sağlanarak gerçekleştirilmelidir. Bu ilkeler, performans ölçütü olarak da kabul edilmektedir. Ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik ilkeleri, kurumdaki kaynakları ve girdileri etkilerken açıklık, yasallık ve hesap verebilirlik ilkeleri, daha çok dış ortama ve hedef kitleye ait performans yönetimi ilkeleridir (Akçay ve Bilgin, 2016: 170). Bu yüzden kamu yönetimi performans yönetim ölçütlerinin ilk üçü kuruluşa yönelik ölçütler, son üçü ise hedef kitleye yönelik ölçütler olarak sınıflandırılmaktadır (Bilgin, 2007: 72).

4.1. Ekonomiklik Ölçütü

Ekonomiklik, performansı sağlayan en temel kavramlardan biridir ve kamu kaynaklarının israf edilmemesini ifade eder. Kamu ürün ve hizmetlerinin üretiminde en az girdinin kullanılması, en uygun kaynak ve malzemelerin seçilmesi ile sağlanır. Kamu performans yönetiminde birçok özellik aranabilir, ancak ekonomiklik her zaman önemini korur. Üretim öncesinde bütçe, araç-gereç, teknoloji, hammadde ve emek vb. temel kaynakların doğru seçimi bu ilkenin gereğidir (Akçay ve Bilgin, 2016: 163).

Ekonomiklik, uygun kaynakların en az maliyetle ve uygun zamanda sağlanması anlamına gelir. Kamu performans yönetiminde bu kriter, gereksiz çaba harcamamayı, amaca hizmet etmeyen iş ve işlemleri bırakmayı, ömrü dolmadan eskiyen araçları kullanmamayı ve hammadde girdilerini belirlenmiş standartlara uygun şekilde üretime katmayı içerir. Bu yaklaşım, çalışanların gelişen teknoloji ve yöntemlere uyum sağlaması için gerekli eğitimi almalarını da kapsar. Kamu performans yönetiminde ekonomiklik, verimlilikten farklıdır. Ekonomiklik, üretim girdilerine ilişkin bir ölçüt iken verimlilik, girdiler ile çıktılar arasındaki etkileşimi ve oranı değerlendirir. Ancak ekonomik girdiler kullanıldığında çıktıların da verimli olacağı ifade edilmektedir (Bilgin, 2007: 73).

Ekonomiklik ölçütü, örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla gereken girdileri en uygun zamanda ve en düşük maliyetle kullanılmasını ifade etmektedir (Albayrak, 2021: 2417). Çünkü kamu hizmeti sağlanırken yapılan keyfî ve yüksek maliyetli harcamalar, kurumları zarara uğratarak malî olarak zor durumda bırakabilmektedir (Uludağ, 2021: 171).

4.2. Verimlilik Ölçütü

Verimlilik ölçütü özet olarak çıktıların girdilere olan oranı şeklinde tanımlanabilir. Kamu yönetimi bağlamında ise bu kavram, üretilen kamu ürün ve hizmetlerinin, bu kaynakları üretmek amacıyla kullanılmış olan kaynaklarla oranıdır (Albayrak, 2021: 2416).

En uygun kaynak ve malzemeler sağlandığında bu girdilerin hizmet üretimine katılmasıyla en iyi çıktıların elde edilmesi verimlilik olarak adlandırılır. Her ne kadar basit tanımıyla çıktıların girdilerden fazla olacağı beklentisi verimlilik anlamına gelse de kamu yönetiminde bu süreci “en ideal üretim” olarak nitelendirmek daha yerinde olabilir. Yönetim biliminin kurucusu Frederick Taylor’un öncüsü olduğu üretkenlik ölçümleri, günümüzde performans yönetiminin kritik unsurlarından olan verimlilik ölçütü kavramıyla ortaya çıkmaktadır. Hizmetlere ve ürünlere yoğunlaşan istekler artarken, kaynakların kıtlığının farkına varılması, tüm kurumlarda verimliliğin yüksek olması gerekliliğini göstermektedir (Akçay ve Bilgin, 2016: 164).

Kamu performans yönetimi açısından verimliliğin ölçülmesi zor olduğu gibi bunun gerekliliği de tartışmalıdır. Kamusal hizmetlerin ve ürünlerin üretiminde kamu yararını gerçekleştirme gayesi, verimlilik kavramının karşısında set oluşturmaktadır (Bilgin, 2007: 73). Özel sektörde verimlilik ise sınırlı bir sürede kaynakların ne şekilde tüketildiğini açıklayan bir ölçüttür. Çıktılar, belirli bir dönemde üretilmiş olan hizmetlerin ve ürünlerin toplam değerini ifade ederken girdiler ise bu üretim sürecinde kullanılan kaynakların miktarını temsil eder. Verimlilik artışı, girdilere göre çıktıdaki değişim oranıdır. Verimlilik düzeyinin belirli periyotlar için planlanması ve her bir dönemin bir öncekinden daha iyi olmasının hedeflenmesi gerekmektedir (Uludağ, 2021: 172).

4.3. Etkililik Ölçütü

Kamu yönetimi ve kamu hizmetinde performansın en önemli kavramı etkililiktir. Etkililik, örgütlerdeki uygun kaynakların ve malzemelerin kullanılmasıyla hedeflenen en iyi ürün ve hizmetlere ulaşılması olarak tanımlanır. Kamu yönetiminde ise bu kavram, hedef kitlenin memnuniyetinin sağlanmasıyla ilişkilendirilir. Dolayısıyla etkililik, hizmet edilen kitlenin performansına en çok yansıyan ve en akılcıca yönetimi ifade eder. Özel sektörde geçerli olan kâr-maliyet ilişkisine ek olarak ekonomiklik ve verimlilik kavramları, kamu yönetiminde de önem kazanmıştır. Ancak her iki sektördeki hedef kitlelerin bilinçlenmesi, performansın yalnızca ekonomiklik ve verimlilik kriterleriyle değil aynı zamanda müşteri ve kamu beklentilerinin karşılanmasıyla değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu durum da etkili ve etkin olmayı zorunlu kılmaktadır (Akçay ve Bilgin, 2016: 164).

Literatürde etkililik konusunda ise etkinlik ve verimlilik kavramları konusunda bazı karışıklıklar bulunmaktadır. Birçok bilim insanı, etkililik ve etkinlik kavramlarını eş anlamlı olarak kullanırken bazı araştırmacılar bu kavramların farklı anlamlara sahip olduğunu belirtmektedir. Bir şirket etkin olabilir ancak etkili çalışmayabilir. Ürün üreten organizasyonlarda etkinliği belirtmek için verimlilik kavramı kullanılmaktadır. Verimlilik, var olan kaynaklardan maksimum çıktıyı sağlamayı; etkililik ise kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en iyi sonuca ulaşmayı ifade eder. Diğer bir anlatımla etkinlik, girdiler ve çıktılar sistemi ile görevleri doğru bir şekilde başarabilme yeteneği olarak ifade edilirken etkililik kavramı daha çok hedeflere ulaşmayı, verimlilik kavramı ise belirli bir çıktının en düşük maliyetle üretilmesini ifade etmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-2).

Kalite ölçütü olarak da ifade edilebilen etkililik ölçütü, kamu performans yönetiminde verimlilik ölçütüne kıyasla daha yerinde bir değerlendirme kriteri olarak kabul edilmektedir. Çünkü etkililik, bir örgütün önceden belirlemiş olduğu proje ya da politika hedeflerine hangi ölçüde ulaştığını tanımlar. Bu ölçüt, geleneksel amaçlara ulaşma çabalarının boyutlarını belirlemeyi amaçlar. Kamu hizmetlerinde verimliliği ölçmek zordur. Bu yüzden yaşanan zorluklar nedenlerden dolayı etkililik kavramı daha genel düzeyde bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Etkililik, kamuda gereksiz ya da tekrarlanan faaliyetleri ve hizmetleri belirlemeyi sağlar. Bu sayede doğru hedefler, amaçlar, kaynaklar ve faaliyetler seçilebilir. Kamu performans yönetiminde performans artırılmak isteniyorsa üretilen hizmetlerin ya da ürünlerin gerekli olup olmadığının ve bu gereksinimin miktarının sorgulanması gereklidir. Bu bağlamda hedeflenen performans değerleri ile gerçekleşen performans değerleri arasındaki fark düşük tutulabilecek ve kamu kurumlarının etkinliğinin artabileceği ifade edilmektedir (Bilgin, 2007: 74). Bu ölçüt, çıktıların hedeflenen sonuçlara ne ölçüde ulaştığını belirler (Karasoy, 2014: 263). Diğer bir anlatımla bir kurumun birçok eylemi yaşama geçirmesine karşın hiçbir somut sonuç elde edememesi, kurumun etkili bir etkililiğin olmadığını göstermektedir (Uludağ, 2021: 172).

