KAMU KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİNLİĞİN KONTROLÜ: BALANCED SCORECARD İLE KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ VE KÜTAHYA İLİ NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Yurdanur ASA

Kütahya - 2011

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

KAMU KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİNLİĞİN KONTROLÜ: BALANCED SCORECARD İLE KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ VE KÜTAHYA İLİ NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR UYGULAMA

Danışman
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN

Hazırlayan
Yurdanur ASA

Kütahya - 2011

Kabul ve Onay

Yurdanur ASA'nın hazırladığı "Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama" başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

Tez Jürisi	**İmza**	
	Kabul	**Red**
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)		
Prof. Dr. İsmail EFİL		
Prof. Dr. Bekir PARLAK		
Doç. Dr. Abdullah YILMAZ		
Doç. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN		

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum "Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama" adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

…. / ..... /2011

Yurdanur ASA

ÖZGEÇMİŞ

Yurdanur ASA, 1984 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne bağlı Muğla İşletmecilik Yüksek Okulu'ndan mezun olduktan sonra 1985 yılında Bursa İli Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde Memur olarak göreve başlamıştır. 1993 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisansını tamamladıktan sonra sırasıyla Kütahya İli Simav İlçesinde İlçe Nüfus Müdürü, Kars ve Yozgat İllerinde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü olarak görev yapmıştır. Halen Kütahya İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Bu çalışma, birçok kişinin destekleri ile başarılmıştır. En başından itibaren anlayışını ve yardımını esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Hüseyin ERGİN'e, tezin her aşamasında tavsiyeleri ve tez yazımıma yaptıkları katkılardan dolayı Prof. Dr. İsmail EFİL ve Prof.Dr. Bekir PARLAK'a, tez izleme komitesindeki katkılarından dolayı Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na, tez jürisindeki katkılarından dolayı Doç.Dr. Abdullah YILMAZ ve Doç.Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN'e, TOPSİS yöntemi konusundaki yardımları için Doç.Dr.Ali ELEREN'e, uygulama bölümünde bilgisayar yazılımını gerçekleştiren Sabri ONARAN'a, tezin her aşamasındaki yardımlarından dolayı değerli arkadaşım Dr. Nilüfer DALKILIÇ'a, sonsuz teşekkürü bir borç biliyorum.

Tezin her aşamasındaki manevi desteği ve yardımlarından dolayı dönemin Kütahya Valisi Şükrü KOCATEPE'ye uygulama kısmında gösterdikleri yardımları için Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürleri Mustafa DÖNER ve Dr.Ahmet SARICAN'a, 81 ilin İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü ve İlçe Nüfus Müdürlerine, tez ile adeta bütünleşen, tamamlanması için ellerinden gelen yardımı esirgemeyen başta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün çalışanları olmak üzere Kütahya İlinde görev yapan İlçe Nüfus Müdürü, şef, memur ve her seviyedeki kurum çalışanına şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak doktora tez çalışmam sürecince desteklerini, sabırlarını ve sevgilerini hiç esirgemeyen başta annem olmak üzere ailemin tüm fertlerine, arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİNLİĞİN KONTROLÜ: BALANCED SCORECARD İLE KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ VE KÜTAHYA İLİ NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR UYGULAMA

ASA, Yurdanur
Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin ERGİN
Haziran, 2011, 323 sayfa

Araştırmanın amacı; kurumsal performans ölçümünün ülkemizdeki kamu kurumları için önemini vurgulamak ve literatürde, dünyada en popüler stratejik performans ölçüm sistemi olarak kabul edilen balanced scorecard yönteminin nüfus müdürlüklerinde uygulanabilirliğini araştırmaktır.

Araştırmada, performans ölçümüne geçişi hazırlayan yönetim teorileri, klasik ve modern ve postmodern teoriler açısından değerlendirilerek, kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümü ve balanced scorecard, kavramsal açıdan tüm yönleriyle ele alınmıştır. Tezin uygulama ile ilgili bölümünde Kütahya İline bağlı ilçe nüfus müdürlüklerinde balanced scorecard tekniği kullanılarak kurumsal performans ölçümü uygulaması yapılmıştır. Balanced scorecardın boyutları ile göstergelerinin ağırlıklandırılması yapılarak, verilerin değerlendirilmesi için yazılım programı geliştirilmiş, alınan sonuçlar çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSIS yöntemiyle analiz edilmiştir. Uygulama sonunda her ilçenin performans puanı elde edilerek nüfus müdürlüklerinin puanlara göre sıralaması yapılmıştır. Araştırmanın sonunda ülkemizdeki kamu kurumları ve nüfus müdürlükleri için ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağı varsayımıyla görüş ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Kurumsal Performans Ölçümü, Balanced Scorecard, Nüfus Müdürlüğü, TOPSIS.

ABSTRACT

CONTROLLING SUSTAINABLE EFFICIENCY IN PUBLIC ENTERPRISES: MEASURING INSTITUTIONAL PERFORMANCE WITH BALANCED SCORECARD AND AN APPLICATION IN CIVIL REGISTRIES OF KUTAHYA PROVINCE

ASA, Yurdanur
Doctorate Thesis, Department of Business Management
Thesis Instructor: Prof. Dr. Hüseyin ERGİN
June, 2011, 323 pages

The aim of the research is to emphasize the importance of measuring institutional performance in public enterprises in Turkey and to research the applicability of balanced scorecard method, considered in the literature as the most popular performance measuring system, in civil registries.

In the research, management theories that enable performance measuring were assessed in terms of classical and postmodern theories, and measuring institutional performance in public enterprises and balanced scorecard were analyzed cognitively in details. Institutional performance was measured in the District Civil Registry Directorates of Kütahya Province using balanced scorecard Technique. Weighting of dimensions and indicators of balanced scorecard was done and software was developed to evaluate the data. The results were analyzed with TOPSIS method, one of the multi-criteria decision making techniques. As a result, performance score of every district was obtained and civil registries were ranked according to their scores. Finally, suggestions were made in order to guide future studies on public enterprises and civil registries in Turkey.

Keywords: Public Administration, Measuring Institutional Performance, Balanced Scorecard, Civil Registry, TOPSIS.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvii**
KISALTMALAR ..... **xix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN YAKLAŞIMLAR

1.1. KAMU SEKTÖRÜ, KAMU YÖNETİMİ VE YÖNETİM TEORİLERİ **5**
1.1.1. Devlet Kavramı 5
1.1.2. Kamu Yönetiminin Kavramsal Açılımı: Tanım ve Özellikler 8
1.1.3. Kamu Sektörü- Özel Sektör Farklılıkları 11
1.1.3.1. Genel Anlamda Farklılıklar 12
1.1.3.2. Yönetsel Farklılıklar 13
1.1.4. Yönetim Teorileri Perspektifinden Kamu Yönetimi 15
1.1.4.1. Klasik Yönetim Teorileri Açısından Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi 15
1.1.4.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri Açısından Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi 16
1.1.4.3. Modern Yönetim Teorileri Açısından Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi 17
1.2. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM **19**
1.2.1. Post Modern Kamu Yönetimi 19
1.2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) 20
1.2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına Göre Vatandaş Tanımı 22
1.2.2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği Döneminde Mali Yönetim Alanındaki Gelişmeler 23
1.2.2.3. Yeni Kamu Yönetiminde Kamusal Hizmet Anlayışı 24
1.2.3. Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı 27
1.2.4. Sonuç Odaklı Kamu Yönetimi 29
1.2.5. E-devlet ve Kamu Hizmetlerinin Etkinliğine Katkısı 30
1.2.6. Stratejik Yönetim 34
1.2.7. Öğrenen Organizasyon 36

1.3. KAMU YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİNDE BALANCED SCORECARDIN BOYUTLARI AÇISINDAN GENEL BİR DEĞERLENDİRME 37

1.3.1. Klasik Yönetim Açısından Değerlendirme 37
1.3.1.1. Vatandaş Boyutu 38
1.3.1.2. İç Süreçler 39
1.3.1.3. Gelişim Öğrenme Boyutu 39
1.3.1.4. Finansal Boyut 40
1.3.2. Değişen Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Değerlendirme 40
1.3.2.1. Vatandaş Boyutu 41
1.3.2.2. İç Süreçler Boyutu 42
1.3.2.3. Gelişim-Öğrenme Boyutu 42
1.3.2.4. Finans Boyutu 42

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.1. KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN KURAMSAL ALT YAPISI 45

2.1.1. Kurumsal Performans Ölçümünün Tanımı 45
2.1.2. Kurumsal Performans Ölçümünün Kamu ve Özel Sektör Açısından Değerlendirilmesi 47
2.1.3. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümünün Tarihsel Gelişimi . 49
2.1.4. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümüne Geçişi Etkileyen Faktörler 52
2.1.4.1. Ekonomi Teorisinde Değişim 52
2.1.4.2. Yönetim Teorisindeki Değişim 53
2.1.4.3. Özel Sektörün Rekabetçi Yapısı ve Kaydettiği İlerlemeler 53
2.1.4.4. Toplumsal Eleştiri ve Değişim Talebi ile Sivil Toplumun Gelişimi 53
2.1.5. Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçümü ile İlişkili Kavramlar ... 53
2.1.5.1. Performans Ölçüsü, Performans göstergesi 54
2.1.5.1.1. Literatürde Kullanılan Belli Başlı Kurumsal Performans Göstergeleri 55
2.1.5.1.2. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Göstergelerinin Taşıması Gereken Özellikler 57
2.1.5.2. Performans Değerlendirme 59
2.1.5.3. Performans Bilgisi 59
2.1.5.4. Performans Programı 60
2.1.5.5. Performans Raporlama 60
2.1.5.6. Performans Denetimi 61
2.1.5.7. Performans Sözleşmesi 62
2.1.5.8. Performansa Dayalı Ücretleme 63
2.1.5.9. Performans Esaslı Bütçeleme 65
2.1.6. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümünün Gerekçeleri 67
2.1.6.1. Kamusal Sorumluluk: Hesap Verme Sorumluluğu (Accountability) 67

2.1.6.1.1. Siyasi Hesap Verme 69
2.1.6.1.2. Yönetsel Hesap Verme 69
2.1.6.1.3. Hukuki Hesap Verme 69
2.1.6.1.4. Performans Sorumluluğu 70
2.1.6.2. Saydamlık (Şeffaflık) 70
2.1.6.2.1. Mali Saydamlık (Transparency) 70
2.1.6.2.2. Performans Saydamlığı 71
2.1.6.3. Hesap Verebilirlik, Saydamlık, Kurumsal Performans Ölçümü Arasındaki İlişki 72
2.1.6.4. Ülkemizde Hesap verebilirlik ve Saydamlık Kapsamında Yapılan Yasal Düzenlemeler 72
2.1.7. Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçümünün Temel Bileşenleri 73
2.1.7.1. Ekonomiklik, Tutumluluk (Tasarruf, Ekonomi, Economy) 74
2.1.7.2. Verimlilik (Productivity) 75
2.1.7.3. Etkililik (Effectiveness) 77
2.1.7.4. Etkinlik (Efficiency) 78
2.1.7.5. Ekonomiklik, Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik Kavramlarının Birlikte Değerlendirilmesi 79
2.1.7.6. Devlette Etkinlik ve Etkin Devletin Özellikleri 82

2.2.KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜM MODELLERİ 83

2.2.1. Kumanda Paneli (Tableau De Bord) 84
2.2.2. Performans Ölçüm Matrisi 86
2.2.3. Lynch-Cross Performans Piramidi 86
2.2.4. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli 86
2.2.5. (EFQM) Mükemmellik Modeli 86
2.2.6. Sorumluluk Temelli Performans Değerlendirme Modeli: 89
2.2.7. Performans Prizması 89
2.2.8. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Sistemi 91
2.2.9. Kuantum Performans Ölçümü Modeli 91
2.2.10. Program Mantığı Yaklaşımı (Logic Model) 91
2.2.11. Kıyaslama (Benchmarking) 92
2.2.12. Skandia Kılavuzu 95

2.3. KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN TEKNİKLER 98

2.3.1. Oran Analizi 98
2.3.2. Parametreli Yöntemler 98
2.3.2.1. Regresyon Analizi 99
2.3.2.2. Stokastik Sınır Analizi 99
2.3.3. Parametrik Olmayan Yöntem: Veri Zarflama Analizi 100
2.3.4. Çok Amaçlı (Kriterli) Karar Verme Tekniği Olarak TOPSIS Yöntemi 101
2.3.4.1. TOPSIS Yönteminin Genel Tanımı ve Uygulama Aşamaları 101
2.3.4.2. TOPSIS Yöntemiyle İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar 105

2.4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ 107

2.4.1. Türk Kamu Yönetiminin Geleneksel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar ... 107

2.4.1.1. Toplumsal, Siyasal ve Kültürel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar 107
2.4.1.2. Devlet Düzeninin Genel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar 108
2.4.1.3. Yönetimin Kendi Yapısından Kaynaklanan Sorunlar 109
2.4.1.4. Mali Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar 110
2.4.2. Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Esaslı Yönetim Anlayışına Geçiş Çalışmaları 111
2.4.2.1. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmesi 111
2.4.2.2. Kurumsal Performans Uygulama Çalışmaları 112
2.4.2.2.1. BEPER Projesi 112
2.4.2.2.2. Sağlık Bakanlığı Kurumsal Performans Ölçümü Uygulamaları 113
2.4.3. 5018 Sayılı Kanun Çerçevesinde Kurumsal Performans Ölçüm Çalışmaları 115
2.4.3.1. 5018 Sayılı Kanununun Kurumsal Performans Ölçümü Açısından Getirdiği Yenilikler 115
2.4.3.2. 5018 Sayılı Kanun Çerçevesinde Yapılan Pilot Uygulamalar 116
2.4.3.3. 5018 Sayılı Kanunun Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar 117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK BALANCED SCORECARD

3.1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE 122

3.1.1. Balanced Scorecardı Hazırlayan Nedenler 122
3.1.2. Balanced Scorecardın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi 124
3.1.3. Balanced Scorecard Tanımları 126
3.1.4. Literatürde Balanced Scorecard Kavramının Farklı Kullanımları 127
3.1.5. Kamu, Özel Sektör ile Kar Amacı Gütmeyen Kurumlardaki Balanced Scorecard Uygulamaları 129
3.1.6. Balanced Scorecardın Amaçları 133
3.1.7. Balanced Scorecardın Denge Kavramına Yaklaşımı 134
3.1.7.1. Uzun Dönemli Hedeflerle Kısa Dönemli Hedefler Arasında Denge 134
3.1.7.2. Finansal Ölçütler ile Finansal Olmayan Ölçütler Arasında Denge 134
3.1.7.3. İşletmenin Tüm tarafları Arasında Denge 135
3.1.8. Balanced Scorecardın Boyutlarının Kamu Sektörü ve Özel Sektör Açısından Karşılaştırılmalı Analizi 135
3.1.8.1. Finansal Boyut 136
3.1.8.2. Müşteri Boyutu 139
3.1.8.3. İç Süreçler Boyutu 141
3.1.8.4. Gelişim-Öğrenme Boyutu 143
3.1.9. Balanced Scorecardda Performans Göstergelerinin Yapısal Özellikleri 144
3.1.10. Ödül Sisteminin Balanced Scorecard ile İlişkilendirilmesi 146
3.1.11. Balanced Scorecardın Uygulanmasında Başarı için Temel Unsurlar 146
3.1.12. Balanced Scorecarda Yöneltilen Eleştiriler 149

3.2. KAMU KURUMLARINA UYUMLU BALANCED SCORECARD MODELİ 150

3.2.1. Balanced scorecardın Kamu Kurumlarında Uygulanma Süreci 152
3.2.2. Balanced Scorecardın Kamu Kurumlarının Gelişimine Katkıları 154

3.3. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ KAMU KURUMLARINDA BALANCED SCORECARD UYGULAMALARI 155

3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri 155
3.3.2. İngiltere, İzlanda, İskoçya 157
3.3.3. İtalya ve Avustralya 158
3.3.4. Yeni Zelanda 159
3.3.5. Güney Kore 160
3.3.6. Fransa 161

3.4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BALANCED SCORECARD TEKNİĞİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ 161

3.4.1. Türk Kamu Yönetiminde Balanced Scorecardın Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar 163

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜTAHYA İLİNDEKİ NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNDE BALANCED SCORECARD TEKNİĞİNE GÖRE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ UYGULAMASI

4.1. NÜFUS VE VATANDAŞLIK HİZMETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ANALİZİ 166

4.1.1. Nüfus ve Vatandaşlık Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi 167
4.1.1.1. Osmanlı Dönemi 167
4.1.1.2. Cumhuriyet Dönemi 168
4.1.1.3. 1974 Sonrası Dönem 169
4.1.2. Nüfus Müdürlüklerinin E-Devlet Projelerindeki Rolü ve Önemi 169
4.1.2.1. MERNİS Projesi 170
4.1.2.2. Kimlik Paylaşım Sistemi Projesi 171
4.1.2.2.1. MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sisteminin Hizmet Verimliliği ve Finansal Yönden Katkıları 172
4.1.2.3. Adres Kayıt Sistemi 173
4.1.2.4.Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Kartı Projesi 173
4.1.3. Kamu Hizmetleri Açısından Nüfus ve Vatandaşlık Hizmetlerinin Stratejik Önemi 174
4.1.4. Nüfus Müdürlüklerinde Kurumsal Performans Ölçümünün Gerekliliği 175
4.1.5. Nüfus Hizmetlerinde Uluslararası Entegrasyonun Sağlanması Amacıyla Yapılan Çalışmalar (Milletlerarası Ahvali Şahsiye Komisyonu-C.I.E.C) 176
4.1.6. Nüfus Müdürlüklerinin Örgütsel Yapıları 177
4.1.6.1.Türkiye'de Nüfus Müdürlüklerin Organizasyon Şeması 177

4.1.6.2. İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü ile İlçe Nüfus Müdürlüğünün Görevleri 178
4.1.6.3. Kütahya İlçe Nüfus Müdürlükleri İle İlgili İstatistiki Bilgiler 180

4.2. ARAŞTIRMA HAKKINDA 181

4.2.1. Araştırmanın Problemi 181
4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 182
4.2.3. Araştırmanın Özgünlüğü ve Alana Katkısı 182
4.2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri 182
4.2.5 Araştırmanın Amacı ve Önemi 183

4.3. MODELİN OLUŞTURULMASI 184

4.3.1. Modelin Planlama Aşaması 185
4.3.1.1. İlçe Nüfus Müdürlüklerinin Strateji Haritası 188
4.3.1.2. Kurumsal Performans Göstergelerinin Belirlenmesi 191
4.3.1.3. Performans Göstergeleri İle Değişkenlerinin Açıklanması 196
4.3.1.4.Göstergelerin ve Boyutların Ağırlıklandırılması 200
4.3.1.5.Göstergelere İlişkin Hedeflerin Belirlenmesi 202
4.3.1.6. Anketlerin Hazırlanması 202
4.3.1.6.1. Anketlerin Güvenilirlik Oranları 205
4.3.1.6.2. Araştırma Örnekleminin İlçelere Göre Demografik Özellikleri 205
4.3.2. Yazılım Geliştirme 219

4.4. KÜTAHYA İLÇE NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNE BALANCED SCORECARD İLE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ UYGULAMASI 221

4.4 1. Vatandaş Boyutu 223
4.4.1.1. Vatandaş Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları 223
4.4.1.2 Kurumun Güvenilir bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları 224
4.4.1.3. Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranına Göre Performans Sonuçları 225
4.4.1.4.Kurumun Diğer Kurumlara Göre Öncü Bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları 226
4.4.2. İç Süreçler Boyutu 227
4.4.2.1. İşlemlerin Hatasız Yapılma Oranına Göre Performans Sonuçları 227
4.4.2.2. İşlemlerin Belirlenen En Kısa Sürede Yapılma Oranı 228
4.4.2.3. İşlemlerin Nüfusa Oranına Göre Performans Sonuçları 229
4.4.2.4. Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısına Göre Performans Sonuçları 230
4.4.3. Gelişim Öğrenme Boyutu 231
4.4.3.1. Çalışan Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları 231
4.4.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Kariyer Gelişimine Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları 232
4.4.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları 233
4.4.3.4. Çalışanların Kararlara Katılım Oranına Göre Performans Sonuçları 234

4.4.3.5. Kurumun Çalışan Yaratıcılığına Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları 235
4.4.3.6. Hizmet Binasının Yeterliliğine Göre Performans Sonuçları 236
4.4.4.Finans Boyutu 237
4.4.4.1. Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları 237
4.4.4.2. Telefon Giderlerinde Azalma Oranı Oranına Göre Performans Sonuçları 238
4.4.4.3. Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları 239

4.5. BALANCED SCORECARD BOYUTLARINA GÖRE İLÇELERİN KURUMSAL PERFORMANSLARININ BELİRLENMESİ 240

4.5.1. Balanced scorecardın Vatandaş Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 240
4.5.2. Balanced Scorecardın İç Süreçler Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 241
4.5.3. Balanced Scorecardın Gelişim Öğrenme Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 242
4.5.4. Balanced Scorecardın Finans Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 243
4.5.5. İlçeler İtibarıyla Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 244

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ 247

EKLER 255

KAYNAKÇA 266

DİZİN 298

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Public Administration (Kamu İdaresi) ve Public Management (Kamu Yönetimi) Arasında Amaçlar Yönünden Farklılıklar....8

Tablo 1.2: Yönetsel Faaliyetler Açısından Kamu Sektörü ile Özel Sektör Farklılıkları 14

Tablo 1.3: Karşılaştırmalı Perspektiften Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu 26

Tablo 1.4: E-Devletin Çeşitli Kesimlere Yaratacağı Faydalar....33

Tablo 1.6: Klasik Kamu Yönetim Anlayışına Göre Balanced scorecard Boyutlarının .38

Tablo 1.7: Balanced scorecard Boyutlarının Değişen Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Değerlendirilmesi 41

Tablo 2.1: Citizen's Charters Programını Uygulayan Ülkeler....51

Tablo 2.2: Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümü Literatüründe Vurgulanan Konular....52

Tablo 2.3: Balanced Score Card ile Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması....89

Tablo 2.4: Program Mantığı....92

Tablo 2.5: Balanced scorecard ve Skandia Kılavuzunun Karşılaştırılması 96

Tablo 2.6: Çok Boyutlu Performans Modelleri....97

Tablo 2.7: Karar Matriksi....103

Tablo 2.8: Pilot Kurumların 5018 Sayılı Kanun Kapsamında Yaptıkları Çalışmalar..117

Tablo 3.1: Kaplan ve Norton'un Balanced scorecard ile İlgili Yaptıkları Çalışmalarının Kronolojik Sıralaması....125

Tablo 3.2: YÖK'de Kayıtlı Tezler Arasında Balanced Scorecardın Farklı Kullanımları 128

Tablo 3.3: 2007 yılında Balanced scorecard Uygulamasına Geçen Kurumlar 132

Tablo 3.4: Özel Sektörde Finansal Ölçüler....137

Tablo 3.5: İç Süreçler Boyutunda Kullanılabilecek Göstergeler 141

Tablo 3.6: Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılabilecek Göstergeler....144

Tablo 4.1: MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sistemi'nin Yıllara Göre Fayda Maliyet Analizi....172

Tablo 4.2: MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sistemi'nin Kuruma ve Vatandaşa Katkısı Açısından Fayda Maliyet Analizi....172

Tablo 4.3: MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sistemi'nin Kamusal Yarar Açısından Fayda Maliyet Analizi....173

Tablo 4.4: Kütahya İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü Çalışanları 180

Tablo 4.5: Çalışanların Eğitim Durumu (10.10.2010 tarihi itibariyle) 180

Tablo 4.6: Kütahya İli Nüfus Müdürlüğü Paydaşları 188
Tablo 4.7: Kurumsal Performans Göstergelerine İlişkin Görüşlerin Dağılım Tablosu 194
Tablo 4.8: İlçelere Göre Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranı 196
Tablo 4.9: İlçeler İtibarıyla İşlemlerin Nüfusa Oranı 197
Tablo 4.10: İlçeler İtibarıyla Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısı 198
Tablo 4.11: İlçeler İtibarıyla Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranı 199
Tablo 4.12: İlçeler İtibarıyla Telefon giderlerinde Azalma Oranı 200
Tablo 4.13: İlçeler İtibarıyla Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranı 200
Tablo 4.14 Kurumsal Performans Göstergelerinin Ağırlık Oranları 201
Tablo 4.15: Vatandaş Memnuniyeti Anketi İçin Belirlenen Örneklem Sayısı 203
Tablo 4.16: İlçelere Göre Çalışan ve Vatandaş Güvenilirlik Analizi 205
Tablo 4.17: Altıntaş İlçesi Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 206
Tablo 4.18: Aslanapa Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 206
Tablo 4.19: Çavdarhisar Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 207
Tablo 4.20: Domaniç Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 207
Tablo 4.21: Dumlupınar Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 208
Tablo 4.22: Emet Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 208
Tablo 4.23: Gediz Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 209
Tablo 4.24: Hisarcık Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 210
Tablo 4.25: Pazarlar Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 210
Tablo 4.26: Simav Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 211
Tablo 4.27: Şaphane Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 211
Tablo 4.28: Tavşanlı Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 212
Tablo 4.29: Merkez Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri 212
Tablo 4.30: Altıntaş Nüfus Müdürlüğü Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 213
Tablo 4.31: Aslanapa Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 213
Tablo 4.32: Çavdarhisar Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 214
Tablo 4.33: Domaniç Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 214
Tablo 4.34: Dumlupınar Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 215
Tablo 4.35: Emet Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 215
Tablo 4.36: Gediz Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 216
Tablo 4.37: Hisarcık Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 216
Tablo 4.38: Pazarlar Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 217

Tablo 4.39: Simav Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 217
Tablo 4.40: Şaphane Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 218
Tablo 4.41:Tavşanlı Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 218
Tablo 4.42: Merkez Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri 219
Tablo 4.43: Programın Giriş Ekranı 220
Tablo 4.44: Balanced scorecard Ağırlık Tablosu 221
Tablo 4.45: Vatandaş Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları 223
Tablo 4.46: Kurumun Güvenilir Bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları 224
Tablo 4.47: Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranına Göre Performans Sonuçları 225
Tablo 4.48: Kurumun Diğer Kurumlara Göre Öncü Bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları 226
Tablo 4.49: İşlemlerin Hatasız Yapılma Oranına Göre Performans Sonuçları 227
Tablo 4.50: İşlemlerin Belirlenen En Kısa Sürede Yapılma Oranına Göre Performans Sonuçları 228
Tablo 4.51: İşlemlerin Nüfusa Oranına Göre Performans Sonuçları 229
Tablo 4.52: Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısına Göre Performans Sonuçları 230
Tablo 4.53: Çalışan Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları 231
Tablo 4.54: Hizmet İçi Eğitimin Kariyer Gelişimine Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları 232
Tablo 4.55: Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları 233
Tablo 4.56: Çalışanların Kararlara Katılım Oranına Göre Performans Sonuçları 234
Tablo 4.57: Kurumun Çalışan Yaratıcılığına Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları 235
Tablo 4.58: Hizmet Binasının Yeterliliğine Göre Performans Sonuçları 236
Tablo 4.59: Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları 237
Tablo 4.60: Telefon Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları 238
Tablo 4.61: Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları 239
Tablo 4.62: Balanced scorecardın Vatandaş Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 240
Tablo 4.63: Balanced scorecardın İç Süreçler Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 241

Tablo 4.64: Balanced scorecardın Gelişim Öğrenme Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 242

Tablo 4.65: Balanced scorecardın Finans Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 243

Tablo 4.66: İlçeler İtibarıyla Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları 244

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Kamu Yönetiminde Yönetişim Modeli 29
Şekil 2.1: Kurumsal Performans Ölçüm Sürecinin Aşamaları 46
Şekil 2.2: Performans Programı, Performans Esaslı Bütçeleme ve Kurumsal Performans Ölçümü arasındaki İlişki 67
Şekil 2.3: Ekonomikliği Oluşturan Unsurlar 75
Şekil 2.4: Verimliliği Oluşturan Unsurlar 76
Şekil 2.5: Tutumluluk, Verimlilik, Etkinlik, Etkililik Arasındaki İlişki 81
Şekil 2.6: EFQM Mükemmellik Modeli 87
Şekil 2.7: Performans Prizması 90
Şekil 2.8: Skandia Kılavuzu 95
Şekil 3.1: Balanced scorecardın Stratejik Yönetim Sistemi Felsefesi 124
Şekil 3.2: Kurumsal Performans Ölçümü Literatüründe En Çok Alıntı Yapılan Yazarlar Grafiği 131
Şekil 3.3: Balanced scorecardın Boyutları 136
Şekil 3.4: Kamu Kurumları için Finansal\Müşteri Boyutu 138
Şekil 3.5: Balanced Scorecardın Başarısı için Yapılacak Çalışmalar 147
Şekil 3.6: Kamu Yönetiminde Balanced scorecardın Boyutları 152
Şekil 3.7: İngiltere'de Performans Yönetim Sisteminin Çerçevesi 157
Şekil 3.8: Dunedin Şehir konseyinin Müşteri İlişkileri Servisinde BSC boyutları 159
Şekil 4.1: MERNİS Projesinin Kamu Kurumları ve Toplumun Diğer Kesimlerine Katkısı 171
Şekil 4.2: Nüfus Müdürlüklerinin Organizasyon Şeması 178
Şekil 4.3: Kütahya Nüfus Müdürlüğünün Kadro Durumu Grafiği 180
Şekil 4.4: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Durumu Grafiği 181
Şekil 4.5: Model Geliştirme Süreci Aşamaları 184
Şekil 4.6: Kütahya İli Nüfus Müdürlükleri Strateji Haritası 191
Şekil 4.7: Nüfus Müdürlüğünde Hizmet Sürecinde Yer Alan Faaliyetler 192
Şekil 4.8: BSC Modelinin Hiyerarşisi 195

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABC	Activity-Based Cost
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AHS	Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci
BAHP	Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BEPER	Belediye Performans Ölçümü Projesi
BSC	Balanced scorecard
C.I.E.C.	Milletlerarası Ahvali Şahsiye Komisyonu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EFQM	European Foundation of Quality Management
GPRA	Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu
HAMONI	Hamonized Model of New Innovasyon
IMF	İnternational Monetary Fund
INTOSAI	International Supreme Audit Institutions
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KAYA	Projesi Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
MEBSİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi
MEHTAP	Projesi Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MERNİS	Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
MOGAHA	Kamu Yönetimi ve İçişleri Bakanlığı
MPM	Milli Produktivite Merkezi
NGO	Non Governmental Organizations
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OPHE	Ontaria Physical and Health Education
PROMETHEE	Preference Ranking Organization method for Encrichment Evaluations
SERVQUAL	Service Quality Framework
SMARTS	Ağırlıklandırılmış Değer Fonksiyonu Modeli
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAKBİS	Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TPP	The Performance Prism
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UNPAN	United Nations Public Administration Network
UWSENE	United Way of Southeastern New England
VIKOR	Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno
WB	World Bank
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

TEZ METNİ

GİRİŞ

Devletin etkinliğini sağlamayı hedefleyen "yeni kamu yönetimi" anlayışı, klasik yönetimin hiyerarşik, bürokratik ve katı, insanı makinanın dişlilerinden birisi olarak gören anlayışın tersine kamu yönetiminde hedeflere göre yönetim, stratejik yönetim, performans yönetimi, vatandaş odaklılık gibi yaklaşımlar, ilke ve araçları ön plana çıkartmıştır. Ülkemizde de dünyada yaşanan değişimin etkisiyle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun çıkartılmasıyla yeni kamu yönetimi anlayışına yönelik olarak önemli yapısal düzenlemeler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Yeni kamu yönetiminin kamu kurumları için en önemli dinamiklerden birisi kuşkusuz performansa dayalı yönetim felsefesidir. "Ölçemediğinizi yönetemezsiniz." anlayışı, kamu kurumlarında vatandaş odaklı yönetime geçilerek misyonun, vizyonun, hedeflerin belirlenip faaliyet sonuçlarının ölçülmesi için kurumsal performans ölçümünü zorunlu hale getirmiştir.

Balanced scorecard, özellikle performans yönetimi ve stratejik yönetimle birlikte başlangıçta özel sektörde önem kazanan ve stratejileri eyleme dönüştüren finansal ölçülerin yanında finansal olmayan ölçüleri kapsayan dört boyut ile kurumsal performansı ölçmeyi amaçlayan stratejik yönetim tekniğidir. Geleneksel devlet anlayışından "girişimci devlet" anlayışına geçiş ile birlikte balanced scorecardın, çeşitli ülkelerdeki kamu kurumlarında da uygulanan başarılı örnekleri mevcuttur.

Ülkemizde ve dünyada kişilerin doğum, ölüm, evlenme, boşanma, gibi durumlarının saptanarak kaydedilmesi yanında adres ile vatandaşlık durumları, nüfus cüzdanı gibi çalışmaların izlenip kaydedildiği bir kurum olan nüfus müdürlüklerinin görev alanı gün geçtikçe genişlemekte ve stratejik önem kazanmaktadır. Nüfus Müdürlükleri özellikle son 10 yıl içerisinde MERNİS Projesi, Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Numarası, Kimlik Paylaşım Sistemi, Adres Kayıt Sistemi Akıllı Kart Projesi gibi önemli e-devletin alt yapısını oluşturan projeleri gerçekleştirerek en güvenilir kurumlar arasında en üst sıralarda yer almışlardır. Aynı zamanda ülkede yaşayan yabancı vatandaşların da her türlü kişisel olayları ile ilgili hizmet veren nüfus müdürlüklerinin vereceği hizmetlerdeki kalite, bu bağlamda devletin saygınlığını da yakından ilgilendirmektedir.

Çalışmanın amacı, nüfus hizmetlerinde etkinliğin artırılması için kurumsal performans ölçümünün gerekliliğinden yola çıkılarak Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürlüklerinde balanced scorecard ile kurumsal performans ölçümü uygulamasının gerçekleştirilmesidir.

Çalışmanın diğer amacı, kurumsal performans ölçümünün ülkemizdeki kamu kurumları için önemini vurgulamaktır.

Balanced scorecardın Kütahya İline bağlı nüfus müdürlüklerinde uygulanabilirliğinin araştırıldığı çalışma dört bölümden oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde uygulama kısmının kavramsal alt yapısını hazırlayan teorik çerçeve sunulmuştur.

"Kamu Yönetiminde Performans Ölçümünün Gelişimini Etkileyen Yaklaşımlar" başlıklı birinci bölümde üç alt başlık bulunmaktadır. "Kamu sektörü, Kamu Yönetimi ve Yönetim Teorileri" başlıklı bölümde, kamu sektörü ve kamu yönetiminin tanımı yapılmış, devlet kavramı, kamu yönetiminin kavramsal açılımı, genel ve yönetsel anlamda kamu ve özel sektör farklılıkları açıklanmıştır. Klasik, neo-klasik dönem ve modern yönetim teorileri açısından kamu yönetiminin değerlendirildiği bölümde yönetim teorilerinin kamu kurumları ve kurumsal performans ölçümüne getirdikleri yapısal değişikler değerlendirilmeye çalışılmıştır. "Küreselleşme sürecinde Kamu Yönetiminde Dönüşüm" başlıklı bölümde post modern kamu yönetimi, yeni kamu işletmeciliği, yönetişim, sonuç odaklı kamu yönetimi, e-devlet beş alt başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümün sonunda kamu yönetiminin gelişim sürecinde balanced scorecard ana unsurları açısından klasik ve modern kamu yönetiminin değerlendirilmesi yapılmıştır.

"Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçümü" başlığını taşıyan ikinci bölümde kurumsal performans ölçümünün tanımı, kamu ve özel sektör açısından değerlendirilmesi, tarihsel gelişimi, kurumsal performansa geçişi etkileyen faktörler, ilişkili kavramlar, kamusal sorumluluk, şeffaflık (saydamlık), tutumluluk, verimlilik ve etkinlik kavramları, ülkemizde hesapverebilirlik ve saydamlık kapsamında yapılan yasal düzenlemeler, performans ölçüm modelleri ve teknikleri incelenerek, bölüm sonunda Türk kamu yönetiminde kurumsal performans ölçümü ile, 5018 sayılı Kanun uygulamaları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

“Kurumsal Performans Ölçüm Modeli Olarak Balanced scorecard” başlığını taşıyan üçüncü bölümde, balanced scorecardın öncelikle teorik açıdan değerlendirilmesi, boyutları, uygulama alanları ve eleştirileri, kamu kurumları balanced scorecardı, bir kurumda balanced scorecardın kurulabilmesi için alt yapı çalışmaları anlatılarak, çeşitli ülke uygulamaları değerlendirilmiş, balanced scorecardın ülkemizdeki kamu kurumlarına uygulanabilirliğine ilişkin literatür taraması sonunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

“Kütahya İlindeki Nüfus Müdürlüklerinde Balanced Scorecard Tekniğine Göre Performans Ölçümü Uygulaması” başlıklı dördüncü bölümde nüfus müdürlüklerinin tarihsel ve örgütsel analizi başlıklı alt bölümde nüfus ve vatandaşlık hizmetlerinin tarihsel ve örgütsel analizi, gerçekleştirilen e-devlet projeleri, kamu hizmetleri açısından nüfus müdürlüklerinin stratejik önemi, kurumsal performans ölçümünün gerekliliği, anlatılmaya çalışılacaktır. Uygulama bölümünde ise Kütahya iline bağlı ilçe nüfus müdürlüklerinde balanced scorecard ile kurumsal performans ölçümünün kurulabilmesi yapılan altyapı çalışmaları, SWOT analizinin yapılması, göstergelerin ilçe nüfus müdürleriyle oluşturulması ve 81 İl ve 23 ilçe nüfus ve müdürünün görüşlerinin anket yoluyla alınması, belirlenen göstergelerin ağırlıklarının tespiti, vatandaş ve çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması, bilgisayar programının yazılımı, verilerin girilmesi ve TOPSİS yöntemiyle analizi sonunda ilçelerin performans puanları alınarak sıralaması yapılacaktır. Tezin sonunda bir değerlendirme yapılarak sonuç ve önerilere yer verilecektir.

Sonuç olarak; ülkemizde kamu kurumlarının geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedeflerini saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri 5018 sayılı Yasa ile düzenlenmiş olmasına rağmen, kurumsal performans ölçümüne ilişkin çalışmalar daha çok yenidir. Kamu kurumlarında genel uygulamaya geçilmemiştir. Bu alanda uygulamaya dönük akademik çalışma da yok denecek kadar azdır. Nüfus Müdürlükleri için yapılan çalışma ise bulunmamaktadır. Yapılan çalışma diğer nüfus müdürlüklerine de yaygınlaştırılabilecek şekilde hazırlanmıştır. Konunun öneminin vurgulanması ve uygulamalarda başarı sağlanması açısından çalışma, benzer niteliklerde çalışmalarla desteklenmelidir.

BİRİNCİ BÖLÜM
KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN YAKLAŞIMLAR

1.1. KAMU SEKTÖRÜ, KAMU YÖNETİMİ VE YÖNETİM TEORİLERİ

Bir ülke ekonomisinin ortak özellikler taşıyan alt bölümlerinden birisi olan kamu sektörünün diğer sektörlerden farkı, faaliyetlerini devlet adına ve toplumun refahını dikkate alarak sosyal hizmet amacıyla sürdürmesi, kar amacı gözetmemesidir. Kamu sektörü, toplumun ortak gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde sunulmasından yasalara karşı sorumlu olan görevliler tarafından yönetilir. Aynı zamanda toplumun iç ve dış güvenliği, uluslararası ilişkiler gibi ülke açısından stratejik önemi olan konular da kamu sektörünün görevleri arasındadır.

Kamu sektörü, sermayesinin tümü veya yarısından çoğu devlete ait olan, dolayısıyla devlet kontrolü altında işlevlerini sürdüren ekonomik birimlerin tümüne verilen addır. Ülkede gerekli olan altyapıyı sağlamak, yatırımları gerçekleştirmek, gelir dağılımının iyileştirilmesi kamu sektörünün başlıca görevlerindendir (http://muhasebeturk).

Kamu sektörü dar anlamda merkezi yönetim kuruluşlarını, geniş anlamda ise merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşları, parafiskal kuruluşlar ile kamu girişimlerini kapsamaktadır (Akdoğan, 2003:29).

Kamu yönetimi ile devletin örgütsel yapısı ifade edilmektedir. Akademik bir disiplin olarak kamu yönetimi, kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir. Aynı zamanda kamu yönetimi, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi eylem ve işlemlerden meydana gelen faaliyetler bütünüdür (Parlak ve Sobacı, 2008:5-6). Kamu görevlilerinin devlet adına yaptıkları faaliyetlerin yasalara uygun olması ve gerektiğinde hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır.

1.1.1. Devlet Kavramı

Tarih boyunca, insanlar düzenleyici bir otoriteye ihtiyaç duymuşlardır. Şüphesiz bunlar arasında en genel olanı devlettir. Devlet konusunda yapılan tanımların içerisinde en benimsenmiş olanı George Jellinek'e ait "Üç Unsur Teorisi" esas alınarak yapılan tanımdır. Bu teoriye göre devlet, "Belirli bir toprak parçası üzerinde egemen

olan belirli bir insan topluluğunun oluşturduğu bir varlıktır". Teori bir devletin kurulabilmesi için bu üç unsurun bir veya ikisinin yeterli olmadığını, üçünün de bir araya gelmesinin gerekli olduğunu savunur (Gözler, 2007:4-5).

Pierson devleti tanımlarken, "Devlet ne olmalıdır?" ve "Devlet ne yapmalıdır?" sorularına cevap aranması gerektiğini belirterek, soruların kapsamını "herhangi bir siyasal otoritenin kurulması, bunun sürekliliğinin sağlanması, devlet ile bağlı organları arasındaki nasıl bir ilişki olması gerektiği ve devlet faaliyetlerinin sınırlarının ne olması gerektiği soruları üzerinde durmaktadır (Pierson, 2000:21).

Dönemin koşullarına bağlı olarak devletler farklı yapılar kazanmışlar ve değişim içerisinde bulunmuşlardır. En iyi devlet yönetimi ve esaslarını bulmaya çalışan ünlü devlet felsefecileri Platon ve Aristo yönetimin niteliği ve yönetimin nasıl olması gerektiği üzerinde dururken, ortaçağda devletin temeli Tanrı buyruklarına dayandırılmıştır (Morrow, 1998:23; Akın, 1987:47-48). Bu dönemde devlet yönetiminde kilise aktif rol oynamıştır. Modern devlet düşüncesine gelindiğinde ise, devlet kendisini oluşturan sivil güçlerden giderek bağımsızlaşmış, memurları, bürokrasisi, polisi, hukuksal düzeni, iktisadi işlevleri ve kendine özgü değerler sistemi ile sivil topluma egemen bir güç haline gelmiştir (Aytaç, 2005:5).

16. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar etkili olan "Merkantilizm" düşüncesine göre devlet, ekonominin her alanında düzenleyici ve aktif rol oynamalıdır. 18 ile 19. yüzyıllarda hâkim olan "Liberalizm" düşüncesinde ise ekonomik görevleri sınırlandırılmış, küçük bir bütçeye sahip devlet modeli savunulmuştur (Minowitz, 2004:381-412).

1929 yılında ortaya çıkan dünya ekonomik krizi uluslararası ilişkilerde birçok değişmeyi gündeme getirdiği gibi, ulus devletlerde devletin ekonomik müdahalesini de arttırmıştır. Keynes 1936'da yazdığı "General Theory of Employment, Interest and Money" isimli kitabında belirlediği ilkelerle "Görünen bir ele, yani devlete" olan ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur (Keynes, 2008:Önsöz, 42).

Toplumsal düzenin daha adil hale getirilmesi için devletin ekonomiye müdahale ederek refahı sağlama çabası olarak tanımlanan (Giddens, 1994:134) refah devletinin hâkim olduğu II. Dünya Savaşını takip eden ilk yirmi yılda temel ekonomik

hedef; tam istihdam, milli gelirin artırılması, temel yapısal değişiklikler ve sosyal yardım programları olmuştur (Lindbeck, 2004:149).

Bu dönemde gelir ve harcamalar artmış, eğitim, sağlık, konut, sosyal güvenlik, tam istihdam, gelir dağılımı gibi sosyal politika ve sosyal refah hizmetleri gelişmiş, refah devletinin kurumsallaşması olarak tanımlanan sosyal devlet anlayışı egemen olmuştur (Özdemir, 2004:591). 1973 petrol kriziyle birlikte ekonomide yaşanan enflasyon ve durgunluk (stagflasyon) durumunun tüm dünya ekonomilerini olumsuz etkilemesi, ekonomik krizler, küreselleşme, vatandaşların daha çok ve daha kaliteli hizmet talepleri, devlete bakış açısında ciddi değişiklikleri gündeme getirmiştir (Demirel, 2006a:105-106).

Genel olarak devletin ekonomideki rolü azalmakta, buna bağlı olarak devletin yapı ve işlevi de değişmektedir. Doğrudan üreten bir devlet yerine, üretme fırsatları yaratan, rekabeti sağlayan, piyasaları düzenleyen ve denetleyen etkin devlet şeklinde bir dönüşüm yaşanmıştır (Owen, 1994:18; Osborne ve Gaebler, 1992:25-49). Devletin etkinleştirilmesi; üstlenmiş olduğu fonksiyonları etkinlik, tutumluluk ve verimlilik temeline dayalı olarak yürütmesi şeklinde ele alınmaktadır (World Bank, 1997:3).

Dünyada birçok ülkede gittikçe önem kazanmaya başlayan **"Etkin devlet"** kavramı, devletin zorunlu fonksiyonlarını en düşük maliyetle ve en yüksek hizmet çıktısını sağlayacak şekilde yerine getirmesi, etkin olmadığı alanlardan çekilmesi (yani özelleştirmeyi), harcamaların ölçülebilir sonuçlarının ortaya konulması, sistemde bütün bunları sağlayacak yapısal değişim ve dönüşüm için zemin hazırlanması olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2002:82).

Giderek daha fazla bilinç kazanan vatandaşların kaliteli hizmet beklentileri, devletleri onların görüşlerini göz önünde tutularak kamusal kararların alınması zorunluluğu ile karşı karşıya getirmiştir. Bu nedenle şeffaflık, ulaşılabilirlik ve cevap verebilirlik devletin ana ilkeleri haline gelmiştir (OECD, 2005b:2).

Kamuda verimliliği ve etkinliği artırabilmenin ilk aracı, yapılan her işlemin gerçekten vatandaş için değer yaratıp yaratmadığının sorgulanmasıdır. Günümüzde, "Etkin devlet" kavramının yanı sıra "Yalın devlet" kavramı da kamu sektöründe önemli verimlilik artışı ve vatandaş memnuniyeti getirebilecek araçları sunan bir yaklaşım olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında yalın devlet, toplam kalite

yönetiminin her kademede yerleştirildiği, şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışı içinde performansa göre yönetimin benimsendiği yeniden yapılanma anlayışı kazanmaktadır (United States, 2009:9).

1.1.2. Kamu Yönetiminin Kavramsal Açılımı: Tanım ve Özellikler

Kelime olarak "Kamu" Türkçede bir ülkedeki halkın bütünü, halk, amme gibi anlamlara gelmektedir. "Kamu düzeni" toplumun bütününü ilgilendiren düzeni, "Kamu sektörü" devlet eliyle yürütülen ekonomik faaliyetlerin bütününü, " Kamuoyu" belli bir konuda toplumun büyük bir kesimince benimsenen görüş, tavır ve inançlar toplamını anlatmaktadır (Eryılmaz, 1994a:7). Yapılan faaliyetlerde kamu yararı esas alınır. "Kamu yararı" ülkenin geneline yönelik sağlanan yararların tümünü ifade eden bir kavramdır.

Kamu yönetimi, sosyoloji, ekonomi, psikoloji ve işletme yönetimini kapsayan disiplinler arası bir literatürü kapsamaktadır (Perry ve Rainey, 1988:182). Kamu yönetimi uluslararası literatürde "Public management" ve "Public administration" kavramlarıyla zaman zaman birbirinin yerine geçerek kullanılmaktadır. "Public management" (kamu yönetimi) kamu yönetiminin kuruluşu ve kamu politikalarının uygulamalarındaki tüm faaliyetleri içeren genel bir ifadedir. "Public administration" (kamu idaresi) ise kamu kurumları içerisinde meydana gelen idari faaliyetler üzerinde durmaktadır (Hillebrant, 2000:10).

Public administration (kamu idaresi) ve public management (kamu yönetimi) arasında amaçlar yönünden farklılık aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1.1: Public Administration (Kamu İdaresi) ve Public Management (Kamu Yönetimi) Arasında Amaçlar Yönünden Farklılıklar

Public Administration (Kamu İdaresi)	**Public Management (Kamu Yönetimi)**
Kurallar	Amaçlar
Süreç	Verimlilik
Önsezi	Adaptasyon
Sorumluluk	Yöneltme
Şekilcilik: Olgu	İnnovasyon
Açıklık	Gizlilik
Şikâyet: Söz hakkı	Çıkış
Yasallık	Etkinlik
Hizmet anlayışı	Kamusal Çıkar
Kamu yararı	Kar

Kaynak: Lane, 1994:144.

Tabloda da gösterildiği gibi, public administration (kamu idaresi)nın temeli kurallar ve kanunlardır. Kamu idaresini oluşturan kurumlar için temel yasalar gerekir. Çalışanlar için de hukukun üstünlüğü esastır. Önceden tahmin edilebilirlik, sorumluluk, süreçlerde açıklık, uygulamalarda şikâyet hakkı, kamu hizmeti ve kamu yararı kamu idaresini oluşturan kritik unsurlardır (Lane, 1994:144-145).

Public management (kamu yönetimi) çerçevesi kapsamında ise, amaçların belirlenerek verimlilik, etkinlik, innovasyon ve kamu çıkarının yanında karlılık önemli yer işgal etmektedir (Lane, 1994:147).

Raadschelders kamu yönetimi literatürünü dört dönemde incelemiştir. Bu dönemler aşağıdaki gibidir (Raadschelders, 2008:928):

1) Birinci dönem, uygulamalardaki uzmanlığın gelişmesi için yapılan çalışmaları (Waldo, Frederickson, Rosenbloom, Stillman, Rhodes, Rutgers, Hood, König çalışmaları) kapsamaktadır. Bu çalışmalar 18.yüzyıl sonlarına kadar siyaset teorisi ve yönetime odaklanmıştır. Bu dönem, dünya görüşü, kamu ahlakı, vatandaşlar ile yönetenler arasındaki ilişkiler ve sosyal hayatın tüm yönlerini aynı yetkinlikte açıklayabileceği varsayımına dayalı olarak geliştirilen büyük kuramın (grand theory) geliştiği dönemdir.

2) İkinci dönemde, uygulamalardaki tecrübenin gelişmesi için yapılan çalışmalar (Taylor, Gulick, Fayol, Hood, Mayntz'ın çalışmaları) yer almaktadır. Bu çalışmalar daha çok teknokratik yönelimlidir. Özellikle iş deneyimi ve günlük yönetsel teknik ve araçlara odaklanmıştır.

3) Üçüncü dönemde, bilimsel bilginin gelişimi için yapılan çalışmaları (Simon, Meier (bilim terimi, Auby et al., Luhmann, Rhodes, Van Braam and Bemelmans-Videc Wissenschaft) kapsamaktadır. Bu çalışmalar bilim ve birleştirici teori için yapılan araştırmaları oluşmaktadır.

4) Dördüncü dönemde, rölativist perspektiften yapılan ve postmodernizmi ilgilendiren çalışmalar (Farmer, Fox, Miller, Box, Bogason, Frissen'in çalışmaları) yer almaktadır. Bu çalışmalar yorum ve sübjektifliği vurgulamaktadır.

Bazı yazarlar ise çalışmalarında kamu yönetimin yasal, kurumsal ve beşeri yönüne dikkat çekerek kamu yönetimini inceleyen yaklaşımları yasal, kurumsal-yapısal,

sosyo-psikolojik ve sistem yaklaşımı olarak dört başlık altında değerlendirmişlerdir (Parlak ve Sobacı, 2008:9; Eryılmaz, 2004a:29-83).

1960'lı yıllarda ve 1970'lerin başında hızla genişleyen kamu sektörü, sadece ekonomik büyüme ile birlikte sosyal ve politik durgunluğa da neden olmuş, makro ekonomik performansta gerilemelerin oluşmasıyla birlikte kamu sektörünün etkinliği ve verimliliği ciddi şekilde sorgulanmaya başlanmıştır. 1970'lerin tartışmalarında ekonomistler devleti ve yönetimi, ekonomik büyümenin ve özgürlüğün önündeki en büyük engel olarak görmüşlerdir. Onlara göre, yönetimin küçülmesi, ekonomik verimliliği artırarak refahı yükseltecektir. Çözüm şekillerinden birisi olarak kamu sektörünün özelleştirme yoluyla küçültülmesi olmuştur. Bu dönemde kamu seçimi (tercihi) teorisi, işlem maliyeti teorisi, vekalet teorisi, ekonomik teori ve sorumluluk teorisi etkili olmuştur.

Kamu seçimi teorisyenleri maliyet bilincinin eksik olması ve maliyetlerle çıktılar arasında bir bağlantı bulunmaması yönünden Weber'in bürokrasi modelini eleştirmişlerdir. Kamu sektöründe ödül sisteminin performansı geliştirmeye yönelik olmaması, politikacılar ve bürokratların maliyetleri, verimlilik ve etkinlik unsurlarını göz ardı etmelerine sebebiyet vermiştir. Kamu seçimi teorisi ayrıca kamu yönetiminin çevresel değişime karşı kendini yenilemediğine de vurgu yapmaktadır (Larbi,1999:2). Kamu seçimi teorisinde hükümet için öncelikle bireylerin oyları önemlidir. Bürokratların amacı ise kendi kişisel faydasını maksimize etmektir (Downs, 1957:135-136).

Ekonomik teori devletin yatırımlarında verimlilik ve etkinlik kriterlerini ön plana çıkarmıştır. Devlet gerekli kurumları kurarken verimlilik dikkat edilecek kriter iken, sosyal yararların sosyal maliyetleri aşması durumunda ise etkinlik göz önünde tutulacaktır. Ekonomik teorilerin en temel çıkarımı olan ekonomik faaliyetlerin düzeyi ve yoğunluğu arttıkça, etkin kurumlar kurmak ve böylece devletin etkinliğini artırmak daha kolaydır (Muter ve Gökbunar, 2003:55).

Coase'un 1960'daki çalışmaları devletin yaptığı faaliyetlerin de üretim maliyetlerine ilaveten işlem maliyetleri olduğunu göstermiştir (Güran ve Oğuz, 2010:80). Ekonomik teoriyi tamamlayan işlem maliyetleri yaklaşımı çerçevesinde genel bir piyasa talebi dikkate alındığında, üretim için gerekli olan hammaddenin verimlilik

ve etkinlik kriterleri çerçevesinde ne zaman ve ne şekilde tedarik edilmesi gerektiği sorusu, bir karar problemi olarak geçerliliğini korumaktadır. Piyasa ihtiyaçlarının tedarik edilmesi, firma içi organizasyon maliyetlerinin en önemli boyutunu oluşturmaktadır (Çoban, 2002:165). Aynı durum kamu sektöründe de geçerlidir.

Kurumun mülkiyeti ile yönetiminin farklılığı varsayımı altında kurulan vekalet teorisi (Fama and Jensen, 1983:301) kamu kurumlarında da geçerliliğini korumuştur. Kamu yöneticilerinin kendi çıkarlarını gözetmesi devletin kaynakları etkin kullanmasının önünde bir engel oluşturmuştur. Kamu yöneticilerinin devletin amaçları doğrultusunda çalıştırılabilmesi için vekâlet maliyetine katlanması gereklidir (Fryer, 2009:482).

Sorumluluk teorisi belli bir zaman diliminde en az iki kişi arasında (bunlardan birisi temsilci) yapılan anlaşmayı belirtmektedir. Temsilci temsil edilen adına parasal bir karşılık neticesinde faaliyette bulunmaktadır (Lane, 2000:132). Teori kamu yönetimi açısından değerlendirildiğinde, yönetimle kamu kuruluşu arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Vekalet veren yönetim, vekalet alandan kamu kuruluşundaki belirlenen bir görevin tamamlamasını istemektedir (Lane, 2000:81). Sözleşme yoluyla sağlanan bu görev, özel sektörün sorunlar karşısındaki çözüm tekniklerini kullanarak yönetimin küçültülmesi gibi düzenlemelerin kamu sektöründe yaygınlık kazanmasıyla hem çalışanlar hem de kurumlar arasında verimlilik ve etkinlik artışını öngörmektedir.

1.1.3. Kamu Sektörü- Özel Sektör Farklılıkları

Uluslararası literatürde kamu ve özel sektör farklılıklarının nedenlerini araştırmak için ödül sistemi, yönetim tekniklerinin değerlendirilmesi, amaçların karşılaştırılması ile ilgili yapılan araştırmalar mevcuttur. Genel kabul görmüş tanımlarda ise bir kısım teorisyen kamu ve özel sektör ayrımı olduğunu kabul etmezken, diğerleri bazı farklılıkların bulunduğunu kabul ederler. Temelde önemli farklılıkların bulunduğu bu nedenle genel bir teoriye ihtiyaç bulunduğunu savunanlar da çoğunluktadır (Hillebrandt, 2000:10).

Kamu sektörü daha dar içerikli görülmekte ve süreçlere, yöntemlere ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek şeklinde değerlendirilmektedir. Özel sektör ise, yalnızca talimatlara ve yönergelere göre iş yapmak yerine, hedefleri ve öncelikleri belirlemek, bunların başarılmasına yönelik uygulama plânları yapmak, insan

kaynaklarını etkin kullanmak, performansı değerlendirmek ve yapılan işlerde sorumluluk almak gibi birçok fonksiyonu ifade etmektedir (Özer, 2006:10).

1.1.3.1. Genel Anlamda Farklılıklar

Kamu ve özel sektör arasındaki genel olarak farklılıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1) Kamu ve özel sektör arasındaki farklılığı ortaya koyan en önemli yaklaşımlardan "mülkiyet hakkı teorisi"ne göre kamu ve özel sektörde mülkiyet sahipliği farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında mülkiyet toplumun bütününe ait iken, özel sektörde işletmenin mülkiyet sahipleri veya hissedarlar olabilir (Perry ve Rainey,1988:184) Yaklaşıma göre kamu ve özel mülkiyet bağlamında mülkiyet haklarının yoğunluğu ve bu hakların devredilebilme düzeylerinin işletme yöneticileri üzerindeki denetim imkânlarını etkiliyor olması, kurumsal performans ile ilişkilendirilmektedir. Bu noktada ise özel sektör ve kamu kurumları arasında özel işletmeler lehine bir performans yüksekliği sonucuna varılmaktadır (Dura, 2006:229).

2) Özel sektörde asıl amaç kar elde etmektir. Hür bir şekilde sermaye tedarik ederek ve bu sermayeyi dilediği gibi kullanır. Özel sektörü de sınırlayan bazı yasalar bulunmakla birlikte, yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir (Özdevecioğlu 2002:120). Kamu sektöründe temel amaç, kamu yararının maksimum düzeye çıkarılarak sosyal hizmetlerin sağlanmasıdır (Kaya, 2008:127; Onar, 1966:13).

3) Kamu kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmeliklerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün kontrolünü örgüt politikaları gibi yazılı kuralların yanında davranış kontrolü ve örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kontrolüyle de gerçekleştirebilmektedirler (Kaya, 2008:127).

4) Kamu kurumlarında hizmetler memurlar tarafından verilmektedir. Memurların özel sektörden farklı olarak ayrıcalıkları vardır. Ayrıca siyasetle iç içedirler. Hesap verebilirlik sık sık ihlal edilmektedir (Sukel, 1978:18).

5) Sınırsız talep, yüksek beklentilere karşılık sınırlı kaynaklara karşılık verilen çok değişik hizmetin ölçülemez, karışık aynı zamanda birbirinden ayrılamaz özelliği nedeniyle kamu sektörü özel sektörden farklıdır (Fryer vd., 2007:499).

1.1.3.2. Yönetsel Farklılıklar

Kamu ve özel sektör arasındaki yönetsel farklılıklar ile ilgili uluslararası literatür incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Perry ve Rainey, 1988:185-189):

1) Buchanan'ın 1974 ve 1975'te, yaptığı çalışmalarda kamu yöneticilerinde özel sektör yöneticilerinin aksine iş tatmini, kurumsal bağlılıkta düşüklük ve karışık kurallar sistemi olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

2) Rainey'in 1979 ve 1983'te yaptığı çalışmalarda kamu yöneticilerinde performansın ödülle ilişkilendirilmesi, promosyon, mali teşviklerin yeterli düzeyde olmadığı bu nedenle ve iş tatmininde düşüklük bulunduğu, buna karşılık rol çatışması, görev çeşitliliği, amaçlardaki netlik konusunda bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır.

3) Solomon'un 1986'da yaptığı araştırmada; özel sektör yöneticilerinin performansı ile ödül arasında daha güçlü bir ilişki bulunduğu, iş tatmininin daha yüksek olduğu, faaliyetlerde etkinlik esasının esas alındığına ilişkin sonuçlar alınmıştır.

4) Holdaway, Newberry, Hickson ve Heron'un 1975'te yaptığı çalışmada formalizasyon, standardizasyon, prosedürler ve merkezileşme gibi bürokratik kontrol derecesinin özel sektöre göre daha yüksek düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

5) Hollanda'da çeşitli özel ve kamu sektörü kuruluşundan 382 yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hesap verebilirlik, uzmanlık, güvenilirlik verimlilik ve etkinliğin hem özel sektör hem de kamu sektöründe en önemli ortak değerler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca özel sektörde karlılık, yenilikçilik ve dürüstlük değerlerinin, kamu sektöründe ise yasallık, bozulmamışlık, rüşvet yememe ve tarafsızlık değerlerinin kritik değerler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zeger vd, 2008:478).

6) Kamu sektörü ile özel sektör arasındaki farklılıklar zaman perspektifi, hedefler, süreklilik, performans ölçümü, çalışanlar, eşitlik ile etkinlik, süreç, basının rolü, inandırıcılık, sağduyu, yasama ve ana hatlar açısından 11 boyutta karşılaştırması sonucu hazırlanan tablo aşağıda gösterilmektedir (Hillebrandt, 2000:40).

Tablo 1.2: Yönetsel Faaliyetler Açısından Kamu Sektörü ile Özel Sektör Farklılıkları

Unsurlar	Kamu Sektörü	Özel sektör
Zaman Perspektifi	Siyasi zorunluluktan kaynaklanan kısa zaman anlayışı	Pazar gelişimi, teknik innovasyon ve organizasyonun yapısına odaklı uzun zaman anlayışı
Hedefler	Belirgin değil	Daha açık ve net
Süreklilik	Kısa Hizmetler	Hem pozisyon hem de girişim olarak uzun görev süresi
Performans ölçümü	Standartlar üzerinde çok az anlaşma sağlanmıştır.	Uygulanmaktadır. Ölçüler belirgindir. (Pazar paylaşımı)
Personel Kısıtlamaları	Yöneticiler arasında sık sık uzlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Çalışanlar arasında sendikalaşma oranı yüksektir. Çalışanlar siyasi yönetimin kontrolü altındadır.	Daha fazla otorite Toplu pazarlıkta daha fazla serbestlik Sorumlulukta personel daha sübjektiftir.
Eşitlik& Etkinlik	Kurumlar arasında eşitlik vurgulanmaktadır.	Rekabetçi performans ve etkinlik vurgulanmaktadır.
Süreç	Daha açık süreçler Kamu oyunun denetimi	Özel iç süreçler Kamu oyununun denetimi daha az
Basının Rolü	Düzenli verilen bilgi akışı	Kararlar daha az sıklıkla basına bildirilmektedir, Medyanın alınan kararlarda daha az etkisi vardır.
İnandırıcılık& Sağduyu	Çeşitli baskılara cevap vermek amaçlı tartışmalar Hayatta kalabilmek için dışarıda ve içerideki, gruplarla bir araya gelmek Yöneticilerin üstlerine cevap verme zorunluluğu	Üst yöneticiler astlarına daha az riskli emirler verirler Yöneticiler daha üst otoritenin görüşü önemlidir.
Yasama & Kanun Etkisi	Yasal düzenlemeler, idarece yasal denetim grupları	Örgüt politikaları
Ana hatlar	Nadiren önemlidir.	Kar, Pazar performansı ve hayatta kalabilmek

Kaynak: Hillebrandt, 2000:40.

Tablo 1.2'nin incelenmesinde de görüleceği gibi, kamu sektörü ile özel sektör arasında 11 farklı boyutta yönetsel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar bulunmaktadır. Kamu sektöründe özel sektöre göre hedeflerin belirgin olmaması, standartlarda anlaşma sağlanamaması nedeniyle performans ölçümünde zorluklarla karşılaşılmaktadır. Kamu hizmetlerinin özel sektöre göre kamuoyunun denetimine açık olması, yasal düzenlemelerin ağırlıklı olması, siyasetin uygulamalardaki etkinliği öne çıkan diğer farklılıklar olarak gösterilmektedir.

1.1.4. Yönetim Teorileri Perspektifinden Kamu Yönetimi

Yönetim, insanların topluluk halinde yaşamaya başladığı ilk dönemlerde ortaya çıkmış evrensel bir süreçtir. İlk dönemlerde felsefi nitelikteki bilgileri içeren yönetim düşüncesi yerini 20. yüzyılda bilimsel yönetim düşüncesine bırakmıştır.

Yönetimin bilimsel olarak incelenmesi ile birlikte ekonomik, kurumsal ve örgütsel açılardan farklı yönetim modelleri geliştirilmiştir. Yönetim teorilerindeki bu değişimden kamu yönetimi de etkilenmiştir. Bu bölümde literatürde kabul edilen üç temel teori kapsamında kamu yönetiminin değerlendirilmesine yer verilecektir.

1.1.4.1. Klasik Yönetim Teorileri Açısından Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi

Klasik yönetim, insan unsuruna önem vermemesi, çalışana inisiyatif tanımaması, örgütü kapalı bir sistem olarak kabul etmesi, informel yapıyı dikkate almaması, çalışanı yalnızca çıkarlarını düşünen birisi olarak kabul etmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Efil, 2006:55). Kamu yönetimi bu dönemde özel sektör ile benzer anlayışa sahiptir. Kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı bir bilim olarak ayrılması gerektiğini savunan, aynı zamanda kamu yönetiminin en önemli bilim adamı olarak kabul edilen Wilson'a göre geleneksel kamu yönetiminde başarı için,

- Siyaset ve bürokrasinin ayrılması,
- İşlemlerde verimlilik esasının getirilmesi,
- Yönetimde tarafsızlığın sağlanması ve performansa dayalı hizmet verilebilmesi için memurların eğitimine önem verilmesi zorunluluk arz etmektedir (http://teachingamericanhistory.org/).

Max Weber ve Henry Fayol'un merkeziyetçilik, hiyerarşi, "eşit işe eşit ücret", kuralcılık, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme, rutin teftiş ve denetimlere ilişkin görüşleri kamu yönetiminde de genel kabul görmüştür.

Klasik dönemde kamu yönetiminin özellikleri aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır (Walsh ve Stewart, 1992:504-505):

1) Kendi Kendine Yeterlilik: Geleneksel yönetim, bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Biçimsellik, ayrıntılı kurallar ile aynı zamanda yönetim, ekonomi ve toplumsal uygulamalarda yapılacak düzenlemelerde bağımsız hareket edildiği takdirde ilkelerin kamu yönetiminde etkinliği sağlanacağı düşüncesi hâkim olmuştur. Ancak bu

yaklaşım sonucunda, devlet büyümüş, hantallaşmış, toplum ve bireylere hizmet etmek yerine, katı bir şekilde uygulamayı yöntem haline getirmiştir (Hughes, 1998:1).

2) Doğrudan Kontrol: Kamu yönetiminin toplumsal ilişkilerde, iç yönetimde de hiyerarşik bir yapı içerisinde tüm çalışanların sürekli kontrol altında tutulması anlayışıyla hareket edilmiştir.

3) Hesap Verebilirliğin Yükselmesi: Bu konseptte kamu yönetimini çevreleyen sosyal sistem içerisinde siyasi sistemin de yasalarla bağlantılı olarak hesap verebilirliğin yükseleceği öngörülmüştür.

4) Homojenlik: Yönetimin vatandaşlara eşit ve aynı faydayı sağlayacak şekilde davranması gerektiği varsayımı hâkimdi. Bu adalet kavramına dayandırılmaktadır. Ancak biçimsel eşitliğin düşüncede kalması beraberinde eşitsizliği yaratmıştır.

5) Devlet hizmeti: Yönetim işlemlerde standardizasyon sağlayarak ödeme ve istihdamda sınıflandırmaya gitme yoluyla hizmetleri formalize etmiştir. Tüm işlemlerin tek bir hiyerarşik kademeleşme içinde kamu kuruluşlarının en tepesinde olanlarca denetleneceği başarısızlığı engelleyememiştir (Dunsire, 1999:362).

Sonuç olarak; klasik kamu yönetimi çok daha resmi ve bilimsel tabanı olan ekonomik ve verimlilik değerlerine bağlı kaldığından, özel sektör karşısında kamu sektörünün başarılı olmasını sağlayamamıştır (Özer, 2006:7).

1.1.4.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri Açısından Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi

Klasik kamu yönetimi, örgütlerde disiplini benimsemesi, baskı ve denetim kültürünü geliştirmesi, esneklikten yoksun olması, sonuçlardan çok girdilere önem vermesi, girişimciliği, yaratıcılığı ve katılımcılığı önlemesi gerekçeleriyle eleştirilmiştir (Eryılmaz, 2004b:55).

Neo-klasik dönem ise klasik dönemin aksine insan davranışlarına önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır**.** Bu dönemde kamu yönetimi alanında karar verme davranışlarının öneminin vurgulandığı "Administrative Behavior" isimli kitabıyla Herbert A. Simon'un, demokratik davranış yaklaşımında ise Dwight Waldo etkisi hissedilmiştir.

Waldo, 1960'lardan sonraki sosyal, örgütsel ve siyasal gelişmelerin etkisiyle değer kaybına uğrayan kamu yönetiminin ne olduğu, neden incelenmesi gerektiği konusundaki tartışmalar nedeniyle kamu yönetimi disiplini açısından bir "Kimlik krizi"nin varlığına işaret etmiştir (Waldo 1968:443).

İkinci Dünya Savaşı, aynı zamanda 1960'larda kritik yol analizi ve karar ağaçları gibi akılcı karar verme tekniklerine dönük çalışmaların da başlatılması kamu kuruluşlarında bunlarla ilgili somut sonuçların görülmesine yol açmıştır.

Bu tür etkinlik ve verimlilik arayışlarının yanında refah devleti anlayışının gelişmesi ile birlikte devletin yapması gereken işlerin çoğalması, kamu yönetiminin büyümesine ve bundan kaynaklanan sorunların artmasına neden olmuştur. Devletin aşırı şekilde büyümesi onu sevimli kılmamış, aksine verimsizlik ve hantallık gibi suçlamaların hedefi haline getirmiştir (Özer, 2006:8).

Özellikle, 1965-1975 arasındaki on yıllık dönemde, kamu yönetimi disiplininin de sıkıntılar yaşadığını söylemek mümkündür. Bu dönemde kamu yönetimi, dar bir kalıba oturtulmaya çalışılmış; bütçeleme, personel ile organizasyon ve yönetim yapısından kaynaklanan sorunların merkezinde yer almıştır (Ciğeroğlu, 2009:4).

1.1.4.3. Modern Yönetim Teorileri Açısından Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi

Klasik yönetim teorileri iş, yapı, süreç ve ilkeler, neo-klasikler insan unsuru üzerinde odaklanırken kurumları kapalı bir sistem içerisinde değerlendirmişlerdir. Modern yönetim teorileri ise çevre faktörünü ortaya koyarak kurumlar hakkında sahip olduğumuz bugünkü bilgileri birikimsel bir süreçle oluşturmuşlardır.

Geleneksel yaklaşımda devlet faaliyetlerinin temel girdisi vergiler ve çıktısı da yapılan harcamalar olarak görülüp değerlendirilirken, Modern yönetim teorileri ile harcamaların ortaya çıkardığı sonuçlar önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlar, kamu faaliyetlerinde girdi odaklılıktan sonuç odaklılığa doğru bir yönelişi ifade etmekte; kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kurumsal performansın tanımlanması da bu kapsamda şekillenmektedir.

Pozitivist/akılcı görüş ile hareket eden geleneksel yönetim paradigması, kendi içerisinde rasyonel çözümler getirmesine rağmen değişen çevre şartlarında yeni oluşan

problemlere çözüm üretme yeteneğini büyük ölçüde kaybetmiştir. Bunun sonucunda, değişen koşullarda çözüm olabilecek, yeni yönetim anlayış, kavram, teknik ve uygulamaları ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı ile başlayan ve öğrenen örgüt kavramına kadar uzanan bu değişimden kamu kurumları da önemli ölçüde etkilenmişlerdir. 20.yüzyıl ikinci yarısında ortaya konan "sistem teorisi" ve ortaya atılan sistem düşüncesinin gelişmesi ile kurumlar yaşayan organizmalar olarak düşünülmeye başlanmıştır. Siyasal sistemin alt unsuru ve aynı zamanda bağımlı değişken olan kamu yönetimini etkileyen iç ve dış dinamikler sistem kuramı çerçevesinde değişerek yeniden yapılanmaya başlamışlardır (Aktan ve Tunç, 1998:6).

Bu dönemde göze çarpan en önemli değişim bilgi teknolojilerinde hızla ortaya çıkan gelişmelerdir. Bilgi teknolojilerin gelişimiyle birlikte uluslararası alanda insanın refahına ve insana yatırıma öncelik veren ve daha kaliteli yaşam felsefesine dayanan sürdürülebilir kalkınma ve insani kalkınma stratejileri ön plana çıkmıştır.

Bilgi ekonomisinin getirdiği yeni ekonomik yapılanmanın etkisiyle kurumların sahip oldukları maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önem kazanmıştır. Entelektüel sermaye olarak tanımlanan bu varlıklar içerisinde insan kaynağı kilit faktör olarak kabul edilmiştir. Vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki endişeleri, özelleştirme için artan baskılar, aşırı maliyetler, toplumda kamu kurumlarına karşı güven kaybı yarattığından kamu kurumlarında sorunların çözümü için hem kalite hem de verimlilik artırımı teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Etkinlik ve verimliliğin sağlanması için sistem kuramı, amaçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi, durumsallık yaklaşımı, değişim mühendisliği, performans yönetimi, yeniden yapılanma için kullanılan yaklaşımlar olarak literatürde yerlerini almışlardır. Ancak gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde söz konusu tekniklerin uygulanmasında değişime karşı direnç, toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan " Müşteri" kavramı ile "Vatandaş" kavramının tam olarak örtüşmemesi, liyakatli kişilerin istihdam edilme zorluğu ve yasalardan kaynaklanan sorunlar bulunduğu da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan:6, http://www.sobiadacademy.net).

Bununla birlikte küreselleşme ve bilgi toplumu şartları devletleri de değişime zorlamıştır. Yeniden yapılanma sürecinde Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, İrlanda, Yeni Zelanda gibi gelişmiş ülkeler öncü rol üstlenmişlerdir. Kamu yönetiminin yeniden

yapılandırılması için İngiltere'de "Financial Management Initiative" (1982), "Next Steps Initiative" (1988) ve "The Modernising Goverment White Paper" (1999); Yeni Zelanda'da "The State Sector Act" (1988), Avustralya'da "Public Service Reform Act" (1984); Kanada'da "Public Service 2000 (1989); Amerika Birleşik Devletlerinde "The Goverment Performance and Results Act" (1993) ile yasal düzenlemeler yapılmıştır (Başbakanlık, 2003:138).

Uygulamalar birçok ülkede artık bir devlet politikası olarak ele alınmaktadır. 1992 yılında ABD'de toplam kalite yönetimini uygulayan kamu örgütü oranı %68'dir. İngiltere, Fransa, Almanya ve Avusturya, Belçika, Portekiz, İspanya, Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi ülkelerin kamu örgütlerinde de toplam kalite yönetimi uygulaması gündemde bulunmaktadır (Balcı, 2005:199-201).

Ülkemizde de AB müktesebatının üstlenilmesine ilişkin 2008 yılı Türkiye Ulusal Programı ve 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi ile stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans yönetimine geçiş vurgulanmıştır.

1.2. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM

Sanayi çağında hâkim olan yaklaşımlar, her alanda rasyonalist düşünceyi hâkim kılan bir sistem yaratmış, kurumsal performansa geçişin altyapısını hazırlayan gelişmeler yaşanmıştır. 20. yüzyılın son çeyreğinde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin yanında siyasal ve kültürel alanda yaşanan köklü dönüşümler beraberinde performans esaslı geçiş uygulamalarının başlamasına neden olmuştur. Küreselleşme kavramı bu dönemde en çok üzerinde tartışılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde her alanda değişimin yaşandığı ve postmodernizm olarak kavramlaştırılan yeni yapıda öne çıkan yaklaşım ve teknikler açıklanacaktır.

1.2.1. Post Modern Kamu Yönetimi

Modern sözcüğü, Latince modernus sözcüğünden değişerek günümüze gelmiştir. Yunan kültürünün terk edilerek Roma İmparatorluğu'nun kurulması ve resmi din olarak kabul edilmesi, yeni bir dünya görüşünün başlangıcı" modernus" kavramıyla ifade edilmiştir (Yılmaz, 1996:42).

Modernite rasyonalizasyon, merkezileşme, bürokratikleşme ve sanayileşme ile açıklanırken, postmodernizim ise adem-i merkeziyet, bireyselleşme, enternasyonelleşme ile açıklanmaktadır (Bogason, 2000:13-23).

Charles J.Fox ve Hugh T.Miller(2007) postmodern kamu yönetimini teorileştirmişlerdir. Yazarlar, "Postmodern Kamu Yönetimi" isimli kitaplarında artık ne istediğini bilen bilinçli bir toplum yapısıyla karşı karşıya kalındığının altını çizerek, daha adil ve demokratik bir kamu yönetimine ihtiyaç bulunduğunu savunmuşlardır. (Fox ve Miller, 2007:4).

Yaşanan teknolojik gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabet ile küreselleşmenin ortaya çıkması sonucu esnek bir yapı, demokraside katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik, sonuç odaklı yönetim, performans yönetimi gibi kavramlar postmodernizmi tanımlayan kavramlar olarak tartışılmaya başlanmıştır.

Post modern dönemde kamu sektöründe kurumların sınırları belirsizleşmektedir. Özelleştirme, sözleşmecilik, yerinden yönetim gibi araç ve ilkeler işlevselliğe önem veren postmodern sistemin kamu yönetimindeki yansımaları olarak değerlendirilebilir. Böylece kamu kurumlarının kamu yararı sağlama amacı önceden belirlenmiş birtakım kural ve ilkelere uygunluk yerine elde edilen en iyi sonuçlara göre değerlendirilmektedir (Yıldırım, 2010:716).