4.4. Yasallık Ölçütü

Kamu kurumlarının gerçekleştirdiği iş ve işlemlerin hukuk kuralları ile çelişmemesi, hukuk devleti ilkesinin gereğidir. Kamu kurumları, faaliyetlerinde hukuka uygunluk ilkesine sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır (Albayrak, 2021: 2417).

Yasallık ilkesi, kamu kurumlarının gerçekleştirdiği kamuda hizmet üretimine ve bunun dışındaki etkinliklerin de hukuka uygun olmasını ifade eder. Bu ilke insan hakları, vatandaşlık hakları, sosyal, ekonomik, kültürel ve diğer hakları kapsayacak şekilde genişletilebilir. Uluslararası sözleşmelerin iç hukuka uyarlanması durumunda, yasallık ilkesi kamudaki kurumların yöneticiler ve personeli aracılığıyla tam anlamıyla uygulanabilir. Yasallık ilkesinin kamu performans yönetimindeki en belirgin yansıması, “Kanunsuz Emir Verilemez” prensibidir (Akçay ve Bilgin, 2016: 165).

Yasallık ölçütü, kamu yönetiminde klasik performans ölçütlerinin ötesinde daha uygun ve gerekli bir ölçüttür ve kamu kurumlarının ürün ve hizmet üretimi ile diğer etkinliklerinin hukuka uygun olmasını ifade eder. Yasallık insan hakları, vatandaşlık hakları, sosyal, ekonomik, kültürel ve diğer haklar dahil olmak üzere genişletilebilecek bir ölçüttür. Bu haklar, yasa ve benzeri mevzuatla somutlaştırıldığında uygulamaya geçirilebilir. Uluslararası sözleşmelerin iç hukuka uyarlanması durumunda, yasallık ölçütünün kamu kurumları tarafından tam anlamıyla uygulanabileceği ifade edilmektedir (Bilgin, 2007: 74-75).

4.5. Saydamlık Ölçütü

Küreselleşme süreci ve Avrupa Birliği’ne tam üyelik hedefi gibi dışsal etkenlerin yanı sıra, ekonomik darboğazlardan kurtulma, etkin yönetim arayışı, batılılaşma ve modernleşme gibi içsel dinamikler de Türk kamu yönetim sisteminin daha demokratik bir yapıya evrilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, modern kamu yönetiminin başlıca ilkelerinden olan ve saydamlık olarak da bilinen şeffaflık, kamu performans yönetiminin temel ölçütlerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Akpınar, 2011: 257-258).

Çağdaş kamu yönetiminin sunduğu yeniliklerden biri olan şeffaflık ilkesi, kamu performans yönetimine uygun bir değerlendirme ölçütüdür. Bu ilke, kamu kurumlarının almış olduğu tüm yönetsel karar ve uygulamaların, halk tarafından erişilebilir, gözlemlenebilir, duyurulabilir ve gizlenmeden sergilenmesini ifade etmektedir. Ancak devlet sırrı, meslek sırrı, özel hayatın gizliliği vb. belirli kısıtlamalar da bulunmaktadır. Açıklık ilkesi aynı zamanda hesap verebilirliğin temelini oluşturmaktadır; zira kamu yönetiminin uyguladığı karar ve faaliyetlerden haberdar olmayan bir toplumda yönetime hesap sorma beklentisi oluşması beklenmeyecektir. Bu nedenle kamu kurumlarının performans ölçüm süreçlerinde "Yeterince şeffaf davranılıyor mu?", "Açıklamalar yeterli ve net şekilde sunuluyor mu?" vb. sorular gündeme getirilmelidir. Ek olarak, demokratik kültürden yoksun ya da gelişmemiş toplumlarda halkın bu ilkeye olan beklentisinin düşük olması, açıklık ilkesinin etkinliğini sınırlayan önemli bir unsurdur. Hizmet etme yükümlülüğü bulunan kamu yöneticileri ile yeterli bilgiye sahip olması gereken vatandaşlar arasındaki yetersiz etkileşim ya da bireysel çıkarların baskın hale gelmesi de bu etkinliği azaltabilir (Akçay ve Bilgin, 2016: 164). Bu ölçüt sayesinde vatandaşlar, kamu faaliyetlerini her aşamada takip edebilirler (Karasoy, 2014: 264).

Toplumda şeffaflığın tesisi ve bireylerin haklarını daha etkin biçimde savunabilmeleri adına, bilgi edinme haklarının anayasal ve yasal çerçevede teminat altına alınması büyük önem taşımaktadır. Bu hakların tüm vatandaşları kapsayacak şekilde genişletilmesiyle, kamu kurumlarında açıklığın sağlanması da mümkün hale gelmektedir (Emini & Ayaz, 2018: 17). Bu doğrultuda Türkiye’de, 12 Ocak 2002 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile çıkarılan “Türkiye’de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı” ve sonrasında 09 Ekim 2003 tarihinde çıkarılan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunuyla önemli bir reform adımı atılmıştır (Sürekli, 2013: 18).

Kamu yönetiminde açıklığın sağlanması için kamu kurum ve kuruluşlarının yılda en az bir defa faaliyetlerini içeren raporlar hazırlayıp kamuya sunması gerekmektedir. Bu raporlar, kurumların teşkilat yapısı, bağlı birimleri, personel durumu, mali yapıları ve gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgileri kapsamlı bir şekilde içermelidir. Ayrıca kamu kurumlarında görev yapacak danışmanların nitelikleri açık şekilde tanımlanmalı; bilgi, eğitim ve deneyim gibi kriterler yasa ile belirlenmelidir. Danışman istihdamının gereksiz artışı önlemek için bu pozisyonlar sınırlı tutulmalı ve yalnızca ihtiyaca göre planlanmalıdır. Kamu görevlilerinin istihdamıyla ilgili esaslar da yasal olarak düzenlenmeli, özellikle işe alım süreçlerinde torpilin önüne geçilmesi amacıyla adil ve objektif ölçütler geliştirilmelidir (Aktan, 2018: 189).

4.6. Hesap Verebilirlik Ölçütü

Hesap verebilirlik ölçütü, kamu kurumlarının gerçekleştirdiği bütün faaliyet ve işlemin gerekçelerinin vatandaşlara açıklanması, vatandaşların sürece aktif katılımını sağlayan önemli bir ölçüttür. Bu durum, kamu kurumlarının halk tarafından denetlenebilmesine olanak tanımaktadır (Albayrak, 2021: 2417).

Modern devlet anlayışı, toplumun yararını gözeten bir perspektif getirmiş, böylece kamu kurum ve kuruluşlarının daha fazla performansla çalışmaları mümkün hale gelmiştir. Bu gelişme, profesyonel kamu yönetimi anlayışının bir gereği olarak hesap verebilirlik ilkesine anlam kazandırmıştır (Akçay ve Bilgin, 2016: 165). Bu ölçüt sayesinde, vatandaş odaklılık prensibi doğrultusunda vatandaşlar kolayca bilgi edinebilmekte ve yönetimi denetleme olanağına sahip olmaktadır (Karasoy, 2014: 264).

Günümüzde, hesap verebilirliğin uygulanmasına yönelik çeşitli yöntemler öne çıkmaktadır. Örneğin vatandaşların siyasetçilere seçim öncesinde vaatlerini yerine getirmemeleri durumunda hesap sorma beklentisi, yasaların sağladığı bilgi edinme hakkı ve tüketici haklarının korunması vb. yasal mekanizmalar yoluyla denetim ve ayrıca bürokratik yöneticilerin profesyonel performans sergilemeleri konusunda halkın bireysel ya da meslek örgütleri ve sendikalar aracılığıyla hesap sorma uygulamaları bulunmaktadır (Bilgin, 2007: 77).

5. Kamu Yönetiminde Performans Yönetim Süreçleri

Etkili performans yönetim sistemleri hem yöneticiler hem de çalışanlar için belirgin roller ve zaman çizelgeleriyle değerlendirme sürecini yürütmek için açıkça tanımlanmış bir yapıya sahiptir. Bu yapı, sürecin düzenli ve verimli bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır (Pulakos, 2014: 3). Performans yönetimi süreçleri, kuruluşların hedeflerine ulaşmaları ve genel performansını iyileştirmeleri için olmazsa olmazdır. Bu süreçler, kurumsal hedefleri çalışan performansı ile uyumlu hale getirmek ve etkili yönetim kontrolü sağlamak için kritik öneme sahip olan planlama, uygulama, kontrol ve geliştirmeyi içermektedir.