1.2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ)

İngilizcede "globalization", "globalize", "globalizing" şeklinde The Economist dergisi'nin 4 Nisan 1959 tarihli nüshasında kullanılmaya başlanılan ve kesin bir tanımı olmayan küreselleşme dünyada siyasi, kültürel, ekonomik toplumsal yönden birçok değişime neden olmuştur. "Dünyanın batılılaşması", "Tek bir mekân olarak tüm dünyanın kristalleşmesi", "Yeryüzündeki bölgelerarası ve sınıflar arası eşitsizliklerin nedeni", "Bir dünya düzensizliği" şeklinde küreselleşmeyle çok fazla ilgili olumlu ve olumsuz görüş bulunmaktadır (Aktel, 2003:5-8).

Küreselleşmenin getirdiği sonuçlar, ülkelerin kamu yönetimlerinin yapısal, kurumsal ve insan kaynakları uygulamaları ile küresel rekabet ortamına uyum sağlayacak şekilde önemli değişimler yaşanacak bir sürecin ve yönetsel yaklaşımın

başlamasına neden olmuştur. Aynı zamanda yeni kamu işletmeciliği olarak tanımlanan bu yaklaşımı ortaya çıkaran genel nedenler şöyle özetlenebilir (Genç, 2010:147):

1. 1970'lerdeki petrol krizleri ve bunların neden olduğu ekonomik sorunlar ve bütçe açıklarından 2. Dünya Savaşı'ndan itibaren yükselişe geçen sosyal devlet, refah devleti, Keynesyen İktisat ve büyük kamu ekonomilerinin sorumlu tutulması,
2. Vatandaşın kamu yönetiminden talep, beklentilerinin yükselmesi ve kamu bürokrasisinin bunları karşılamada yetersiz kalması; kamu hizmetinin kalite, hız, etkinlik ve ihtiyacı karşılaması konusunda şikâyetlerin artması,
3. ABD ve İngiltere'de devletin küçültülmesi, işletme benzeri yapıya kavuşturularak verim ve etkinliğinin artırılması amacıyla kamu harcamalarının kısılması, özelleştirmeler vb uygulamaların yaygınlaşması,
4. Devlet ve bürokrasi karşıtı söylem ve uygulamaların yaygınlaşması,
5. Bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması;
6. 1980 sonrası dönemde yaygınlaşan demokratikleşme söylemi, sivil toplum örgütlerinin, yönetişim anlayışının önem kazanmaya başlaması, desantralizasyon eğilimlerinin artması ve genel olarak küreselleşme.

Uluslararası alanda yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının yaygınlaşmasında, OECD, IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası finans kuruluşları da önemli rol oynamışlardır. Bu kuruluşlar, bağlayıcı kararlar alarak yeni kamu işletmeciliği uygulamalarını çeşitli ülkelerde başlatılmasını sağlamışlardır. Devletin etkinlik ve verimliliğinin sağlanması ile maliyetlerin azaltılmasını amaçlayan yeni yaklaşımla ilgili çalışmalar dört alanda yoğunlaşmıştır (Güzelsarı, 2004:34; United Nations, 2001:26):

- Özelleşme ve liberalleşme
- Özel sektör esaslı düzenlemeler
- Adem-i merkeziyet
- Bürokratik işlemlerin en aza indirilmesi

Yeni kamu işletmeciği, özel sektörde geliştirilen yönetim yaklaşımlarının kamu sektöründe uygulanarak devletin özel sektör anlayışı ile yönetilmesi felsefesine dayanmaktadır. Bu bağlamda hizmetlerde etkinlik, verimlilik, piyasa mekanizmasına

ilişkin düzenlemelerin yanında müşteri merkezli hizmet anlayışı ile performans esas bir yaklaşıma da vurgu yapmaktadır (Bilgiç, 2003:35).

"Yeni" bir paradigma olarak da nitelenen kamu işletmeciliğinin temel bileşenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Hood, 1995b:94):

- Yöneticilerin sorumluluk ve yetkileri açık olarak tanımlanarak alınacak yönetsel tüm kararlarda maliyet bilinci ile davranmaları esası vurgulanmaktadır.
- İdari sistemlerin düzenlenmesinde yatay örgütlenme yapısına geçilmesi ile kurumlar arasında "Kullanan ya da yararlanan öder" ilkesi temelinde entegrasyonun sağlanması hedeflenmiştir.
- "Süreçlere odaklı" bir yönetim anlayışından "Sonuçlara odaklanan" bir yönetim anlayışına geçilmiştir. Kaynakların dağılımında verimlilik esasıyla performans ölçümlerinin sonuçları dikkate alınacağından, performans göstergeleri, performansa bağlı ödeme ve kalite geliştirme gibi konular önem kazanarak, performans değerlendirmesi ve verimlilik kriterinin belirlenmesinde niceliksel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Hizmetlerin esnek sunumu önem kazanmıştır. Bu anlamda vatandaş kavramı, bireysel tüketici veya kamu hizmetlerinin "Saygın müşterisi" olarak tanımlanmaktadır.
- Kaynak kullanımında disipline ve ekonomik tutumluluğa vurgu yapılmıştır. Bunun için kamu hizmetlerinin gördürülmesinde rekabeti artırıcı girişimler desteklenmektedir (Güzelsarı, 2004:6-7).

1.2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına Göre Vatandaş Tanımı

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile vatandaş tanımı farklı bir boyut kazanmıştır. Vatandaş, belli periyotlarda yapılan seçimlerde oy vermek suretiyle tepkisini ya da memnuniyetini göstermekten çok daha farklı bir mecraya taşınarak siyasal, yönetsel, ekonomik ve sosyal her türlü düzenlemenin ve etkinliğin kaynağı olarak kabul edilmiştir (Eren, 2003:65; Çukurçayır, 2006:66).

Bu bağlamda "Kişi devlet içindir" düşüncesi ile vatandaşa sadece sorumluluklar yükleyerek, haklarını ikinci plana iten anlayış terk edilerek "Devlet

kişiler için, kişi hak ve hürriyetlerini korumak için vardır." şeklindeki vatandaş odaklı anlayış işlerlik kazanmıştır (Eren, 2003:65).

Yeni kamu yönetiminde müşteri, yönetim biriminin ürettiği mal ve hizmetten yararlanan vatandaş olarak görülmektedir. Vatandaş, müşteri kimliği ile karşımıza çıktığında, "Kamu hizmetlerinin alıcısı olarak, hizmet sunan, denetleyen, vergi ödeyen" şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmetlerinin sunulmasında etkinlik, verimlilik, tarafsızlık ve güvenilirlik gibi amaçların yanında müşteri memnuniyetinin yani halkın memnuniyetinin sağlanması da çok önemli hale gelmiştir (Eren, 2003:58).

Bu alanda uluslararası uygulamalardan en göze çarpan İngiltere'de uygulamaya konulan Citizen's Charter Programı ile vatandaşlara yönelik hizmet ilkeleri belirlenmiştir. Programın amacı ülkede ulusal ve yerel seviyede vatandaşların istek ve beklentilerine eşit şekilde cevap verebilirliğin yükseltilmesidir. Belirlenen ilkeler aşağıda açıklanmıştır (Kaul, 1997:16):

- **Standartlar:** Kullanıcıların beklentilerine uygun şekilde hazırlanan hizmet standartları yayınlanarak kamuoyunun denetimine açılacaktır.
- **Bilgi ve Açıklık:** Kamu hizmetlerine ait bilgiler kurumların performanslarını gösterecek şekilde doğru ve eksiksiz bir şekilde hazırlanmaktadır.
- **Tercihler ve Danışmanlık:** Vatandaşlara düzenli şekilde danışmanlık verilmekte, hizmetlerin nasıl daha iyi şekilde yürütüleceğine ilişkin görüş ve öneriler alınmaktadır.
- **Nezaket ve Yardımseverlik:** Çalışanlar vatandaşlara karşı daima nazik ve yardımsever olmalıdır.
- **Hakların Kullanımı:** Vatandaş şikâyet hakkına sahiptir. Yanlış yapılan uygulamalar varsa düzeltilme yoluna gidilir.
- **Fayda\Maliyet Analizi (Value for Money):** Kamu hizmetlerinin dağıtımında tutumluluk, etkinlik ve verimlilik ilkeleri dikkate alınır.

1.2.2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği Döneminde Mali Yönetim Alanındaki Gelişmeler

Neo-liberal düşüncenin etkisiyle 20. yüzyılın son çeyreğinde kamu yönetimi anlayışı, siyasal ve akademik alanda önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. 1970'li

yıllarda ortaya çıkan ekonomik bunalım ve sosyal devleti sorgulayan liberal hareketin etkisiyle, devletin rolü tartışılmaya başlanmıştır (Karcı, 2008:41).

Bu bağlamda devlet faaliyetlerinin sınırının nasıl belirleneceği, kamusal mal ve hizmetlerin nasıl daha etkin sunulabileceği sorunsalı için ortaya konulan çözüm önerileri yeni kamu yaklaşımının uygulanması için zemin hazırlamıştır.

Yeni kamu işletmeciliğinin felsefi temelleri, kamu yönetimi uygulamaları ile özel sektör uygulamalarının yakınlaştırılması üzerine kurulmuştur.

Devletin ekonomideki rolünün azaltılması, doğrudan üreten bir devlet yerine, üretme fırsatları yaratan, rekabeti sağlayan, piyasaları düzenleyen ve denetleyen bir etkin bir devlet anlayışı olarak tanımlanan yeni kamu yönetimi yaklaşımı mali alanda aşağıdaki konulara odaklanmıştır (Ağbal, 2003:89-90):

- Sonuçlara ve performansa odaklanma,
- Hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi,
- Daha güçlü bir strateji ve politika geliştirme kapasitesi
- Kamu harcamalarında yapısal değişiklikler

Sonuçlara ve performansa odaklanma, bütçeleme kararlarının odak noktasını girdilerden uzaklaştırıp ölçülebilir sonuçlara yönelten, ne kadar kaynağa ihtiyaç duyulduğundan çok, elde edilen kaynaklarla nelerin başarılabileceğinin önemli olduğu bir süreçtir (Yılmaz, 2007:41). Bu süreç performansa dayalı bir bütçe sistemi ile işlerlik kazanmaktadır. Performansa dayalı bütçe ile verimlilik ve etkinliğin yanında mali disiplinin sağlanması hedeflenmektedir. Mali disiplin ile hesap verme sorumluluğunun amacı ise performansı geliştirmektir (Artley, 2001:1).

1.2.2.3. Yeni Kamu Yönetiminde Kamusal Hizmet Anlayışı

İdare hukukunun temel kavramlarından birisi olan kamu hizmeti devletin asli görevleri anlamında siyaset biliminin, kamu kesimi ve kamu malı anlamında kamu ekonomisi ve kamu maliyesi alanlarının inceleme konusunu oluşturmaktadır. Kamu hizmeti kavramı ile ilgili hukuksal açıdan bugüne kadar gerek öğretide ve gerek yargı içtihatlarında çok çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte her tanım üzerinde farklı yönlerde eleştirilerin getirildiği ve sonuçta kavramın belirsizliğini korumaya devam ettiği söylenebilir (Çal, 2007:647).

Anayasa'nın 128'inci maddesinde kamu hizmeti "Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" hükmü ile kamusal faaliyetlerin yürütülmesi anlamında kullanılmıştır.

Bir görüşe göre "Kamu hizmeti toplum için önem kazanmış olan ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik olarak kamu tüzel kişileri veya onların denetimi altında özel kişilerce yürütülen bir faaliyettir." (Aydın, 1988:148). Kamu hizmetleri üç unsurdan oluşmaktadır (Özay, 1998:295):

1. Ortak, genel yani kolektif ve karşılanmamış bir gereksinimin bulunması;
2. Bu ihtiyacın bir kere giderilmekle tükenmeyip süreklilik göstermesi ve
3. Giderilmediği, takdirde bir huzursuzluğun baş göstereceği ve böylece kamu düzeninin bozulabileceği öngörüsü.

Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının kamu hizmetlerine bakış açısı ise aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir (Mathiasen, 1999:90-111):

- Yetki devri yoluyla hizmet sunumunun vatandaşa en yakın yerde gerçekleştirilerek aynı zamanda geribildirime de olanak sağlanması,
- Sonuç odaklılık,
- Doğrudan kamu hizmeti sunumu yerine alternatif mekanizmaların da geliştirilmesi,
- Kamu hizmetlerinde kalite esasıyla, verimlilik arayışına yönelme ile kurumlar arasında rekabetin oluşturulması,
- Merkezi yönetimlerin stratejik kapasitesinin arttırılması, esneklik ve en az maliyet yaklaşımlarının benimsenmesi.

Yeni kamu işletmeciliği, yeni kamu hizmetine kamu tercihi teorisi ve ekonomik yaklaşım çerçevesinde, kamunun sorumluluğunu demokratik ve sosyal kriterler üzerine inşa eden bir yaklaşım getirmektedir. Kamu görevlileri için sadece yasal ve siyasal sorumluk sahibi olmasının yanında topluma, siyasi kurallara, profesyonel kurallara, vatandaşın talep ve çıkarlarına karşı hesap verebilirlik mekanizması oluşturulmuştur (Denhardt ve Denhardt, 2003:393).

Tablo 1.3'de gösterildiği gibi, yeni kamu hizmeti, demokratik idealler ve haklar temelinden beslenerek, uzlaşı, vatandaş memnuniyeti, kurumlar arası koordinasyon, liderlik ve hesap verebilirlik kavramlarını ön plana çıkarmaktadır.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımında öncülük rolünü üstlenen yönetim, toplumu aktif şekilde biçimlendiren, daha çok politika belirleyen, daha fazla sosyal ve ekonomik kurumları devreye sokan ve denetleyen bir konum kazanmıştır. Kurumların hedefi toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmet vermektir.

Tablo 1.3: Karşılaştırmalı Perspektiften Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yeni Kamu Hizmetleri

Kapsam	Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu İşletmeciliği	Yeni Kamu Hizmeti
Temel teoriler	Siyasal teori,	Ekonomik teori, pozitivist sosyal bilime dayanan daha gelişmiş diyalog	Demokratik ortam, eleştirel mantıkla, pozitif içeriği olan bilgiye farklı yaklaşım
İnsan davranışlarına hâkim olan yaklaşımlar	"Yönetsel insan"	"Rasyonel insan"	Örgütsel, politik, ekonomik konulara Stratejik düşünce ile yaklaşılması
Kamu yararı kavramı	Politik olarak Tanımlanmış ve Hukuksal olarak belirlenmiştir	Bireysel yararların bütünü	Paylaşılan değerler arasında uyum
Kamu hizmeti sunanların sorumluluğu	Hizmeti alanlara	Müşteriler (Vatandaş)	Vatandaşlar
Yönetimin rolü	"Kanunları uygulamak"	"Öncülük"	"Hizmet" etmek, topluluk ve gruplar arasında çıkarlar için arabuluculuk yapmak
Siyasal amaçların başarılmasında kullanılacak araçlar	Kamu kurumları aracılığıyla programları gerçekleştirmek	Özel sektör ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar aracılığıyla siyasal amaçları başarmak için gerekli altyapının oluşturulması	Karşılıklı bir şekilde anlaşılan ihtiyaçların temini için özel kuruluşlar, kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve kamudan oluşan bir koalisyon ile paylaşılan değerlerin oluşturulması
Hesap verebilirlik	Yöneticiler hiyerarşik olarak demokratik ortamda seçilmiş politikacılara karşı sorumludur	Vatandaş ya da müşteri grupları tarafından istenen çıktıların sonucudur.	Kamu görevlileri hukuk, toplumsal değerler, siyasal kurallar ve vatandaş çıkarları konularıyla İlgilidirler.
Kurumsal yapı	Yönetsel birimlere verilen sınırlı takdir yetkisi	Kuruluşlarda yetki devri, Denetim, esnek yapı	Liderliğin içsel ve dışsal olarak paylaşıldığı işbirlikçi yapılar

Kaynak: Denhardt ve Denhart, 2003:28-29.

1.2.3. Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı

Yönetişim yaklaşımının temelini etkinlik kavramı oluşturmaktadır. Ayrıca, hesap verebilirlik, katılımcılık, vatandaş odaklılık, şeffaflık, performans yönetimi, denetim gibi kavramlar etkinliği sağlayan temel unsurlar olarak kabul edilmektedir (Akyel ve Köse, 2010: 10).

İngilizcede "Governance" kelimesiyle ifade edilen "Yönetişim" terimi ilk defa Afrika'nın kalkınması ile ilgili raporda, siyasal ve ekonomik kriz içinde bulanan ülkelerde yönetim sorunlarını, "Yönetişim krizi" (crisis of governance) olarak yorumlamakta ve kalkınma çabalarının başarısızlığa uğraması üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (World Bank, 1989:60).

Kaufmann ve diğerleri ise yönetişimi, bir ülkedeki yönetim otoritesinin sahip olduğu geleneksel ve kurumsal mekanizmalar şeklinde tanımlamışlardır (Kaufman, 2008:3-4).

Devletin gücünün yanında diğer kurumların önemini de vurgulayan Stoker yönetişimin, kamu hizmetlerinin sağlanmasında daha etkin sonuçlara erişmek için uygulanabilecek yeni bir yönetsel yaklaşım olmasının yanında; beş tanımlayıcı unsurun da bulunduğuna işaret etmektedir (Stoker, 1998:18):

- Devletin yanı sıra diğer kurumlar ve aktörlerin işbirliği,
- Sosyal düzen ve ekonomik konulardaki sorumluluklar ve sınırların belirsizliğinin tanımlanması,
- Birlikte hareket eden kurumlar arasındaki ilişkilerde güç birliğinin sağlanması,
- Kendi aralarında elektronik ağ ile bağlanan aktörler arasındaki özerk ilişkilerin belirlenmesi.

Dünyadaki değişimler hareketlerinde yapısal çözüm olarak tartışılmaya başlanan kavramlardan olan yeni kamu işletmeciliği ile yönetişim kavramsal açıdan çok yakın olmasına rağmen temelde ayrıldığı noktalar da bulunmaktadır. Bu farklılıklar beş ana başlık altında değerlendirilmiştir (Peters ve Pierre, 1998:231-233):

1. Yeni kamu işletmeciliği özel sektör eğilimli iken, yönetişim siyasal yönelimlidir. Yönetişim, kamu hizmetleri üzerinde belli derecede siyasal

kontrolü amaçlarken yeni kamu işletmeciliği kamu bürokrasisini, özel sektöre benzerlik gösteren kuruluşlara dönüştürmeye çalışır.

2. Yönetişim süreçlerle ilgilenirken, yeni kamu işletmeciliğinde öncelik sonuçlardır. Yönetişim işin nasıl yapıldığıyla ilgilenirken, yeni kamu işletmeciliği ne kadar yapıldığına bakar.
3. Yönetişim devlet ile toplum arasındaki değişimin yönünü açıklayan siyasal bir teori, yeni kamu işletmeciliği ise yönetsel bir kuramdır. Bu bağlamda yeni kamu işletmeciliği müşteri memnuniyetini ve verimliliği sağlamak için örgüt içi yönetim tekniklerinin geliştirilmesine odaklanır.
4. Yönetişim kamu ve özel kesimdeki kaynakların birleştirilmesi ve yönetimin eylem kapasitesinin desteklenmesi ile ilgilenirken, yeni kamu işletmeciliği, verimliliği sağlamayı ve devlet-toplum ilişkilerini değiştirmeyi amaçlar.
5. Yönetişim kamu hizmetlerinde kültürel bir değişimi öngörmektedir. Yeni kamu işletmeciliği bu değişimin tam merkezidir.

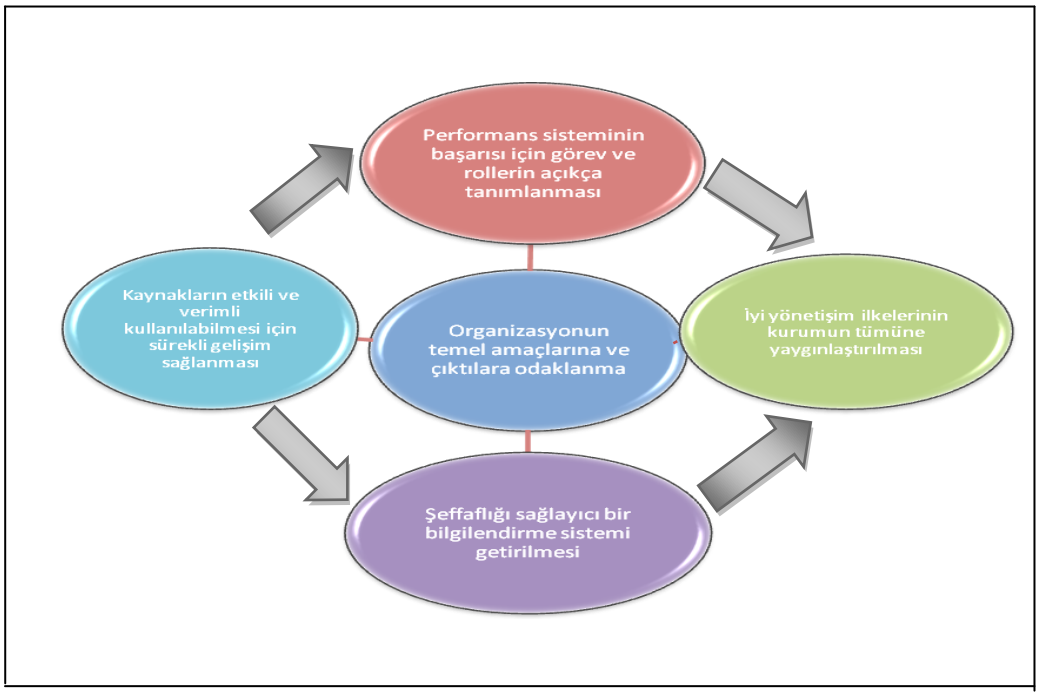
Dünya Bankası "Governance" kelimesine "Good" kelimesini ekleyerek iyi yönetişim ilkelerini belirlemiştir. Birleşmiş Milletler'in "What is Good Governance?" başlıklı raporunda yolsuzlukların minimize edilmesi ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla yapılması iyi yönetişim kapsamında devletlerin yapması gereken düzenlemelere ilişkin sekiz ana ilke belirlenmiştir (http://www.unescap.org).

- Katılımcılık
- Sonuç odaklılık
- Hesap verebilirlik
- Şeffaflık
- Duyarlılık
- Etkililik ve verimlilik
- Eşitlik
- Hukuka bağlılık

İyi yönetişim sisteminin kurulabilmesi için tüm paydaşların karar alma süreçlerine etkin katılımın sağlandığı ve hesap verebilirlik odaklı bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Şekil 1.1'de belirtildiği gibi, gerek kurum içerisinde gerekse paydaşlar arasında iyi yönetişimin unsurları ise sürekli gelişimin sağlandığı kurum kültürü

yaratılması, etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin benimsendiği yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması ve sürekli gelişimin sağlanmasıdır.

Şekil 1.1: Kamu Yönetiminde Yönetişim Modeli



Kaynak: CIPFA, 2004:4.

1970'li yıllardan sonra, vatandaşa daha yakın olması düşüncesi ile bürokrasi merkezli yönetim, yerini vatandaş/müşteri odaklı yönetim anlayışına bırakmıştır (Eryılmaz, 2004a:173).

2000'li yıllardan sonra ise, vatandaş odaklılıktan, 'vatandaşın odakta' olduğu aşamaya ulaşılmıştır. Vatandaş odaklılık bir önceki aşamayı ifade ettiği için bir anlamda önemini kaybetmiştir. Yönetişim, yalnızca hak talep eden yurttaşlık anlayışı yerine, ödev ve sorumluluklar yüklenen bir "aktif vatandaşlık" kavramına vurgu yapmaktadır. Bu anlayışta vatandaş yönetilen değil, temel karar alıcı konumundadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2004:50).

1.2.4. Sonuç Odaklı Kamu Yönetimi

Sonuç odaklı yönetim, Wholey (1999:290) tarafından performans yönetim sistemi ile aynı anlamda kullanılmıştır. Sonuç odaklı yönetim; planlama, uygulama, öğrenme ve raporlama sonuçlarına göre değerlendirme yapan bir yönetim felsefesidir.

Kamu hizmetleri açısından hükümet özel program ve fonksiyonlarını tanımlar. Yapılan harcamalardan beklenen sonuçların tanımlanması, bu sonuçlara nasıl ulaşılacağının değerlendirilmesine yardımcı olur (Kristensen, 2002:9).

Sonuç, neden ve etki ilişkilerinden elde edilen değişimin ölçümüdür. Değişim farklı aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Doyle and Nolan:5):

- Etki (Uzun dönem sonuçları-Amaçlar),
- Sonuçlar (Orta dönem beklentilerin sonuçları),
- Çıktılar (Kısa dönemde gerçekleşen sonuçlar),

Sonuçların elde edildiği kaynaklar ise;

- Faaliyetler ve
- Girdilerdir.

Her aşamadaki sonuçlar birbirleriyle bağlantılıdır. Bir sonraki sonucun elde edilmesi, önceki aşamanın tamamlanmasıyla gerçekleştirilmektedir. Kalkınma süreçlerindeki ulusal ve uluslararası paydaşların, devletlerden ve kurumlardan daha fazla hesap verebilirlik, şeffaflık ve sonuçlar yönündeki artan taleplerine bağlı olarak sonuç odaklı yönetim küresel bir olgu haline gelmiştir (Wholey, 1999:292).

Performans ölçümü açısından ise, performans göstergelerine göre elde edilen çıktıların amaçların başarısına göre ne kadar katkı sağladığı sonuçlar ile belirlenir. Ayrıca kurumun hedefleri ve amaçlarına ulaşma derecesinin objektif olarak ölçülmesi sayesinde daha fazla hesap verebilirlik ve şeffaflık, öğrenme ve bilgi edinme ortaya çıkacağından, sonuç olarak, devletlerin ve kurumların işleyişinde önemli politik ve kültürel değişime de neden olacaktır.

1.2.5. E-devlet ve Kamu Hizmetlerinin Etkinliğine Katkısı

Kamu yönetiminin değişen dinamikleri içerinde en önemli uygulamalardan birisi "E-devlet"tir. Avrupa Birliği'nin 2010 yılında dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomi haline gelmesini amaçlayan Lizbon stratejisinin 10 yıl için belirlenen stratejik amaçları, sürdürülebilir ekonomik büyüme, daha iyi iş ortamı ve sosyal uyum için daha rekabetçi ve dinamik, bilgiye dayalı bir dünya yaratmaktır. Bu amaçla her ülkede enformasyon toplumunun yaratılması, ülkelerin gerekli altyapıyı

hazırlamaları, iletişim ve ulaştırma hizmetlerinde ağ endüstrilerinin kurulması ve kamu kurumlarının da dijital hizmet sistemine geçmeleri en önemli hedefler arasındadır (Lisbon European Council, 2000:1-12).

E-devlet ile verilere ulaşım daha kolay ve hızlı bir şekilde kolaylaşacak, böylece faaliyetlerin sonuçlarının ölçümü mümkün hale gelecektir.

E-devlet uygulamalarının amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ülker, 2002:6; Demirel, 2006b:87-88):

a) Kamusal hizmetleri yaygın ve erişilebilir hale getirmek,
b) Yönetim ve hizmet sürecinde katılımcı yurttaşlığın (demokrasinin) önünü açmak,
c) Kamu kurumlarının daha rasyonel ve verimli çalışmasını sağlamak,
d) Zaman, enerji ve mali tasarruf sağlamak,
e) Devlette karşı şeffaflığın yaratılarak, güven ortamını tekrar kazanmak,
f) Her gün, yirmi dört saat, her ortamda devlete ulaşmayı gerçekleştirmek,
g) Kamu kurumları ve kullanıcılar arasında koordinasyonu sağlamaktır.

E-devlet, "Kamu hizmetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıdır" (Gil-Garcia ve Martinez-Mayano, 2007:266). Diğer bir tanım ise "E-devlet zaman ve mesafede engelleri aşmak anlamına gelir" (Baker, 2009:82).

Sonuç olarak; e-devlet, kamu kurumlarının kendi içinde ve sunduğu hizmetlerin biçiminde büyük bir değişimi sağlamaktadır. Bu biçimsel değişim, aynı zamanda kamu kurumlarının örgütsel yapısından, çalışanına, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ile vatandaşlara kadar zihinsel bir değişimi de kapsamaktadır. Bu bağlamda e-devlet uygulamaları için, kamu kurumlarında kurumsal performansa geçişi kolaylaştıran en önemli gelişmelerden birisi olduğu söylenebilir.

Ülkemizdeki kamu kurularında e-devlet uygulamaları ilk olarak yılında Nüfus Müdürlüklerince gerçekleştirilen MERNİS Projesi ile nüfus kütüklerinde kayıtlı vatandaşların kayıtlarının bilgisayar ortamına aktarılması ve 2000 yılında da Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası verilmesi ile başlamıştır. Bu konuya kapsamlı olarak dördüncü bölümde yer verilecektir.

E-devlet uygulamaları 6 kategoride değerlendirilmektedir (Lawson-Body vd., 2008:12):

- Hizmet sunumu şeklinde devletten vatandaşlara,
- Siyasal sürecin bir parçası olarak devletten seçmenlere,
- Piyasa mekanizması olarak devletten özel sektöre,
- Bir vatandaş olarak devletten özel sektöre,
- Devletten çalışanlara,
- Devletten devlete.

Teknolojinin kullanımıyla birlikte kamusal hizmetlerin ulaştırılmasında bir dönüşümü ifade eden e-devlet'in;

- E-hizmet: Kamu kurumlarının sahip olduğu bilgi ve belgelere elektronik ortamda ulaşabilme,
- E-demokrasi: Karar alma süreçlerine halkın katılımını artırmak amacıyla e-mail ve internet gibi iletişim araçlarının kullanımı,
- E-ticaret: Vatandaşlar için vergi ve faturalarının elektronik ortamda ödenebilmesi, devlet için bazı malzemeleri satın alabilme, müzayede gibi birtakım faaliyetleri gerçekleştirebilme,
- E-yönetim: Yönetsel süreçleri verimli hale getirmek ve kamu kurumları arasında elektronik ortamda kayıtların paylaşımını sağlayarak bilgilerin bütünleştirilmesiyle mükerrerliğin önüne geçilerek hizmet kalitesinin yakalanması,

olmak üzere dört boyutu olduğu kabul edilmektedir (Parlak ve Sobacı, 2008:214).

Aşağıdaki tabloda e-devlet uygulamalarının belirlenen boyutlar çerçevesinde hizmetlerin nasıl götürüldüğü ve yaratacağı avantajlar gösterilmiştir:

Tablo 1.4: E-Devletin Çeşitli Kesimlere Yaratacağı Faydalar

Etkileşim Yönü	Etkileşim Alanları	Avantajlar
Devletten Seçmenlere ve Vatandaşa	• Bilgilendirme • Nüfus • Vergi • Sağlık • Eğitim • Kültür	• Alternatif dağıtım kanallarının kullanılması • Kişiselleştirilmiş, hızlı ve kolay hizmetler • Açıklık • Düşük işlem maliyetleri
Devletten Özel Sektöre	• Destek programları • Tavsiye ve yol gösterme • Düzenlemeler • Vergi	• Hızlı ve etkin etkileşim • Daha az bürokrasi • Düşük işlem maliyetleri
Devlet ve Tedarikçiler	• E-satın alma	• Verimlilikte artış • Düşük işlem maliyetleri
Kamu Kuruluşları	• Kamu kurumları arası iletişim • Merkezi ve yerel yönetimler arası iletişim	• Verimlilikte artış • Etkin bilgi paylaşımı • Esnek çalışma ortamı
Devletten Çalışanlara	• Bilgilendirme • Uzaktan Eğitim • Objektif işe alım ve görevde yükselme olanakları	• Esnek Çalışma Ortamı • Motive edici unsurlar • Performansa göre değerlendirme

Kaynak: Demirel, 2006b:95.

Tablodan anlaşılacağı üzere; e-devlet uygulamaları toplumun tüm kesimleri için daha hızlı hizmet, düşük maliyetler, esnek çalışma ortamları, zamandan tasarruf gibi pek çok fayda sağlamaktadır.

Birleşmiş Milletler, OECD gibi kuruluşlar ülkelerdeki e-devlet uygulamalarını takip etmekte, gerektiğinde başarılı uygulamaları ödüllendirmektedirler. Birleşmiş Milletlerin 2010 yılında yaptığı e-devlet hizmetlerinin finansal ve ekonomik krizin atlatılmasındaki etkileri ile ilgili araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (United Nations, 2010:19-20):

1. Devletin ekonomik kriz ile ilgili aldığı önlemleri ve sonuçlarını şeffaf olarak e-devlet araçları ile açıklaması sonucu yapılan çalışmaların vatandaşlar tarafından desteklenmesi nedeniyle uygulamalarda başarılı sonuçlar alınmış, böylece kriz daha kolaylıkla atlatılmıştır.
2. Kamuoyunda güven ortamı yaratılarak, halkın tasarruf yapmada daha bilinçli davranması sağlanmıştır.

3. E-devlet uygulamaları ile kamu hizmetlerinden yararlanan tüm kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla hizmetlerde innovasyon kültürü yaratılmış, böylece maliyetler minimum düzeyde gerçekleştirilmiştir.
4. Uygulanan interaktif hizmet sistemi ile vatandaşların talep ve tercihleri daha gerçekçi şekilde belirlenebilerek, daha etkin bir şekilde hizmet verilebilmek için faydalı bulgulara ulaşılmıştır.

Birleşmiş Milletlerin 2008 yılına ait 189 ülkede yapılan araştırma raporunda ülkelerin e-devlet uygulamalarıyla hazırladıkları web sitelerinin, e-bilgi, e-danışmanlık, e-karar verme açısından incelenmesi sonucu,

1. E-bilgi olarak seçmen listeleri, devlet yapısı, politika ve programlar, iletişim bilgileri, bütçe, yasalar ve kamu yararına diğer bilgiler ile ilgili iletişim ağları, bloglar, web forumları, text mesajları, gruplar ve e-mail listesi gibi çok sayıda on-line araç bulunduğu belirtilmektedir.
2. E-danışmanlık olarak, devlet, vatandaşların elektronik ortamda gönderdiği e-dilekçe ile sorunlarına daha kısa zamanda çözüm bulma olanağı yaratmaktadır.
3. E-karar verme olarak, devlet vatandaşların isteklerini dikkate alarak aldığı kararları vatandaşa bildirmektedir. Böylece hizmetlerin vatandaşın ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleşmesi sağlanmaktadır (United Nations, 2008:18).

1.2.6. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder (Barry, 1986:10).

Stratejik yönetim misyon, vizyon ve değerleri temel alan anlayışı ile stratejik planlama ile başlayıp, sonuçlara dayalı bütçeleme sistemi, performans yönetimi ve performans ölçümü ile devam eden dinamikleri kapsamaktadır. Üst yönetimi gelecek odaklı düşünmeye zorlaması yanında sorunların tespiti ve önlenmesine olanak verecek bir yapıyı gerekli kılarak, etkinlik ve verimliliğin önemli araçlarından birisi olma potansiyeline sahip bir yapıya dönüştürmüştür (Hamel ve Prahalad, 1996:145-148).

Gelecekteki hedeflere ulaşmak için alınacak kararlar çerçevesinde yapılacak analizler stratejik yönetim sürecini oluşturur. Bu çalışmalar aşağıdaki maddelerde gösterilmiştir (Poister ve Streib, 1999:310):

- Kurumun içinde bulunduğu iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklerin belirlenen hedeflere uygun olup olmadığı sürekli izlenmesi,
- İç ve dış aktörler arasındaki ilişkilerin kurumsal vizyon çerçevesinde biçimlendirilmesi,
- Kurumun ilişki içerisinde bulunan her kesimin görüş ve önerilerini alarak karar alma süreçleri için stratejiler belirlenmesi,
- Diğer yönetim süreçleri arasında da değerlendirmeler yaparak stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olunması,

Stratejik Yönetimin kamu kurumları için sağlayacağı yararlar aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir:

1. Stratejik Yönetim sürecinde yapılan SWOT analizi ile kamu yönetiminin geleceğe yönelik belirsizliği en aza indirip söz konusu değişimlere karşı kendini yeniden konumlandırması ve kamu kurumlarının uzun vadede başarılı olabilmesi ve ayakta kalabilmesi sağlanacaktır.
2. Kamu yönetimi alanında öncelikli olarak yerine getirilmesi gereken hizmetlerin yerine getirilmesinde, kıt olan kaynakların rasyonel kullanımın sağlanmasında etkin bir araçtır.
3. Özel sektör için olduğu kadar kamu kurumları için de rekabet avantajı sağlayan yöntemlerden birisidir.
4. Neyi, niçin, nasıl ve neden yapıldığına cevap verebilmeyi sağlayan bir sistem getirmesi nedeniyle, devlette demokratik yönetimin temel ilkeleri olarak kabul edilen hesapverebilirliğin ve şeffaflığın başarı ile uygulanabilmesini kolaylaştırmaktadır. (Parlak, 2011: 272)

Stratejik yönetim, aynı zamanda stratejileri eyleme dönüştüren kurumsal performans ölçüm modeli olarak kabul edilen balanced scorecardın kamu kurumlarına da uygulanmasını olanaklı hale getiren bir sistem olmuştur.

1.2.7. Öğrenen Organizasyon

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi kurumların ve toplumların başarısında çok önemli bir rekabet gücü haline gelmiştir. Belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda bir kurumların başarısı ve ayakta kalabilmesi artık yeni bilgiyi yaratması, tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürün veya hizmetler geliştirmesi ile mümkün görülmektedir.

Öğrenen örgütleri kamu kuruluşları için gerekli kılan en önemli etkenlerden birisi vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki endişeleridir. Vatandaş odaklı bir hizmet ve kalite anlayışı herkesin beklentisi olmuştur (Özgen ve Türk, 1996:72).

Diğer etken ise sonuçlara göre yönetim, performans yönetimi ve hesap verebilirlik yaklaşımlarının tartışıldığı yeni yönetim yaklaşımlarının kamu yönetiminde uygulanmaya başlamasıdır. Yeni yaklaşımların başarısı ancak kurumlarda öğrenen örgüt kültürünün oluşturulması ile mümkün olabilecektir (Barrados ve Mayne, 2003:86-103).

Öğrenen örgüt olma sürecinin kamu yönetimine sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002:63):

- Kamu kurumlarının değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesi,
- Kamu sektöründe yeni hizmet süreçlerinin geliştirilmesini kolaylaştırmak,
- Bürokrasideki birimler arasında bilginin doğru ve etkin bir şekilde geçişini sağlamak,
- Geçmişte kamu sektörünün başarısızlıklarından ders alarak öğrenme sürecini etkinleştirmek,
- Çalışanlarının zihinsel performansından maksimum fayda sağlamak,'Sürekli ve istikrarlı gelişim' ilkesine bağlı kalabilmek.

Kamu kurumlarında kurumsal kültür, harcama baskısı, öğrenme için teşviklerin olmaması, dar kapsamlı bakış açısı, kurumsal hafıza yokluğu, paylaşılan vizyonun yaratılamaması bilginin paylaşılmaması öğrenmeyi kısıtlayan unsurlar olarak saptanmıştır (Dabelstein, 2001:20-21).