5.1. Planlama

Örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi, belirlediği stratejik plan, misyon, vizyon ve yaşama geçireceği politikaların etkinliğine bağlıdır. Ayrıca kamu kurumlarının bu planlama sürecinde farklı bölümler arasında uyum ve dengeli performans sağlanmasına dikkat etmesi, başarının anahtar unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Karasoy, 2014: 264). Performans yönetimi döngüsünün başlangıcında, çalışanlarla performans beklentilerinin gözden geçirilmesi büyük

önem taşır. Bu süreçte, çalışanların sergilemesi gereken davranışlar ile yaklaşan derecelendirme döngüsünde elde etmeleri beklenen sonuçlar net bir şekilde belirlenmelidir. Bu, çalışanların hedeflere odaklanmasını sağlar ve başarıyı değerlendirmek için sağlam bir temel oluşturur (Pulakos, 2014: 4).

Planlama, bir yönetim içinde son derece önemli bir süreçtir. Belirli bir düzene dayanmayan süreçlerin beklentileri karşılaması zordur. Düzensiz işleyen ve duruma göre hareket eden bir uygulama, beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında hayal kırıklığı ile sonuçlanabilir (Uludağ, 2021: 173).

5.2. Uygulama

Uygulama sürecinde, planlama aşamasında belirtilen konuların yaşama geçirilmesi önemlidir. Bu süreçte eksik ya da yanlış uygulamalara karşı dikkatli olunmalı ve sistemli bir şekilde ilerlenilmelidir. Ayrıca riskli eylemlerden kaçınılması büyük önem taşımaktadır (Uludağ, 2021: 173). Belirlenen planın uygulamaya geçirilmesi, örgüte özgü performansın yaşama geçirilmesi anlamına gelmekte; bu aşamada kurum performansının değerlendirilmesi de yer almaktadır. Kurum, hedeflerine ulaşmak için bünyesinde bulunan kaynakları da kullanarak neticeye ulaşmaya çalışır (Karasoy, 2014: 264). Bu bağlamda yeni yaklaşımların ve tekniklerin uygulama aşamasında etkili bir şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır (Toker, 2019: 19).

5.3. Denetim

Bu aşama, kamu kaynaklarının nerede ve nasıl bir şekilde amaca uygun olarak kullanılacağını belirleyen önemli bir süreçtir (Karasoy, 2014: 264). Denetim, beklenen performansı sergilemeyen personel ve şubelerin uyarılması ve eksiklerinin giderilmesi açısından kritik bir süreçtir. Denetim olmadığında, personel iş için gerekli donanımına sahip olsa bile üretkenlik açısından yetersiz kalabileceği ifade edilmektedir (Uludağ, 2021: 173).

5.4. Geliştirme

Geliştirme aşaması, elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçların veri olarak kabul edildiği süreçtir. Bu aşamada, olumlu sonuçların daha ileriye taşınması için çalışmalar yapılırken, olumsuz sonuçların nedenleri araştırılarak örgütün sonraki performansını olumsuz etkilememesi ve tekrar etmemesi için gerekli adımlar atılır (Dilsiz, 2010: 49). Değerlendirme ve denetimler sonucunda elde edilen verilere göre kurumun eksik yönleri giderilir ve güçlü yönlerinin daha fazla geliştirilmesi için çalışmalar yapılır ve bu şekilde performans artırılmaya çalışılır (Karasoy, 2014: 264). Geliştirme süreci, kurumların rakiplerinin gerisinde kalmaması ve her zaman en üst seviyeyi yakalayabilmesi için sürekli uygulanması gereken bir süreçtir (Uludağ, 2021: 173).

6. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetimi uygulama döngüsünün son halkası, performans değerlendirme sürecidir. Üst düzey yöneticiler, hem kurumun belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını hem de çalışanların bireysel performansını değerlendirirler. Performans yönetimi sürecinin etkinliğinin sağlanması için sürekli geribildirimün yaşamsal olduğu söylenebilir. Bilgilendirmenin devamlılığı, hedeflere yönelik ilerlemenin ve düşük performans örneklerinin zamanında değerlendirilene iletilmesi, çalışanların gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda değerlendirme süresi boyunca sürekli geribildirim sağlamak, yöneticilerin temel önceliği olmalıdır. Diğer yandan geribildirim sürecinin yalnızca yöneticilere bırakılmaması, belirlenen performans izleme yöntemine uygun olarak herkesin birbirinin performansını takip etmesi beklenir (Özer, 2009: 15-16).

Performans ölçümü ve performansa dayalı değerlendirme, kişisel gelişim ve kurumsal verimlilik açısından kamu ve özel sektörde büyük önem taşımaktadır. Bu değerlendirme, hem personelin iş başarısını objektif olarak belirlemek hem de bireysel ve kurumsal gelişimi desteklemek amacıyla yapılır. Kurumlarda verimliliği artırmanın temel unsuru çalışanlardır ve yönetim, personel faaliyetlerinin kurumsal çıkarlar doğrultusunda yapılandırılması esastır (Çetin, Turan ve Çeven, 2018: 576-577).

Örgütlerin performans ölçüm sistemleri ile gerçek performansları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Ölçüm kriterleri örgütsel hedeflere ne kadar uygun olursa örgütün gerçek performansını yansıtmada konusunda o kadar başarılı olmaktadır. Örgüt hedeflerle uyumlu olmayan bir performans ölçüm sisteminin hedeflere ulaşmayı zorlaştıracığı ifade edilmektedir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 85). Ancak kamu sektöründe bireysel performansın yönetilmesi zorlu bir süreçtir. Kamu sektörünün geniş yapılı ve çeşitli olması sebebiyle, her tür iş ve kurum için evrensel olarak geçerli bir performans yönetim sistemi uygulamak mümkün olmamaktadır. Ayrıca kamu yönetimi alanında, üretim türlerinin sınırlı olması, performansın objektif bir şekilde ölçülmesini ve değerlendirilmesini daha da zorlaştırmaktadır (Schnell, Miheş, Sobjak ve Acker, 2021: 27).

Performans yönetiminin altı temel unsuru ise şu şekilde özetlenebilir (Uysal, 2015: 38):

- Bireysel performansın örgütsel hedefler doğrultusunda planlanmasında dönem başında çalışan ile yöneticinin hedef belirleme görüşmeleri yapılmasıyla gerçekleşir.
- Çalışanın performansını doğru ölçebilmek için uygun değerlendirme yöntemlerinin ve kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen yöntem ve kriterlere göre performansın değerlendirilmesi, bu süreçte değerlendirme formlarının doldurulması ve görüşmelerin yapılması yer alır.
- Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak çalışanla performansla ilgili geribildirim oturumlarının düzenlenmesi,
- Geri bildirim sonuçlarına göre bireysel performansın artırılmasına yönelik çalışanların yönlendirilmesi genellikle koçluk faaliyetleri ile desteklenir.
- Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi ve eğitim vb. karar süreçlerinde temel unsur olarak kullanılması.

Kamu yönetiminde kamusal hizmetin değerlendirilmesi özel sektöre kıyasla daha güç olduğunu ifade etmiştik. Bunun temel nedeni, kamusal hizmetin maddi değerinin tam olarak ölçülememesi iken kâr amacı güden özel sektör faaliyetlerinin parasal değerlerinin daha kolay tespit edilebilmesidir. Kamu yönetiminde verimlilikle birlikte etkinlik ve tutumluluk da çeşitli teknikler yardımıyla ölçülüp performans değerlendirilmekte ve sonuçlandırılmaktadır. Günümüzde kamu kurumları uygun gördükleri takdirde özel sektörde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya çalışmakta ve bu kapsamda aşağıdaki tekniklerden yararlanmaktadır (Karasoy, 2014: 265).

- **Kurumsal Karşılaştırma:** Karşılaştırılan kurumların alanlarının birbirine uygun olması gereklidir.
- **Kurum İçi Karşılaştırma:** Aynı kurum içinde farklı bölümler baz alınarak maliyetler karşılaştırılabilir ve tasarruf sağlanabilir. Ayrıca performansı kötü olan bölümlerin iyileştirilmesi için fırsatlar yaratır.
- **Özel Sektörle Karşılaştırma:** Kamu yönetimindeki bazı hizmetler, benzer alanda faaliyet gösteren özel sektörle karşılaştırılabilir. Bu sonuçlar, kamu hizmetlerinin vatandaş müşteri odaklı görmesi için önemli veriler sağlayabilecektir.

Kamu yönetimi, kurumların yapısına ve işlevlerine göre farklı performans değerlendirme yöntemlerini benimseyebilmektedir. En yaygın uygulamalardan biri, kurumun geçmiş performansı ile mevcut performansının karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşım, hizmet kalitesinde ve verimlilikte zaman içerisindeki gelişmeleri ölçmeye olanak tanıyarak iyileştirme alanlarını belirlemede önemli avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, devletin temel performans ölçütlerini ve yöntemlerini belirlemesi, kamu kurumlarının bu ölçütleri kendi örgüt kültürlerine uygun şekilde uygulamasına olanak tanımaktadır. Bu strateji, hem merkezi bir koordinasyon sağlayarak performans standartlarının tutulmasına yardımcı olur hem de her kurumun özgün yapısına uygun değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesine katkıda bulunur. Böylece kamu yönetiminde performans yönetimi sürecinin etkinliği artırılarak kamu hizmetlerinin kalitesi ve vatandaşlara sunulan hizmetin sürekliliği güvence altına alınabilir.

Performans değerlendirme konusu bir hedeften öte yönetim süreçlerine katkı sağlayan bir araç olarak kullanılmalıdır. Bu nedenle yorumlama yaparken sisteminin tasarımı ve uygulanması sırasında bu temel ilkenin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Modern performans değerlendirme sistemleri, personelin gelişme olanaklarını belirlemek ve iyileştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Kamu kesiminde performans ölçümlerinin uygulanabilmesi için kurumların bu ölçümlere uygun şekilde örgütlenmesi gerekmektedir. Özel ve kamu sektörü arasındaki siyasal ve kültürel ayrışmalar, performans değerlendirme yaklaşımlarını da etkilemektedir. Kamu kurumlarında performans ölçüm sonuçlarının güvenilir olabilmesi için kurumsal hedeflerin, müşteri kitlesinin ve amaçların net olarak tanımlanması önemlidir. Politik etkilerin yoğun olduğu kamu kurumlarında, örgütsel çıktıların ölçülmesi zor olabileceğinden performans ölçüm sonuçlarının bu tip yapılarda güvenilir olmayabileceği ifade edilmektedir (Çetin, Turan ve Çeven, 2018: 576-577).

6.1. Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi: 5018 Sayılı Kanun

Türkiye'de kamu sektöründe performans yönetimi, 1980'li yılların sonlarında gündeme gelmeye başlamıştır. Bu dönemde yayımlanan ilk projelerden biri, 1989 yılında ortaya konan "Merkezi Hükümette Çıktı ve Performans Ölçülmesi" kılavuzudur. Ancak bu proje tam anlamıyla uygulamaya geçirilememiştir. 1991 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından yayımlanan "Kamu Yönetimi Araştırması" (KAYA) Raporu, kamu kesiminde performans ölçümlerine yönelik etkinlik denetimlerinin yapılmasını ve etkin hesap verme mekanizmalarının oluşturulmasını

önermiştir. Ayrıca 1996-2000 dönemini kapsayan VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, kamu sektöründe performans yönetimine geçiş hedeflerini ortaya koymuştur (Köseoğlu ve Şen, 2014: 128).

Kamu kurumlarındaki performans yönetimi sistemlerinin kalitesinin artırılmasının gerekliliği, 10. Kalkınma Planı (2014-2018) kapsamında vurgulanmış; 2007 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamındaki Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile de kamu idarelerinin personel yeterliliği ve performansını değerlendirmeleri için önlem almaları zorunlu kılınmıştır (Uysal, 2015: 32).

Modern kamu yönetiminde, iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin geliştirilmiş ülkelerde yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Türkiye de Avrupa Birliği uyum süreci kapsamında kamu yönetimi alanında iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarını güçlendirmiş, 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu alanda önemli ilerlemeler kaydedilmiş, mevzuat açısından gelişme sağlanmış, uluslararası standartlara uyum elde edilmiş ve uygulama alanı genişlemiştir (Dağlı Koç, 2021: 126).

Performans yönetimi, özellikle kamu yönetiminde verimlilik ve etkinliğin artırılmasında kritik bir araç olarak kabul edilmektedir. 5018 sayılı Kanun ile mevcut sistemin etkinleştirilmesi hedeflenmiş, Ulusal Program ve Politika Belgesi'nde de belirtildiği üzere uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir kamu mali yönetim ve kontrol sistemi oluşturulması amaçlanmıştır. Bu kanun, performans esaslı bütçeleme sistemine ilişkin çerçeveyi çizmiş ve uygulama araçlarını belirlemiştir (Şentürk, 2015: 111).

Modern ve demokratik kamu yönetimi anlayışının yansımaları, mali alanda da 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na yansımış; bu kanun, bütçeleme anlayışında daha önce düzenlenmemiş yenilikler getirerek kamu yönetiminde dönüşümün önemli araçlarından biri haline gelmiştir. Ayrıca katılımcılık, mali şeffaflık ve hesap verebilirlik vb. prensipleri düzenleyerek bütçeleme denetim fonksiyonuna da önem verilmesine yol açmıştır (Yoruldu, 2022: 62).

5018 sayılı kanunla birlikte Türkiye'de pek çok kamu kuruluşunda performans yönetimi uygulamaları faaliyete geçirilmiştir. Kanunun 1. maddesinde yer alan "kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması" ifadesi, performans değerlendirme ve denetiminin zorunluluğunu işaret ederken 5. maddede, kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ile ihtiyaçları karşılarken maliyet-fayda ya da maliyet-etkinlik analizlerini yapmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Kanunun 9. maddesi ise stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme konularını doğrudan düzenleyerek ilgili kurumsal uygulamaların temelini oluşturmaktadır (Şentürk, 2015: 107). Ayrıca 5018 sayılı Kanun ile getirilen iç denetim uygulamaları, risklerin önceden tespit edilip faaliyetler sürerken denetim yapılmasına olanak tanımaktadır. Bu yöntem, ilgili birimlere güvence sağlamak ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılan kaynakların etkinliğini sorgulayarak gelecekteki faaliyetler için gerekli önlemlerin alınmasını desteklemektedir. Hukuka uygunluk denetimi sayesinde gerçekleştirilen işlemlerin mevzuata uygunluğu da kontrol altına alınmaktadır (Alçın, 2019: 125).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali disiplini sağlamak ve küresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla oluşturulan kapsamlı bir reform olarak Türkiye'nin mali sorunlarını önemli ölçüde hafifletebilecek bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda toplumsal yararı artırmak ve kamu sektöründe mali yönetim performansını iyileştirmek için ek mali reformların yapılması gerekmektedir. Düzenlemenin etkin uygulanabilmesi için malî yönetimin bütünlüğü ve denetiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Kanca, 2017: 503).

5018 sayılı Kanun ile kamu kaynaklarının kullanımı konusunda yenilikçi bir yaklaşım benimsenmiş; bu kanun, 1050 sayılı Muhasebe Umumiye Kanunu'nda belirtilen ödeneklerin verimli ve tutumlu kullanılmasının yanı sıra mali şeffaflık, hesap verebilirlik ve kaynakların ekonomik kullanımı vb. prensipleri de öne çıkarmıştır. Ayrıca yeni malî yönetim ve kontrol sistemi, hesap verebilirlik ve yönetim sorumluluğu bağlamında aktörlerin görev ve yetkilerini yeniden tanımlayarak mali sorumluluk açısından farklı bir perspektif sunmaktadır (Bozkurt, 2009: 31).

6.2. Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Örneği

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerde stratejik bir rol kazanmasıyla birlikte performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bu sistemlerde ücretlendirme, çalışanların performanslarına bağlı olarak şekillendirilmektedir. Örgütler, hedeflerine ulaşmak amacıyla performansa dayalı ödeme sistemini stratejik bir enstrüman olarak değerlendirmektedir (Çoban, Pişkin ve Kart, 2021: 209).

Performansa dayalı ödeme sistemlerinin yaygın olarak kullanıldığı alan, özel sektördür. Ülkemizde bu sistem kamu sektöründe sınırlı bir uygulama alanına sahiptir. Türkiye'de performansa dayalı ödüllendirme uygulamalarının en başarılı ve yaygın olarak hayata geçirildiği kurum ise Sağlık Bakanlığı'dır. 2004 yılından itibaren uygulanan "performansa göre döner sermaye ek ödemesi" ile doktorlar ve sağlık personeline ek gelir sağlanmaktadır. Bu uygulamanın temel amacının hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması olarak ifade edilmektedir (Erkan, 2011: 423-424).