Kurumlarda öğrenen örgüt dönüşümü için sabırlı ve istikrarlı bir sürece ihtiyaç bulunmaktadır. Bu amaçla kamu kurumları entelektüel sermayenin değerini bilerek insana yatırım yapma yolunu seçmeli ve özellikle çalışanları güçlendirerek onlardaki öğrenme ve uygulama isteğinin artmasını teşvik etmelidirler (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002:65).

1.3. KAMU YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİNDE BALANCED SCORECARDIN BOYUTLARI AÇISINDAN GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Klasik yönetim yaklaşımları belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre hizmetleri gerçekleştirmek ve denetim altına almakla uğraşmışlardır. Dolayısıyla klasik dönemde kamu kurumlarında vatandaş memnuniyetinden ziyade verilen emirlerin yerine getirilmesi söz konusu olmuştur.

Geleneksel kamu yönetiminin bürokratik yapısı, hizmet sunma biçimi en iyi yol olarak görüldüğünden kurumsal performans ölçümü, kar ve verimlilik üzerinde odaklanırken, stratejik yönetim, hedeflere göre yönetim, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, sonuçlara göre yönetim, yönetişim gibi yaklaşımlar vatandaş memnuniyetine odaklanmışlardır. Bu bağlamda fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar kamu kurumlarında çok önemli hale gelmiştir. Kamu kurumlarında kurumsal performans yönetim sistemlerinin ve hedeflerin bu unsurları dikkate alarak tasarlanması için duyulan zorunluluk balanced scorecard uygulamaları için zemin hazırlamıştır.

1.3.1. Klasik Yönetim Açısından Değerlendirme

Klasik kamu yönetimindeki politikalar kamuya güveni zayıflatmıştır. Devlete güvenilmemesinin asıl nedeni, sorumluluk sahibi, etik ve tarafsız davranmadığının düşünülmesidir (Denhardt, 2002:65).

Geleneksel kamu yönetimi, balanced scorecardın dört boyutu çerçevesinde değerlendirildiğinde bir takım yetersizlikleri içinde barındırmıştır. Bu eksiklik ve yetersizlikleri aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür:

Tablo 1.5: Klasik Kamu Yönetim Anlayışına Göre Balanced Scorecard Boyutlarının Değerlendirilmesi

Balanced scorecard Boyutları	**Eksikler ve Yetersizlikler**
Vatandaş boyutu	• Müşteri ve vatandaş odaklılığı yetersizliği • Belirgin olmayan yetki karmaşası. • Katılım olanaklarının yetersizliği. • Vatandaşların devlet dairelerinde uzun süre bekletilmeleri. • Devlet dairelerinin açılış ve çalışma saatlerinin katılığı.
İç Süreçler	• Sınırlandırılmış mekanik örgüt yapısı • Çok sayıda küçük örgütsel birim • Örgüt birimleri arasında gereksiz hiyerarşi kademeler • Hat örgüt yapısı • Merkezi kaynak sorumluluğu • Fonksiyonel görev ve yetki paylaşımının önceliği. • Yönetim yapısı içerisinde sürece yönelimin yetersizliği • Kurumlar arası bilgi alışverişinde kopukluk, bu nedenle işlemlerin çok uzun sürmesi
Gelişim Öğrenme	• Kamu hizmetine ilişkin hukuki düzenlemelerin başarı düşmanı olması. • Hiyerarşi ve işbölümü orta ve alt düzeydeki çekici olmayan işlevler içindir. • Personel eğitiminin sınırlılığı ve gerçekleştirilmesinin zorluğu • Otoriter yönetim biçimleri • İşe alma ve yükselmelerde nepotizmin ön planda olması • Başarı değerlendirmesinin olmaması
Finans	• Bütçeye ilişkin gereğinden fazla düzenleme bulunması işletme ekonomisi türü bir yönetimi zorlaştırmaktadır. • Kameralist bütçe sistemi işletme türü bir yönetim için uygun değildir. • Geleneksel bütçenin beklenmeyen sonucu "aralık yangını"na neden olmaktadır. • Fayda-maliyet analizinin yetersizliği. • İşletme yönetimi bilgilerinin yetersiz bulunması. • İç ve dış rekabetin yetersizliği.

Kaynak: Durna ve Eren, 2002:6.

Tabloda belirtilen hususlar ayrıntılı şekilde aşağıda balanced scorecardın dört boyutu çerçevesinde alt başlıklarda değerlendirilmiştir (Durna ve Eren, 2002:6).

1.3.1.1. Vatandaş Boyutu

Özellikle, kamu hizmetlerinin komisyonlarda ve bürokraside uzun bir zaman içerisinde yerine getirilmesi, kamu kurumlarında uzun bekleme süreleri, vatandaşı memnun etmeyen açılış ve çalışma saatleri, sadece sınırlı bir biçimde katılıma olanak tanınması halk arasında memnuniyetsizlik yaratmıştır. Bürokratik işlemlerde kırtasiyeciliğin ön planla olması nedeniyle, işlemlerin tamamlanması uzun zaman aldığından halk arasında kamu kurumlarına gitmek bir eziyet halini almıştır. "Bugün git

yarın gel" sözü halk arasında kamu kurumlarında karşılaşılan memnuniyetsizliği tanımlamak için kullanılan özlü söz olarak tarihe geçmiştir.

1.3.1.2. İç Süreçler

Örgütsel yapı, merkeziyetçiliğe ve iş bölümüne dayanmaktadır. Fonksiyonel görev ve yetki paylaşımına öncelik tanınmıştır. Yetkiyi kendinde toplayarak hizmetleri yürütme anlayışı içerisinde bulunan yöneticilerin, rutin işlerinin arasında hizmetleri daha iyi değerlendirmek ve sağlıklı karar almak gibi hedefleri bulunmamaktadır.

Geleneksel anlayışta kamusal hizmet kalitesinin belirlenmesinde vatandaşın ve çalışanın fazla bir söz hakkı yoktur. Kalite, hizmet sunucuları tarafından belirlendiğinden yönetim yapısı içerisinde sürece yönelime oldukça az yer verilmiştir.

Kamu görevlilerine verilen takdir yetkisinin kullanımı esnasında, bürokratlar kurallara sığınarak sorumluluktan kaçtığından, hizmet sunumunda gizlilik ve resmi sır gibi sebeplere sığınılarak siyasallaşma ve rüşvet ortamına zemin hazırlanmıştır. Bu durum kurumlar arasında yozlaşmış bir sistem yaratılmasına neden olmuştur.

1.3.1.3. Gelişim Öğrenme Boyutu

Bu dönemde rasyonel düşünceyle kurulmuş olan organizasyon, maksimum üretkenlik, verimli-etkin çalışma tarzı ve tüm süreçlerde sıkı kontrol sistemleri teorilerin odağı olmuştur. Maksimum üretkenlik için rasyonalize edilmiş ve soyutlanmış birey göz ardı edilmiş, tek boyutlu mekanik bir varlık olarak algılanmaktan öteye gidememiştir (Saylı, 2008:184). Bu nedenle çalışanın iş memnuniyeti ve motivasyonuna yeterince önem verilmemiştir.

Kamu personeline ilişkin ücret rejimi başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiştir. Orta ve alt düzeylerde yönetim için tipik hiyerarşik işbölümü cazip olmayan çalışma alanlarına yol açmıştır. Hizmet içi eğitim ve kendini geliştirme olanakları yeterli değildir ve oldukça zor gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, otoriter yönetim biçimi hizmetleri olumsuz yönde etkilemiştir.

1.3.1.4. Finansal Boyut

Kamu yönetiminin göreve ilişkin planlanan maliyetlerinin pek az tutturabilmesi temel problemdir. Kameralist muhasebe sistemi ve genel karşılık prensibi bunun için uygun koşulları sağlayamamıştır.

Klasik bütçe sisteminde yılın son aylarında bütçeyi tüketmek için gereksinimlerden bağımsız harcama yapılması da, geleneksel yönetim anlayışında finansal sorunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, fayda-maliyet analizinin yetersizliği, işletme yönetimine ilişkin bilgilerin eksikliği ve iç ve dış rekabetin tesis edilememesi önemli finansal sorunlara neden olmaktadır.

1.3.2. Değişen Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Değerlendirme

Rasyonel düşüncenin hâkim olduğu, klasik yönetim anlayışında çalışanlar tek boyutlu mekanik bir varlık olarak, vatandaşlar ise verilen hizmeti kabullenmek zorunda kalan bireyler olarak değerlendirilmişlerdir. Dolayısıyla verilen hizmetlerde verimlilik ön planla tutulmuş, etkinlik ise göz ardı edilmiştir. Küreselleşme ile birlikte ekonomik, sosyal, kültürel teknolojik anlamda meydana gelen değişim toplumu oluşturan katmanlar ile birlikte kamu ve özel sektörü oluşturan dinamikleri de önemli ölçüde etkilenmiştir. Stratejik yönetimin kamuda da ivme kazanması ile birlikte artık çalışan ve vatandaşın memnuniyeti, hizmetlerde kalite ve harcamalara disiplin getirilmesi anlayışına doğru bir yönelme söz konusu olmuştur. Bu gelişmeler daha önceki bölümlerde vurgulandığı gibi tezin konusunu oluşturan balanced scorecardın kamu kurumlarında uygulanmasını güçlendirmesi açısından önem kazanmaktadırlar.

Değişen kamu yönetimi anlayışının balanced scorecardın boyutlarını oluşturan unsurlar karşısında kazandığı gelişmeler Tablo 1.6 ve devamındaki alt başlıklarda özetlenmiştir.

Tablo 1.6: Balanced scorecard Boyutlarının Değişen Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Balanced scorecard Boyutları	**Değerlendirme**
Vatandaş	• Hizmetlerde yurttaş odaklılık ön plandadır. • Çabukluk, kalite, miktar, fiyat gibi unsurlara dikkat edilmektedir. • Devlete karşı halkın güvenini sağlamak için görüşleri alınmaktadır. • e-devlet ile mesai kavramı olmaksızın bilgi ve belge alma kolaylığı getirilmiştir. • Halkın devletten hesap sorabilme mekanizması düzenlenmiştir
İç Süreçler	• Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması yoluyla şeffaf, vatandaşa yakın, daha ucuz ve verimli çalışan bir organizasyon yapısı • İşlemlerin basitleştirilmesi • Sonuç odaklı yönetim anlayışı • Yetki devri • Kurumlar arasında koordineli bir sistem. Kurumların veri tabanlarının entegrasyonu ile hizmette sürat ve etkinlik
Gelişim Öğrenme	• Çalışana değer veren demokratik bir yönetim anlayışı, • Sürekli eğitime önem veren öğrenen organizasyon yapısı, • Güven ve destek kombinezonu, • Kolektif işbirliği
Finans	• Stratejik yönetim, performans esaslı bütçeleme, anlayışı, verimlilik, etkinlik tutumluluk kavramlarının önem kazanması ile hedeflere yönelik yapılan harcamalar kamu mali yönetimine disiplin sağlamıştır. • Kamu mali yönetiminde etkinliği arttıracak şekilde kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Kaynak: Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002:51-65; Kaul, 1996:131-150; Hood,1995:165-183, Peters ve Pierre, 1998:223-243, Saylı, 2008:181-198; Demircan, 2006:47-61 makalelerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

1.3.2.1. Vatandaş Boyutu

Günümüz kamu yönetiminde gelişen anlayış, vatandaş odaklılığı ön plana çıkarmıştır. Vatandaşların yönetime katılması, taleplerinin dikkate alınması, yöneticilerin doğrudan ve düzenli olarak kamuya bilgi ve hesap vermesini sağlayıcı yapılar geliştirilmesi kurumların hedefleri arasındadır (Peters, 2001:360-361). "Devlet kişiler için, kişi hak ve hürriyetlerini korumak için vardır" çizgisi yurttaşın bir müşteri gibi kamusal hizmetleri çabukluk, kalite, miktar, fiyat gibi unsurları bakımından eleştirebilmesine imkan tanımakta, ona birtakım hakları kullanma fırsatı vermektedir (Eren, 2003:65).

1.3.2.2. İç Süreçler Boyutu

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, sonuçlara göre yönetim, e-devlet uygulamaları, iç süreçleri geliştirmeye yönelik en önemli yaklaşımlar olmuştur.

Bu yaklaşımların kamu kurumlarında benimsenmesi ve örgüt kültürüne yansıtılması Balanced scorecardın kamu kurumlarına iç süreçler boyutunda uygulanabilirliğini güçlendirmiştir.

1.3.2.3. Gelişim-Öğrenme Boyutu

Günümüzde "bilgi" kamu kurumlarında da önemli bir rekabet üstünlüğü haline gelmiştir. Düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.

Bu nedenle özel sektörde olduğu gibi, değişimi zamanında fark edebilen ve gelişimi uygulayabilen, çalışanların gelişiminde süreklilik ve kontrol oluşturabilen, motivasyonu sağlayabilen uygun iş ortamları yaratılması yönünde değişimler yaşanmaktadır.

1.3.2.4. Finans Boyutu

Kamu yönetiminde "Hukuki rasyonellikten" "İşletmeci rasyonelliğe" geçişte başta bütçe ve planlama teknikleri olmak üzere sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi, denetim yöntemlerinin geliştirilmesi gibi çabalar ağırlık kazanmaktadır (Gedikli, 2001:78). Bu çabaların en önemli unsurları performans yönetimi, mali disiplinin sağlanması ve mali saydamlıktır. Yeni ekonomik düzende kamu mali yönetiminde etkinliği arttıracak şekilde kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, mali politikaların bir yansıması niteliğindeki bütçe politikasının devletin ekonomi yönetiminde oynadığı rol ve fonksiyonlarını gerçekleştirecek yönde düzenlenmesi değişim sürecinde yer alan temel ilkeleri oluşturmaktadır (Demircan, 2006:51).

Sonuç olarak; tezin "Kamu Yönetiminde Performans Ölçümünün Gelişimini Etkileyen Yaklaşımlar" başlığını taşıyan birinci bölümde, yönetim teorilerinde yaşanan

gelişmelerin kamu kurumlarında kurumsal performansa geçiş için hem kurumsal yapı hem de zihinsel anlamda bir geçişi sağladığı vurgulanmaya çalışılmıştır. Bölüm sonunda balanced scorecardın boyutları kapsamında klasik ve günümüz kamu yönetimi anlayışının karşılaştırmalı analizi yapılarak, gelişmeler ve aradaki farklılıklar değerlendirilmiştir.

Tezin ikinci bölümü "Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçümü" başlığını taşımaktadır. Bu bölümün amacı kurumsal performans ölçümünü kamu kurumları açısından kuramsal açıdan incelemek ve önemini açıklamaya çalışmaktır. Tezin uygulama bölümü bir kamu kurumu olan nüfus müdürlüklerinde balanced scorecard ile kurumsal performans ölçümü uygulamasını kapsadığından, bölümün sonunda balanced scorecardın nüfus müdürlüğüne uygulanabilirliğine temel teşkil edecek şekilde ülkemizdeki yasal altyapı çalışmalarının hangi düzeyde olduğu anlatılmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.1. KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN KURAMSAL ALT YAPISI

20. yüzyılın ikinci yarısında devlet, ekonomik kalkınmanın ve sosyal refahın arttırılmasında aktif bir rol üstlenmiştir. Ancak, kamu sektörünün hızla büyümesi ile artan harcamalara karşın gelirler yetersiz kalmış, yaşanan ekonomik krizler ve küreselleşmenin getirdiği toplumsal ve teknolojik gelişmeler, devletin görevlerinin tekrar sorgulanmasına yol açmıştır. Bu kapsamda kamuda hizmet sunumunda etkinlik verimlilik ve tutumluluğun sağlanması, siyasi ve yönetsel hesap verme mekanizmaları ile mali saydamlığın geliştirilmesine yönelik olarak gündeme gelen en önemli uygulamalardan birisi kurumsal performans ölçümüdür.

Bu bölümde kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümünün kuramsal altyapısını oluşturan unsurlar anlatılmaya çalışılacak, Türk kamu yönetiminde kurumsal performans ölçümü uygulamalarına yer verilecektir.

2.1.1. Kurumsal Performans Ölçümünün Tanımı

Kurumsal performans ölçümü, yönetim ile ilgili çeşitli boyutlara sahip olması nedeniyle farklı disiplinler tarafından kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre incelenmiştir. Öncelik sırasına göre muhasebe, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinlerince incelenmiştir. Tüm disiplinler kurumsal performansın ölçümünde temelde iki sorunun cevabını araştırmışlardır. Birinci soru, kurumsal performansın belirleyicilerinin ne olduğu, diğeri de performansın nasıl ölçülebileceğidir (Neely, 1999: 221).

Performans ölçüm sistemleri yöneticiler açısından değişiklikleri öğrenme ve adapte olma konusunda yardımcı olma ve uygulamada yol gösterme açısından kritik rol oynamaktadırlar (Simons, 2000:12). Sağlıklı bir performans ölçümü, faaliyetlerin istenen sonuçları ne derece yerine getirdiği hakkında bir değerlendirme imkanı verir. Performans ölçümünün başlıca amacı, misyon ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının tespiti ile anlamlı, birleşik bütünleşik ve tüm kuruma yayılan bir sistemin kurulmasıdır.

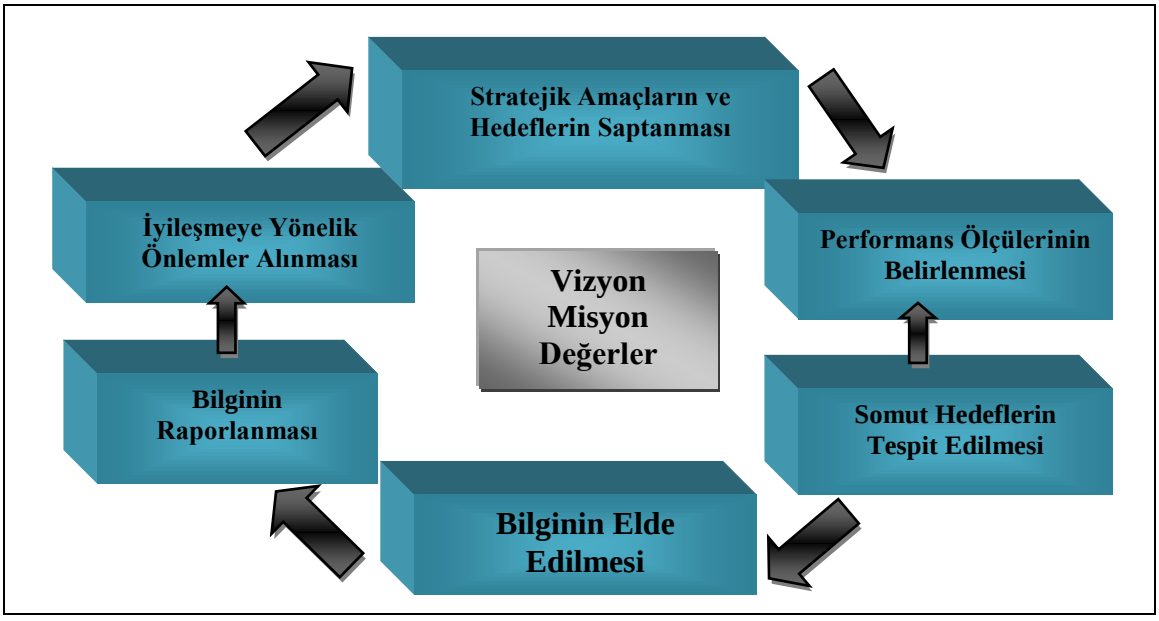
Bir görüşe göre performans ölçümünün temelinde dört bakış açısı bulunmaktadır:

1. Ölçülerin ne olacağına karar verme,
2. Nasıl ölçüleceğinin tespiti,
3. Verileri yorumlama,
4. Sonuçların açıklanması (Wholey, 1999:292).

Performans ölçümünün en önemli araçlarından olan göstergelerin belirlenmesi, ölçümün yapılacağı yöntemin seçimi, ölçüm yapıldıktan sonra verilerin yorumlanması ve sonuçların açıklanması kurumsal performans ölçümünün kritik unsurlarıdır.

İşletmelerde stratejik amaçların ve hedeflerin saptanmasıyla başlayan ölçüm süreci, aşağıdaki Şekil 2.1' de gösterildiği gibi, performans ölçülerinin belirlenmesi, somut hedeflerinin tespit edilmesi, ölçüm bilgilerinin elde edilmesi, bu bilgilerinin raporlanması ve iyileşmeye yönelik önlemler alınmasıyla tamamlanmaktadır.

Şekil 2.1: Kurumsal Performans Ölçüm Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Yörüker vd., 2003:12.

İşletmelerin performans ölçüm sistemlerini yapılandırabilmesi için genel olarak aşağıdaki adımlar takip edilebilir (Zerenler, 2005:6-7):

1. İşletme misyonunu belirleme ya da amacı ifade etme,
2. Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,

3. İşletme içindeki her bir ana birim ve alt birim için hedef ve eylem planlarının yapılması,
4. Çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
5. İşletme içi ve dışı faaliyetlerin ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
6. İşletmeye uygun performans ölçüm sisteminin yapılandırılması,
7. Performans ölçüm sisteminin uygulamasını izleyerek olası sorunların çözümlenmesi,
8. Kurumsal ve bireysel gelişmenin son değerlendirilmesi.

Kurumsal performans ölçümü aşağıdaki üç soruya yanıt aranmak için yapılır(DPT, 2000:46-74):

Şu anda neredeyiz?

Amaç, kurumun mevcut durumunu ve kaynaklarını örgüt düzeni içinde inceleyerek performansının irdelenmesidir. Amaçlarının doğru belirlenmesi çok önemlidir. Daha sonra mevcut kaynakların maksimum seviyede kullanılıp kullanılamadığı gibi hususlar araştırılmalıdır.

Daha iyi bir seviyeye ulaşabilir miyiz?

Bu soruyla kurumun mevcut şartlardaki potansiyel gücünden yararlanma seviyesinin değerlendirilerek kısa ve orta dönemde var olan yeteneklerini kullanabilme olasılığı araştırılır. Alınacak sonuçlar, kurumsallaşma seviyesini iyileştirmek amacıyla alınması gereken tedbirlerin ve performansı geliştirme imkanlarının belirlenmesine yardımcı olur.

En iyi olmak için nerede olmalıyız?

Bu soru ise kurumun uzun dönem potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, örgütün iç ve dış engellerinin kalktığı varsayımıyla ideal kapasiteye ulaşma durumunu değerlendirmektir.

2.1.2. Kurumsal Performans Ölçümünün Kamu ve Özel Sektör Açısından Değerlendirilmesi

Performans kurumlar için her dönemde önemini korumuştur. Ancak globalleşmenin getirdiği ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasal değişim sürecine paralel olarak performans anlayışında da değişim yaşanmıştır. Endüstriyel çağda

firmalar finansal ve fiziki sermayenin verimli bir şekilde dağılımını sağlamak amacıyla finansal denetim sistemi geliştirmişlerdir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile artık şirketlerin başarı ve rekabet gücü kazanmaları için sadece yeni teknolojiyi alıp fiziksel hale dönüştürmeleri, aktif ve pasiflerini mükemmel şekilde yönetmeleri artık başarı için yeterli gelmemektedir (Kaplan ve Norton, 1999:3).

1980'li yıllarda dünyadaki değişim trendinden etkilenen kamu yönetimlerinde de, girişimci hükümet anlayışı ile süreç, yöntem ve kurallara uygun şekilde işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme anlayışına doğru bir kayma yaşanmıştır (Bilgiç, 2003:28).

Strateji kavramının önemindeki yükselişe paralel olarak, kamu ve özel sektörde performans ölçümünde de strateji odaklı teknikler gündeme gelmiştir. Bu bağlamda kamu kurumlarında performans ile özel sektör düzeyinde ele alınan performans kavramı içerik olarak çok da farklı değildir. Ancak temelde iki sektörün de yapısından kaynaklanan farklılıklar vardır (Çalık, 2003:172).

Kamu-özel sektör kuruluşları arasında performans yönetimi uygulanmasına yönelik farklılıklar şöyle özetlenebilir (Apan, 2008:82):

1. Kamu kuruluşlarının amaçları çok geniş ve belirsizdir,
2. Kamu sektörünün temel ilgi odağı (diğer çıkar grupları ile birlikte) halktır,
3. Kamu kuruluşlarının sorumluluk kapsamı, paydaşları (hizmet kullanıcıları, işgörenleri, vergi mükellefleri, seçmenler, hükümet) farklıdır ve bunlar farklı etkilere sahiptir. Yani kamu kuruluşları çok sayıda farklı grubun farklı beklentilerine yanıt vermek zorundadır,
4. Kamu kuruluşlarının hissedarları yoktur,
5. Kamu kuruluşları, hizmetlerini önceden planlanmış stratejilere göre sunar. Bu hizmetlerin toplumsal olma özelliği vardır,
6. Kamu kuruluşları, merkezi olarak vergilendirmelerle finanse edilmekte, küresel olmaktan çok, bölgesel ve ulusal faaliyetlere odaklanmaktadır,
7. Özel sektör finansal ölçülere odaklanırken, kamu kuruluşları örgütsel misyonlarını gerçekleştirmek için finansal sorumluluk ile paydaşlara/müşterilere hizmet sunumu arasında denge sağlamaya

odaklanırlar. Buna göre, finansal amaç, kamu kuruluşlarının sorumluluk alanlarından sadece biridir, ana amaç değildir. Kamu kuruluşlarının bütçesinin sınırlı olması nedeniyle bu kuruluşlarda geliştirilen standartlar vatandaşlara sunulan hizmetin etkililiğini tam olarak tanımlayamayan finansal perspektif yerine, müşteri perspektiflerine odaklanmaktadır,

8. Özel sektörde çalışanları, stratejik amaçlara ve ölçülere yönlendirmek için performansa dayalı ücret sistemi kullanılır. Kamu kuruluşlarında böyle bir sistem henüz genellenememiştir.

2.1.3. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümünün Tarihsel Gelişimi

Kamu hizmetlerinde kurumsal performans ölçümünün ilk öncü çalışmalar New York Bürosu Belediye Araştırmaları (New York Bureau of Municipal Research) tarafından yapılmış, 1938 yılında Ridley ve Simon tarafından performans ölçüleri geliştirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Performans ölçümünün gelişimi, devlet, eyalet ve yerel yönetimlerde eş zamanlı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Performans ölçümü ile ilgili çalışmalar, 1960, 1970 ve 1980'lerde, planlama, programlama ve bütçeleme, sıfır esaslı bütçeleme (zero-based budgeting), hedeflere göre yönetim, performans bütçeleme, benchmarking ile ilgili yeni yaklaşımların uygulanması ile ivme kazanmıştır(Bernstein, 2000:29).

Bu dönemde kurumsal performans ölçümü ABD'de devletin global arenada etkinliğinin sağlanması için üzerinde durulan en önemli konu haline gelmiştir (Nyhan ve Marlowe, 1995: 334).

Toplam kalite yönetiminin 1990'larda kamu yönetiminde de kabul görmesiyle, performans ölçümünde müşteri odaklılığın ve kalite esaslı hizmetin de ölçülmesini gündeme getirmiştir (Bernstein, 2000: 29).

ABD'de hükümet, ulusal performans incelemesi, (national performance review), Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu (Government Performance and Results Act) gibi performansa dayalı yönetim ve hesap verebilirlikte yeni düzenlemeler getirmiştir. Düzenlemelerin iki ana hedefi bulunmaktadır:

1. Daha fazla sorumluluğu teşvik etmek için kongre denetimini artırmak,
2. "Performansa dayalı" karar vermeyi geliştirmek için sonu odaklı ölçülere kaliteli hizmet ve stratejik hedeflere odaklanmak,

1993 yılında yasalaşan Hükümet Performansı ve Sonuçları (GPRA) Kanunu hükümetin faaliyetleri için yöneticilerin misyon ve stratejik hedeflerini netleştirmelerini, sonuçlarla ilişkili ölçüleri, hizmet seviyesini, her faaliyetin hedeflerine dayalı performans değerlendirmelerini zorunlu hale getirmiştir. GPRA ile ilgili uygulamalar 1994 mali yılında başlamıştır (Cavalluzzo ve Ittner, 2004:243).

GPRA ile performans ölçümü çalışmaları Phonix, Sunnyvale, Charlotte, Portland, İndianapolis'de başlamış ve diğer yerel yönetimlerde de yaygınlık kazanmıştır (Bernstein, 2000: 30).

1998 Eylülünde ise David Osborne ve Ted Geabler'ın 1992 yılında en çok satan, "Reinventing Government" "Devletin Yeniden Keşfi" isimli kitaplarından etkilenen Başkan Clinton yönetimi "Federal Hükümetin Yeniden Keşfedilmesi" (Reinventing Government) ile ilgili reform faaliyetlerini başlatmıştır (Kettl, 1998:7).

Amerika Birleşik Devletleri dışında eş zamanlı olarak İngiltere, Yeni Zelanda, Avusturya, İsveç gibi ülkelerde benzer çalışmaların yapıldığı da görülmektedir.

İngiltere'de Başbakan Margaret Thatcher'in "Mali Yönetim İnisiyatifi" ile başlamış ve "Sonraki Adımlar" isimli programla devam ettirilmiştir. "Citizen's Charters" ve "En iyi Değer (Best Value)" uygulamaları kurumsal performans ölçümü ile ilgili önemli gelişmeler sağlamıştır.

1991 yılında uygulanmasına başlayan İngiltere'de "Citizen's Charters" programı, yönetimin işlevlerinin somut olarak tanımlanması ve standartlarının belirlenmesi, uygulamasının süreye bağlanması, performans göstergelerinin izlenmesi, kamuoyu ile paylaşılması ve denetimi ile geri bildirim alınarak standartların geliştirilmesini öngörmektedir. Aynı zamanda performans kriterlerini karşılamayan uygulamaların yaptırıma bağlanması, karşılayanların ve en iyi uygulamaların ödüllendirilmesi, hedeflerin kamuoyuna bir taahhüt olarak bildirilmesi, şikâyet, öneri ve katılım mekanizmaları ile bunların sonuçları, yapılanların topluma açıklanmasını ifade etmektedir. İngiltere'de başlayan "Citizen's Charters" programı dünyada birçok ülke

(Tablo 2.1.) tarafından benimsenip kendi yönetimlerine farklı isimler altında uygulanmaktadır (Ateş ve Okur, 2009:107).

Tablo 2.1: Citizen's Charters Programını Uygulayan Ülkeler

Ülke Adı	Uygulamaya Başlanan Yıl	Kullanılan İsim
Fransa	1992	Chartes des Services Publics
İsveç	2001	Service Dialogue
Belçika	1992	Public Service User's Charter
Malezya	1993	Client's Charter
Güney Afrika	1997	People First
Kanada	1995	Service Standarts Initiative
Avustralya	1997	Service Charter
Hindistan	1997	Citizens Charter
Jamaika	1994	Citizens'Charter

Kaynak: Ateş ve Okur, 2009:107.

İngiltere'de 2000'li yıllardan itibaren de kamu hizmetlerinin sunumunda esas alınmaya başlanan diğer yaklaşım, "En iyi değer (best value)" yerel otoritelerce sağlanan tüm kamu hizmetlerinin her beş yılda bir gözden geçirilerek (service review) "En iyi değer performans yönetimi çerçevesi"nin oluşturulması öngörülmüştür. Yasal düzenlemede, her kuruluşun gelecek beş yıl içinde hizmet sunumunda en iyi ilk %25'de yer alan bütün yerel otoritelerin düzeyine yükselmesi teşvik edilmiş, yerel hizmetlerde performans ölçümleri "En İyi Değer" rejiminin önemli bir bileşeni haline getirilmiştir (Çetin, 2008:51).

1980'li yılların sonunda Yeni Zelanda'nın labour (İşçi) hükümeti döneminde yapılan reformlar ile her bakana bağlı bölümlerin spesifik performans hedeflerini belirlemesi ve sonra ya doğrudan doğruya bu birimin yönetimiyle bir performans sözleşmesi yapması ya da bu işi özel kurulların ve kamu kuruluşlarının rekabetine sunması uygulaması getirildi. Yıllık performans hedeflerini gerçekleştirmek için her birimin yönetimine büyük oranda esneklik tanınarak ayrı performans ücreti belirlendi. Böylece Yeni Zelanda'daki reformlar, yönetimi siyasetten ayrı tutan kamu yönetimi kavramını hayata geçirmiştir (Behn, 2000:9).

Kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümüyle ilgili literatürde çok sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmaların performans ölçümü kapsamı içerisinde ağırlıklı olarak incelenen konu ve araştırmacısına göre sınıflandırması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümü Literatüründe Vurgulanan Konular

Performans Ölçümü Konuları	**Araştırmacısı**
Stratejik Planlama	Glazer (1991); Tigue (1994), Willoughby & Melkers (1996), Dupont-Morales & Harris(1994); Tuck ve Zaleski (1996); Jackson (1993)
Politika Analizi	Leithe (1997)
Bütçeleme	Glazer (1991); Dupont-Morales & Harris (1994); Poister ve McGowan (1984),
Performans Raporlama	Blessing (1991); GASP(1994); Hatry, et al (1990); Marshall (1996); Tracy (1996); Tracy & Jean (1993)
Vatandaş Memnuniyetinin Ölçümü	Epstein (1988); Epstein & Olsen (1996); Alter (1995); Chan (1994) Osborne & Gaebler (1992)
Benchmarking	Hatry, et al. (1990); Tracy & Jean (1993); Tracy (1996); Fisher (1994); Bruder & Gray(1994); Ammons (1996)
Program ve Performans İzleme	Newcomer, (1996&1997); Epstein (1988); Perrin (1998a); Wholey & Hatry (1992); Aristigueta (1997); Willoughby & Melkers (1996)
Personel Değerlendirme	Benowitz & Schein (1996); Tigue (1994); Chan (1994)
Performans Denetimi, Değerlendirme	Heaton, Savage & Welch (1993)

Kaynak: Bernstein, 2000:33.

Tabloda 2.2. de gösterildiği gibi literatürde en çok çalışılan konuların başında stratejik planlama, vatandaş memnuniyetinin ölçümü, benchmarking, program ve performans izleme gelmektedir.

2.1.4. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümüne Geçişi Etkileyen Faktörler

Tezin birinci bölümde geleneksel yönetim yaklaşımlarından, modern ve post modern yaklaşımlara geçiş sürecinde, kamu kurumlarında performans ölçümüne geçişi önemli hale getiren değişimden söz edilmiştir. Kamu kurumlarında ayrıca ekonomi teorisindeki değişim, özel sektördeki değişim ve toplumsal değişim de kurumsal performansa geçişi kolaylaştıran dinamikler arasındadır. Bunlar aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmıştır.

2.1.4.1. Ekonomi Teorisinde Değişim

1970 sonrasında kamu yönetimi alanında devletin rolü üzerine odaklanan tartışma sadece devletin işlevlerinin sınırlandırılması, yani devletin ekonomiden çekilmesi üzerine olmamış, ayrıca devletin kurumsal yapısı da giderek önem kazanmıştır. Devlet sadece küçültülmemeli ayrıca farklı bir rol üstlenmelidir.

Girişimcilik ruhu ile harekete geçirilen devlet piyasa yönelimli olmalıdır (Güzelsarı, 2004:95).

2.1.4.2. Yönetim Teorisindeki Değişim

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş ile birlikte refah devleti ve bürokratik güç dengeleri ortadan kaldırılmaya devletin yeniden yapılandırılması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Ömürgönülşen, 2003:25).

Bu yeni kamu yönetimi felsefesi bürokratik kamu yönetimi yerine daha esnek, şeffaf, hesap verebilir, stratejik planlamayı esas alan ve performansa dayalı yönetim anlayışını benimsemektedirler (Çevik vd., 2008:9).

2.1.4.3. Özel Sektörün Rekabetçi Yapısı ve Kaydettiği İlerlemeler

Küreselleşmeyle ve endüstriyel çağın rekabet ortamının yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakması ile birlikte şirketlerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerini korumak için desantralizasyon, esnek bir organizasyon yapısı, kalite, yenilik, müşteri taleplerine odaklanma gibi yeni yapılanma arayışları ivme kazanmıştır.

Yeni ve üst seviyedeki kapasitelere ulaşmak için yatırım yapan kurumlar, geçmişteki performanslarını dikkate alan geleneksel maliyet muhasebesi modelleri yerine gelecekteki performansı yönlendirecek olan etkenleri de ortaya koyacak modeller uygulamaya başlanmışlardır (Kaplan ve Norton, 1999:22-23).

2.1.4.4. Toplumsal Eleştiri ve Değişim Talebi ile Sivil Toplumun Gelişimi

Vatandaşlar artık gittikçe daha eğitimli, hakkını arayan ve siyasi otoriteye daha az itaatkar bir tutum sergilemektedirler. Günümüz insanı sadece çok değil, aynı zamanda kaliteli hizmet beklemektedir. Diğer taraftan, demokratik hesap verebilirliğin geliştirilmesi açısından kamu kurumlarının performans ölçümünde vatandaş memnuniyetinin de ölçülmesi önem kazanmıştır (Holzer ve Kloby, 2005:5).

2.1.5. Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçümü ile İlişkili Kavramlar

Bu bölümde kurumsal performans ölçümü sürecinde kullanılan, aynı zamanda sürecin bir parçası olan, zaman zaman birbirinin yerine kullanılan kavramlar üzerinde durularak, aralarındaki ilişkilere açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

2.1.5.1. Performans Ölçüsü, Performans göstergesi

Performans ölçütleri kurumun hayati işaretleridir. Neyin önemli olduğu ile ilgili iletişimi kurarlar: Yukarıdan aşağıya doğru, strateji; aşağıdan yukarıya doğru, süreç sonuçları ve süreçlerle beraber, kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıyı sağlarlar. Performans ölçütleri vasıtasıyla, insanlar işlerinin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlarlar (Kabadayı, 2002:65).

Genel bir ifadeyle, performans ölçüleri kavramı bir amaca ulaşılmasında doğrudan bilgi sağlayan, performans göstergeleri ise dolaylı bilgi veren ölçümlemeler için kullanılmaktadır. "Performans ölçüleri" ve "Performans göstergeleri*"* birbirinden farklı terimler olmakla birlikte, çoğu zaman aynı anlama gelmek üzere birbirinin yerine kullanılabilmektedir. "Performans ölçümü" kavramı da sıklıkla hem ölçüleri hem de göstergeleri kapsayacak edecek şekilde kullanılmaktadır. Performans ölçülerinin girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, tutumluluk, etkinlik, kalite ve finansal ölçüleri olmak üzere pek çok çeşidi bulunmaktadır (Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, 2003:1).

Performans göstergeleri kurumsal performansı spesifik açılardan değerlendirmek için belirlenen amaçlara odaklanılmasında yardımcı olmada kullanılır.

Etkili bir performans yönetim sistemi, büyük ölçüde kurumsal performansı tanımlamak için kullanılan performans ölçülerinin başarılı bir şekilde dizayn edilmesine bağlıdır.

Yapılan araştırmalarda performans ölçüleri hazırlanırken bazı kritik hususlara dikkat edilmesi gerektiğinin altı çizilerek amacın sadece performans ölçüm sisteminin dizaynı olması durumunda stratejik konuları kapsamadan "yanlış şeyleri doğru olarak ölçme" yanlışına düşülebileceği, bu durumun çok sayıda performans göstergesinin oluşturulmasına yol açacağını vurgulanmıştır (Letza, 1996:6). Ayrıca çok sayıda performans göstergesi gereksiz masraflara yol açacak, verileri yönetmek konusunda da sorunlar yaşanacaktır (Ghalayini ve Noble, 1996:64).