Türkiye'de Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi'nin etkilerini ölçen bir çalışmada anketi cevaplayan 212 katılımcının değerlendirmelerine göre hastaların muayene, tetkik, hastaneye yatmak ve ameliyat olmak için beklediği süreler azalmış, hasta memnuniyeti artmış ve hastaların hizmet alması daha

kolay hale gelmiştir. Ancak çalışmada hizmet kalitesine olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkilerinin de olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı açılardan ise hizmet kalitesine kayda değer bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi'nin özellikle sağlık hizmetlerine erişimi buna bağlı olarak da sağlık hizmetleri kullanımını ve hasta memnuniyetini artırdığı, diğer taraftan ise gereksiz tetkik, hasta yatışları ve ameliyatları, maliyetleri ve etik dışı uygulamaları artırdığı da ifade edilmektedir. Yine aynı araştırmada anketi yanıtlayan 212 katılımcının görüşlerine göre hastaların muayene, tetkik, hastaneye yatış ve ameliyat için bekleme sürelerinde azalma yaşanmış, hasta memnuniyetinde artış görülmüş ve hizmete erişim daha kolay hale geldiği tespit edilmiştir (Korku ve Kaya, 2019: 108).

6.3. Türk Kamu Yönetiminde Performansa Ait Sorunlar

Ülkemizde kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği gerçeği ortadadır. Kamu kurumlarında, dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülen "yıllık sicil raporu" uygulaması en son 2010 yılında yapılmış olup bu durum, daha etkili bir performans yönetim sisteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulü ile 2003 yılında başlayan iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar, Türkiye'deki kamu idarelerinin, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'ndeki performans yönetimi hükümlerini yeterince yerine getirmediğini göstermektedir. Tüm kamu kurumları için genel bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Fakat bireysel hedeflerin belirlenmesi, çıktı ve sonuç odaklı sistemlerin benimsenmesi, mesleki bilgi ve becerilerin dikkate alınması ile davranışları içeren bir performans yönetim sisteminin uygulanmasının oldukça yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çoklu değerlendiricilerle yapılan değerlendirmeler ve geri bildirim görüşmeleri, daha objektif sonuçlar elde edilmesini sağlar. Ancak performans değerlendirme yöntemlerinin aşırı dokümantasyona dayanması ve belgelerin fazla zaman alacak şekilde doldurulması engellenmelidir. Günümüzde bilgisayar destekli değerlendirme sistemleri ve e-posta, telefon vb. iletişim araçları yaygın olsa da yöneticiler ile çalışanlar arasındaki birebir iletişim hâlâ kritik öneme sahiptir. Performans yönetiminin tüm aşamalarında, yöneticilerin ve çalışanların görüşme yapmaları, performans planlama ve değerlendirme süreçlerine hazırlıklı katılım göstermeleri gerekmektedir. Bu süreçlerde elde edilen performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında terfi, rotasyon ve benzeri atama kararlarında kullanılmalı; ayrıca yüksek performans sergileyen personelin motivasyonunu artırmak amacıyla ek ödemelerin yapılması önem arz etmektedir. Bununla birlikte ek ödemeler motivasyon aracıdır ve çalışma barışını etkilemeyecek ölçülerde uygulanmasına dikkat edilmelidir (Uysal, 2015: 38).

Kamuda bireysel performans yönetimi, sayısal veri ve sonuçları dikkate alarak personelin görevlerini daha verimli ve etkili şekilde yerine getirmesini sağlamak amacıyla önemli bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, yüksek performans gösteren personeli ödüllendirerek terfi ettirir ve onları motive edecektir. Aynı zamanda düşük performansla sahip personel için de örnek teşkil ederek onların da motivasyonlarını artırabilecektir. Ancak kamuda bireysel performansın artırılmasında en önemli faktör, yönetici liderliği ve koçluğudur. Performansı artıran motivasyon araçları arasında çalışma ortamının iyileştirilmesi ilk akla gelse de yöneticilerin kararları, tutumları ve davranışları, daha güçlü bir etkiye sahip olabilir. Bir yöneticinin çalışanlarıyla olan etkileşimi, onları nasıl yönlendirdiği, onlara verdiği geri bildirimler ve gösterdiği liderlik, performanslarını doğrudan etkileyebilir. Bundan dolayı bireysel performans değerlendirme sistemiyle ölçülen psikolojik sermaye düzeyleri, çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek için kullanılabilir. Güçlü yönler, çalışanların daha da geliştirilmesi için desteklenirken, zayıf yönler de hedeflenen geliştirme süreçlerine dahil edilmelidir. Yöneticilerin, çalışanlarının psikolojik sermayelerini geliştirmeye yönelik uygulamaları, onları başarıya odaklanmaya ve daha yüksek performans sergilemeye teşvik edebilir. Bu tür yöneticilik uygulamaları, personelin motivasyonunu artırmak ve dolayısıyla performansını yükseltmek için etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır (Akçay ve Bilgin, 2016: 171). Bu bağlamda hangi performans yönetim modeli seçilirse seçilsin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılması büyük ölçüde salt bireysel personel performansına değil özellikle yöneticilerin katılımına ve liderlik kalitesine de bağlı olacağı ifade edilmektedir (Schnell, Miheş, Sobjak ve Acker, 2021: 27).

6.4. Fransız Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi

Fransa, Türkiye'deki kamu yönetimi yapısı, işleyişi ve yönetim gelenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Köseoğlu ve Şen, 2014: 115). Fransa'da kamu yönetimi performansı konusuna ilgi uzun süre devam etmiştir. Ancak başbakanların sınırlı yetkileri, hükümetin parlamenterlerin sunduğu yasa tekliflerini engelleme gücü ve kamu hizmetindeki kolektif aktörlerin etkisi nedeniyle 1998 yılına kadar değişim gerçekleşmemiştir. Bu değişiklikler, yalnızca 1997 yılında merkez sağ bir hükümetin yeniden iktidara gelmesinin ardından başlamıştır (Corbett, 2010: 244). Fransa'da, kamu sektöründeki kariyer yapısına esneklik kazandırmak, sonuç odaklı yönetim kültürünü pekiştirmek ve hem yöneticilerin hem de personelin hesap verebilirlik düzeyini artırmak, performans değerlendirme sisteminin yaşama geçirilmesinin temel itici güçleri arasında yer almaktadır (Tozlu, 2022: 55).

Fransa'da kamu yönetimi siyasetinde önemli bir dönüm noktası, 2001 yılında Cumhurbaşkanı ve Başbakanın, Fransız Parlamentosu tarafından başlatılan kamu harcamalarının planlanması ve kontrolünü yeniden düzenleyen bir yasayı imzalamasıyla yaşanmıştır. Bu tarihe kadar yöneticilerin önceliği harcamaların düzenliliği iken 1 Ağustos 2001 tarihinde kabul edilen Maliye Kanunları Organik Yasası (LOLF - Loi organique relative aux Lois de Finances) ile kamu otoritelerinin performans odaklı yaklaşımlar benimsemesini zorunlu kılarken, aynı zamanda yürütme ve parlamento arasındaki yetkileri yeniden dengelemeyi amaçlamıştır (Corbett, 2010: 225).

Fransa, kamu performansını yönetmeye yönelik belirli araçsal ve metodolojik yaklaşımlar kullanarak benzersiz bir performans yönetimi modeli geliştirmiştir. Bu model, planlama, hesap verebilirlik ve değerlendirme araçlarıyla birlikte daha çok yönetsel nitelikte olan ve politik olmaktan öte yönlendirici yöntemlere odaklanmaktadır (Carassus, Favoreu, Gardey ve Maurel, 2015: 1).

Fransa'da birçok ülkeden farklı olarak yerel yönetimler merkezi hükümetin performans bilgisi üretme baskılarıyla karşı karşıya kalmamıştır. Fransız yerel yönetimlerinde performans yönetimi uygulamaları, merkezi hükümetin baskılarından öte iç talepler ve gelecekteki olası dış baskıların öngörülmesiyle şekillenmiştir. Bu durum, belediyeler arası yönetimde performans ölçüm göstergeleri vb. modern yönetim tekniklerinin benimsenmesine yol açmıştır (Fouchet ve Guenoun, 2007: 1). Bundan dolayı Almanya gibi ülkelerde performans yönetim sistemlerinin ortaya çıkması, genellikle yasal düzenlemelere dayanırken Fransa'da yasal faktörlerin rolü daha sınırlıdır. Bunun yerine Fransız kuruluşlarında performans yönetimi daha çok içsel ihtiyaçlar ve kurumsal kültür bağlamında şekillenmiştir. Ancak Fransa'da da en az yılda bir kez üst yönetim tarafından yapılan bir performans değerlendirmesi yaygın bir uygulamadır (Festing ve Barzantny, 2008: 220).

Fransa'da kamu denetiminde iç denetimin yanı sıra Sayıştay tarafından yapılan performans denetimi de önemli bir yer tutmaktadır. Her kurum, hem iç denetimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeli hem de performans denetimi için gerekli kriterleri belirleyerek uygulamalıdır. Bu süreç, kurumların verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak adına kritik bir süreçtir (Özen ve Öztornacı, 2015: 5).