Kurumsal performans ölçülerinin dizaynında, ölçülerin kapsaması gereken konular aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir:

1. Göstergelerin iç ve dış faktörleri, finansal ve finansal olmayan unsurları dikkate alması gereklidir.
2. Göstergeler gelişimi gösteren oranlarla ilişkili olmalıdır.
3. Göstergeler kurumun uzun dönem ve kısa dönem hedefleri ile ilişkili olmalıdır.
4. Organizasyonun yatay ve dikey yapısıyla entegrasyonu sağlanmalıdır.
5. Göstergeler kendi aralarında çelişki yaratmamalıdır.

Ayrıca;

- Ölçüler kurum stratejileriyle desteklenmelidir,
- Kurumun kültürüyle uyumlu olmalıdır,
- Müşteri memnuniyetine odaklanmalıdır,
- Rekabet ortamı dikkate alınarak hazırlanmalıdır,
- Mevcut yapı ve ödül sistemi düşünülerek değerlendirme yapılmalıdır (Neely vd., 2005:1230-1231).

2.1.5.1.1. Literatürde Kullanılan Belli Başlı Kurumsal Performans Göstergeleri

Literatürde kullanılan belli başlı performans göstergesi şunlardır;

a) Girdiler: Faaliyetin yürütülmesi için gerekli olan faktörler (para, personel, ekipman vs.).

Belli bir ürünü veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynak miktarını gösterir. İşi yapmak için hangi kaynaklara sahip olduğumuz ve hangi kaynaklara ihtiyacımız olduğu sorusuna cevap verir. Bu ölçüler hizmet sağlanmasının toplam maliyetini, kullanılan kaynakların miktarını ve/veya bileşimini ya da hizmete duyulan talebi gösterir.

b) Faaliyet Düzeyi*:* Sunulan hizmetin büyüklüğünün miktar olarak ifadesi (işlenen başvurular, yapılan denetimler, sınıftaki öğrenciler vs.)

c) Çıktılar: Sunulan hizmetin birim olarak ifadesi (aşılanan çocuk sayısı, düzenlenen nüfus cüzdanı sayısı, yapılan yolun uzunluğu, toplanan çöp miktarı, mezun olan öğrenci sayısı vs.) Ne üreteceğiz ve hangi faaliyetleri bitireceğiz sorusuna yanıt arar. Çıktılar programın ne ürettiğini belirlemekte yararlıdır. Ancak bu ölçüler programın amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını, sunulan hizmetlerin verimli ve kaliteli olup olmadığını göstermez.

d) Sonuçlar: Sunulan hizmetin hedefi (hastalıklardaki azalma, hava kirliliğinin azalması, trafik kazalarındaki azalma, suç oranlarındaki azalma, yoksulluğun azalması vs.) Hangi sonuçlara ulaşıldığı sorusunu yanıtlar. Amacın birkaç yılda gerçekleştirilmesi söz konusu değil ise hem orta dönemli hem de uzun dönemli sonuçlar ölçülebilir. Yöneticiler, politikacılar, müşteriler, ihtiyaçlarının ve paydaş beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını gösterir. Çıktı ölçüleri ile sonuç ölçüleri sık sık birbirine karıştırılır. Kurumun ya da programın ne kadar başarılı olduğu ile (sonuç ölçüsü) ne kadar iş yaptığı (çıktı ölçüsü) birbirinden farklıdır.

e) Verimlilik: Girdi başına çıktı veya faaliyet düzeyi (polis memuru başına araştırılan olay, görevli başına işleme alınan dosya vs.)

Verimlilik ölçüsü de çıktılar ile girdiler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik ölçüsü üretkenlik ölçüsü olarak da bilinir. Verimlilik ölçüsü maliyet (TL) cinsinden veya her birimin süresi cinsinden ifade edilir.

f) Etkinlik: Etkinlik ölçüleri programın çıktılarının arzulanan sonuçlara yol açıp açmadığına bakar. Etkinliğin ölçülmesine çalışmak organizasyonun dışında sonuçlar üzerinde etki yaratacak pek çok etkinin bulunması halinde, özellikle, önem taşımaktadır.

g) Kalite göstergeleri: Hizmet kalitesi süreçlerin, çıktıların ve sonuçların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Kalite ölçüleri müşterilerin ve paydaşların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasındaki etkinliğin ölçülmesidir.

Kalitenin ürün kalitesi ve hizmet kalitesi olmak üzere iki yönü vardır. Çoğu programda her ikisinin birden ölçülmesi ve gösterilmesi gerekebilir.

h) Maliyet ve Tutumluluk Göstergeleri: Tutumluluk, en düşük maliyetle uygun kalitede çıktı ve kaynaklar temin edilmesidir. Bir kurum, eğer mal ve hizmetlerini mümkün olan en ucuz fiyattan satın alıyorsa tutumlu davranmaktadır.

Maliyet göstergeleri: Çıktı başına maliyet veya birim maliyet (1 km. karayolu yapmanın ortalama maliyeti, bir öğrencinin yıllık ortalama maliyeti vs.).

Yaygın olarak kullanılan tutumluluk göstergeleri:

- Kaliteden fedakarlık etmeden rekabetçi fiyat oluşumunun sonucu olarak masrafların kısılması;

- Doğalgaz, elektrik, telefon gibi kamu hizmetlerinin satın alımındaki tenzilatlardan kaynaklanan mali tasarruflar

i) Vatandaş memnuniyeti*:* Yapılan şikâyet sayısı, anket toplama sonuçları vs. (Caiden, 1998:3; Sayıştay Ön Araştırma Raporu 2003:16-20).

2.1.5.1.2. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Göstergelerinin Taşıması Gereken Özellikler

Kamu Kurumlarında kurumsal performans göstergelerinin taşıması gereken özelliklerle ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde üzerinde anlaşma sağlanan unsurlar aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır (Poister, 2003:86-106; Yörüker vd., 2003:9; Maliye Bakanlığı, 2004:50-51):

a) Geçerlilik ve Güvenilirlik

Performans göstergesi ölçüm yapılacak alanda elde edilen sonuçlarla ilgili bilgi vermelidir. Performans göstergesinin güvenilirliği arttırılması için ölçümleme sürecindeki tesadüfi hatalar, geçerliliği için, ölçüm sürecinde performansın kasıtlı ve sistemli olarak olduğundan farklı gösterilmesi yönünde oluşabilecek eğilimler ortadan kaldırılmalıdır.

Konusu ile ilgili uzman görüşleri, istatistiksel olarak neden sonuç ilişkilerinin doğrulanabilir olması, elde edilen verilerin izleyen dönemleri tahmin etmekte kullanılabilir olması güvenilirliliği artırıcı unsurlardır.

b) Anlamlılık ve Anlaşılabilirlik

Performans göstergelerinin anlamlı olması doğrudan programın misyonu, amaçları ve hedefleri ile bağlantı olmasını ve girdilerin sonuçlara dönüştürülmesini kapsayan sürecin tümünü kapsamasını ifade etmektedir. Saptanan performans göstergelerinin yöneticiler, karar alıcılar, çalışanlar, paydaşlar açısından önemli olması gerekmektedir. Performans göstergesinin anlaşılabilir olması ise net bir şekilde tanımlanabilmesini ve açıklanabilmesini ifade eder.

c) Dengeli olma ve Kapsamlılık

Performans göstergelerinin program çıktılarına, sonuçlarına program kalitesi ile müşteri tatminine ilişkin etkinlik ve verimlilik ölçüleri ile birlikte kapsamlı şekilde

hazırlanması gerekmektedir. Programın amaçlarının birden fazla olduğu düşünüldüğünde verimliliği sağlayan farklı amaçlar ve göstergeler arasında dengeyi göz önünde tutan bir göstergesi seti oluşturulması gerekmektedir.

d) Netlik

Bir alandaki performans hedefinin yakalanması diğer bir performans hedefinden vazgeçilmesi sonucunu doğuruyorsa, öncelikle program hedeflerinin gözden geçirilerek en azından belli standartlar üzerinde karar verilmesi gerekmektedir. Bu şekilde hareket edildiğinde, performans göstergelerinin paydaşlar tarafından da anlaşılmasını sağlayarak faaliyetlere ağırlık verilecektir.

e) Arzu Edilmeyen Davranışların Gelişmesine Olanak Vermemek

Performans ölçümü, karar alıcıları ve çalışanları performans ölçümü yapılan alana yöneltecektir. Ancak performans göstergelerinin yoruma açık olması nedeniyle, kullanıcılar tarafından sistemin istismar edilmesi riski her zaman mevcuttur. Bu durum çoğunlukla performans ölçüm sistemi kapsamında seçilen performans göstergelerinin, performansın farklı yönlerini dengeleme özelliğine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Ödül ve teşvik sistemleri bu tür sorunların çözümünde yardımcı bir unsurdur.

f) En az maliyet

Performans ölçüm sisteminin oluşturulması sürecinin en az maliyetle tamamlanması önemli olmakla birlikte seçilen performans göstergesinin karar verme sürecine ne ölçüde katkı sağlayacağı sorgulanmalıdır. Örneğin, performansı aynı alanda ölçen göstergeler varsa bunların teke indirgenmesi yoluna gidilebilir.

g) Karşılaştırılabilirlik

Performans göstergeleri hem geçmiş dönemlerle hem de diğer kurumların benzer faaliyetleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır. Bu nedenle:

- **Açık, iyi tanımlanmış, basit olmalı,** yanlış anlamalara meydan vermemek için kolayca anlaşılır ve hesaplanabilir şekilde hazırlanmalıdır.
- **Doğrulanabilir olmalı,** veri toplanmasına ilişkin süreçler kuşkuya yer bırakmadan açık biçimde belgelendirilmelidir.

- **Ters etki yaratmamalı,** olumsuz, istenmeyen ve yararsız eğilimleri teşvik etmemelidir.

h) Hesap verme sorumluluğu ile bağlantı

Göstergeler, belirli bir performans standardının başarılmasından sorumlu olan birimle eşleştirilmeli ve performansı değerlendirecek olanlar ve hesap verecek olanlar tarafından ortaklaşa belirlenmelidir (GAO, 1996: 25).

i) Güvenilir, güncel ve zamanlı

Performans göstergeleri, doğru, güvenilir ve zamanında üretilen verilere dayanmalıdır. Bu nedenle sağlıklı bir performans bilgi sisteminin oluşturularak, verilerin hizmeti sunanların istekleri doğrultusunda yönlendirilmesini engellemek için, toplanması, işlenmesi, süreçlerinin düzenli olarak denetlenmesi gerekir.

2.1.5.2. Performans Değerlendirme

Kamu kurumlarının belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak için kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve elde edilen çıktı ile sonuçların değerlendirilmesidir (Maliye Bakanlığı, 2004:9).

Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesi üzerinde çalışırken değerlendirme ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini inceleyerek performansın arttırılması için faaliyet ve projelerde yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur.

Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Kurumun başarılı veya başarısız olduğuna ilişkin sonuca ulaştırmaz. Performans değerlendirmesi ise kurumun başarılı veya başarısız olup olmadığı ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında yargıya varılmasını sağlar (Yenice, 2006a:124).

2.1.5.3. Performans Bilgisi

Performans hakkında sistematik olarak toplanan ve kullanılan verilerdir. Etkin bir performans bilgisi, program faaliyetlerinin hedeflenen sonuçları gerçekleştirme derecesi hakkında karar verilebilmesini sağlamalıdır. Ayrıca performansın etkinlik,

verimlilik, kalite, hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği içeren yönlerini ortaya koyarak dengeyi sağlayacak şekilde düzenlenmelidir (Kaya ve Aral, 2000:54).Yöneticiler vizyon ve misyonun başarıya ulaşması için performans bilgisini sürekli geliştirmeli, performans boşluklarını tanımlamalı, gelişme için amaçları oluşturmalıdır (GAO, 1996:31).

Performans bilgi sistemi ise idarelerin performansını ölçmek üzere bilginin düzenli olarak toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına yönelik kurulan sistemdir. Sistem, kullanan kaynaklardan, üretilen ürün ve hizmetlere ve kullanıcıların ürün ve hizmetlerden sağladığı kısa ve uzun dönemli faydalara kadar idare faaliyetlerinin tüm yönlerini izleyecek şekilde oluşturulur (Maliye Bakanlığı, 2004:54).

2.1.5.4. Performans Programı

Performans esaslı bütçeleme sisteminin temel unsurlarını stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları oluşturmaktadır. Performans Programı, kurumun bir program dönemi için performans hedefleri ile hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynak ve yapılacak faaliyetleri ve belirlenen performans göstergelerini kapsayan hazırlık çalışmasıdır (Maliye Bakanlığı, 2009:6).

Performans programının hazırlanma aşamasında, kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerden mali yıl için en öncelikli olanlar belirlenir. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yürütülmesi gereken alternatif faaliyet ve projeler, değerlendirme süreci sonunda tespit edilir. Maliyetler, çıktılar, riskler ve belirsizlikler; analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulmak suretiyle alternatif faaliyet ve projeler arasından yürütülmesi gerekli olanlar seçilir (Mutluer vd., 2005:148).

2.1.5.5. Performans Raporlama

Kurum içi yönetimin izleme ve karar alma faaliyetlerine dayanak oluşturma ve kurum dışına hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesinin bir aracıdır. (Maliye Bakanlığı, 2009: 46). Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile uygulanmaya başlamıştır.

Christensen ve Yoshimi tarafından yeni kamu yönetimi uygulamalarına yönelik Avustralya'nın NSW ve Japonya'nın Hokkaido'da yapılan araştırmada performans raporlama kurum içerisinde hizmet sonuçları ve tamamlanan faaliyetlerin raporlanması (Service Efforts and Accomplishments (SEA) Reporting) olarak tanımlanmıştır.

Çalışmada performans raporlamanın balanced scorecard ile benzer bir yapıya sahip olduğu, ancak balanced scorecardın dört boyutu yerine kurum içi ve mali konularda Osborne'in yeni kamu yönetimi yaklaşımına ait prensipler çerçevesinde hazırlanan ölçülere ilişkin sonuçları gösterdiği belirtilmektedir (Christensen ve Yoshimi, 2003:75).

2.1.5.6. Performans Denetimi

Günümüzde artan etkin hizmet ve hesap verebilirlik taleplerine karşılık sonuç odaklı ya da performans esaslı yönetim en etkili çözüm yolu olarak kabul edilmektedir. performans esaslı yönetim performans esaslı denetimi gerekli kılmaktadır.

Denetim literatüründe yeni denetim sistemi, ilk defa 1977'de INTOSAI (International Supreme Audit Institutions)'nin Lima Kongresi'nde resmen tartışılmaya başlanmıştır. Lima Deklarasyonunda performans denetimi, yönetimin sadece özel yönlerini değil, aynı zamanda örgüt ve yönetim sistemlerini ele alan, geleneksel denetime göre daha kapsamlı bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirilmiştir. Kamu yönetiminin performansını, tutumluluğunu, verimliliğini ve etkililiğini incelemeye odaklanmış bir denetim şekli olarak tanımlanmaktadır (INTOSAI, 1977:7).

INTOSAI Denetim Standartlarına göre, performans denetimi;

1) Yürürlükteki yönetsel prensipler, uygulamalar ve politikalara uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin tutumluluğunun denetlenmesini,

2) Bilgi sistemlerinin ve performans göstergelerinin incelenmesini ve belirlenen eksikliklerin giderilmesi amacıyla denetlenen kurum tarafından izlenen yöntemlerin ve düzenlemelerin izlenmesini de kapsayacak şekilde insan kaynaklarının, mali kaynakların kullanımında verimliliğin denetlenmesini,

3) Denetlenen kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yaptığı faaliyetlerin hedeflenen etkileri ile karşılaştırılarak denetlenmesini kapsamaktadır (INTOSAI, 2001:33).

Performans denetiminde mali denetim ve uygunluk denetimine göre, denetim konusu, amacı, yöntemleri ve bakış açısı seçiminde daha fazla esneklik söz konusudur. Performans denetimi önceden belirlenmiş kuralları olan ve hep aynı şekilde tekrar eden yapıda bir denetim şekli olmayıp doğası gereği yargılara ve yorumlara açıktır (Yenice, 2006b: 148).

Denetim ölçüme göre dışsal karakterli, bağımsız bir faaliyettir. Performans ölçümleri, kişiler ve kurumların kendileri tarafından yapılmakta, denetim ise doğrudan bu ölçümleri konu almaktadır (Demirbaş, 2000:72).

2.1.5.7. Performans Sözleşmesi

Kamu kurumlarının amaç ve hedefleri stratejik planların yerine performans sözleşmeleri kapsamında belirlenmektedir (Oral, 2005:27). Performans esaslı sözleşme, belirli bir göreve başlandığında alınacak ücretin ve çalışma süresinin hizmet kalitesi ve sonuçlardaki hedeflerin yerine getirilme derecesinin esas alındığı bir sistemdir.

Performansa dayalı sözleşme vekalet teorisine dayandırılmaktadır. Teorinin dayandığı varsayım, görevin daha iyi nasıl yürütüleceğinin tespit edileceğine ilişkin karşılıklı sorumluluk alanlarının bir sözleşme ile belirlenmesidir (Martin, 2003:5).

Yönetimdeki esnekliğe karşılık, hesap verme sorumluluğu olarak kabul edilen performans sözleşmesi uygulamaları, Britanya, Yeni Zelanda, Kanada ve ABD'de uygulanmaktadır.

Genellikle, bu anlaşmalar sadece politik üst ile yönetim astı arasındadır. Performansa dayalı kurumun başkanı belirli kurallara uymayı ve spesifik performans hedeflerine ulaşmayı kabul eder ve eğer başkan kurallara uyar ve performans hedeflerine ulaşabilirse, performans bonusu kazanır.

Performans sözleşmesinin faydaları aşağıda açıklanmıştır:

- Performansta yüksek sonucuna ulaşılması,
- Kuruluş yöneticilerinin ve ön saf çalışanlarının dikkatinin spesifik performans hedefleri üzerine odaklanması,
- Politik yönetici kurumların ve çeşitli destek kuruluşlarının dikkatinin bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan esneklik üzerinde yoğunlaşması,
- Yönetici ve astlar arasında kişiler arası, karşılıklı hesap verme sorumluluğu yaratması,
- Vatandaşa karşı demokratik hesap verme sorumluluğunun genişletilmesi (Behn, 2000:37).

2.1.5.8. Performansa Dayalı Ücretleme

"Etkin Devlet" hedefinin gerçekleştirilmesi, özellikle de kamu kaynaklarının kullanımında etkinliğin sağlanması arayışlarında, kamu hizmetinin önemli bir girdisini oluşturan kamu personelinin de etkin çalışmasının sağlanması yönünde ciddi adımların atılması gereği ön plana çıkmıştır (Ceylan, 2009:45).

Geleneksel yaklaşımda, ücretle yapılan iş arasında birebir ilişki yoktur. Memurlara ödenen ücret memurun devleti temsil gücüyle toplumsal seçim ve saygınlığı arasında kurulan dengeye göre belirlenmektedir. Diğer taraftan merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar (Kestane, 2003:133; Al, 2007:54).

Performansa dayalı ücret politikası ücret artışlarında gösterge olarak performans düzeyinin dikkate alınmasını öngörmektedir (Songur, 1995:45).

Performansa dayalı ücretlemenin temel nedenleri:

- Başarının ve kariyer gelişimini teşvik edilerek motivasyonun sağlanması, çalışanların kariyerlerini yükseltmeleri için,
- Çalışanlar arasında rekabet edici bir ortam yaratılarak, özellikle yönetim kadroları için özel sektörden kamu sektörüne daha dinamik, risk alabilen kaliteli personelin geçmeleri için ortam yaratılması,
- Çalışan ile çalışmayanın takip edilerek daha objektif bir değerlendirme sistemi getirmesi,
- Performansa dayalı ücretleme, ücret maliyetleri hakkında da bilgi vererek gelecek ile ilgili daha gerçekçi bir ücret politikası izlenmesine yardımcı olması (OECD, 2005a:2).

Performansa dayalı ücret sistemi, bugün birçok ülkede uygulanan, başarılı uygulamalar yanında pek çok eleştiri de alan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmaların değerlendirilmesi sonucu OECD'nin 2005 yılında yayımladığı rapora göre performans ücret sistemlerinin tasarımı ve uygulanması aşamasında tavsiye edilen hususlar aşağıda özetlenmiştir (Ceylan, 2009:59-60):

- Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin hazırlanma aşamasında yöneticiler, sendika ve çalışanların da önerileri alınarak çalışmalara dahil edilmelidirler.
- Esas olarak "çok iyi" ve "çok kötü"leri ayırt etmeye odaklanılarak vasat çalışanlar için de ayrıntılı farklılıklar içermeyen basit bir performans değerlendirme süreci oluşturulmalıdır.
- Performansa dayalı ücretlendirme sistemi her şeyin ötesinde hedef belirleme sürecine dayanmalıdır. Az sayıda, gerçekçi, ancak çok da mütevazi olmayan hedefler belirlenmelidir, bireysel ve kurumsal amaçlar birbiri ile bağdaştırılmalıdır. Başarılı olunması için, niteliksel ve niceliksel göstergelerin bir kombinasyonu kullanılarak yapılan uygulama, planlanan amaçları, hedefleri ve standartları belirleyen performans yönetim sistemi ile yakından ilişkilendirilmelidir.
- Kolektif veya takım temelli performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmayacağına çalışanlar seviyesinde değerlendirilme yapılarak karar verilmelidir.
- Performans ödüllerinin cinsine ve ödeme miktarlarına dikkat edilmelidir. Performans ödemelerinin otomatik yıllık ödemelere dönüşmemesini sağlamak özel önem arz etmektedir.
- Sistemi devreye sokmadan önce bütçe politikasına karar verilmeli ve yaklaşık maliyetler konusunda gerçekçi tahminler yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme sürecinin şeffaf ve çalışanlara sağlıklı bir geri bildiriminin olmasına, sonuçlarının izlenmesine olanak sağlayan bir diyaloğa dayanması gerekmektedir.
- Performans değerlendirmesi çalışan ve amir arasındaki diyaloga dayanmalı, şeffaf olmalı ve iyi tasarlanmış adil süreçlerle ilgili araçları içermelidir. Değerlendirme ile ilgili geribildirim ise ayrıntılı ve net bir şekilde açıklanmalıdır.

2.1.5.9. Performans Esaslı Bütçeleme

Kamu kurumlarında performansa dayalı yönetimin en önemli aracının performans esaslı bütçeleme olduğu söylenebilir. Performans ölçüm sonuçları ile bütçe arasındaki bağlantı, performans esaslı bütçeleme aracılığıyla kurulmaktadır.

Performans esaslı bütçeleme anlayışı, kaynak tahsis süreçleriyle birlikte verimlilik ve etkinliği ele alması, planlamadan uygulamaya ve sonuçların raporlanmasına kadar performans kaygısının sürekli göz önünde bulundurulmasını sağlamaya çalışır (Altay ve Kaplan, 2006:5).

Performans bütçeleme daha yalın anlamda ayrılan fonların ölçülebilir sonuçlarıdır. Bu sonuçlar, çıktılar ve sonuçlar şeklinde ölçülür. Kaynaklar sonuçlar ile doğrudan ya da direkt ilişkili olabilir. Dolaylı bağlantı yaklaşımı, hedeflerin aktif olarak diğer bilgilerle birlikte bütçe karar alma süreçlerinde kullanılmasıyla ilgilidir. Doğrudan bağlantı yaklaşımı ise, performans birimleri ile ilgili doğrudan kaynak tahsisini içerir. Ayrılan kaynaklar böylece performans göstergeleri ile sözleşmelerine dayalıdır (OECD, 2004b: 5). Sunuma dayalı bütçeleme yaklaşımı performans göstergelerinin sadece bütçe belgelerinde ve hükümetin diğer belgelerinde gösterildiği bütçe türüdür. Bu yaklaşımda performans sonuçları bütçede ve diğer hükümet belgelerinde kaynak dağılımın belirlenmesinde bir bileşen olmaktan çok, sadece gösterime yönelik olarak bulunmaktadır (Yenice, 2006c:63).

Performans esaslı bütçeleme için en önemli amaç, performans göstergeleri yardımıyla kamu hizmetleri için ödenek tahsisinin çıktılar ve özellikle sonuçlarla ilişkilendirilmesi, kaynak tahsis ve kullanım süreçlerinde neden-sonuç ilişkisi kurulması, sonuçların raporlanmasında ve yeni ekonomik kararların alınmasında yardımcı olmasıdır (Robinson ve Last, 2009:2).

Performans esaslı bütçelemede mevcut ödeneklerle en yüksek hizmet çıktısının alınması hedeflenmektedir (Aktan ve Tüğen, 2006:204-205). Performans esaslı bütçelemeye geçişte dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir (Diamond, 2003:13-26):

- Amaçlarının açık olarak ortaya konması gerekmektedir,
- Uygulayıcıların amaçlara odaklanması sağlanmalıdır,

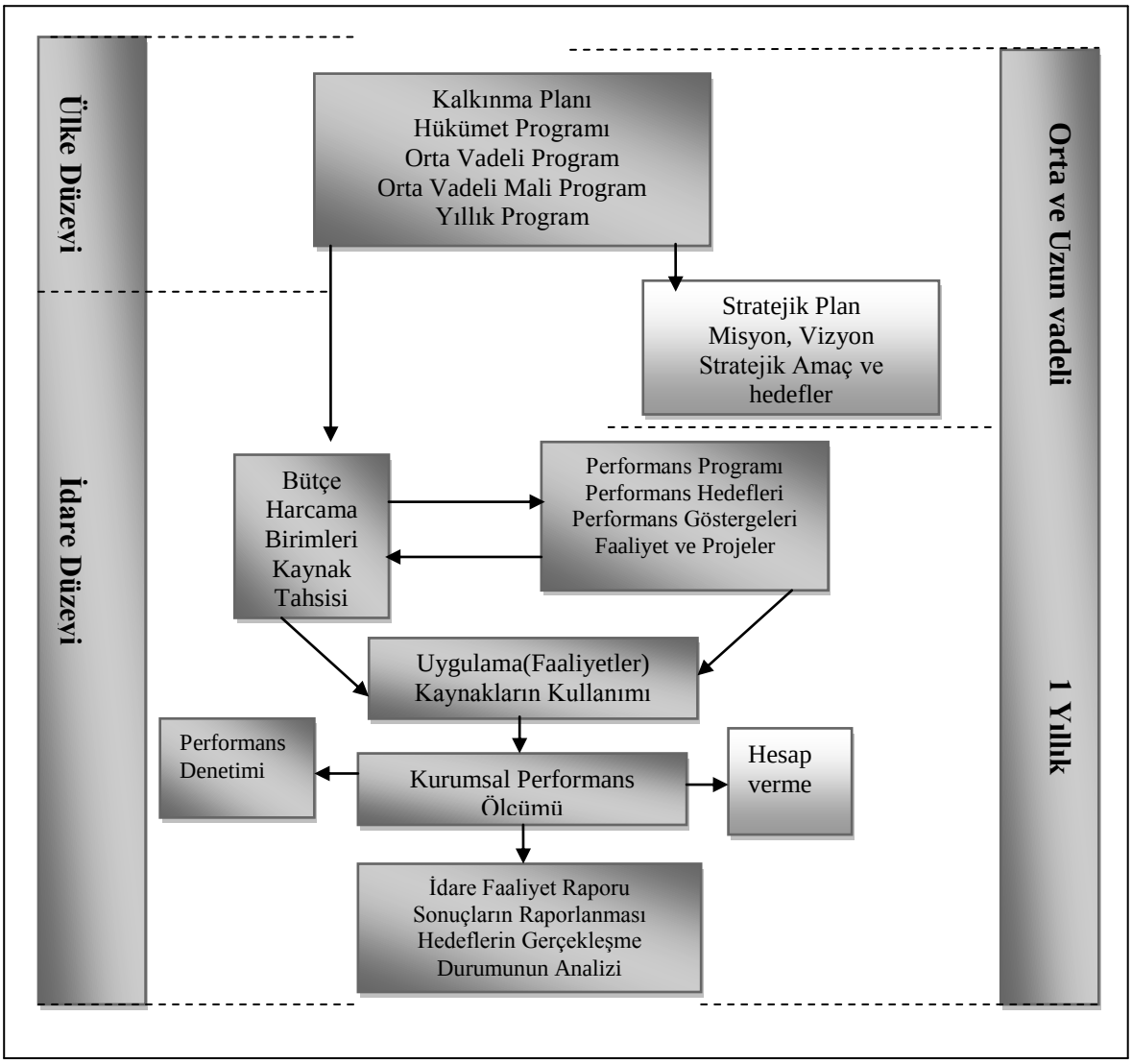
- İyi performansın ödüllendirilmesi, zayıf performansın cezalandırılması önemlidir,
- Muhasebe sisteminin yeniden oluşturulması gereklidir,
- Bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanılması önemlidir,
- İç kontrol (denetim) sistemi güçlendirilmelidir,
- Yönetim becerisinin derecesi başarı için küçümsenemeyecek kadar önemlidir,
- Yönetim kapasiteleri güçlendirilmelidir

Performans esaslı bütçelemenin temel unsurları; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu ile sistemin etkin şekilde işlemesi için gerekli olan performans denetimidir (Özen, 2008:51).

Faaliyetlerin belirlenmiş hedef ve göstergeler ışığında yürütülmesi ve sonuçların bu hedef ve göstergelere dayalı olarak değerlendirilmesi bu bütçeleme sisteminin özünü oluşturur. Performans esaslı bütçeleme performans bilgisine dayanan bir sistemdir. Performans hedef ve göstergelerinin oluşturulması, performansın değerlendirilmesi, idarelerin faaliyetlerinin bilgi ve verilere dayalı olarak izlenmesini gerekli kılar. Bu anlamda kamu idarelerinin performans esaslı bütçeleme sisteminin gerektirdiği bilgileri toplayacak bir performans bilgi sistemi oluşturmaları gerekmektedir (Maliye Bakanlığı, 2004:12).

Şekil 2.2'de de gösterildiği gibi, kamu kurumları faaliyetlerini uzun dönemli stratejik planlar ve yıllık performans planları çerçevesinde yürütmektedir. Bütçe sürecinde kaynak tahsisleri performans ölçümü sonucu ortaya çıkan performans bilgilerine dayalı olarak yapılmaktadır.

Şekil 2.2: Performans Programı, Performans Esaslı Bütçeleme ve Kurumsal Performans Ölçümü arasındaki İlişki



Kaynak: Yılmaz, 2007a:33.

2.1.6. Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümünün Gerekçeleri

Bu bölümde Kamu yönetimlerinde performans ölçümü ile bütünleşmiş ve başarısı için gerekli koşulları hazırlayan hesap verme sorumluluğu ve şeffaflık kavramları, kurumsal performans ölçümü ile ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.6.1. Kamusal Sorumluluk: Hesap Verme Sorumluluğu (Accountability)

Kamu kurumlarında performans ölçümünü hazırlayan en önemli gelişmelerden biri de özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimlerinin yolsuzlukları ortadan

kaldırıcı çalışmalara önem vermeleridir. Yasal düzenlemeler ile şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürü yaratılması yolsuzluklarla mücadelede en önemli çözüm olarak görülmüştür (Rizvi, 2005:3).

Türkçeye en dar anlamında hesap verme sorumluluğu şeklinde çevrilebilecek olan "Accountability" ile "Hesap verme yükümlülüğü", "Hesap verilebilirlik" kavramları özel bir neden yoksa birbirleri yerine kullanılmaktadır (Özyıldız, 2000:77).

Hesap verebilirliğin amacı, suçlamada bulunmak veya yaptırım uygulamak değil kurumun performansını arttırmaktır (Artley, 2001:1). Aynı zamanda çatışmaların önlenmesi açısından vatandaşların ve devletle ilişkisi bulunan çevrelerin doğruları bilmeleri için gerçeklerin açıkça ilan edilmesidir (Bernstein, 2000:19).

Modern kamu yönetimi literatürü geleneksel anlayışın aksine hesap verme sorumluluğunu başarıyı ve hizmeti göstermenin, performansı artırmanın fırsatı olarak görmektedir. Bu bakış açısıyla hesap verme sorumluluğu kavramı, performans sorumluluğunun üstlenilmesini ve performansın kanıtlanmasını içermektedir (Bor, 2000:117).

Hesap verebilirliğin güvenilir şekilde uygulanabilmesi için performans ile ilgili önceden tahmin edilebilir anlamlı sonuçlara ihtiyaç vardır. Hesap verme sorumluluğu performansın ölçülmesiyle ve bu ölçme sonucu elde edilen bilgilerin raporlanmasıyla yerine getirilir (OECD, SIGMA:6).

Bu bağlamda, hesap verebilirlik ile performans ölçümü birbirine çok yakın kavramlar olmakla birlikte temelde ayrıldıkları noktalar bulunmaktadır. Performans ölçümü neyin doğru yapıldığına cevap ararken; hesap verebilirlik, yapılan şeyin doğru olup olmadığına odaklanır. Hesap verebilirlikte kaynaklar belirlenen amaçlar için en ekonomik şekilde kullanılmış mı, muhasebe standartlarına uyulmuş mu gibi sorulara cevap aranır. Performans verileri ise kaynakların anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmak için kullanıldığının kanıtı olmaktadır. Hesap verebilirliğin etkinliğinin arttırılması için kullanılan performans ölçümü geçmiş deneyimlere odaklanırken, performans göstergelerinin analiz sonuçları geleceğin tasarlanmasında kullanılır (Halachmi, 2005:265-266).

Başarılı hesap verme sorumluluk ilişkilerinin temel ögeleri şunlardır (Kanada Alberto Eyaleti Sayıştay'ı, 2001:2):

- Ölçülebilir hedefler belirlenmesi ve sorumlulukların tespiti,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için nelere ihtiyaç duyulduğunun planlanması,
- İşin yapılması ve gelişmenin izlenmesi,
- Sonuçların raporlanması,
- Sonuçların bir değerlendirmeye tabi tutulması ve geri bildirim sağlanması.

2.1.6.1.1. Siyasi Hesap Verme

Siyasi hesap verme aşağıda belirtilen üç şekilde yapılmaktadır:

- Halkın seçim ve oy kullanarak vekillerini denetlemesi (Aktan vd., 2004:171),
- Bürokratların ve kamu yöneticilerinin örgütsel faaliyetlerinden dolayı politikacıya karşı sorumlu olmaları (Aksoy, 2004:46),
- Hükümetlerin ve hükümetleri oluşturan bakanların parlamentoya karşı kendi bakanlıklarında yapılan faaliyetlerden dolayı hesap vermesi gerekliliğini (Balcı, 2003:120) kapsamaktadır.

2.1.6.1.2. Yönetsel Hesap Verme

Hesap verme sorumluluğunun diğer türü yönetsel hesap verebilirliktir. Yetkili ve sorumluların, oluşturulan hesap verebilirlik araçları ile tam olarak işbirliğinde bulunmak ve bunun yanı sıra bilgiye serbestçe ulaşılabilmesini ve kamuoyunun politika ve uygulamalardan haberdar edilmesini sağlamak için, özellikle çıkarı olan kişileri, bir kararın neden alındığına dair bilgilendirme zorunluluğudur (Samsun 2003:21).

2.1.6.1.3. Hukuki Hesap Verme

Hukuki hesap verme sorumluluğu ile kamu kurum ve kuruluşları dış bir makama karşı performansa ulaşım ve hukuksal kurallara bağlılık konularında hesap verilmektedir. Bu tür hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğünün sağlanmasının bir aracı olarak görülebilir. Burada, hem teknik anlamda yapılan işin yasal olduğunun belirlenmesi ve hem de sahip olunan yetkilerin adil ve rasyonel olarak kullanıldığının ortaya konulması söz konusudur (Aktan vd., 2004:171-172).

2.1.6.1.4. Performans Sorumluluğu

Hedeflenen amaca ulaşılıp ulaşılmadığının ve bunun nasıl sağlandığı konusundaki faaliyetlerin bütününün hesabının verilmesi olarak tanımlanabilir. "Üzerinde anlaşılan beklentiler ışığında performans sorumluluğunun üstlenilmesine ve performansın kanıtlanmasına dayanan ilişki" olarak da tanımlanmaktadır (Karakaş, 2005:296).

2.1.6.2. Saydamlık (Şeffaflık)

Türk literatüründe saydamlık ve şeffaflık eş anlamlarda kullanılmaktadır. Devlette şeffaflık, yolsuzlukları önleyici en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Daha şeffaf bir yönetim, basitleştirilmiş kurallar, kamu personelini motive edici zam ve tazminatlar, yolsuzluk ve rüşveti kontrol edici büroların kurulması gibi önlemlerle sağlanabilecektir (Rizvi, 2005:16).

2.1.6.2.1. Mali Saydamlık (Transparency)

Mali saydamlık, devletin amaçlarını bu amaca ulaşmak için uygulamaya koyduğu politikaları, bu politikaların meydana getirdiği sonuçları izlemek için gerekli olan bilginin düzenli, anlaşılabilir, tutarlı ve güvenilir biçimde kamuoyuna sunmasıdır (Cura, 2003:140).

Saydamlık piyasa başarısızlıklarının oluşmasını önleyen ve buna bağlı olarak finansal krizlerin olasılığını azaltan faktörlerden biridir. Kamuoyunun kaynakların nasıl kullanıldığını izlemesine olanak sağladığından kamu kaynaklarını izleyebilen halk önünde politikacılar ve bürokratlar kamu yararına uygun davranmaya özen gösterirler. Bu sayede devlet, topluma karşı daha sorumlu ve hesap verebilir hale gelir (Tosun, 2010:28).

Mali boyutta saydamlığı yakalayabilmek için öncelikle saydamlığı engelleyici aşağıdaki uygulamaların belirlenmesi gereklidir:

- Makroekonomik değişkenlerde gerçeğe uzak öngörüler,
- Gerçekçi olmayan kamu gelirleri,
- Olması gerekenin altında harcama projeksiyonları yapılması,
- Alınan yeni önlemlerin bütçe üzerinde olumlu etkiler yarattığının savunularak ileriye yönelik olumlu öngörülerde bulunmak,

- Tasarruf gerekçesiyle etkinlik göz ardı edilerek, bütçede bazı kalemlere olması gerekenin çok altında ödenek tahsis edilmesi,
- Siyasi amaçlarla bazı kalemlere olması gerekenin üzerinde ödenek tahsis edilmesi.

Yukarıda sıralanan yöntem ve uygulamalar terk edildikçe saydamlığa ulaşma yönünde adımlar atılmış olacaktır (Sak ve Sönmez, 2000:79).

2.1.6.2.2. Performans Saydamlığı

Performans saydamlığı; mal ve hizmet üretiminde amaçlanan toplumsal hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının değerlendirilmesine yarayan veya bu değerlendirmeyi kolaylaştıran kriterlerin halka sunulmasıdır. Diğer bir deyişle performans saydamlığı mal veya hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını karşılama düzeyidir. Mal ve hizmet üretiminde tutumluluk, etkinlik ve verimlilik ilkelerine uygun hareket edilmesi performans saydamlığının göstergesidir (Karakaş, 2005:302).

Louisiana Eyaleti plan ve bütçe bölümünce hazırlanan performans saydamlığı için uygulama rehberine göre performans saydamlığı süreci üç bileşenden oluşmaktadır:

- **Sonuçların Tanımlanması**: Stratejik planlama ve operasyonel planlama sürecinde "nerede olmak istiyoruz?" sorusuna verilecek cevapların analizi, başarı için hedeflenen sonuçları tanımlar.
- **Performansın Ölçümü ve Raporlanması**: "Süreçlerimizi nasıl ölçeriz ve nasıl izleriz?" sorularına verilecek cevaplar çerçevesinde uygulanan performans göstergelerinin seçimi, ölçümü, performansın izlenmesi ve performans raporlama sürecini kapsamaktadır.
- **Performansın Değerlendirilmesi ve Sonuçların Kullanılması** : "Şimdi neredeyiz?" ve "nerede olmak istiyoruz?" sorularının cevaplarının değerlendirilmesidir. Kamu kurumları performans değerlendirme ve sonuçlarını, bütçe kararlarının alınması, yönetimi geliştirme ve performansa dayalı ödül ve cezaların verilmesinin sağlanmasında kullanılır (Rainwater ve Manageware:6).