Bütçe yasaları için çerçeveyi belirleyen 1 Ağustos 2001 tarihli Maliye Kanunları Organik Yasası (LOLF), Fransız kamu yönetimi üzerinde güçlü bir etki yaratarak hükümet eylemlerinin performansı açısından önemli bir değişiklik sağlamıştır. Bu yasal düzenleme ile bütçe, somut hedefler ve performans göstergeleriyle ilişkilendirilen programlara ayrılmış ve böylece politikalar ile araçlar arasında net bir bağlantı kurulmuştur. Yıllık performans raporları aracılığıyla yapılan sistematik değerlendirmelerle bütçe yürütme prosedürleri modernize edilmiştir. LOLF'in getirdiği yeni isimlendirme, Parlamento ve Maliye Bakanlığı tarafından daha etkili bir siyasi denetim sağlanmasına yol açmıştır. Ayrıca işletme benzeri muhasebe sistemiyle yeni hesap verebilirlik ilkeleri benimsenmiş, bu sayede politikaların maliyetleri hakkında daha şeffaf bilgi edinilmesi olanaklı olmuştur. Sonuç olarak kamu sisteminin güç dağılımı ve kontrol mekanizmalarında verimlilik odaklı bir değişiklik yaşanmış, piyasa ekonomisini yönetme kapasitesinden çok verimliliğe daha çok dikkat edilmiştir. Sonuçta LOLF, aşamalar halinde yürürlüğe girmiş ve 1 Ocak 2006'dan bu yana tüm yönetime uygulanarak devlet yönetiminde derinlemesine bir reform sağlamıştır. LOLF bütçe yapısını "misyon-program-aksiyon" hiyerarşisine göre belirlemiş ve performans esaslı bütçelemeyi zorunlu kılmıştır (Larat, 2018: 332-347).

Ayrıca 2001 tarihli Maliye Kanunları Organik Yasası (LOLF) ile birlikte kamu sektöründe performans yönetiminin kilit unsurlarından biri haline gelen performans sözleşmeleri devreye girmiştir. Kamu hizmeti sunan kurumların ve özerk kuruluşların sayısının artması ile yöneticilerle yapılan performans sözleşmeleri de artış göstermiş, özellikle bakanlık düzeyindeki sözleşmeler büyük önem kazanmıştır. Bu uygulamanın yürütülmesi, profesyonel bir kurum ya da komisyon aracılığıyla gerçekleştirilmekte ve yönetim etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir (Köseoğlu ve Şen, 2014: 125).

Fransa'da performans değerlendirmesi, geleneksel olarak görevde yükselme süreçlerinde kullanılmaktadır. Kamu çalışanlarının bireysel performanslarına bağlı olarak ödüllendirilmesi, verdikleri hizmetin niteliğine göre temel maaşlarının yaklaşık %10'u kadar ikramiye ödemeleri şeklinde düzenlenirken işin zorluk derecesine göre fazla mesai için ek ödemeler de yapılmaktadır. 2003 yılı ekim ayında Kamu Hizmet ve Devlet Reformu Bakanlığı, üst düzey kamu görevlileri için performans ödemesi teklifini duyurmuş, 2004 yılı Temmuz ayından itibaren altı bakanlıkta yöneticiler için performansa dayalı ödeme uygulaması yaşama geçirilmiştir. Bu sistemde performansa dayalı ödemenin temel maaşın en fazla %20'sine kadar uygulanabilmesi öngörülmektedir (OECD, 2011: 212).

2003 yılında hükümet, merkezi düzeyde görev yapan uzman personele, bireysel performanslarına göre ücretlerinin %20'sine kadar ek ödeme yapılacağını duyurmuş, ancak şu anda öğretmenler gibi bazı meslek grupları Performansa Dayalı Ücret Sistemi'nin kapsamı dışında tutulmaktadır. 2008 yılından itibaren kurumsal düzeyde çalışanlarla yetenek analizi toplantıları düzenlenmekte ve bu toplantılar sayesinde önceki yılın hedef gerçekleştirmeleri ile bir sonraki yıl için hedefler belirlenmektedir. Bu görüşmeler genellikle birinci amir ile çalışan arasında yapılmakta ve personelin gelişimine yönelik eğitim talepleri de dikkate alınmaktadır (Tozlu, 2022: 56).

7. Fransız ve Türk Yönetim Yapısı Performans Yönetiminin Karşılaştırılması

Türkiye, Fransa gibi yakın tarihlerde performans yönetimine geçiş yapan ülkeler arasında yer alsa da diğer ülkelerin deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda etkili ve sürdürülebilir bir performans yönetimi sisteminin kısa vadede kurulup başarılı sonuçlar vermesi pek gerçekçi görünmemektedir. Türkiye’de makro düzeydeki performans yönetimi politikaları, başarının ölçüm kriterleri, uygulanacak performans ölçüm sistemleri ve başarısızlık durumlarına getirilecek yaptırımlar vb. kilit konuları yeterince düzenlememekte; bu konudaki kararlar büyük oranda ilgili kamu kurumlarına bırakılmaktadır. Bu durum, farklı sektörlerde ve yönetim kademelerinde karmaşık ve tutarsız bir performans yönetimi yapısının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ayrıca kamu sektöründe sözleşmeli personel sayısının artmasına karşın kamu yöneticileriyle performans dayalı sözleşme yapılmasına ilişkin kapsamlı bir çaba ve politika geliştirilmemiştir. Fransız ve Türk yönetim yapılarındaki performans yönetiminin karşılaştırılması, maddeler halinde özetlenmiştir (Köseoğlu ve Şen, 2014: 126-132):

- Fransa’da performans yönetiminin gündeme gelmesi 1989 yılına kadar dayanırken Türkiye’de kamu performans yönetimi 1989 yılında başlamakla birlikte kapsamlı olarak ancak 2003 yılında düzenlenmiştir.
- Fransa’da performans yönetimi politikasına bakıldığında reformların genelde merkezi hükümet tarafından başlatılmakla birlikte sorumluluk merkezlerinin aşağıdan yukarıya doğru geliştiği görülmektedir. Türkiye’de ise bütüncül bir performans yönetimi politikasından öte hizmet alanlarına göre parçalı politikalar üretildiği görülmektedir.
- Fransa’da performans yönetim yaklaşımının desantralize edilmiş diğer bir anlatımla merkezi yönetimin yetkilerini ve sorumluluklarını daha küçük, yerel birimlere devrettiği ve kalite ölçümleri yapıldığı görülürken Türkiye’de stratejik planlamaya dayalı performans ölçümleri yapıldığı ve faaliyet raporlarına göre hesap verme sorumluluğu olduğu görülmektedir.
- Yasal altyapıya bakıldığında ise Fransa’da 1995 tarihli Kamu Hizmetinde ve Devlette Reform Genelgesi ve 2001 tarihli Mali Kanunlarla ilgili Organik Kanun (LOLF) performans yönetimini düzenlerken Türkiye’de 2003 tarihli Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda performans yönetiminin ele alındığı görülmektedir.

Tablo 1. Fransız ve Türk Yönetim Yapısı Performans Yönetimi Karşılaştırması

Kriter	Türkiye	Fransa
Mevzuat	5018 Sayılı Kanun	Mali Kanunlarla ilgili Organik Kanun (LOLF)
Uygulama Başlangıcı	2003	2001
Bireysel Performans Değerlendirmesi	Sınırlı uygulamalar	Yılda bir yapılan personel değerlendirmeleri
Performansa Dayalı Ücretlendirme	Sağlık Bakanlığı ek ödeme sistemi	Yöneticilere ve bazı teşvik programlarına dayalı ödemeler
Performans Raporlama	Yıllık faaliyet raporları ve stratejik planlar	Bütçe kanunlarına eklenen performans bilgisi ve yıllık değerlendirmeler
İzleme ve Geri Bildirim Sistemleri	Sınırlı uygulamalar	360 derece değerlendirmeler ve periyodik performans görüşmeleri
Yetki Yapısı	Yöneticilerin katılımı sınırlı, uygulamada zorluklar	Yöneticilere performans hedeflerine dayalı kademe ilerlemesi

Fransa ve bazı Avrupa Birliği üyesi ülkelerde kamu çalışanları için bireysel performans değerlendirme ve performans dayalı ödeme uygulamaları, Türkiye’dekilere kıyasla daha yaygın ve sistematik bir şekilde uygulanmaktadır. Bu ülkelerde performans yönetimi süreçleri genellikle daha gelişmiş olup çalışanların verimliliği ve başarıları ölçülerek ve buna dayalı olarak maaş artışları ve terfi vb. ödüller verilmektedir. Türkiye’de ise bu uygulamalar henüz tam anlamıyla yaygınlaşmamış ve yerleşik bir sistem halini almamıştır. Bu fark, ülkeler arasındaki kamu yönetimi kültürü, yasal düzenlemeler ve yönetim yaklaşımlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Erbaş ve Kutlu, 2020: 92).