2.1.6.3. Hesap Verebilirlik, Saydamlık, Kurumsal Performans Ölçümü Arasındaki İlişki

Hesap verme sorumluğu ve saydamlık karşılıklı etkileşim içinde olan iki kavramdır. Saydamlığı sağlayabilmek için etkili ve iyi işleyen hesap verme süreçlerine; hesap verme süreçlerinin de iyi işleyebilmesi için saydamlığa ihtiyaç vardır. Hesap verme düzenlemelerindeki şeffaflık için ilgili performans bilgilerinde de şeffaflığın sağlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle ortaklık biçiminde yürütülen kamu hizmetlerine ilişkin performans bilgilerinin kamuya açık olmasının sağlanmasına özen gösterilmelidir (Gören, 2000:122; Karakaş, 2005:297).

Hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramlarının performans ölçümünün başarısı için tamamlayıcı iki unsur olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.6.4. Ülkemizde Hesap verebilirlik ve Saydamlık Kapsamında Yapılan Yasal Düzenlemeler

Yolsuzlukların sebeplerinin, sosyal ve ekonomik boyutlarının araştırılarak alınması gereken önlemlerin belirlenmesi amacıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde araştırma önergesi verilmesi önemli bir başlangıç olmuştur.

Yolsuzlukların sebeplerinin araştırılması için kurulan (10/9) esas numaralı Meclis Araştırma Komisyonu, yaptığı araştırma ve görüşmeler sonucunda beş kısım halinde düzenlediği ve 19.6.2003 tarihinde Meclis Başkanlığı'na sunulan raporda yolsuzlukların nedenleri arasında, saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve denetim konularındaki yetersizlikler özellikle vurgulanmıştır. Bu kavramlar çerçevesinde Türkiye'nin ne durumda olduğu ortaya konarak ve hem yolsuzlukların tespit edilmesi hem de önlenmesi bakımından yapılması gereken düzenlemeler belirtilmiştir (Polat, 2003:67).

2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda "Mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağılımı, mali saydamlığın oluşturulması, muhasebe mali raporlama standartlarının geliştirilmesi"nden bahsedilmiştir.

2001, 2002 ve 2003 yılı programlarında da kamu harcamalarında verimliliğin artırılması, performans değerlendirme sistemi kurulması, açıklık ve şeffaflık vurgusu yapılmıştır.

Bakanlar Kurulu'nun 12.1.2002 tarihli ve 2002/3 sayılı prensip kararı ile oluşturulmuş bulunan "Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu" bir rapor hazırlayarak, "Bütçe kapsamının genişletilerek, bütçenin plan ve programlarla ilgisinin kurulması, kod yapısının değiştirilmesi, mali istatistik ve raporlama sistemi ile şeffaflığa ve hesap verilebilirliğe olanak verilmesi, denetimde etkinliğin artırılması, devlet mallarının muhasebe sistemine alınması" gibi önerilerde bulunmuştur.

Yeni kamu mali yönetim sisteminin kavram, kurum ve kuralları ile uyum sağlanması amacıyla, T.C. Anayasası'nda da 2005 yılı sonu itibariyle gerekli değişiklikler yapılmıştır (Söyler, 2006:284-285).

Kamu kurumlarında hesap verebilirlik kültürünün benimsenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla, yasal alt yapıyı oluşturan birtakım düzenlemeler de yapılmıştır. Bunlar aşağıda gösterilmiştir:

- 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun ve Kamu Görevlileri Etik Davranış ilkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
- 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu

2.1.7. Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçümünün Temel Bileşenleri

Kurumsal performans, kurumun yerine getirdiği faaliyetlerin, üretilen mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir.

Son zamanlarda söz konusu kavramlara ilave olarak adalet, eşitlik ve çevre, etik, elektronik bilgi işlem gibi yeni bazı unsurların/kriterlerin de ilave edilmesi gerektiği gündeme gelmektedir (Demirbaş, 2001: 102).

Performansı oluşturan unsurların tanımlanması, performans yönetiminin anlaşılabilmesi açısından gereklidir. Bu nedenle bu bölümde söz konusu kavramlar açıklanacak, aralarındaki ilişki irdelenecektir.

2.1.7.1. Ekonomiklik, Tutumluluk (Tasarruf, Ekonomi, Economy)

Kamu yönetiminde performans ölçümünün temel unsurlarından olan ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik kavramları farklı özelliklere sahip olmalarına rağmen, zaman zaman birbirlerinin yerine de kullanılmaktadırlar (Falay, 1987:48).

Ekonomiklik, tutumluluk, ve iktisadilik aynı anlamda kelimelerdir. Ekonomiklik girdilerle yani kaynaklarla ilgilidir. Bir kurumda insan, para, malzeme ve mal olmak üzere dört çeşit kaynak kullanılır.

Ekonomiklik, kaynakların elde edilmesinde ve kullanılmasında tutumlu davranmayı içerir (The Swedish National Audit Office, 2001:15).

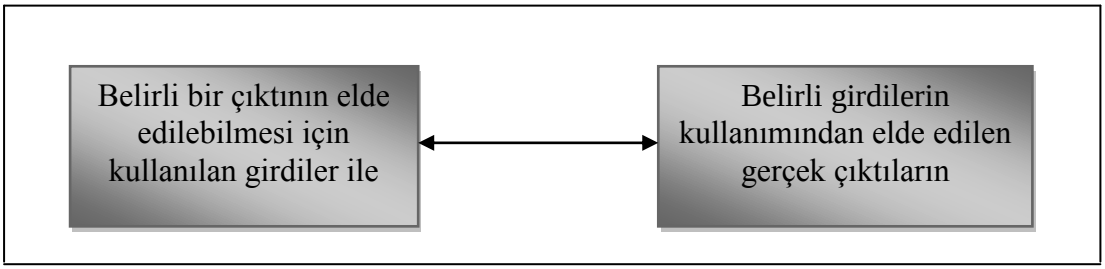
Ekonomiklik ölçütleri girdi maliyeti ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile kullanılır (Poister, 2003:52). Kurumun amaçları göz önünde bulundurularak, kaynakları uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde elde etmeyi de kapsar.

Uygun miktar*;* kaynak ihtiyacının nicel düzeyinin öncelikle belirlenmesini göstermektedir. Yönetim ihtiyaçlarını yeterli belirlerken, en düşük maliyetle elde edilebilecek alternatifler üzerinde durmalıdır.

- Uygun zaman; kaynağın ihtiyaç duyulduğu zaman kullanılması,
- Uygun yer*;* kaynağın ihtiyaç duyulduğu yerde kullanılması,
- Uygun maliyet*;* kaliteden fedakârlık etmeden kullanımdaki en düşük maliyet anlamındadır (Kubalı, 1998:33).

Kamu yönetiminde ekonomiklik için, bütün faaliyetlerin incelenerek, olası alternatiflerin ve uygun üretim ölçeklerinin seçilmesi gerekmektedir. Ekonomiklik kavramını oluşturan unsurlar aşağıdaki Şekil 2.3'de gösterilmektedir.

Şekil 2.3: Ekonomikliği Oluşturan Unsurlar



Kaynak: Özer, 1997:78

Şekil 2.3'de gösterildiği gibi karşılaştırmasının yapılması ve aşağıdaki formülün 1'den büyük olması gerekmektedir.

$$\frac{\text{Gerçek çıktının elde edilebilmesi için belirli çıktı}}{\text{Alternatif üretim fonksiyonuna göre gereken girdi}} > 1$$

2.1.7.2. Verimlilik (Productivity)

Verimlilik, diğer anlamıyla üretkenlik veya prodüktivite, üretim odaklı bir kavram olarak, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı girdi veya girdiler arası ilişki olarak tanımlanmaktadır (Prokopenko, 2003:19).

Verimlilik; sahip olduğumuz kaynakların doğru ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak, performans ve yararlılıklarını en üst düzeye çıkartabilmek demektir. Bu bağlamda büyüme performansını ölçmede kullanılan en temel göstergelerden biri verimliliktir (Özsever vd., 2009:45).

Kronolojik sıralamayla Literatürde yapılan bazı verimlilik tanımları (Kuruüzüm, 1992:4):

- Littre (1883): Üretme yeteneği.
- Early (1900'ler): Ürünler ile onun üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki.
- OEEC (1950): Çıktının üretim faktörlerine bölünmesi ile elde edilen oran.
- Davis (1955): Kullanılan üretim faktörlerine göre elde edilen ürün miktarındaki değişim.

- Kendrick (1965): Kısmi, toplam faktör ve toplam verimlilik kavramları ile yapılan tanımlamalar.
- Sumanth (1979): Toplam verimlilik, gerçekleşen çıktının kullanılan girdiye oranıdır.
- Kendrick (1980): Temel işgücü ve insan dışı kaynakların fiziksel birimlere ve diğerleri çevrilerek çıktılarla karşılaştırılması.
- Bain (1982): Çıktıların, kendileriyle ilgili birtakım girdilere oranıdır.
- Kopelman (1986): Üretim sürecinde kullanılan bir veya daha fazla fiziksel girdi ile yaratılan fiziksel çıktılar arasındaki ilişkidir.

Verimlilik ile ilgili tanımların ortak olarak birleştiği nokta, elde edilen çıktılar ile bunları üretmek için kullanılan kaynakların yani girdiler arasındaki ilişki üzerinde durmalarıdır.

Bu bağlamda verimlilik, kullanılan belirli girdiler ve üretim faktörleri ile en iyi çıktıyı elde edebilmenin mümkün olup olmadığını tahmin etmek için bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Verimliliği oluşturan unsurlar Şekil 2.4'de gösterilmiştir.

Şekil 2.4: Verimliliği Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Celep, 2010:12.

Sonuçlar\kaynaklar, Girdi\Çıktı veya diğer verimlilik rasyoları ile çıktı veya sonuçlar ile kullanılan kaynakları karşılaştırmak mümkündür (Epstein, 1993:357-369).

Verimlilik oranları tek bir üretim faktörü için elde edildiğinde "Kısmi faktör verimliliği" olarak adlandırılır. Üretim faaliyeti sonunda elde edilen çıktının bu üretimde kullanılan girdilerden herhangi birine oranlanmasıyla kısmi faktör verimliliği hesaplanmaktadır. Verimlilik analizine konu olan girdiler emek, arazi ve sermaye verimliliği olarak adlandırılmaktadır. Toplam çıktı miktarı net veya brüt olarak anılır ve herhangi bir üretim faktörü ile ilişkilendirildikten sonra elde edilen kısmi verimlilik oranı net veya brüt olarak bir anlam ifade eder. Kısmi verimlilik zaman içerisinde çıktı

ünitesi başına belirli girdilerde meydana gelen tasarrufları ölçer. Buna göre zamanla çıktı miktarı başına belirli girdiler kullanılmak suretiyle elde edilen tasarruflar ölçülebilmektedir (Gerşil, 2007:533).

Bir organizasyonda üretilenler, bu üretimi gerçekleştirmek üzere kullanılan tüm girdilere oranlandığında "Toplam faktör verimliliği" elde edilir (MPM Verimlilik Raporu, 2003:27).

Gerek özel gerekse kamu sektöründeki kuruluşlar, içinde insan unsurunu da barındıran karmaşık yapılar olduğu için verimlilik hakkında karar vermek her zaman kolay olmayacaktır. Bu nedenle verimliliğin faaliyetlere ilişkin verimlilik ve organizasyona ilişkin verimlilik diye ifade edilen iki öğenin birleşimi olduğu söylenebilir. Kısacası bir kurum verimli olabilmek için faaliyetlere ve organizasyona ilişkin verimliliği birlikte sağlamalıdır (Özer, 1992:35).

2.1.7.3. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik, kaynakların hangi etkenlikte tüketildiğiyle kıyaslamalı olarak, hangi çıktının üretilebileceğinin bir ölçüsüdür (Yükçü ve Atağan,2009:7). Bir organizasyonel amaca ulaşmak için tüketilen kaynak miktarını ölçmeyi esas almaktadır. (Efil, 2006:353)

Etkililik daha aşağıdaki soruların cevabını aramak için kullanılmaktır:

- Gerçekten ihtiyaç duyulan,yararlı mal ve hizmetler üretildi mi?
- Çıktı üretiminde ne sağlanmak isteniyorken ne sağlandı?
- Dönem başındaki planların %kaçı gerçek oldu?

Etkililik kavramı ulaşılacak çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması ve ya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir (Gerşil,2007:531).

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçek Kullanılan Kaynaklar}}{\text{Kullanılması Planlanan Kaynaklar}} \text{x}100$$

Kaynak: Efil, 2006:353

2.1.7.4. Etkinlik (Efficiency)

Etkinlik hangi amaçlara, hangi sonuçlarla ulaşıldığını veya sonuçların amaçları gerçekleştirme derecesini inceler. Bu bakımdan etkinlik, verimliliğe oranla daha kapsamlı bir kavramdır. Ne var ki, verimliliğin sağlanması etkinliğe önemli katkı sağlamakla beraber etkinliği tam olarak gerçekleştirmez ve tek başına yeterli değildir (Demirbaş, 2001:102).

Etkinlik, ulaşılacak bir hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal bir potansiyeli içermektedir (Baş ve Artar, 1991:34).

$$\text{Etkinlik} = \left(\frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}}\right) \text{x}100$$

Kaynak: Efil,2006:353

Epstein'e göre etkinlik geniş anlamda; toplumun isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilirliktir. Geleneksel tanımlamada etkinlik, kalite, zamanlılık, başarı, çıktılar, sonuçlar ve gelirler ile maliyetleri kapsamaktadır. Günümüzde etkinlik kavramı ise devletin hizmetleri ve politikalarının toplum veya vatandaşlar üzerindeki etkisi ile tanımlanmaktadır (Epstein, 1993:365).

Etkinlik, verimlilik kavramını kapsayan ve ondan daha geniş bir kavram olduğu için ölçülmesi ve hakkında bir yargıya varılması oldukça güçtür. Etkinlik zamana ve bakış açısına göre değişen subjektif, değer yüklü unsurları içermektedir. Etkinlik konusunda yargıda bulunma genellikle çok yönlü ve bazen birbirine zıt hedef ve önlemlerin ölçülmesini gerektirir (Kubalı, 1998:38).

Etkinlik türleri aşağıda gösterilmiştir:

a) Teknik Etkinlik: Verimlilik kavramı ile eş anlamlıdır. Teknik etkinlik, etkin bir üretim fonksiyonu bilindiği varsayımıyla; bir kurumun elinde bulundurduğu girdi bileşimini en etkin şekilde kullanarak en çok çıktıyı üretmedeki başarısı olarak tanımlanmaktadır (Deliktaş, 2002:248).

b) Kaynak Kullanımında Etkinlik: Üretim kaynaklarının ne ölçüde israf edilmeden kullanıldığını ifade eder (Aktan, 2006:273).

c) Kaynak Dağıtımında Etkinlik: Üretim faktörlerinin hizmet sunum alanlarına ne ölçüde adil dağıtıldığını ifade etmek üzere kullanılır (Aktan, 2006:273).

d) Hizmet Etkinliği: Hizmet etkinliği ile verilen hizmetin miktarı değil, kalitesi ölçülmeye çalışılır. Hizmet sunumunun etkinliği hem marjinal fiyatlandırma koşulunun varlığı ile (teknik etkinlik) hem de hizmetin tüketici tercihinin tam olarak karşılanması ile (tüketici refahının maksimizasyonu) ile açıklanabilir (Tuncer, 2007:91).

e) Maliyet Etkinliği: Kurumlarda toplam maliyetlerin ne ölçüde minimize edildiğini gösterir (Aktan, 2006:273).

Kamu harcamalarında etkinlik sağlanabilmesi, özellikle kamu yatırımlarının ekonomik kalkınmada kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmesi yatırımlardan sağlanacak yüksek verimliliğe bağlıdır. Bir kamu yatırımının yapılmasıyla ne ölçüde bir fayda sağlandığını her zaman hesaplamak mümkün değildir. Kamu faaliyetlerinin çoğunda (milli savunma, adalet, emniyet, eğitim) sağlanan faydanın ölçülmesi çok zordur. Bu nedenle maliyet fayda analizi tekniği her türlü kamu yatırımlarına uygulanamaz. Bu analiz tekniği maliyet ve faydanın para birimi cinsinden hesaplanabildiği durumlar için geçerlidir (Karaaslan, 2003:251).

f) Teknolojik Etkinlik: Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı dolayısıyla elde edilen maliyet tasarrufunu ve üretim artışını tespit etmek için kullanılan performans değerlendirme ve ölçme kriteridir (Aktan, 2006:273).

2.1.7.5. Ekonomiklik, Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik Kavramlarının Birlikte Değerlendirilmesi

Tutumluluk, verimlilik ve etkinlik,etkililik kavramları aralarındaki sınırların net olarak çizilemediği, birbirini tamamlayan ve sıkı ilişki içerisinde olan kavramlardır.

Etkili çalışan bir kurumun etkin çalışmıyor olması mümkündür. Kaynak kullanımında etkili olan bir kurumun hedeflerine ulaşmaması mümkündür (Efil,2006:353). Etkililik başarı için temeldir, etkinlik ise bu başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir. Kurumun amacı, tüm faaliyetlerin etkililiğini sağlamak, etkili olmayan tüm faaliyetleri etkinliği ne kadar yüksek olursa olsun azaltmak ya da elemek olmalıdır. Verimlilik en az kaynak (ekonomiklik) ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etmek biçiminde de ifade edilebilir. Etkinlik, doğru işleri yapmaktır. Verimlilik ise, işleri doğru

yapmaktır. Etkinlik, işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi inceler ancak verimlilik, kullanılan kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi yani kaynakların üretim gücünü değerlendirir. (Yükçü ve Atağan,2009: 8)

Ekonomiklik, verimlilik, etkinlik, etkililik kavramlarını birbirinden farklılaştırmak yerine kurumsal performansın sağlanmasında yönetimi engelleyen bir zayıflığın mevcut olup olmadığı araştırılmalı, verimlilik ve tutumluluk arayışı içerisinde etkinlikten ödün verilmemelidir (Özer, 1992:38).

Kanada Kapsamlı Denetim Vakfı, konu üzerinde bir araştırma yürüttükten sonra, her biri etkinlik konusunda karar vermeye yardımcı olan on iki niteliği içeren çerçeve bir kavram ortaya koymuştur. Bu nitelikler, etkinlik konusundaki değişik görüşleri hesaba katmakta ve bir bakıma verimlilik ve tutumluluk unsurlarını da kapsamaktadır (Abid, 1998:118):

1) Yönetim düzenlemeleri; bir örgütün programlarının veya faaliyet serisinin hedeflerinin açık, birbirleriyle uyumlu ve anlaşılır olma ve örgütün planlarında, yapısında, yetki dağılımında ve karar verme süreçlerinde tam olarak yansıtılma derecesi.

2) İlgi; programların, sistemlerin ve işlemlerin karşılanacak sorunlar ve koşullar açısından anlamlı olma derecesi.

3) Uygunluk; programlar, fonksiyonlar ve prosedürler için harcanan çaba düzeyinin örgütün hedefleri ve durumun gereklerine uygunluk derecesi.

4) İstenen sonuçlara ulaşma; amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme derecesi; güçlü ve zayıf yönleri belirleme.

5) Kabul; tüketicilerin ya da programın son kullanıcılarının memnuniyet derecesi.

6) İkincil etkiler; diğer önemli sonuçların (istenen veya istenmeyen, olumlu veya olumsuz) ortaya çıkma derecesi.

7) Maliyetler ve üretkenlik; maliyetler (girdi) ve çıktılar arasındaki ilişki.

8) Esneklik; bir örgütün değişen koşullara uyabilme derecesi.

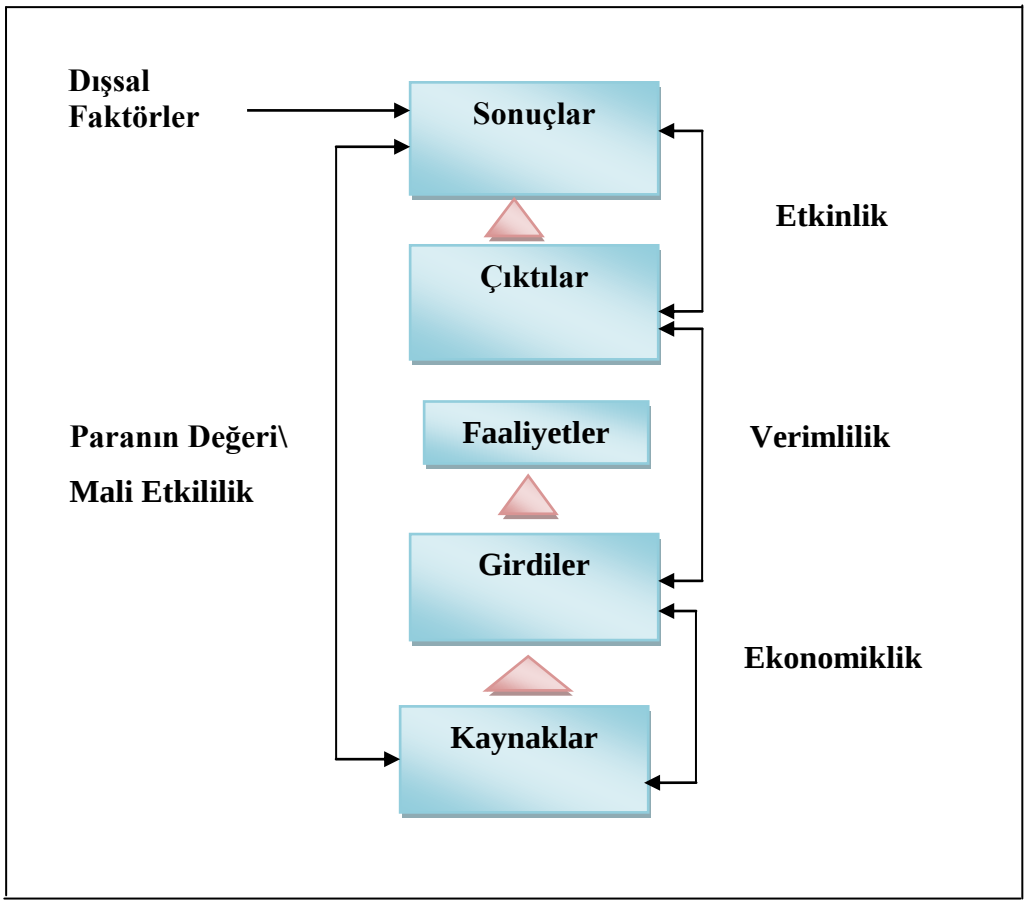
9) Mali sonuçlar; gelirlerin toplanma maliyetleri ve aktiflerin pasifleri karşılama derecesi.

10) Çalışma çevresi (Örgüt iklimi); bir örgütün çalışanlara kendilerini geliştirme ve başarı için uygun is atmosferi sağlama derecesi

11) Varlıkların korunması; önemli değerlerin -personel, taşınmaz mallar, kayıt ve bilgiler- korunma derecesi.

12) İzleme ve raporlama; performanslar ilgili önemli konuların ve fonksiyonların belirlenme, raporlanma ve dikkatle izlenerek yönlendirilme derecesi

Şekil 2.5: Tutumluluk, Verimlilik, Etkinlik, Etkililik Arasındaki İlişki



Kaynak: Yılmaz, 2007a :26

Sonuç olarak, Şekil 2.5'de gösterildiği gibi, belirlenen amaçlar doğrultusunda kamusal faaliyet ve hizmetlerin üretim sürecinde kurumun mevcut bütçe imkanlarına göre ihtiyaca uygun girdileri temin etmesi ve en az maliyetle en fazla çıktıyı elde etmesi ekonomiklik ve etkinliği sağlar. Elde edilen çıktıların toplum üzerinde istenilen

sonuçları yaratıp yaratmadığı, dışsal faktörler de göz önünde tutularak etkililik göstergeleriyle izlenebilir.

2.1.7.6. Devlette Etkinlik ve Etkin Devletin Özellikleri

1990'lı yıllardan itibaren hem IMF hem de Dünya Bankası, kendilerinden kredi talep eden ülkelerin hükümetlerinden sorumluluk, katılım ve meşruluk gibi konularda daha yüksek standartları, üye ülkelerle ilişkilerini düzenleyen kurallar bütününü "Etkin Devlet" kapsamında değerlendirmektedirler (Gökbunar, 2004:19).

Dünya Bankası 1997 yılında hazırladığı raporda etkin bir devlet için gerekli olan unsurları belirtmiştir:

1. Siyasilerce oluşturulan vizyon ve amaçların stratejik önceliklere dönüştürülmesi, disiplinli, hesap verebilir bir koordinasyon ve formülasyonun sağlanması için güçlü bir merkezi hükümet gereklidir.
2. Hizmetlerin daha verimli ve etkin bir şekilde sunumu için bazı hizmetler özel sektöre devredilmelidir.
3. Çalışanlara liyakate dayalı ücret sistemi getirilmesi, prim, ikramiye gibi motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi gereklidir (World Bank, 1997: 80).

Etkin devlet; sivil toplum örgütleri, yönetişim, aktif katılımcılık, kararlara katılma, karar alma sürecini etkileme, yönetime katılma, demokratikleşme, yetki devri, yerinden yönetim, özerklik, öz yönetim, saydamlık, hesap sorabilirlik/verebilirlik gibi alt kavramları içermektedir.

Devletlerin gelişme kapasiteleri bugün yarattığı ekonomik katma değerlerle ölçülmekte, etkinlik devleti dönüştüren bir üslup olarak giderek önem kazanmaktadır. Etkinliğin devletin işleyişini belirleyici bir unsur olması, kamusal alanın kendi içinde özel sektör yönetim teknikleri aracılığıyla performansa dayalı bir potansiyel güç olmayı hedeflediğini ortaya koymaktadır **(**Demirel, 2006a: 123).

Etkin bir devlet yapısının sahip olması gereken özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 71):

1. Vatandaşların istek ve taleplerini dikkate alan ve vergi verenleri müşteri olarak görmek,

2. Memurları vatandaşları memnun etmek için çalışan, vatandaş odaklı bir yapıya sahip olmak,
3. Çalışma düzeni ve donanımıyla çağdaş olmak,
4. Çalışma yöntemleri ortak akla dayalı, dış dünya ile uyumlu ve bütünleşmiş olmak,
5. Bürokratik engellerden arınmış ve vatandaşın taleplerini ilk başvuru noktasında çözmek, koyduğu kuralları vatandaşın işini kolaylaştırmak için oluşturmak,
6. Asli görevlerine yoğunlaşmış, sağladığı hizmetlerin gerektirdiğinden daha büyük olmayan, üretici değil ama etkin ve koordine edici devlet yönetimini benimsemek ve pazar mekanizmasına saygı duymak,
7. Mevcut kaynaklarıyla, yurttaş tercihlerine uygun kamusal mal ve hizmetleri mümkün olan en az maliyetle en iyi şekilde üretmek ve sağlamak ve bu suretle rasyonel olmak,
8. Zaman içinde değişen iç ve dış şartlara kendini uyarlama kabiliyetine sahip bugün ile yarın arasındaki köprüleri kurabilen, toplumdaki ortak hedefleri görebilen ve bunların etrafında birleşerek geleceği planlayabilen stratejik yönetim esaslı olmak,
9. Örgütleme, aracılık etme, açıklama ve yol gösterme, düzenleyici ve denetleyici olma şeklinde teknik işlevlere sahip olmak,
10. İşbirliğine yakın olmak ve paydaşlarıyla diyalog kurabilmek,
11. Gelişmelere karşı proaktif bir yöntemle harekete geçmek,
12. Yetkin ve yalın devlet modeline göre işleyen bir yapıya sahip olmak.

2.2.KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜM MODELLERİ

Hızla değişen ekonomik şartlar karşısında kurumlar belli bir yöntemle yetinmeyip sürekli değişim ve yenilenme ihtiyacı içerisindedirler. Günümüzde kalite, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, esneklik ve yenilik gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular önem kazanmıştır. Bu nedenle finansal ölçülerin yanında finansal olmayan performans sonuçlarının da değerlendirildiği çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

Bu bölümde, 1980'li yılların ortalarından beri geliştirilen literatürde balanced scorecard ile benzerlikleri yanında farklılıkları bulunan ve gerektiğinde birlikte uygulanan bu çok boyutlu yeni modellerden literatürde en çok dikkat çeken 12 modele yer verilecektir. Balanced scorecard tezin konusunu oluşturan performans ölçüm modeli olması nedeniyle daha geniş kapsamda ayrı bir bölümde değerlendirilecektir.

2.2.1. Kumanda Paneli (Tableau De Bord)

Dilimize kumanda paneli olarak çevrilen (Akgül, 2004:73) tableau de bord, balanced scorecarda göre çok eskilere dayanmaktadır. Bazı Fransız bilim adamları balanced scorecardın Fransız mühendisler 1930'larda uygulamaya başladıkları modelin yeniden geliştirilmiş şekli olduğunu iddia etmektedirler (Souissi, 2008:83).

Kumanda paneli, finansal ve finansal olmayan ölçütleri içeren, kurumsal performans ölçüm modelidir. Bessire ve Baker tarafından pilotların gidecekleri yere rehberlik anlamında "Dashboard" ile eşdeğer anlamda kullanılan (Bessire ve Baker, 2005:650) kumanda panelinin kurum içindeki, kumanda paneli ölçütleri bir arabanın ön paneline benzetilmektedir. Arabanın kumanda panelindeki göstergeler, sürücüyü arabanın performansı için gerekli düzeltmeleri yapmaya yöneltmektedir. Sistemin kullanılmasındaki esas, amaçların değişken faaliyetlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir (Akgül, 2004:80).

Son yıllarda, kumanda panelinin uygulanması kamu kurumlarında yaygınlaşmaya başlamıştır. Atlanta Şehri'nde geniş bir şekilde raporlama, gözden geçirme ve analiz amaçlı uygulama çalışmaları 2002 yılında başlatılmıştır. Kumanda paneli kurumsal performans ölçümünde fayda sağlamakla birlikte, sonuçları ilgilendiren iç süreç analizinin ihmal edilmesi, bölümlerin performans hedeflerine nasıl ulaşılacağı konusu yöneticilerin kendi inisiyatiflerine bırakılması modelin dezavantajını oluşturmaktadır (Edwards ve Thomas, 2005:376).

Kumanda paneli ile balanced scorecard yöntemlerinin benzerlikleri aşağıdaki gibi ifade edilir (Akgül, 2004:81):

- Her iki model de, vizyon ve stratejiyi, hedef ile ölçülere çevirmekte, stratejik yönetim göstergesi olarak sınıflandırılmaktadır.

- Finansal ölçütlerle, finansal olmayan ölçütleri bir arada kullanan her iki model üst yönetim kararları ile çalışanların faaliyetleri arasında bağlantı kurmaktadır.
- Aynı zamanda iki modelin yöntemi yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Her iki model de gereksiz bilgiden sakınmaktadır.

Kumanda paneli ile balanced scorecard yöntemlerinin farklılıkları Bessire ve Baker tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Bessire ve Baker, 2005:662):

1) Her iki model stratejik kavramlarda ayrılmaktadır. Balanced scorecard "Micheal Porter" modelini kullanmakta ve dört boyutta ölçütleri oluşturmaktadır. Kaplan ve Norton bu dört boyutun zorla uygulanmayacağını ve gerektiğinde yeni alanlar eklenebileceğini ifade etmişlerdir. Kumanda paneli ise hiçbir spesifik modelle ilişkili değildir ve ancak yöneticinin objektif düşünceleri, çevresel etmenler, bu tablonun ölçüm alanının dizaynında önemli rol oynayabilmektedir.

2) İki sistemin, hiyerarşik (yukarıdan aşağıya) yapılanma sürecinde de farklılık bulunmaktadır. Bu bağlamda balanced scorecardda seviyeler arasında ilişki yoktur.

3) Kumanda panelinde seviyeler arasında ilişki vardır. Bu sistemde süreç odaklılık üzerine durulmakta ve bireysel sorumluluk yerine sorumluluğun paylaşılması esas olmaktadır. Bir başka deyişle bu yöntemde aynı hedef ile ilgili birden fazla kişi sorumluluğu paylaşmaktadır.

4) Balanced scorecard, stratejik düzeyde dört boyut arasında neden sonuç ilişkileri ile üzerinde durmaktadır. Kumanda panelinde stratejik ölçüler arasında sistematik bir bağlantı yoktur. Bu nedenle stratejik hedeflerde çatışma olabilmektedir.

5) Balanced scorecard performans ölçümü ile ödüllendirme arasında güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Kumanda panelinde ise ödüllendirmeye ait bir ilişki yoktur. Amaç, çalışanları sonuçlardan sorumlu tutmak değil, ancak geçmişte ve gelecekteki olaylara ilişkin bilgi sağlamaktır.

6) Balanced scorecard geleneksel olmayan bir yöntemdir. Daha çok pragmatiktir. Günün gelişen trendlerinden dolayı ortaya çıkmıştır. Ancak kumanda panelinin 50 yıllık bir geçmişi vardır. (Bourguignon vd., 2004:118-119).

Özetle, balanced scorecard kurumda strateji odaklı kurumların finansal ve finansal olmayan ölçüleri arasındaki bağı vurgularken, kumanda paneli daha çok üretim

süreçlerinin yönetim ve kontrolü için operasyonel bir araç olarak daha çok mühendislere yol gösterici verimlilik gibi fiziki ölçümler için tasarlanmıştır (Souissi, 2008:86).

2.2.2. Performans Ölçüm Matrisi

Keegan vd. (1989) tarafından geliştirilen model ilk çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modeli olarak kabul edilmektedir. Hiyerarşik ve entegre bir yaklaşım yardımıyla kurumun stratejik amaçlarını belirlemek için finansal, finansal olmayan faktörlerle birlikte dışsal ve içsel unsurları da içine alan iki satır ve iki sütundan oluşan basit ve dengeli bir matris şeklinde tasarlanmıştır. Model işletme performansının bazı boyutlarını içermemesi ve farklı boyutları arasındaki bağlantıları açık bir şekilde açıklamaması nedeniyle eleştirilmektedir (Ağca, 2009:53).

2.2.3. Lynch-Cross Performans Piramidi

Lynch-Cross(1991) tarafından geliştirilen piramit yaklaşımı; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Yaklaşıma göre, firmadaki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Buna göre organizasyonun "Ne elde edeceği?" ve "Nasıl elde edeceği?" sorularına cevap alınabilmektedir. Performans piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçüleri göstermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 350).

2.2.4. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

Fitzgerald vd. (1991) tarafından spesifik olarak hizmet endüstrilerindeki işletmelerin performanslarını değerlemek için geliştirilen bir modeldir. Performans ölçüm sonuçları (göstergeleri) ve belirleyicileri arasındaki ilişkiye odaklandığı için bu adı almıştır. Modeli geliştiren yazarlar her endüstri tipinin performansın nasıl ölçüleceği konusundaki spesifik özelliklerinden dolayı hizmet endüstrisini profesyonel hizmetler, perakendecilik hizmetleri ve kitle hizmet endüstrileri olarak üçe ayırmışlarıdır. Model, Performans değerlendirme sistemiyle strateji ve rekabet etkinliği arasında çok yakın bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Ağca, 2009:53).

2.2.5. (EFQM) Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management - EFQM), 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da

sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuştur. (Emanet, 2007: 71).

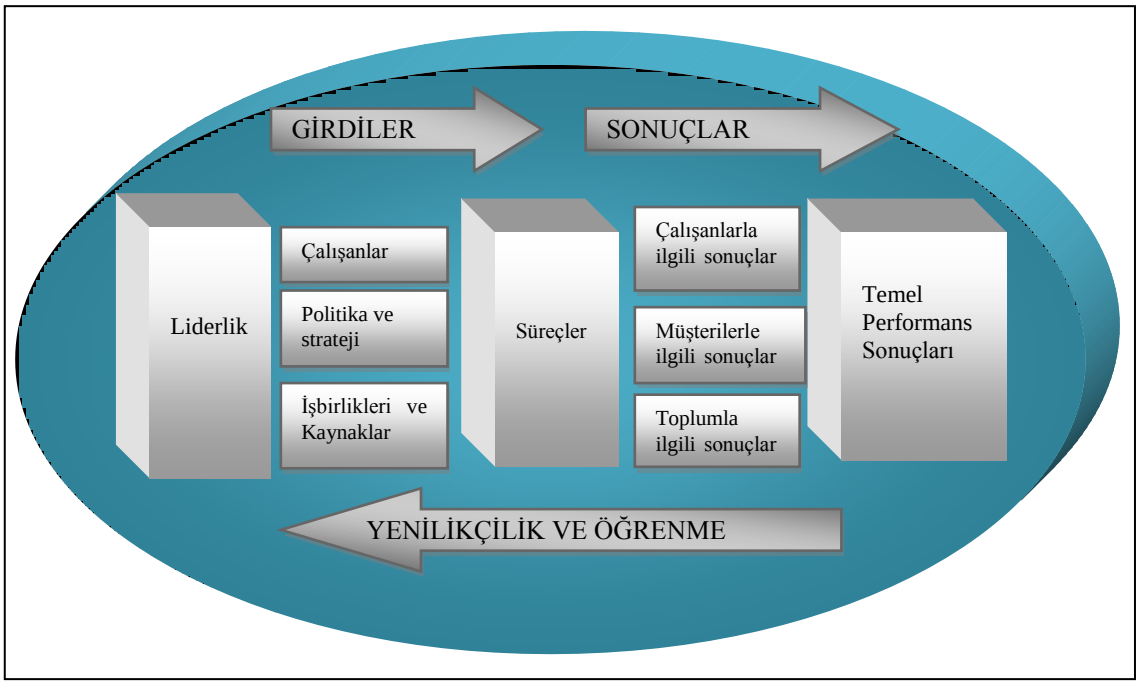
Mükemmelliği İngilizce 4P olarak ifade edilen kavramlarla açıklamak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında mükemmellik,

- Müşteri tatminini sağlayacak ürün (products)
- Üretebilmek için gerekli olan süreç (process),
- Süreçleri gerçekleştiren çalışanlar (people),
- Kurulan mükemmel işbirlikleri (partnerships)'nin

olabilecek en iyi düzeyde uyumu şeklinde açıklanabilir. Bu bağlamda mükemmelliğe giden yolda temel bileşenler; düşünme, öğrenme, yaratıcılık ve sinerji yaratma yeteneğine sahip çalışanlar olmaktadır (Yazıcı, 2000:35).

Yukarıda da belirtildiği gibi modelin özünde çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka deyişle; çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. Bu ilişki aşağıdaki Şekil 2.6'da gösterilmektedir.

Şekil 2.6: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: Andersen vd., 2000:6.

Mükemmellik modelinin uygulanması için öncelikle aşağıda belirtilen toplam kalite felsefesinin temel ilkelerinin kabul edildiği bir kurumsal kültürün yaratılması gereklilik arz etmektedir (Arguden vd., 2000:11):

- Müşteri odaklılık
- Liderlik ve tutarlı, paylaşılan bir hedefe odaklanma
- Süreçlerle ve verilerle yönetim
- İnsan odaklılık ve katılımcı yönetim
- Sürekli öğrenme iyileştirme ve yaratıcılık
- İşbirlikleriyle gelişme
- Toplumsal sorumluluk
- Sonuç odaklılık

Gerek mükemmellik modeli, gerekse balanced scorecard modeli işletme performansının geliştirilmesinde kullanılmakta olup, her iki model için de geçerli olan ortak benzerlikler şunlardır (Ergün, 2002:14):

- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi,
- Stratejinin kurum içinde yaygınlaştırılması ve hedef birliğinin sağlanması,
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi,
- Süreçlerle yönetimin sağlanması,
- Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sisteminin kurulması,
- İyi performansın ödüllendirilmesi.

Balanced scorecard ile mükemmellik modeli karşılaştırıldığında Tablo 2.3' de gösterildiği gibi ortak noktalar olduğu gibi ayrıldığı noktalar da bulunmaktadır. Ancak, akademisyenlerin de üzerinde birleştikleri temel nokta her iki modelin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğudur (Lamotte ve Carter, 2000:10; Shulver ve Lawrie, 2007:4).

Tablo 2.3: Balanced Score Card ile Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması

	Balanced scorecard	**EFQM Mükemmellik Modeli**
Yaklaşımın Kökeni	Performans Ölçümü, değer yaratmak	Toplam Kalite Yönetimi
Amaçları ve beklenen faydaları	• Performans gelişimi • Şirket stratejisini operasyonel ve ölçülebilen terimlere dönüştürmek • Stratejik performansı etkinleştirmek	• Performans gelişimi • Organizasyonun süreçlerinde güçlü yönleri ve gelişim alanlarını tanımlayarak en iyi yönetim uygulamalarını teşvik etmek • En iyi yönetim uygulamalarını etkinleştirme
Çıktılar	• Göstergeler stratejik hedeflerle bağlantılı ve dört boyut kapsamında belirlenmektedir. • Önceliklerle bağlantılı stratejik hedef ve göstergeler	• Organizasyonun süreç ve sonuçlarının kalitesi 9 kriter modeline göre benchmarking ve ilişkili değerlendirme yöntemlerine göre değerlendirilmektedir. • Süreçlere ilişkin zayıflık ve güçlü yönleri
Gelişim	• Strateji odaklı, işyeri uygulaması esaslı, tekrarlamalı, takım odaklı, makro görüş,geleceğe ait planlar • Her organizasyonun kendine özgü hedefleri ve ölçüleri • Performansta değişim	• Süreç odaklı, özdeğerlendirme, veri birikimi, skora dayalı, detay oriyentli, bugüne ait planlar • Bütün organizasyonlarda aynı ölçüm ve kriterlerin oluşturulması • Sürekli gelişim
Başarı Faktörleri	• Üst yönetimin desteği • Devam eden süreç kurumsal süreçleri kapsar	• Üst yönetimin desteği • Devam eden süreç günlük yönetim faaliyetlerini kapsar

Kaynak: Lamotte ve Carter, 2000:10; Shulver ve Lawrie, 2007:4.

2.2.6. Sorumluluk Temelli Performans Değerlendirme Modeli:

Atkinson vd. (1997) tarafından örgütteki paydaşları temel alarak geliştirilen bir çok boyutlu performans değerlendirme modelidir. Paydaş temelli performans değerlendirme tablosu olarak da ifade edilen bu model, örgütsel performansı işletmedeki paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu performans değerlendirme modeli sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca işletmeyle onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır (Ağca,2009: 54).

2.2.7. Performans Prizması

Neely ve Adams 2001 yılında performans prizması modeli (The Performance Prism-TPP) adı altında yeni bir işletme performansı ölçme modelini geliştirmiştir. Performans prizması modelinin en dikkati çeken özelliği paydaşlar konusundadır. Performans prizması modeli tüm paydaşları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Kurumun tüm anahtar paydaşları ile ilişkileri, stratejileri, süreçleri ve yetenekleri ile

bağlantıları üzerinde durur. Performans prizması modelinin boyutları aşağıdaki gibidir (Neely ve Adams, http://www.performance-measurement.net):

Paydaşların Memnuniyeti: Kurumun anahtar paydaşları kimlerdir ve onların ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir?

Paydaşların Katkısı: Kurumun paydaşlardan ihtiyaç ve beklentileri nelerdir?

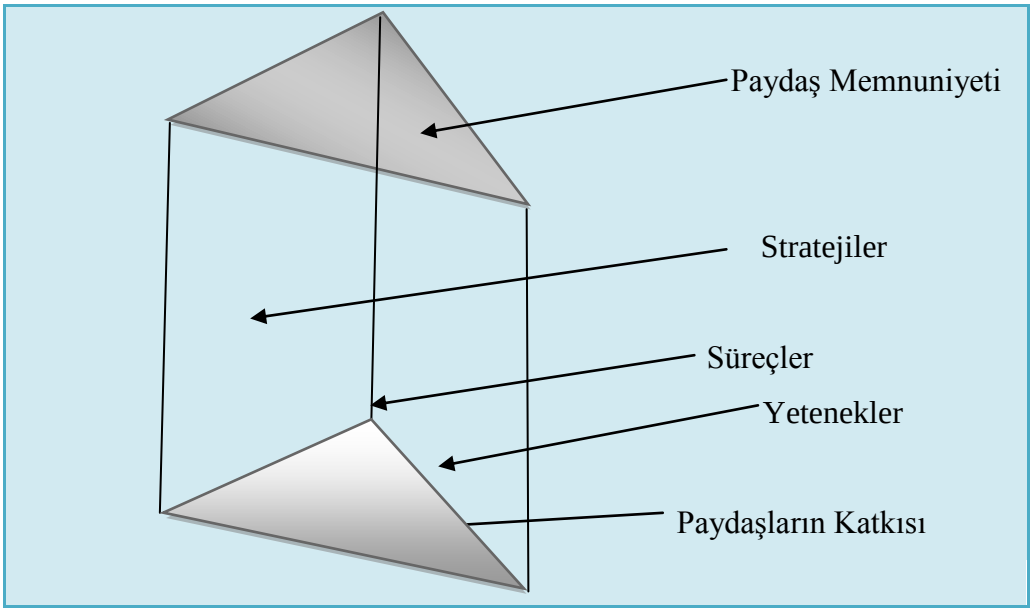
Stratejiler: Bu ihtiyaçlar ve beklentileri karşılamak için ihtiyaç duyulan stratejiler nelerdir?

Süreçler: Stratejileri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan süreçler nelerdir?

Kabiliyetler/Yetenekler: Süreçleri işletmek ve geliştirmek için ne tür yeteneklere sahip olunmalıdır?

Bu yaklaşım Şekil 2.7'de gösterildiği gibi balanced scorecardın aksine performans ölçümüne stratejiden değil de paydaşlardan başlanması gerektiğini savunmaktadır. Performans prizmasının başlangıç analizini paydaşlarının kimler olduğu ve ne istediklerinin araştırılması oluşturmaktadır (Neely vd., 2002:160-170).

Şekil 2.7: Performans Prizması



Kaynak: Neely ve Adams, http://www.performance-measurement.net.

2.2.8. KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Sistemi

Laitinen (2002) tarafından geliştirilen model, spesifik olarak KOBİ'lerin kullanımı için geliştirilmiştir. Modelde ikisi dışsal beşi de içsel olmak üzere yedi tane temel performans gösterge boyutu bulunmaktadır. Bir neden sonuç ilişkisi kurularak, dışsal boyutlar finansal performans ile rekabet yeteneği göstergelerini; içsel boyutlar da maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelirlerle ilgili göstergeleri kapsamaktadır. İçsel boyutlar bir bütün olarak üretim sürecini izlemek için dışsal boyutlar ise organizasyonun içinde bulunduğu rekabet ortamındaki pozisyonunu izlemek için kullanılmaktadır (Ağca,2009: 55).

2.2.9. Kuantum Performans Ölçümü Modeli

1996 yılında Hronec ve Arthur Anderson Danışma Grubu tarafından geliştirilmiş olup, temel amacı organizasyonun performansını optimize etmektir. Kuantum performansı, organizasyonel değerleri ve paydaşlara sunulan hizmeti optimize etme derecesini (düzeyini) gösterir. Kuantum performans ölçümü, matrisi organizasyonel değerleri ve kurumun hizmet kalitesini optimize etmeye yardım eden bir araçtır. Kuantum performans ölçüm modeli ise, kurumun en iyi rakiplerini veya rakiplerinin stratejilerini, birkaç performans tabakası (çalışanlar, süreçler ve organizasyon) altındaki maliyet, zaman ve kalite hedefleri arasındaki bağlantıları kurar (Demir ve Taşkın,2008:1702).

2.2.10. Program Mantığı Yaklaşımı (Logic Model)

Program mantığı; bir programın değişik unsurları (kaynak, faaliyetler, çıktılar, kısa dönemli etkiler ve uzun dönemli sonuçlar) arasındaki nedensellik bağlantılarına dayanan bir modeldir. Bu modelin temel yaklaşımı kurumların ve programların ulaşmaya çalıştıkları en üst seviyedeki stratejik sonuçların doğrudan ve kolayca elde edilemeyeceği varsayımına dayanır. Modelin ana prensibi Tablo 2.4'de gösterildiği gibi en üst seviyedeki sonuca ulaşılmadan önce çeşitli ara çıktılar ve ara sonuçlar elde edilmesi ve böylece bir sonuçlar hiyerarşisi kurularak nihai sonuca ulaşılmasıdır (Yörüker vd., 2003:33). Tablonun sağında etkinlik ve verimlilik ölçütleri yer almaktadır.

Tablo 2.4: Program Mantığı

SONUÇLAR	Ürünün müşteriye topluma veya kuruluşa sağladığı fayda	Etkinlik Ölçüleri
ÇIKTILAR ↑	Üretim sonucu ortaya çıkan Ölçüleri mal veya hizmet	
SÜREÇLER ↑	Kaynakların kullanılarak üretimin gerçekleştirilmesi	Verimlilik Ölçüleri
GİRDİLER ↑	Üretim sürecinde kullanılacak hammadde, teçhizat ve insan kaynakları	
POLİTİKA VE İHTİYAÇLAR	Mal veya hizmet üretiminin ortaya çıkabilmesi için gerekli olan ihtiyaç veya politikalar	

Kaynak: Avustralya Sayıştayı, 2000:40

Program mantığı, performans bilgisinin geliştirilmesi açısından sağlam bir temel sağlayan sistemli bir yaklaşımdır. Yetkililer tarafından her aşamada test edilmesi ve programın ortak görüşle geliştirilmesi nedeniyle, yenilenmeye ve danışmaya açık bir süreç olarak en iyi modeldir. Sonuçlar etkin performans bilgisinin geliştirilmesi için istenen çabayı gösterir. Programın hedeflerinin açıkça ortaya konulması, sonuçların açıklanması ve başarı tanımları etkin performans bilgisinin geliştirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunacaktır (Avustralya Sayıştayı, 2000:40).

Balanced scoracardda da stratejik önceliklere göre hazırlanan neden sonuç ilişkileri çerçevesinde ölçüm sisteminin hedefleri yönetebilmesi için hedefler arasındaki ilişkiyi açık anlaşılır yapması sistemin başarısı için gerekli bir unsurdur. Balanced scorecard için seçilmiş her bir hedef, sebep-sonuç zincirinin bir parçası olmalısı, iş biriminin stratejisini organizasyonla ilişkilendirmektedir. Bu durum iki sistem arasındaki benzer noktadır. Balanced scorecardın stratejilerden, program mantığı yaklaşımının da sonuçlardan yola çıkması her iki model arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır.

2.2.11. Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking kavramının ana çıkış noktası her işletmenin diğerinden iyi durumda olan en az bir yönü olduğu ve bu yönün kullanılmasıyla performansın artırılabileceği mantığına dayanmaktadır. Japonya'da benchmarkinge eşdeğer olan "Dantatsu" kavramı ise "En iyinin en iyisi" anlamını taşımaktadır (Akat vd., 2002:132).

Benchmarking; nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme süreci olarak tanımlamıştır (Fisher, 1998:16). Benchmarking uygulaması bugünkü

anlamı ile ilk kez 1970'lerin sonu 1980'lerin başında diğer Japon işletmelerinden öğrenme fikriyle Xerox işletmesi başlatmıştır (Liang, 2005:22).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile benchmarking kamu kurumlarında da uygulanabilir bir model olarak önerilmeye başlanmıştır. Ancak kamu kurumları arasında kendi sınıfında "en iyi"yi bulmak konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Kalite standartları çerçevesinde bu konuda önemli bir ilerleme kaydedilmiş ve kalite ödülleri kamu kurumları arasında karşılaştırma olanağı yaratmıştır. Vatandaş odaklı çalışmalar da benchmarkingin başarısı için önemli uygulamalar olmuştur. (Kouzmin vd., 1999:121-144).

Benchmarking'in gerçekleşebilmesi için mutlak anlamda bulunması gereken ilkeler şöyle ifade edilebilir (Akal, 1993:102):

- **Karşılıklı Yarar**: Katılımcılar karşılıklı olarak birbirinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.
- **Benzerlik:** Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler var olmalıdır.
- **Ölçüm**: Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.
- **Doğruluk**: Kullanılan verilerin nesneliği ve güvenirliği olmalıdır. Tahmini ve özel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.
- **Uygunluk:** Benchmarking yönetiminin yatırım tarzına uygun olmalıdır.

Kurumlar her zaman "En iyiyi" bulmak için yeterli kaynağa, zamana veya paraya sahip olamayabilirler. Bundan dolayı benchmarking sadece en iyiyi bulma süreci olarak değil, aynı zamanda gerçekçi performans hedeflerini faaliyetlere dönüştürmeyi sağlayan bir süreç olarak da tanımlanmalıdır (Doğan ve Demiral, 2008:6).

Performans yönetimi ile ilgili dört metodolojik konu benchmarking projelerinin başarısı için şarttır (Kaya, 2003:15):

1. Performans standartlarını tanımlama,
2. Performansların kıyaslanabilirliliğini sağlama,

3. En iyi uygulamaları tanımlama,
4. En iyi uygulamaların transfer edilebilirliliğini değerleme.

Benchmarking ile balanced scorecardın benzerlik ve farklılıkları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Benchmarking, kurumun en iyi performansa ulaşması için stratejik yönetimin ve özellikle de stratejik planlamanın bir parçası olan bir değerlendirme sistemidir. Balanced scorecard da stratejinin çok boyutlu olarak finansal ve finansal olmayan ölçütlerle formülasyonunu sağlayan performans ölçümüyle bağlantılı bir stratejik yönetim sistemidir (Epstein ve Wisner, 2001:1). Bu bakımdan ikisinin de çıkış noktasını kurumun stratejileri oluşturmaktadır.
- Benchmarking bir ölçüde dış perspektifle sık sık rakip veya diğer uygulayıcıların iç süreçlerinin performansını karşılaştıran bir sistemdir. Balanced scorecard ise kurumsal performans ölçümü ile ilgilidir.
- Balanced scorecard benchmarkinge kıyasla daha geniş bir çevreyle ilişki içerisindedir. Bu çevrenin iki temel boyutu vardır. Birincisi, içsel-yani örgüt-ikincisi dışsal-yani örgütün rekabet ettiği piyasa-çevresidir. Dış çevrenin iki farklı elemandan-müşteriler ve rakipler-oluştuğu düşünülür. Bunların ikisi de dengeli performans ölçüm sistemi için yöneticilere bilgi verecektir. Benchmarking ise sadece rakiplere odaklanmamasına rağmen bu konuda kullanılan önemli bir tekniktir (Kaya, 2003:15).
- Benchmarking ile performans gelişimleri sayesinde kurumlar öğrenen örgütler haline gelerek kıyaslamayı daha yüksek derecede uygulayacaklardır (Yam vd., 2000:238). Balanced scorecard da gelişme ve öğrenme boyutuyla stratejilerin gerçeğe dönüşmesi, kurumun vizyonunun paylaşılan vizyon haline gelmesi için kurumlarda öğrenen organizasyon kültürünün tüm kesimlere yayılmasını hedeflemektedir.
- Benchmarking, stratejik bir ölçüm sistemi olması nedeniyle rakiplerine göre kurumun güçlü ve zayıf yönlerini anlama kabiliyetlerini artırır (Voss vd., 1997:1059). Balanced scorecardın kuruma adaptasyonu için stratejik yönetim çerçevesinde durum analizinin yapılarak güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasını gerektirmektedir. Benchmarking ile diğer kurumların da güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmektedir.
- Benchmarking, performans amaçlar setini ve uygulamalarını tanımlama konusunda yardım ederek, direkt olarak daha yüksek performansa önderlik eder. Bu

bağlamda benchmarking balanced scorecarda yardımcı ve başarısını pekiştirici bir yaklaşım olarak değer kazanmaktadır. (Voss vd., 1997:1059).

2.2.12. Skandia Kılavuzu

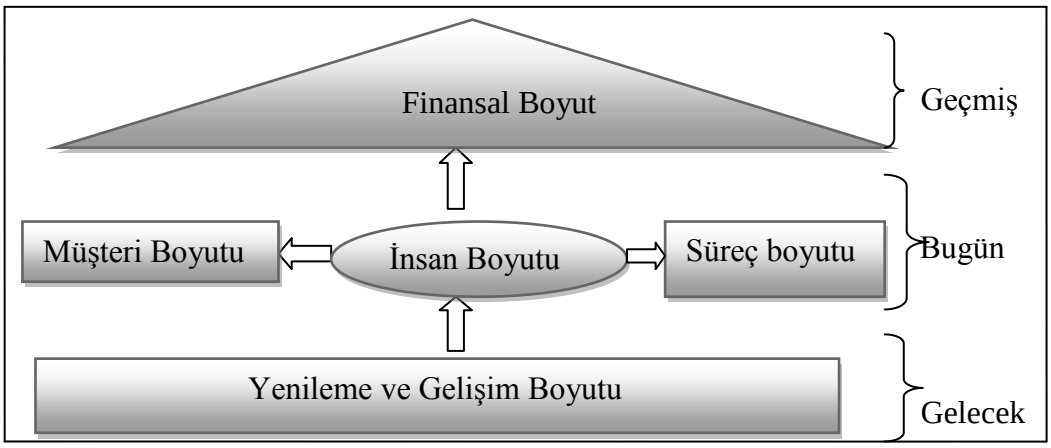
Entelektüel sermaye, kavramını ilk kullanan Galbraith, 1969 yılında bu kavramın, insan zekâsından kaynaklanan bir unsur olmanın yanında, bir entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunmuştur (Görmüş, 2009:58).

Entelektüel sermaye, Li ve diğerleri tarafından kurumun karşılıklı rekabet gücünü artıran bilgi, deneyim ve teknolojik birikime sahip olma, profesyonel bilgi ve yetenekler ile kurum içi iyi ilişkiler kurma şeklinde tanımlanmıştır (Li vd., 2008:137).

Entelektüel sermayenin unsurları literatürde genel olarak insan (human) sermayesi, yapısal (organizational/structural) sermaye ve müşteri (customer/relational) sermayesi olarak kabul edilmiştir (Görmüş, 2009:61).

Skandia kılavuzu modeli, şekil 2.8'de de gösterildiği gibi geçmişteki finansal performans, bugüne ait süreçler, müşteriler ve insan kaynaklarına ilişkin bilgiler ile geleceğe yönelik yenilik ve gelişme arasında, çevre şartlarını da dikkate alarak bir denge oluşturmayı hedeflemektedir (Edvinsson ve Malone, 1997:68). Kılavuz modeli bu beş temel alanda, işletme içinde yıllık olarak takip edilen 30'un üzerinde gösterge kullanır. Bu gösterge sistemi anahtar performans rasyoları, bilanço ve gelir tablosu gibi oranları içermektedir.

Şekil 2.8: Skandia Kılavuzu



Kaynak: Demir ve Taşkın, 2008:1699.

Balanced scorecard ile skandia kılavuzunun benzer yönleri olduğu kadar farklılıkları da bulunmaktadır. İkisinin de temel amacı da performans yönetimi sistemini ve stratejik uygulamaları kurum içerisinde etkili kılacak entelektüel sermaye perspektiflerini raporlayabilmektir (Yereli ve Gerşil, 2005:26). En önemli farklılık ise, skandia kılavuzunda balanced scorecardın dört boyutuna ilave olarak insan boyutunun eklenmesidir. Skandia'nın performans ölçümünün merkezinde sürdürülebilir rekabet avantajı olarak çalışan memnuniyeti vardır (Yeniyurt, 2003:136).

Tablo 2.5: Balanced scorecard ve Skandia Kılavuzunun Karşılaştırılması

Model	**Çıkış Zamanı**	**Odak Noktası**	**Benimsenmesi**	**Uygulama**
BSC	1992	Denge: Öğrenme, gelişme, iç süreçler, müşteri, finansal	Akademik destek almıştır. Önemli Eleştiri yoktur	Fortune Dergisine göre 2000 yılında 1000 şirketten %40'ı kullanmaktadır.
SK	1993	Integrating: renewal \ gelişme odaklı, süreç odaklı, müşteri, finansal, temel unsur: insan	Entelektüel sermaye, yeni araştırmalara açık bir alandır.	Dow Chemical, Canadian Imperial Bank Of Commerce; Posco,

Kaynak: Yeniyurt, 2003:138.

Balanced scorecard ve skandia kılavuzunun karşılaştırıldığı Tablo 2.5'in incelenmesinde de görüleceği gibi balanced scorecard uygulamalarda önemli ölçüde yaygınlık kazanmışken, scandia kılavuzunun uygulama alanı kısıtlıdır.

Sonuç olarak: gerek uygulayıcılar, gerekse teorisyenler tarafından son yıllarda ortaya konulan modellerde finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının belirli bir denge içerisinde beraber ölçülmesiyle ancak sağlıklı bir kurumsal performansın ortaya çıkacağı ortak görüş olarak benimsenmektedir. Kalite, müşteri ve çalışanların memnuniyeti, esneklik, hız, rekabet, sosyal sorumluluk, örgütsel öğrenme ve yenilik gibi finansal olmayan konuların her geçen gün önemleri gittikçe artmaktadır. Bu bölümde yer alan kurumsal ölçüm modellerinin boyutlarına yönelik performans ölçüm gösterge alanlarının özeti Tablo 2.6'da yer almaktadır.

Belirli performans boyutlarının hangi modellerde kullanıldığı özetlenen tablo 2.6'ya göre EFQM, balanced scorecard, performans prizması ve entegre performans ölçüm modellerinin boyutların çoğunluğunu içine aldığı görülmektedir.

Tablo 2.6: Çok Boyutlu Performans Modelleri

PERFORMANS BOYUTLARI	ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ										
	Keegan vd.1989	Lynch ve Cross 1991	Fitzgerald vd.1991	Kaplan ve Norton 1992	Bititci vd.1997	Atkinson vd.1997	Chennel vd.2000	Neely vd.2002	EFQM 1991-1999	Laitinen 2002	Hronec ve Arthur Anderson-1996
	Performans Ölçüm Matriksi	Performans Pramidi	Sonuçlar Belirleyici modeli	Dengeli Performans Göstergesi	Entegre Performans Ölçüm Modeli	Sorumluluk Temelli PD Modeli	Örgütsel PD Modeli	Performans Prizması Modeli	Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli	KOBİ'ler için Entegre Performans Modeli	Quantum Performans Ölçüm Modeli
Finansal	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Müşteri	√	√		√	√	√	√	√	√		√
Pazar	√	√			√		√	√	√	√	
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ürün ve Süreçlerin Hızı	√	√		√	√	√	√	√	√		√
Etkinlik/Verimlilik		√	√	√	√			√	√	√	√
Esneklik		√	√	√	√			√			Katkıları yeterince değerlendirilmemiş
Yenilik	√		√	√				√	√		
Öğrenme ve Gelişme	√			√				√	√		√
Çalışanlar				√	√	√	√	√	√		√
Vizyon/Strateji		√		√	√		√	√	√		√
Rekabet	√		√		√		√	√	√	√	√
Sosyal Sorumluluk ve Dışsal Çevre	√				√	√	√		√		

Kaynak: Ağca, 2009:56; Eleren ve Soba, 2009:1304; Demir ve Taşkın, 2008:1706

2.3. KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Kurumsal performansın ölçümünde en sık kullanılan yöntemlerden birisi "Etkinlik analizi"dir. Etkinlik ölçümü, mevcut girdilerden nasıl en iyi çıktı üretilebileceğini göstermesi açısından önemlidir (Yolalan, 1993:6). Etkinlik analizi için literatürde en çok kullanılan ölçüm teknikleri; oran analizleri, parametreli ve parametresiz yöntemlerdir. Aşağıdaki başlıklarda bu yöntemler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.3.1. Oran Analizi

1980'lerden önce etkinlik analizleri daha çok oran analizi kullanılarak yapılmaktaydı. Oran analizi ile tek bir girdi ölçüsü ile tek bir çıktı ölçüsü bir araya getirilerek, karar birimi etkinliğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır (Craycraft, 1999:20).

Bu nedenle oran analizi, "Tek bir çıktının tek bir girdiye oranı" olarak da tanımlanmaktadır. Yöntem, etkinliği tek boyutlu olarak ele aldığı için kullanıcılara sunulan bilgiler kısıtlıdır. Performansla ilgili boyutlardan sadece bir tanesini göz önüne alırken diğer boyutları göz ardı etmektedir. Örneğin; finansal analizlerde kullanılan oranlar o faaliyet dönemi içindeki olayların yorumunu, yalnızca ilgili orana konu olan kalemler bazında yapabilirler (Yeşilyurt ve Alan, 2003:92).

Aynı zamanda statik nitelikli bir analiz yöntemi olması nedeniyle, yalnız bir dönemlik performansı yansıtabilmektedir (Şahin, 1998:14-15). Dünyada kullanılan bazı oranlar şunlardır (Nyhan ve Martın, 1999:349):

- Birim çıktı başına maliyet
- Çalışan başına çıktı
- Sonuç başına maliyet
- Çalışan başına sonuç
- Çıktı başına (birim olarak ölçülemeyen) maliyet
- Çalışan başına nitel (ölçülemeyen)çıktı

2.3.2. Parametreli Yöntemler

Parametrik yöntemlerde bir gözlem kümesinin olduğu varsayımıyla, gözlem kümesi içinde en iyi performansı sağlayan bir regresyon çizgisi veya etkinlik sınırı

olduğu kabul edilmektedir. Bu bölümde parametrik yöntemlerden en çok kullanılan regresyon analizi ve stotastik sınır tahmini açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.2.1. Regresyon Analizi

Regresyon analizi parametreli yöntemler kapsamına girmektedir**.** Bu yöntemlerde, uygulama yapılacak endüstri dalına göre üretim fonksiyonunun analitik bir yapıya sahip olduğu varsayımı yapılır ve bu fonksiyonun parametrelerinin belirlenmesine çalışılır (Doğan, 2006:32).

Bilinen bulgulardan bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına imkan sağlamaktadır. Regresyon, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve doğrusal doğru kavramını kullanarak, bir tahmin eşitliği geliştirir. Bu yöntemle bir değişkenin skorları bilindiğinde, diğer değişkenin skorları tahmin edilebilir (Akgül, 2003:320).

Çoklu regresyon yaklaşımında, bir üretim sürecinin girdileri ile çıktıları arasında bir üretim fonksiyonu tahmin edilmektedir. Bu tahmin sonucunda çıktıları tahmin edilen düzeyin üzerinde olan üretim birimleri etkin olarak kabul edilmektedir (Güran ve Cingi, 2002:56).

Osaka ve Ryukoku Üniversitelerinden Tanaka, Hayashi ve Watada'nın esnek düşünme tabanına dayalı çalışmaları regresyon analizine bulanık (nispi) boyut kazandırmıştır. Bu sayede, doğada ve günlük yaşantımızda belirsizliğin var olduğu ve klasik metodun yetersiz kaldığı durumlarda, kurulan doğrusal sistemlerin güvenilirliğini arttırdığı gibi, doğal düşünüşe uygun kararlar verilmesine yardımcı olmaktadır (Güneş, 2001:178).

2.3.2.2. Stokastik Sınır Analizi

Stokastik sınır analizi, ekonometrik sınır yaklaşımı olarak da bilinen, parametreli bir analiz tekniğidir. Karar alma birimlerinin etkinliğinin sınırından olan sapması, teknik etkinsizlik, kaynak dağılımsal etkinsizlik ve rastlantısal şoklar ve istatistik ve örnekleme hataları olarak üç kısımdan oluşur (Bilge, 2006:146).

Stokastik ekonometrik sınır yaklaşımına göre, maliyet modelinin en iyi pratiği (best-practice) sunduğu varsayılmaktadır. Bunun sonucu olarak eğer model, x etkinliği (girdilerin kullanımındaki etkinlik) dışındaki bütün maliyet belirleyicileri için çok iyi

şekilde kontrol altında tutulursa, bir karar verme birimlerinin gözlenmiş maliyeti onun belirlenmiş değerini en iyi pratiğe eşitleyebilir (Köksal, 2001:78).

2.3.3. Parametrik Olmayan Yöntem: Veri Zarflama Analizi

Parametrik olmayan yöntemlerin en önemli özelliği belirli bir fonksiyonel forma ihtiyaç duymamaları ve başlangıçta herhangi bir varsayımda da bulunmamalarıdır. Ayrıca bu yöntemler doğrusal programlama mantığı ile çalıştığından birden çok değişken sistemde çözümlenebilmektedir. Bu bölümde parametrik olmayan yöntemlerden literatürde en çok kullanılan veri zarflama analizi anlatılmaya çalışılacaktır.

Bu analizin kamu kesimi karar verme birimlerine uygulanabilirliğine ilişkin ilk çalışmalar Cooper, Charnes ve Rhodes tarafından yapılmıştır. Daha sonra geliştirilip özel sektörde de kullanılmaya başlanmıştır. Veri zarflama analizi aynı veya benzer hizmeti sunan birimlerin bir dönem veya birbirini izleyen dönemlerde nispi etkinliklerini ölçmede kullanılan, doğrusal programlama esaslı bir yöntemdir (Shahmohammadi ve Charmi, 2004:399).

Aynı zamanda birden çok ve farklı ölçeklerle ölçülmüş ya da farklı ölçü birimlerine sahip girdi ile çıktının karşılaştırma yapmayı zorlaştırdığı durumlarda, karar birimlerinin göreli performanslarını ölçmeyi amaçlayan doğrusal programlama esaslı bir tekniktir (Bülbül ve Akhisar, 2005).

Uluslararası literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Emrouznejad vd. (2008) tarafından uluslararası veri tabanları üzerinde dönük şekilde son 30 yılı kapsayan literatür çalışmasında kamu ve özel sektör kuruşlarında yapılan araştırmaları kapsayan makale sayısının 4015 olduğu belirtilmiştir (Emrouznejad vd., 2008:151-157).

Veri zarflama analizinin etkinliği ölçme şekli kısaca şu şekilde özetlenebilir (Baysal vd., 2004:438):

- Herhangi bir gözlem kümesi içinde en az girdi bileşimini kullanarak en çok çıktı bileşimini üreten “En iyi” gözlemleri belirler.
- Söz konusu sınır “Referans” kabul edilip etkin olmayan karar birimlerinin bu sınıra olan uzaklıklarını “Radyal” olarak ölçer.

Bu şekilde aynı girdi ve çıktıya sahip karar verme birimlerinin (KVB) göreceli etkinlikleri ölçülebilir. Her bir KVB için modeller kurulur ve doğrusal programlama tekniği ile çözülür. Çözüm sonuçları ilgili KVB'nin etkinliğini verir. Etkinlik değeri "1" ise o KVB "Etkin"dir. 1'den farklı ise "Etkin değil"dir. Etkin olmayan KVB'ler referans kümesindeki etkin birimlere göre değerlendirilerek etkin hale getirilebilir (Baysal vd., 2004:438).

2.3.4. Çok Amaçlı (Kriterli) Karar Verme Tekniği Olarak TOPSIS Yöntemi

Doğrusal programlama yardımıyla karar vermede öncelikle giderleri en aza indirmek ya da faydayı en yükseğe çıkarmak istenir. Triantaphyllou vd. çok kriterli karar verme sürecini, kullanılan veri açısından deterministik, stokastik ve bulanık olmak üzere üçe ayırmıştır (Triantaphyllou vd., 1996:281).

Çok amaçlı karar verme yöntemleri, birçok sektör için ideal seçimin belirlenmesinde veya performans değerlendirme çalışmalarında sıklıkla kullanılan yöntemlerdir (Bülbül ve Köse, 2005).

Çok kriterli karar vermede analitik hiyerarşi süreci (AHS), bulanık analitik hiyerarşi süreci, ELECTRE metodu ve TOPSIS metodları ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Bunların dışında fayda temelli SMARTS (ağırlıklandırılmış değer fonksiyonu modeli), üstünlüğe dayanan PROMETHEE, VIKOR, diğer bazı fayda temelli, üstünlüğe dayan, etkileşimli ve basit yöntemler mevcuttur.

"İdeal Çözüme Benzerlik Bakımından Sıralama Performansı Tekniği" olarak dilimize çevrilen TOPSIS Yöntemi, alternatif seçeneklerin belirli kriterler doğrultusunda ve kriterlerin alabileceği maksimum ve minimum değerler arasında ideal duruma göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz tekniğidir. Bu bölümde TOPSIS Yönteminin genel tanımı ve uygulama aşamalarına yer verildikten sonra, literatürde yer alan çalışmalar açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.4.1. TOPSIS Yönteminin Genel Tanımı ve Uygulama Aşamaları

Bu yöntem özellikle bulanık ortamlardaki problem çözümünde grup karar verme tekniği olarak başarılıdır (Sun, 2010:3). Fuzzy TOPSIS, esnek bir yapıya sahiptir (Chen vd., 2005: 12). TOPSIS yönteminde bulanık sayılar kullanılarak yapılan çalışmaları Negi (1989) bir doktora teziyle, Chen ve Hwang (1992) ise yayımladıkları

bir kitapla başlatmışlardır. Fuzzy TOPSIS alanındaki çalışmalar Triantaphyllou (2000) ve Chen (2000) ile devam etmiştir (Ecer, 2007:30).

Karar problemlerinde sıklıkla kullanılan ve problemlere sezgi yardımıyla yaklaşan TOPSIS yönteminin bazı önemli özellikleri şunlardır (Eleren ve Ersoy, 2007:12; Zanakis vd., 1998:508):

a. TOPSIS yönteminin optimal olmayan bir alternatif öne sürüldüğünde alternatiflerin sıralanmasındaki değişim konusunu belirtmede en iyi yöntemlerden birisi olduğu kanıtlanmıştır.
b. Hem nitel hem de nicel kriterin puanlamasıyla uğraşır.
c. Çok esnek bir yapıya sahiptir.
d. Yöntem, bulanık ortamda çoklu kriterlere dayalı, az karar verici ve alternatif grupların bulunduğu problemler için çok uygundur.
e. Hesaplama yeteneği güçlü ve kolay anlaşılabilirdir.
f. Karar alternatiflerinin ilişkisini belirlerken bunu basit bir matematiksel formda sunabilir.

Çalışmada TOPSIS yönteminin kullanılmasının nedenleri aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir:

1) TOPSIS yöntemi çok kriterli karar verme yöntemleri içerisinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Bu yöntem çoğunlukla işletmelerde belli kriterlere ve ağırlıklara dayalı en uygun alternatif seçimin yapılmasında kullanılmaktadır (Eleren ve Karagül, 2008:12).

2) TOPSIS yönteminin diğer çok kriterli karar verme yöntemlerinden en önemli farkı sezgisel, anlaması ve uygulaması kolay olan bir yöntem olmasıdır.

3) TOPSIS yönteminin altında yatan felsefe, pozitif ideal çözüme en yakın ve negatif ideal çözüme ise en uzak olan en uygun çözümün belirlenmesidir. Bu mesafelerin iki yönlü olması ile ele alınan konu bakımından sadece maksimize edilecek şeyler değil aynı zamanda da minimize edilmesi gereken durumlar da göz önünde bulundurulabilmektedir. Yöntem bu sayede en uygun seçimin yapılmasına izin vermektedir.

4) TOPSIS yönteminin sıra dönüşüm konusunu belirtmede en iyi yöntemlerden birisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu, optimal olmayan bir alternatif öne sürüldüğünde alternatiflerin sıralanmasındaki değişimdir. Bu tutarlı özellik pratik uygulamalarda oldukça önemlidir. Ayrıca TOPSIS üst sıra dönüşümü, çok sayıdaki alternatifin duyarsızlığı olarak kanıtlanmıştır ve en kötü performansı sadece çok sınırlı kriter olması durumunda söz konusudur.

5) Performans çok sayıdaki alternatife az da olsa bağlı olup, sıralama (derece) farklılıkları çok sayıdaki alternatif ve kriterin artan değerleri için daha az bir genişlikte büyütülebilmektedir (Özdemir ve Seçme, 2009:84).

TOPSIS yöntemi şu adımlardan oluşmaktadır (Eleren ve Soba, 2009:1307):

a. Normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur.
b. Ağırlıklandırılmış karar matrisi oluşturulur.
c. Pozitif ideal ve negatif ideal çözüm belirlenir.
d. Oklit uzaklığı yardımıyla her bir alternatifin pozitif ideal ve negatif idealden uzaklıkları hesaplanır.
e. İdeal çözüme olan yakınlık hesaplanır.
f. Tercihler sıraya konulur.

Adım 1-Karar Matrisinin Oluşturulması*:* Metodun ilk adımında karar verici tarafından oluşturulan karar matrisinde, sütunlarında alternatifler ve satırlarında ise her bir alternatifin belirlenen kriterlere göre değerlendirmeleri yer almaktadır. *m* tane alternatifin (a ,a ,..., a) 1 2 m ve *n* tane kriterin (y , y ,..., y) 1 2 n bulunduğu bir sisteme ait karar matrisi Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: Karar Matriksi

Alternatifler	**Kriterler**			
	y_1	y_2	...	y_n
A_1	y_{11}	y_{12}	...	y_{1n}
A_2	y_{21}	y_{22}	...	y_{2n}
A_3	y_{31}	y_{33}	...	y_{3n}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A_m	y_{m-1}	y_{m2}	...	y_{mn}

Alternatifler (A1 ... An) alt alta sıralanır ve karşılarında her bir kriterin alternatiflere göre gösterdikleri özellikler (y1k ... ynk) listelenir.

Yöntemle ilgili diğer hesaplama aşamaları ise aşağıdadır: (Opricovic ve Tzeng, 2004:448; Yurdakul ve İç, 2003: 12-13);

Adım 2: Standart Karar Matrisinin Oluşturulması*:* Karar matrisindeki kriterlere ait değerlerin kareleri toplamının karekökü alınarak matris normal (0-1 arası değerler) hale getirilir.

$$z_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n} {y_{ij}}^2}} \quad i = 1, \dots, n; \;\; j = 1, \dots, k \qquad (2)$$

Adım 2: Normal hale gelmiş karar matrisinde kriterler pozitif veya negatif doğrultulu farklılıklar arz ediyorsa (1-yij) dönüşümü ile hepsi aynı doğrultuya dönüştürülür. Son hali ile oluşan karar matrisinin elemanları kriterlere verilen ağırlık vektörü doğrultusunda ağırlıklandırılır.

$$X_{ij} = w_j . z_{ij} \quad i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, k \; (w_j; herbir\; j.kriterinin\; ağırlığı) \qquad (3)$$

Adım 3: a* ve a$^-$ ideal noktaların tanımlanması: Burada ağırlıklı matriste her bir kolonda maksimum ve minimum değerler tespit edilir.

$$a^* = \{{x_1}^*, {x_2}^*, \dots, {x_k}^*\} \text{ (maksimum değerler)} \qquad (4)$$

$$a^- = \{{x_1}^-, {x_2}^-, \dots, {x_k}^-\} \text{ (minimum değerler)} \qquad (5)$$

Adım 4: Pozitif ideal çözüme olan uzaklık aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^{k} \left(x_{ij} - {x_j}^*\right)^2} \quad i = 1, \dots, n \qquad (6)$$

Adım 5: Negatif ideal çözüme olan uzaklık ise aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^{k} \left(x_{ij} - {x_j}^-\right)^2} \quad i = 1, \dots, n \qquad (7)$$

Adım 6: Her bir alternatifin göreceli sıralaması ve puanı da alttaki formül kullanılarak bulunur.

$$C_i^* = S_i^- / S_i^* \quad 0 \le C_i^* \le 1, \; i = 1, \dots, n \qquad (8)$$

Tüm alternatifler için bu aşamalar yerine getirildiğinde tatmin edici sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Sonuçta elde edilecek puanlar alternatifler arasında farklılığı ve sıralamayı göstermektedir.