8. Sonuç ve Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir amacın gerçekleştirilmesinden öte yönetimi destekleyen bir araçtır. Bu bağlamda değerlendirme sistemi tasarlanırken ve uygulanırken, yönetimin bu süreçten somut yararlar sağlaması gerektiği unutulmamalıdır. Performans sistemi, zamanın gereksinimlerine uygun şekilde sürekli olarak güncellenmeli ve geliştirilmelidir. Kamu sektöründe performans yönetiminin başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında sistemi geliştiren ve uygulayan kişilerin eğitimi, değerlendirilen çalışanların performans değerlendirme sürecine dair eğitim alması ve sistemin etkinliği için gerekli uygulamaların yapılması yer almaktadır. Değerlendirenlerin ve değerlendirilenlerin, performans değerlendirme sisteminin işleyişini ve organizasyonel özelliklerini tam olarak anlamaları için uygun eğitimlere katılmaları önemlidir. Performans değerlendirmesi bir iletişim aracı olarak işlev görmeli, bu süreç astların, yöneticilerine nasıl göründüklerini anlamalarına ve varsa eksikliklerini gidermelerine olanak tanımalıdır. Kamu sektöründe her ne kadar yaygın olmasa da gerekli koşullar sağlandığında bazı kurumlardaki verimlilik ve etkinlik artırılabilir. Bu hedeflere ulaşmak için öncelikle tüm çalışanların bu süreçte dair eğitim ve kültüre sahip olmaları, sağlıklı bir performans değerlendirme sürecine tabi olmaları ve görev tanımlarının net olması gerekmektedir. Bu şartlar sağlandığında kamu kuruluşları daha verimli ve üretken bir şekilde faaliyet gösterebilir (Ertaş, 2014: 186-187). Türkiye'de performans yönetiminin etkin bir şekilde yerleşebilmesi için öncelikle mevzuattaki eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bu eksikliklerin tamamlanması, performans yönetimi sisteminin yasal temellerini sağlamlaştıracak ve sistemin etkinliğini artıracaktır. Ayrıca kapsamlı bir strateji ve politika geliştirilmesi, sistemin her yönüyle uyum içinde çalışmasını sağlayacaktır. Bu strateji, hem kamu sektöründeki çalışanların performansını doğru bir şekilde değerlendirmek hem de performansla bağlantılı kararların alınmasını sağlamak adına büyük önem taşımaktadır. Uygulamaya yönelik olarak kurumsal kapasitenin iyileştirilmesi, performans yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir faktördür. Bu faktör, personelin eğitimi, sistemin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi ve yöneticilerin bu süreci etkin bir şekilde yönlendirebilecek kapasiteye sahip olmalarını sağlamak anlamına gelmektedir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde Türk kamu yönetiminde performans yönetimi sisteminin daha verimli bir hale gelebileceği ifade edilmektedir (Köseoğlu ve Şen, 2014: 133).

Ülkelerin performans değerlendirme uygulamaları incelendiğinde, sistemlerin başarısının temelinde birkaç önemli unsurun bulunduğu görülmektedir. Bunlar arasında personel performans değerlendirme süreçlerinin açık, adil ve objektif bir şekilde tasarlanması ön plana çıkmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, çalışanların sisteme olan güvenini artırırken sürecin şeffaf ve adil olmasını sağlamaktadır. Ayrıca personelin görüşlerine başvurulması ve katılımcı bir anlayışın benimsenmesi, sistemin etkinliğini artıran bir diğer önemli faktördür. Çalışanların kendi performanslarıyla ilgili değerlendirmelere dahil olmaları hem motive olmalarını sağlayacak hem de süreçte daha fazla sahiplenme duygusu yaratabilecektir. Performans ile ücret arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi de performansa dayalı ödüllerin ve teşviklerin daha anlamlı ve etkili hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Bu faktörlerin bir araya gelmesi ile performans değerlendirme sistemleri daha başarılı ve verimli bir şekilde işleyebilir hem çalışanlar hem de kurumlar için daha tatmin edici sonuçlar elde edilebilir (Uygun, 2019: 100).

Fransa'da da Maliye Kanunları Organik Yasası (LOLF) göstergeleri bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikler, sonuç odaklı bir kültürün ve yönetim araçlarının kamusal alanda, özellikle de devlette, yeterince kökleşmediğini ortaya koymaktadır. 2018 yılında terk edilen maliyet analizinin eksikliği, bu durumu açıkça göstermektedir. Başlangıçta bütçesel verilere dayalı tam maliyet hesaplaması amaçlanmışsa da bilgi derleme sürecinin aşırı uzunluğu nedeniyle uygulamada etkisiz kalmıştır. 2021 reformunda "maliyet analizi" yerine "analitik muhasebe" kavramının getirilmesi, kavramsal bir değişim sunsa da devlet kurumlarında güçlü bir yönetim muhasebesi kültürü oluşturma ihtimalinin düşük olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, LOLF'un uygulanmasında asıl başarı, yalnızca hukuki metinlerde yapılan değişikliklere değil, aktörlerin performans kültürünü içselleştirerek kamusal eylemin sonuçlarını değerlendirme pratiğini benimsemelerine bağlıdır. 2021 tarihli "Kamu Mali Yönetiminin Modernizasyonu" organik yasası, LOLF'un yirmi yıl önce başlattığı paradigmaya sadık kalarak, kamu eyleminin meşruluğunu sonuçlara bağlama, yöneticilerin hesap verebilirliğini güçlendirme ve kamu sektöründe güven inşa etme hedeflerini sürdürmektedir. Ancak gerçek ilerleme, yeni kanunlar çıkararak değil, pratiklerde ve zihniyetlerde kalıcı bir değişim yaratarak sağlanabilecektir; bu bağlamda, kanunların ruhuna sadık kalmak ve bu ruhu uygulamaya geçirmek her zamankinden daha kritik bir gereklilik haline gelmiştir (Lamarque, 2022: 381-391).

Türkiye'de, uygulamada ortaya çıkan sorunlar çoğunlukla sistemin yapısal eksiklikleri olarak değerlendirilmiş ve karşılaşılan her darboğazda yeni sistem arayışları gündeme gelmiştir. Performans temelli yönetim sürecinde benzer aksaklıkların yaşanmaması adına uygulamaların aceleyle getirilmemesi, sürecin zamana yayılması ve bu sürecin etkin bir şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır. Kamuda performans kültürünün yerleşmesi elzemdir ancak bunun zamanla ve uygun uygulamalarla mümkün olacağı unutulmamalıdır. Bu bağlamda personel eğitimi kritik bir rol oynamaktadır. Diğer bir anlatımla yeni getirilen sistemin teknik açıdan yenilikçi olduğu kadar beklenen sonuçları verebilmesi de uygulama kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla sistemi hayata geçirecek personelin yetkinliği ve bu süreçteki

rolü son derece önemlidir. Performansa dayalı yönetim, basit bir reform girişiminden çok daha fazlasını temsil etmekte, kapsamlı bir kültürel dönüşümü gerektirdiği ifade edilmektedir (Altay ve Kaplan, 2006: 14).

Sonuç olarak performans yönetiminin kamu yönetiminde etkili şekilde uygulanması, sadece kurumların hedeflerine ulaşmasını sağlamaz. Ayrıca vatandaş memnuniyetini arttır ve kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını mümkün kılar. Bu sayede de toplumsal refahın yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de ve diğer ülkelerde performans yönetimine ilişkin politikaların sürekli gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, kamu hizmetlerinin kalite standartlarını artırmak için kaçınılmaz bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Performans yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için salt yasal düzenlemeler ve teknik yaklaşımlar değil aynı zamanda kültürel değişim ve çalışan katılımının artırılması gibi insan odaklı stratejiler de benimsenmelidir. Bu süreçte liderlik, eğitim ve iletişim gibi unsurların da güçlü bir şekilde desteklenmesi, kamu yönetiminde sürdürülebilir başarıyı olanaklı kılacağı düşünülmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı / Conflict of Interest Declaration

Yazar(lar) tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir. / The author(s) has no conflict of interest to declare.

Etik Beyanı / Ethical Statement

Bu çalışmanın etik ve bilimsel standartlara uygun olarak yürütüldüğü ve yazıldığı, her kaynağa doğru şekilde atıfta bulunulduğu beyan edilmektedir. / It is declared that this study has been conducted and written in accordance with ethical and scientific standards and that each source has been properly cited.

Yazar Katkı Oranı Beyanı / Author Contribution Statement

Yazarlar makaleye eşit oranda katkıda bulunmuşlardır. / The authors contributed equally to the article.

Yapay Zeka Kullanımı ile İlgili Beyan / Declaration Regarding the Use of Artificial Intelligence

Yazarlar yapay zeka araçlarının kullanımında etik ilkelere, şeffaflığa ve sorumluluğa bağlı kalarak akademik sorumluluklarını yerine getirdiklerini taahhüt ederler. / The authors commit to adhering to ethical principles, transparency, and responsibility in the use of artificial intelligence tools, ensuring their academic responsibility.

Kaynakça

- Akçay, V. H., & Bilgin, K. U. (2016). Kamu performans yönetimine etkisi açısından psikolojik sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 154-174.
- Akdeniz, H. A., & Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması. *D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 85-99.
- Akpınar, M. (2011). Gün ışığında yönetim açısından Türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 235–261.
- Aktan, C. C. (Ed.). (2018). *Yolsuzlukla mücadele stratejileri* (Gözden geçirilmiş ve yenilenmiş 2. baskı). Ankara: Hak-İşçi Sendikaları Konfederasyonu.
- Albayrak, H. (2021). Kamu kurumlarında kurumsal performans yönetimi. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(83), 2410-2423. <https://doi.org/10.26449/sss.3226>
- Alçın, D. (2019). Kamuda iç denetim ve Türkiye’deki uygulamanın değerlendirilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı.
- Arslan, A. (2012). *Kamu idarelerinde stratejik planlama – performans programı – faaliyet raporlaması – iç kontrol sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Aslantaş, T. (2020). Performans yönetimi ve değerlendirmesi. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- Altay, A., & Kaplan, E. (2006). Türkiye’de performansa dayalı yönetim uygulamasına geçiş ve IMF’nin rolü. *Maliye Dergisi*, 151, 1-15.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık: Performans yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 65(Özel), 53-87.

- Bozkurt, C. (2009). 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununun iç kontrol bağlamında değerlendirilmesi. *Türk İdare Dergisi*, 487, 29-40.
- Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., ve Maurel, C. (2015). Performance management in the local public sector in France: An administrative rather than a political model. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4). <https://doi.org/10.1177/0020852314554541>
- Corbett, A. (2010). Public management policymaking in France: Legislating the organic law on laws of finance (LOLF), 1998–2001. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 23(2), 225–249.
- Çetin, S., Turan, E., & Çeven, S. (2018). Kamu örgütlerinde performans ölçüm yöntemleri olarak etkililik, etkinlik ve verimlilik: Kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 487, 553-584.
- Çiçek, H. G., & Şahin İpek, E. A. (2013). Performans yönetiminin amaç-arç uyumu tartışması ve performans esaslı bütçeleme sistemi. *Maliye Dergisi*, 165, 80-96.
- Çoban, N. O., Pişkin, M., & Ersoy Kart, M. (2021). *Performansa dayalı ödeme sisteminden duyulan memnuniyet ölçeği (PEDÖS) geliştirme çalışması*. Sosyal Güvenlik Dergisi, 11(1), 195-214. <https://doi.org/10.32331/sgd.952577>
- Dağlı Koç, S. (2021). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında belediyelerde iç denetim ve bir uygulama. İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Dilsiz, A. (2010). Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yöntemiyle bir uygulama. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emini, F. T., & Ayaz, Ç. E. (2018). Türkiye’de bilgi edinme hakkı: Büyükşehir belediye web sayfaları üzerinden bir değerlendirme. *Journal of Awareness*, 3(1), 13–26.
- Erbaş, M. S., & Kutlu, Ö. (2020). Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesi ve ülke örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, 119, 69-97.
- Erkan, A. (2011). Performansa dayalı ödeme: Sağlık Bakanlığı uygulaması. *Maliye Dergisi*, 160, 423-438.
- Ertaş, H. (2014). Kamu kesiminde motivasyon ve başarı faktörü olarak performans yönetimi: Kuramsal bir analiz. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 178-189.
- Faozen, F., & Sandy, S. R. O. (2024). Performance management: A new approach in performance management. *IntechOpen*, 1, 1-30. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002501>
- Festing, M., & Barzantny, C. (2008). A comparative approach to performance management in France and Germany: The impact of the European and the country-specific environment. *European Journal of International Management*, 1(1), 208-227. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2008.017762>
- Fouchet, R., & Guenoun, M. (2007). Performance management in intermunicipal authorities. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 1(1), 10-25. <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2007.013839>
- Kanca, O. C. (2017). 5018 Sayılı Kanun üzerine bir değerlendirme. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 493-505. <https://doi.org/10.18506/anemon.293419>
- Karasoy, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274. <http://dx.doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.459>
- Kohtamäki, V., & Olsson, A. (2023). Performance Management in Public Administration. *Springer Handbook*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3447
- Korku, C., & Kaya, S. (2019). *Performansa dayalı ek ödeme sisteminin hastane hizmet kalitesine etkisi: Hastane yöneticileri ve sağlık personelinin değerlendirmeleri*. Verimlilik Dergisi, 2019(3), 83-113.
- Kostoviyat, H., & Rogov, V. (2023). Performance Appraisal Methods. *ResearchGate Publications*. <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.28>
- Köseoğlu, M. A., & Şen, M. (2014). Performans yönetim sisteminin işletme başarısına etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(24), 113-136.
- Lamarque, D. (2022). Peut-on et doit-on réformer la LOLF ?. In V. Dussart (éd.), *La LOLF a 20 ans !* (1-). Presses de l’Université Toulouse Capitole.
- Lange, S., Fourie, D., & Vuuren, H. (2003). Performance management in the public service: Lessons learned from South Africa. *Journal of Public Administration*, 38(4), 39-48.
- Larat, F. (2018). Public administration characteristics and performance in EU28: France. *European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*. <https://doi.org/10.2767/254193>
- Martinez, V. (2005). What is the value of using performance management systems? *Cranfield School of Management*. 30 Aralık 2024. <https://www.researchgate.net/publication/228900654>
- Nankervis, A. R., & Compton, R. L. (2006). Performance management: Theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101.
- OECD. (2015). Performance-related pay policies for government employees. *OECD Publishing*. ISBN: 92-64-00753-9.

- Olvera, J. G., & Avellaneda, C. N. (2017). Performance management in public administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.263>
- Öz, O. (2020). Ülke riskinin PROMETHEE yöntemi ile değerlendirilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Pulakos, E. D. (2014). Performance management: A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems. SHRM Foundation.
- Schnell, S., Miheş, D., Sobjak, A., & Acker, W. v. (2021). Performance management in the public administration — seven success factors. *World Bank Document*. Washington, DC: World Bank.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation: Methods and techniques. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 966-979.
- Süreklı, N. C. (2013). *Kamu Yönetiminde Açıklık/Şeffaflık Anlayışı Çerçevesinde Bilgi Edinme Hakkı ve Türkiye’de Kamu Yönetimine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şentürk, A. (2015). 5018 sayılı kanun ile Türk kamu yönetiminde performans yönetimi uygulamaları. *Strategic Public Management Journal*, 2, 107-112.
- Tiyek, R., & Tüysüz, M. (2021). Performance appraisal in public institutions. *Strategic Public Management Journal*, 7(14), 58-76.
- Toker, S. (2019). İstanbul ilçe belediyelerinde etkinlik analizi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tozlu, A. (2022). Kamu kesiminde performans değerlendirme sistemi: İş ve meslek danışmanlarına yönelik bir uygulama önerisi. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Ujianto, K., & Anugrah, I. G. (2021). Employee assessment applications using the graphic rating scale and profile matching methods at XYZ university. *Journal Of Development Research*, 5(2), 73-84. <https://doi.org/10.28926/jdr.v5i2.144>
- Uludağ, G. (2021). Kamuda performans ve süreç yönetimi. *Kamu Yönetiminde Değişim Olgusu: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar*. ResearchGate.
- Uygun, S. V. (2019). Ülke ve kurum örnekleri ile kamu personel yönetimi kapsamında performans değerlendirme. *İKSAD Yayınları*. ISBN: 978-625-7029-98-8
- Uygur, A., & Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetim sistemi: Tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, October, 32-39.
- Yarbağ, P. Ş. (2016). Performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasında yöneticinin rolü. *Proceedings of INTCESS2016 3rd International Conference on Education and Social Sciences*, 95-101.
- Yoruldu, M. (2022). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında getirilen demokratik ilkeler ve bütçe anlayışındaki değişimler. *Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 61-75.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.