2.3.4.2. TOPSIS Yöntemiyle İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar

Ecer, "Fuzzy TOPSIS Yöntemiyle İnsan Kaynağı Seçiminde Adayların Değerlemesi ve Bir Uygulama" başlıklı Doktora Tezinde insan kaynağı seçiminde adayların değerlemesine yönelik dilsel değişkenler yardımıyla fuzzy TOPSIS yöntemini kullanarak, daha doğru ve etkin grup kararı vermenin mümkün olduğunu belirlemiş, ayrıca fuzzy TOPSIS yönteminin insan kaynağı seçimi için oldukça kullanışlı bir yöntem olduğunu ortaya koymuştur (Ecer, 2007:85).

Dündar, balanced scorecard ile bir firmanın kurumsal performans ölçümü ile ilgili çalışmasında TOPSIS yöntemi ile takımların başarılarını değerlendirmiş, kendi aralarında sıralanmalarının matematiksel olarak ifade edilebildiği bir değerlendirme sistemi ortaya koymuştur. Bu sistem ile uzmanların yoruma dayanan başarı kararlarının, matematiksel olarak rakamla ifade edilebilen sistem dahilinde verilebilmesini sağlayan bir yaklaşım geliştirilmiştir. Kullanılan TOPSIS yöntemi ile sistematik bir değerlendirme sisteminin oluşturulmasını sağlamıştır. TOPSIS yöntemi ile ortaya konan uygulamanın tutarlığının yapılabilmesi için, değerlendirilen takımların başarı puanı TOPSIS'de bulunan sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda TOPSIS yöntemi sonuçları ile başarı puanı değerlerlerinin sıralaması birbiri ile tutarlı çıkmıştır (Dündar, 2005:138).

Bülbül ve Köse tarafından yapılan çalışmada Türkiye'de gıda, içki ve tütün sanayiinde faaliyet gösteren ve İMKB'ye kayıtlı şirketlerin finansal performansları, TOPSIS ve ELECTRE yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. TOPSIS ve ELECTRE yöntemlerinden elde edilen şirket sıralamaları incelendiğinde, her iki yöntemin de benzer sonuçlar verdiği görülmüştür. Şirketlerin finansal performansına ilişkin analiz sonuçlarının, özellikle bazı şirketlere ilişkin temel analiz sonuçlarını doğrular nitelikte olması nedeniyle, yöntemler başarılı bulunmuştur (Bülbül ve Köse, 2009:1-23).

Eleren ve Soba, çalışmalarında, işletmelerin performans ölçümü ve değerlendirmesinde ağırlıklı ve çok boyuttan oluşan yeni bir performans modeli

uygulamışlardır. Çalışmanın ilk aşamasında Uşak ili deri sektöründe 72 işletmeye anket uygulanmıştır. Bu anket çalışmasıyla işletme yöneticilerinin performans boyutlarını ağırlıklandırması ve boyutlara ait ihtiyaç duyulan diğer verilerin elde edilmesine çalışılmıştır. İkinci aşamada ise, işletmelerin performans boyutlarına ait verileri ve ağırlıkları performans modeline yerleştirilmiştir. Daha sonra veriler model üzerinde TOPSIS çok kriterli karar verme tekniği yardımıyla uygulanarak performans puanları hesaplanmış ve işletmeler bu puanlara göre büyükten küçüğe sıralanmıştır (Eleren ve Soba, 2009:1302-1320).

Yurdakul, İç ve Tansel, imalat sanayiinde makine seçiminde bulanık TOPSIS yöntemini kullanmışlardır (Yurdakul ve İç, 2009:310-317). Eleren ve Karagül Türkiye ekonomisinin 1986-2006 yılları arasındaki performans düzeyini TOPSIS yöntemiyle değerlendirmişlerdir (Eleren ve Karagül, 2008:1-14).

Yurdakul ve İç tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'de otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem görmekte olan beş büyük ölçekli otomotiv firmasının bilançoları kullanılarak hesaplanan finansal oranlar TOPSIS yöntemi kullanılarak genel firma performansını gösteren tek bir puana çevrilmiştir. Her yıl için elde edilen performans puanları firmaların o yıllara ait hisse senetleri değerleri ile karşılaştırılmıştır. TOPSIS yöntemi ile ortaya konan uygulamanın tutarlığı için, firmalarının İMKB'de işlem gören hisse senetlerinin değerleri her yıl için tespit edilmiş ve TOPSIS ile bulunan sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda TOPSIS yöntemi sonuçları ile İMKB hisse senedi değerlerinin sıralaması birbiriyle tutarlı çıkmıştır (Yurdakul ve İç, 2003:1-18).

Sun yaptığı çalışmada, bilgisayar imalat şirketlerinde üretim, finans, innovasyon, tedarik zinciri, insan kaynakları ve hizmet kalitesi boyutlarına göre bulanık analitik hiyerarşi süreci ve bulanık TOPSIS kullanılarak performans ölçümü yapmıştır (Sun, 2010:1-10). Demireli çalışmasında yurt çapında yaygın olarak faaliyet gösteren kamu bankalarının performanslarını TOPSIS yöntemi ile belirlemiştir (Demireli, 2010:101-112).

Öztürk ve diğerleri, nakliye firmasının seçiminde TOPSIS ve bulanık analitik hiyerarşi süreci uygulandığında alternatifler arasında aynı sıralama elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar (Öztürk vd., 2008:819-820):

- İki yöntem yapılması gereken hesaplama miktarına göre karşılaştırıldığında BAHP yönteminin daha karmaşık hesaplamalar gerektirdiği anlaşılmıştır.
- BAHP yönteminde, karar vericiden kriterleri ve alternatifleri değerlendirmede ikili karşılaştırmalar yapılması gerekirken, bulanık TOPSIS yönteminde ikili karşılaştırmaya ihtiyaç duyulmamaktadır.
- TOPSIS yönteminde optimal olmayan bir alternatifin karar sürecine dahil edilmesi durumunda alternatifler arasındaki değişme riski BAHP'ye göre daha azdır.

2.4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Bu bölümde Türk kamu yönetiminde kurumsal performansa yönelik yapısal düzenleme çalışmaları, 5018 Sayılı Kanunun kurumsal performans ölçümü ve balanced scorecardın uygulanması açısından getirdiği yenilikler, kurumsal performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar değerlendirilerek, balanced scorecard tekniğinin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği tartışılacaktır.

2.4.1. Türk Kamu Yönetiminin Geleneksel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Türk kamu yönetiminin kurumsal performansa geçişi engelleyen geleneksel yapısı ve toplumsal dinamikler ve mevcut mali yapı nedeniyle birtakım sorunları bulunmaktadır. Bu bölümde Türk kamu yönetiminin karakteristik özelliklerine değinilerek, tespit edilen sorunlar alt başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1.1. Toplumsal, Siyasal ve Kültürel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Kamu yönetim sisteminde toplumsal dinamikler, siyasal düzen ve geleneksel yapıdan kaynaklanan yakın etkileşimin varlığı pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Mevcut sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Saran ve Göçerler, 1998:256-258):

a) Toplumda devletin rolü, iktidarın ve meşruiyetin kaynağı, bireylerin sorumlulukları vb. gibi konulara ilişkin demokrasi kültürünün ve vatandaşlık bilincinin yeterince gelişmemiş olması,
b) Sivil toplumun örgütlenmesindeki yetersizlikler,
c) Yönetime katılma isteklerinin azlığı,

d) Devlet-vatandaş ilişkisinde bireylerin kul, devletin ise baba imajının ön plana çıkarılması ve bu çerçevede devletin vatandaşlar üzerinde dilediği gibi tasarrufta bulunmasını meşrulaştıracak otoriter eğilimlerin değer kazanması,
e) Hukuk devleti ilkesinin, temel hak ve özgürlüklerin ve kişilik haklarının öneminin yeterince kavranamamış olması,
f) Halkta yönetimin denetlemesine ilişkin yeterli bilinç düzeyinin bulunmaması,

2.4.1.2. Devlet Düzeninin Genel Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Kurumsal performans ölçüm sistemine geçişte devletin yapısından kaynaklanan sorunlar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir:

a) Türkiye de 1950'den bu yana esmeye başlayan liberal rüzgara rağmen devletçi tasarımlar, varlığını ve etkinliğini sürdürmüştür. 24 Ocak kararları ile iktisadi, kültürel ve toplumsal alanda bir canlanma görüldü ise de, bu, siyasal ve toplumsal hayatımızda "Kutsal Devlet" ya da "Devlet Baba" geleneğinin kırılmasını beraberinde getirmemiştir.
b) Türkiye'de devlet aşırı merkeziyetçi, bürokratik ve vesayetçidir. Devletin genişlemesi, hiyerarşik, bürokratik bir görünümde olması, siyasal yozlaşmaların artmasına yol açmaktadır. Rüşvet, yolsuzluk, zimmet, irtikap, torpil, iltimas vs., devlet yönetiminde görülen çok sayıdaki politik hastalıktan bir kaçıdır.
c) Devletin siyasal nitelikli güç ve yetkileri de oldukça fazladır.
d) Devlet yönetimi, şeffaflıktan uzaktır. Devletin yapısı ve işleyişi yeterince açık değildir.
e) Devletin kamu tercihi literatüründe "Politik miyopluk" (political myopia) veya "Uzağı görememe etkisi" (shortsightedness effect) nedeniyle kamu ekonomisinde alınan karar ve yapılan uygulamalarda kısa vadeli düşünme alışkanlığı geçerlidir.
f) Bizzat devletin yapması gereken faaliyetlerde de, kalite anlayışına geçilmesi gerekir. Devlet, maliyeti ağır ancak kalitesiz üretim yaparak,

kaynakları boşa harcamaktadır (Aytaç, 2005:20-22; Aktan, http://www. canaktan.org, (15.07.2010).

2.4.1.3. Yönetimin Kendi Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Kurumsal performans ölçüm sistemine geçişte kamu kurumlarının yönetsel yapısından kaynaklanan sorunlar aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır:

a. Devletin asli görev alanında yer almayan pek çok hizmetin kamu görevi olarak üstlenilmesi sonucunda, bunların yerine getirilmesi amacıyla kamu bürokrasisi aşırı büyüyerek hantal, karmaşık ve ağır işleyen bir yapıya dönüşmüştür (Yılmaz, 2007:224).
b. Politik gerekçelerle devletin bir istihdam kapısı olarak görülmesi nedeniyle memur kadroları aşırı ölçüde şişirilmiştir.
c. Merkezi idare ile mahalli idareler arasında görev, yetki, sorumluluk ve kaynak dağılımı, hizmetlerde verimliliği ve etkenliği sağlayacak şekilde dengeli yapılmamaktadır.
d. Bürokrasideki örgütlenme çok kademeli, dikey ve katı hiyerarşik esaslara göre yapılmaktadır.
e. Aynı görevin birden çok kuruluş ya da birim tarafından yürütülmesi nedeniyle görev ve yetki çatışmaları ortaya çıkmaktadır.
f. Kamu yönetiminin yapısındaki dağınıklık nedeniyle merkezi, bölgesel ve il kuruluşları düzeyinde yürütülen kamu hizmetlerinde yeterli ve etkili koordinasyon sağlanamamıştır.
g. Hiyerarşik kademeler arasında görev, yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli yapılmamaktadır.
h. Basit sorunların çözümünde bile hiyerarşik kademe zincirinin gereksiz bir biçimde izlenmesi yüzünden devlet çarkının son derece ağır işlemesi nedeniyle hizmet kalitesine önem verilmeyen bir yapı oluşmuştur (Acar ve Sevinç, 2005:21).
i. Atamalarda ve üst görevlere yükselmede ehliyet ve liyakat prensipleri yeterince gözetilmemektedir. Ancak son yıllarda, kamu hizmetine girişte merkezi sınav ve alımın yapılması, görevde yükselmenin belli şartlara ve

sınavlara bağlanması gibi, bu durumu düzeltmeye yönelik olumlu girişimlerin yapıldığı da görülmektedir (Yılmazöz, 2009:300).

j. Plansızlık, adam kayırma ve politik nedenlerle personel dağılımı kuruluşlar arasında ya da aynı kuruma bağlı birimler arasında, görevin gerektirdiği uzmanlık niteliği ve sayı yönünden dengeli bir biçimde yapılmamaktadır.
k. Personelin değerlendirilmesine esas olmak üzere performans ölçüm kriterleri geliştirilmemiştir.
l. Ücret rejimi verimli ve nitelikli personele daha fazla ücret verilmesine imkan veren bir yapıda değildir (Canman, 1995:252-253).
m. Örgüt içi hiyerarşik denetim yetersizdir, dış denetim ise işlerin ihtiyaca uygun veya yerinde olup olmadığını değil, sadece mevzuata uygun olarak yapılıp yapılmadığını inceleyen ve şekilci olmaktan öteye gitmeyen, caydırıcılıktan yoksun bir yapıdadır.

2.4.1.4. Mali Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Mali yapıdan kaynaklanan sorunlar aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır (Özbilen, 2001:5-7):

a) Piyasa mekanizması tarafından yapılması gereken fonksiyonları devletin üstlenmesi nedeniyle, hem etkinlik alanı haddinden fazla genişletilmiş, hem de devletin yükü gereğinden fazla artmıştır.
b) İktidarların çok kısa süreli görev yapmaları nedeniyle kamu bütçesinde kalkınmaya öncelikli faaliyetlere yer verilmek yerine, sürekli seçim ekonomisinin geçerli olması bütçe açıklarına yol açmış, bunun sonucunda da enflasyon yükselmiştir.
c) Kamu hizmetleri herkese ücretsiz sunulmakta, fakat ödeme gücü ilkesi gereğince, ödeme gücü olanlara finanse ettirilmektedir. Kamu hizmetlerinin sıfır fiyatla arzı, bu hizmetlere aşırı bir talebin yaratılmasına sebep olmakta, bu da bütçe açığı olgusunu gündeme getirmektedir.
d) Siyasi yapının yozlaşması nedeni ile denetimsiz transferler ve rant kollama sistemi sonucu, cezalandırıldığını fark eden mükelleflerin, giderek artan ölçülerde vergi vermekten kaçınmasının yoğunlaşması ve gönülsüz katılımcılığın artması, önlenemez bir hal almıştır.

e) Mali sistemin modern maliye anlayışı yerine hazineci ve yaptırımcı bir düşünceyle hazırlanmış olması, vergi kaçakçılığını ve vergiye karşı direnişi teşvik ederek, mali sapmaların büyümesine imkan vermektedir.

2.4.2. Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Esaslı Yönetim Anlayışına Geçiş Çalışmaları

Ülkemizde kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümünün yasal zemini için alt yapı çalışmaları 5018 sayılı Kanun kapsamında başlatılmıştır. Genel uygulamanın başlatılması için yasal yapının hazırlanması ile birlikte kurumlarda zihinsel değişimin de gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu bölümde ülkemizdeki kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümü çalışmaları ele alınacak, mevcut durum irdelenmeye çalışılacaktır.

2.4.2.1. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmesi

Türk kamu yönetiminde performans ölçümü ile ilgili ilk uygulamalar bireysel performans değerlendirmesi olarak Osmanlı Devleti'nin son zamanlarında yürürlüğe giren 15 Mayıs 1914 tarihli "Sicil-i Ahval-i Memur Nizamnamesi" ile başlamıştır (Vural, 1968:84).

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türk kamu yönetiminde ve dolayısıyla ona bağlı olarak şekillenen kamu personel yönetiminde, Osmanlı yönetiminin merkeziyetçi, mevzuatçı, gelenekçi yapısının aynen korunduğu görülmekle birlikte, "yeterlik" ve "kariyer" ilkeleri de benimsenmiştir (Tutum, 1979:15).

Ülkemizde memurlara uygulanan performans değerlemesi sistemi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 109-123. maddeleri ile bu kanunun değişik 121. maddesi hükümleri doğrultusunda 18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre oluşturulmuştur. Türk kamu personel rejiminde performans değerlemesinin temelini, kamu görevlilerinin periyodik dönemlerde liyakat derecesinin not esasına göre derecelendirildiği sicil raporları oluşturmaktadır (Çevik, 2004:261-262).

25.02.2011 tarih ve 1. Mükerrer 27857 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin 6111 sayılı Kanun ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunundaki sicile ilişkin düzenlemeler yürürlükten

kaldırılarak performans değerleme sisteminde yeni bir dönem başlatılmıştır. 657 sayılı Kanunun değişik 122 nci maddesinde, kamu kurum ve kuruluşlarının yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebileceği belirtilmektedir. Ayrıca kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilecektir.

Kanun performansa ödüllendirme sistemini getirmesi, performans göstergelerinin hazırlanmasına ilişkin hükümlere yer verilmesi, yeteneğe ve yaratıcılığının getirilen ödül sistemi ile özendirilmesi açısından önemlidir. Kanunun uygulama sürecinin daha çok yeni olması açısından uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi için belirli bir süre geçmesi gereklidir.

2.4.2.2. Kurumsal Performans Uygulama Çalışmaları

2.4.2.2.1. BEPER Projesi

Dünya Bankası işbirliğinde İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2002 yılından başlayarak Belediye Performans Ölçümü Projesini (BEPER) geliştirmeye başlamıştır (Erüz, 2006:277-278).

BEPER projesinin öncelikli amacı, belediyeler tarafından sunulan mal ve hizmetler için performans göstergeleri belirleyerek, belediyeler arasında karşılaştırma yapmayı mümkün kılacak bir model oluşturmaktır. Proje kapsamında performans göstergeleri belirlenmiş, belediye hizmetlerine yönelik olarak hazırlanan 300'den fazla soruya cevap verilmiş ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir.

Proje kapsamında performans; hizmet göstergeleri, altyapı göstergeleri ve mali göstergeler olmak üzere üç temel gösterge grubu itibarıyla ölçülmüştür.

Ancak projenin önemli eksiklikleri bulunmaktadır. İlk olarak tüm belediyeleri kapsaması düşünülen projede, performans ölçütleri yeterli olmayacaktır. Proje

kapsamında genelde verimlilik ve tutumluluk ölçütleri kullanılmış; "Hakkaniyet/adalet" ilkesine yer verilmezken kaliteye ilişkin ölçütler yeterince açık olmamış ve yetersiz kalmıştır. Projenin sadece bu göstergelerle bağlı olmadığı da beyan edilmiştir. Yine de anahtar performans alanlarının tespit edilerek ölçülmesi, doğru bir yaklaşım olmuştur (Köseoğlu, 2005:229).

İçişleri Bakanlığı'nca seçilen yedi pilot belediye ve nüfusu 100.000'in üzerinde olan toplam 129 belediye ile çalışılmıştır (Nangır, 2007:120).

2.4.2.2.2. Sağlık Bakanlığı Kurumsal Performans Ölçümü Uygulamaları

2003 yılında "Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organize edilmesi, finansmanının sağlanması ve sunulmasının temin edilmesi" olarak ifade edilen Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde toplam kalite çalışmaları ve kurumsal performans ölçme çalışmaları başlatılmıştır. 2003 yılının ikinci yarısında 10 hastanede pilot olarak uygulanan performansa göre katkı payı ödemesi, 2004 yılında daha çok bireysel ve niceliksel performans ölçütlerinin bulunduğu sisteme, 2005 yılında kurumsal performans ölçütleri ilave edilerek nitelik boyutu getirilmiştir. 2006 ve 2007 yıllarında nitelik boyutu geliştirilmeye devam edilmiştir (Aydın ve Demir, 2007:59).

Aynı yıl kurumsal performans ölçümü ile ödeme sistemi arasında ilişki oluşturulmuştur. Böylece yukarıda bireysel performansın ödüllendirilmesi kurumsal kalite ve performansa bağımlı hale gelmiştir (Aydın ve Demir, 2007:50).

Uygulamada kurumsal performans ölçüm yöntemleri altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar muayeneye erişim, hastane alt yapısı ve bazı süreçlerin denetimi, hasta memnuniyetinin ölçümü, ikinci ve üçüncü basamak kurum verimliliğinin ölçümü, birinci basamak kuruluş verimliliğinin ölçümü ve ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları hizmetleri için önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma durumunun ölçülmesi ve hesaplamada kullanılmayan ama kılavuz işlevine sahip hastane kalite kriterlerinden oluşmaktadır (Aydın ve Demir, 2007:51).

Performans ölçüm sisteminin sonuçları:

1. Performans değerlendirme sistemi, personel verimliliğini sağlayarak artan sağlık hizmet talebinin karşılanmasındaki en önemli araç olmuştur.

2. Performans değerlendirme sistemi, hastanelerin mevcut kapasitelerini daha verimli kullanmalarını sağlamıştır.
3. Sistem sayesinde hekimlerin kamuda tam zamanlı çalışma konusunda önceki dönemlere göre çok daha istekli hâle geldikleri görülmüştür.
4. Muayene sürecinde hastalara daha fazla vakit ayrılıp sınırlı tetkikle kısa sürede sonuca ulaşılmaya çalışılması birim hasta maliyetinin düşmesine olumlu etki yapmıştır.
5. Sağlık kurumlarının gelir-gider dengeleri verimli işletmecilik anlayışıyla takip edilir hâle gelmiştir.
6. Hekim seçme hakkı kolaylaşmıştır.
7. Kongre desteği, bilimsel çalışmaların teşviki, asistan eğitimi teşvik edilerek takip edilmeye başlanmıştır.
8. Bütün hastane çalışanlarının adeta kurumun ortakları hâline gelme bilincini elde etmesi, yapılanları sorgulaması, gelişme, kapasite ve kalite artırımına ilişkin adımları benimsemesi, destek vermesi ve görev almasını sağlamıştır.
9. Kurumsal performans tanımı çerçevesinde, sağlık müdürlüklerinin hastaneler üzerinde aktif denetim yapabilmesine imkan sağlanmış ve böylece hastanelerde fiziki mekânlar başta olmak üzere birçok alanda iyileştirme çalışmaları başlamıştır.
10. Kurumsal performans çerçevesinde çalışan ve hasta memnuniyeti araştırmaları başlamıştır.
11. Hastanelerde kalite sorumluları belirlenmiş, JCI (Joint Commission International) kalite kriterlerinden uyarlanan 100 kalite ölçütünün hastanelerce uygulanması sağlanmıştır (Aydın ve Demir, 2007:71-82).

Sağlık Bakanlığının sağlık kamu kuruluşlarında kurumsal performans sistemine geçilerek görevli personele objektif kriterlere dayalı olarak performansa dayalı ücret sistemi uygulamaları olumsuz eleştiriler de olmasına rağmen kamu kuruluşları için yön gösterici niteliktedir.

2.4.3. 5018 Sayılı Kanun Çerçevesinde Kurumsal Performans Ölçüm Çalışmaları

Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren kamu kaynaklarının etkin kullanımına yönelik arayışlar sonuç odaklı yönetim anlayışının gelişmesine yol açmış ve kamu kurumlarında performans yönetimi, performans ölçümü gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Ülkemizde de bu arayışlara paralel olarak çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiş olup, bunun en somut örneğini, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oluşturmaktadır (Sakal ve Şahin, 2008:3).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali yönetim ve kontrol sistemini yeniden düzenleyerek mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımının sağlanması amacıyla kurumsal performans yönetimi anlayışını getirmektedir.

2.4.3.1. 5018 Sayılı Kanununun Kurumsal Performans Ölçümü Açısından Getirdiği Yenilikler

5018 sayılı Kanununun kurumsal performans ölçümü açısından getirdiği en önemli yenilikler aşağıdaki gibidir (Hastürk, 24-26):

1) 5018 sayılı Kanunun 7 nci maddesinde kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi olarak tanımlanan mali saydamlık, stratejik planların hazırlanması, performans programlarının ortaya konulması ve performans esaslı bir bütçeleme anlayışı içinde gerçekleştirilen kamu idaresi faaliyetlerinin kamuoyuna sunulması ile devlete şeffaf bir yönetim anlayışı kazandıracaktır.

2) 5018 sayılı kanunun 8 inci maddesinde yer verilen hesap verilebilirlik anlayışı kamu idaresi yöneticilerinin kullandıkları kamu kaynağı ile ilgili hesap verme zorunluluğu getirilmiştir. Bu anlamda performans esaslı bütçeleme kamu yönetiminde hedeflere dayalı bir bütçelemeyi, performans ölçümü ile sağlam temellere oturtarak hesap verebilirlik için nesnel bir zemin oluşturmaktadır.

3) Performans esaslı bütçeleme ile kamuya açık, hedeflere dayalı belgeler hazırlanması kamu idarelerini başarılı olma yönünde motive ederken, kaynak kullanımında tasarruflu olmaya da zorlayacaktır. Bu makro düzeyde kaynak dağıtımının etkili bir şekilde yapılmasını sağlarken, verimlilik artışı ile birlikte kaynak israfını da önleyecektir.

4) Kamu idarelerinde yürütülecek stratejik plan çalışmaları ve performans esaslı bütçe sistemine ilişkin çalışmalarda kamu idaresinin tüm çalışanlarının ortak paydaları ile oluşması ve yürütülmesi gerektiğinden kamu idaresinde performansa dayalı bir yönetim anlayışı ortaya çıkacaktır.

5) Performans esaslı bütçeleme kurumsal düzeyde performans hedeflerinin oluşturulmasını gerekli kıldığından, bu hedeflerin oluşturulması sırasında faaliyet analizlerinin ve dolayısıyla personel ihtiyacı analizlerinin yapılmasını gerektirmektedir. Bu süreçte çalışanların ortalama iş standartları belirlenerek, bu verilerin hizmet standartlarına dönüştürülmesi suretiyle çalışanların performansının izlenmesi mümkün olacaktır. Bu yönetim anlayışı ve performans hedefleri doğrultusunda bazı ödül mekanizmaları kullanılabilecektir. Çalışanların performansa dayalı olarak ödüllendirilmesine objektif bir temel hazırlanmış olacaktır. Kamu idarelerinde çalışanlara yönelik performans göstergelerinin oluşturulması ve performansın değerlendirildiğine yönelik bir anlayışın yerleştirilmesi çalışma motivasyonunu ve işgücü verimliliğini artıracaktır.

6) Performans esaslı bütçeleme anlayışı içinde kamu idarelerinin performans hedefleri ve performans göstergeleri ortaya konulacağından performans denetimi açısından uygun bir zemin oluşturacaktır. Performans denetimlerinde kamu yöneticilerinin kendilerine tahsis edilen kaynakları nerelere ve nasıl kullandığına değil, öngörülen stratejik amaç ve performans hedeflerine ne derecede ulaşılabildiği denetim konusu yapılacaktır.

5018 Sayılı Kanunla kamu mali yönetim sisteminde bütünlük, ekonomik-mali ve sosyal etkinlik ile mali disiplin ve hesap verebilirlik anlayışı içerisinde, kamusal ihtiyaçların karşılanmasında verimlilik ilkelerine göre maliyet-fayda ve maliyet-etkinlik analizi yapılması esasları benimsenmiştir (Arslan, 2006:58).

2.4.3.2. 5018 Sayılı Kanun Çerçevesinde Yapılan Pilot Uygulamalar

5018 sayılı Kanunun stratejik planlamaya ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin olarak getirdiği hükümler kapsamında Yüksek Planlama Kurulunun 2004 ve 2005 Yılları Programı ve Mali Yılı Bütçesi, Makro Çerçeve Kararları ile ülkemizde sekiz kamu idaresi "Pilot" olarak belirlenmiştir (Yılmaz, 2007a:34).

İlgili pilot kamu idarelerinin stratejik planları ve 2007 yılına ait performans programlarında yer alan amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine ilişkin sayısal bilgilere aşağıdaki Tablo 2.8'de yer verilmiştir (Yılmaz, 2007a:34).

Tablo 2.8: Pilot Kurumların 5018 Sayılı Kanun Kapsamında Yaptıkları Çalışmalar

Kurum	Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Programı	Performans Hedefi	Performans Göstergesi
Hudut Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü	2005-2009	5	11	2007	9	72
Hacettepe Üniversitesi	2007-2011	7	52	2007	36	181
Karayolları Genel Müdürlüğü	2006-2010	5	14	2007	85	194
Türkiye İstatistik Kurumu	2007-2011	9	121	2007	174	527
Kayseri B.Şehir Belediyesi	2007-2011	19	40	2007	79	454
Denizli İl Özel İdaresi	2006-2010	18	97	2007	61	86

Kaynak: Yılmaz, 2007a:34.

Tablonun incelenmesinde de görüleceği gibi, pilot kurumlar 3 ve 4 yıl olarak değişen süreli stratejik planlarını yapmışlar ve amaç, hedef ve performans göstergelerini belirlemişlerdir. Stratejik amaçlar, hedefler ve göstergeler kurumlara göre değişim göstermektedir.

2.4.3.3. 5018 Sayılı Kanunun Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Bugün itibariyle, Türkiye için kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümü çalışmaları henüz başlangıç aşamasındadır. Yasal düzenlemelerden stratejik planlama, performans esaslı bütçe sistemi, hesap verme sorumluluğu, iç kontrol sistemi gibi önemli bölümü 5018 Kanunla tamamlanmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu tasnif ve tanımlamaları yaparken Anayasanın öngördüğü idari yapı esas alınmamış; uluslararası kuruluşların (IMF, Dünya Bankası, AB) önerdiği sistem ve standartlara uyulmuştur (Bayar, 2004:19).

Ayrıca hazine birliği ilkesine uyulmadığı, getirilen denetim organizasyonunun yetersiz ve işlevsiz göründüğü, Sayıştay denetimi bakımından çağdaş açılımlar

sağlamasının olumlu bir gelişme sayılacağı; ancak, hesap denetimi ve hesap yargısı konusunda yarattığı boşluğun sakıncalı sonuçlar doğurabileceği konuları da eleştirilmektedir (Bayar, 2003:62).

Çalışmalar henüz ülkemiz açısından çok yenidir. Uygulamalar henüz emekleme aşamasındadır. Kamu kurumunda performans esaslı bütçeleme sistemine uyumuna yönelik yapılan analizlere göre;

- Yıllık ödenek tahsislerinin, kurum performansları dikkate alınarak yapılmadığı,
- Üst yöneticiler ile performans sözleşmesi mevcut olmadığı,
- Performans kültürünün henüz tam olarak yerleşmemesi, bu konuda eğitim programlarının istenilen seviyelere ulaşmaması ve kalifiye personel azlığı gibi nedenlere bağlı olarak kurumların faaliyet düzeylerinin sistemin etkinliğinin sağlanması bakımından yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. (Egeli vd., 2007:43-44)

Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi, önemli olan yasal düzenlemelerin varlığı değil, bunların öngörüldüğü biçimde hayata geçirilmesi ve tatbik edilmesidir. Böyle köklü bir dönüşüm kamuda zihniyet ve yaklaşım değişikliğini gerektirmektedir. Bunun için de, 5018 sayılı Yasa ile yapılan mali yönetim reformunun mantığının, yeni kamu mali yönetim ve kontrol sisteminin dayandığı esasların ve sistemin kendi içindeki bütünlüğünün, anlaşılması ve bu çerçevede hayata geçirilmesi gerekmektedir (Candan, 2007:271).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde ülkemizde kamu kurumlarında performans esaslı yönetim anlayışının uygulanabilmesi için alınması gereken tedbirler aşağıda belirtilmiştir (Gürer, 2006:103):

- Öncelikle kamu kurumlarının stratejik planlamaya yönelik eğitim ve altyapı eksiklikleri giderilmelidir.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının ve Maliye Bakanlığının mevzuata ve uygulamaya yönelik çalışmalarının koordinasyonu sağlanmalıdır.
- 5018 sayılı Kanunla getirilen düzenlemelerin bir bütün halinde ele alınması sağlanmalıdır.

- Kilit noktada yer alan karar alıcıların tümüne ve personelin geneline yeni planlama ve bütçeleme sistemi hakkında eğitimler düzenlenerek personel bilgilendirilmelidir.
- Stratejik planlama çalışmalarına personelin katılımı, benimsemesi ve sahiplenmesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların sponsorluğunda yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planlamanın yanında kilit karar alıcıların stratejik düşünme, davranma ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama ve bütçeleme bağının iyi kurulmasına özen gösterilmelidir. Ancak bu takdirde kamu kurumları tarafından seçilen stratejilerin, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinin mümkün olduğu unutulmamalıdır. Bunun yanında bütçenin her şey olmadığı, kilit karar alıcıların sürece inanmasının, ilgi, katılım ve desteğinin önemi göz ardı edilmemelidir.
- Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemenin başarısını sağlamak için stratejik amaç ve hedefler ile performans göstergeleri arasında anlamlı bir bağ kurulması sağlanmalıdır.
- Kurumlarda iç denetçilerin atanması işlemleri tamamlanmalıdır.
- İç denetçiler tarafından yapılacak denetimlerde performans denetimine de yer verilmesi ve yazılacak raporların idarenin faaliyetlerini iyileştirici öneriler içermesi gerekmektedir.
- Performansa dayalı ödül ve yaptırım uygulamasına imkan veren bir personel ücret rejimine geçiş sağlanmalıdır.

Sonuç olarak "Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçümü"nün teorik çerçevesinin sunulduğu ikinci bölümde kurumsal performans ölçümü, kamu kurumları açısından tarihsel gelişiminden gerekçelerine, performans ile ilişkili kavramlarından, bileşenlerine kadar tüm detaylarıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

Türk Kamu Yönetiminde kurumsal performans sistemine geçiş çalışmalarının değerlendirildiği bölümde öncelikle geleneksel yapıdan kaynaklanan sorunlar açıklanarak, bugüne kadar yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.

Kurumsal performans ölçümünde yaklaşımlar, tezin üçüncü bölümünün konusunu oluşturan balanced scorecard ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Kurumsal performans ölçüm teknikleri bölümünde tezin uygulama bölümünde kullanılan çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSİS yöntemi teorik yönden açıklanarak, tezin uygulama bölümü için analiz tekniği olarak tercih edilme nedenleri vurgulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK BALANCED SCORECARD

3.1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Balanced scorecard bir kurumun stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlayan kurumsal performans ölçüm modelidir. Balanced scorecard aynı zamanda kurumun stratejilerinin tüm birimler tarafından benimsenmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir.

Başlangıçta özel sektörde uygulanmaya başlanan, balanced scorecard günümüzde kamu kurumlarında da başarılı uygulamaları ile alanında en popüler yöntem olarak kabul edilmektedir.

Bu bölümde balanced scorecardın genel anlamda tanımı, literatür çalışmaları, kamu ve özel sektör farkıyla boyutların özellikleri, bir kurumda balanced scorecard kurulumu için yapılması gereken çalışmalar, kamu kurumlarına ilişkin çeşitli ülke uygulamaları anlatıldıktan sonra balanced scorecard ile ilgili eleştirilere yer verilmeye çalışılacaktır.

3.1.1. Balanced Scorecardı Hazırlayan Nedenler

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinde işletme stratejileri ile kurumsal performans ölçüm sistemi arasında bağ kurma olanağı bulunmamaktadır. Sadece geçmişi açıklama konusunda başarılı olan geleneksel ölçüler gelecek ile ilgili öngörüde bulunmada yetersiz kalmışlardır. Özellikle bilgi çağına girildiği bu dönemde, finansal kayıtların yanında "Entelektüel sermaye" olarak kavramlaştırılan finansal olmayan unsurlar da gelecekte sürdürülebilir rekabet ortamı yaratmak için itici bir güç olarak vurgulanmaya başlanmışlardır.

Wisniewski ve Dickson geleneksel performans ölçülerini stratejilerle bağlantılı olmamaları, kısa dönem, geçmiş faaliyetler ve finansal ölçü odaklı olmaları, gelecekle bağlantı kurulamamaları nedeniyle eleştirmişlerdir (Wisniewski ve Dickson, 2001:1058).

Niven'a göre, aşağıdaki belirtilen nedenlerden dolayı, günümüz koşullarına göre finansal ölçüler yetersiz kalmaktadır (Niven, 2002:6-7):

1) Finansal ölçüler, kurumun geçmişteki faaliyetlerinin bir özetini göstermektedirler. Ancak, finansal ölçülerin geleceğe dönük planlar için bir öngörüsü bulunmamaktadır.

2) Günümüz kurumlarında insanların fikirleri, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, veri tabanları, yenilik ve kalite kültürü gibi soyut varlıkların getirdiği sorun ya da fırsatları önceden görmek olanağı bulunmamaktadır.

3) Maliyeti minimize etmeye yönelik değişim programları ile özellikle finansal raporlarda olumlu sonuçlar alınsa bile, kurumun kaynaklarının etkin kullanılmasında bir katkı yaratmamaktadır.

4) Finansal ölçüler, kurumun her kademesi ile doğrudan ilgili değildir. Bu nedenle bölümlerinin tamamı finansal ölçülerle değerlendirilemez.

Bu dönemde yönetim muhasebe teorisi ve uygulamaları da devrim olarak nitelendirilebilecek bir değişim geçirmiştir. Bu değişimin tohumları (1980'lerin ortalarında Eiler, Goletz ve Keegan, 1982; Kaplan, 1983, 1984, 1985; Howell et al, 1987; Johnson ve Kaplan, (1987) tarafından yayınlanan makalerle atılmış ve mevcut maliyet sistemlerinin demode olduğuna dikkat çekilmiş ve mevcut yönetim sistemlerindeki eksiklikler tartışılmıştır (Kaplan, 1994:247).

Bu dönemde kurumsal performans ölçümü ile ilgili başlıca üç konu öne çıkmaktadır:

1. Faaliyete Dayalı Maliyetleme (Activity-Based Cost (ABC) Management
2. Operasyonel Kontrol Sistemleri (Operational Control Systems): İç Kontrol
3. Balanced scorecard

Faaliyete dayalı maliyetleme sistemi faaliyetler üzerinde odaklanır ve faaliyetlerin maliyetini maliyet nesnesi için esas alır. Maliyetler her bir faaliyet için farklı bir maliyet nesnesiymiş gibi biriktirilir ve ürünlerin faaliyetleri tüketmesi nispetinde faaliyet maliyetlerini ürünlerle ilişkilendirir (Ülker ve İskender, 2005:195). Faaliyete dayalı maliyetleme genel üretim maliyetlerine odaklanan faaliyetler ile ilgili bilgi veren ve yönetim kontrolunu sağlayan stratejik yönetim kontrol sistemi olmasına rağmen, ürün, hizmet ve müşteri tatmini ile bağlantı sağlamada yetersiz kalmıştır (Kaplan, 1994:250).

Operasyonel Kontrol Sistemi: İç kontrol olarak da tanımlanan bu sistem, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, finansal raporlarda güvenilirlilik, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluk, amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda makul

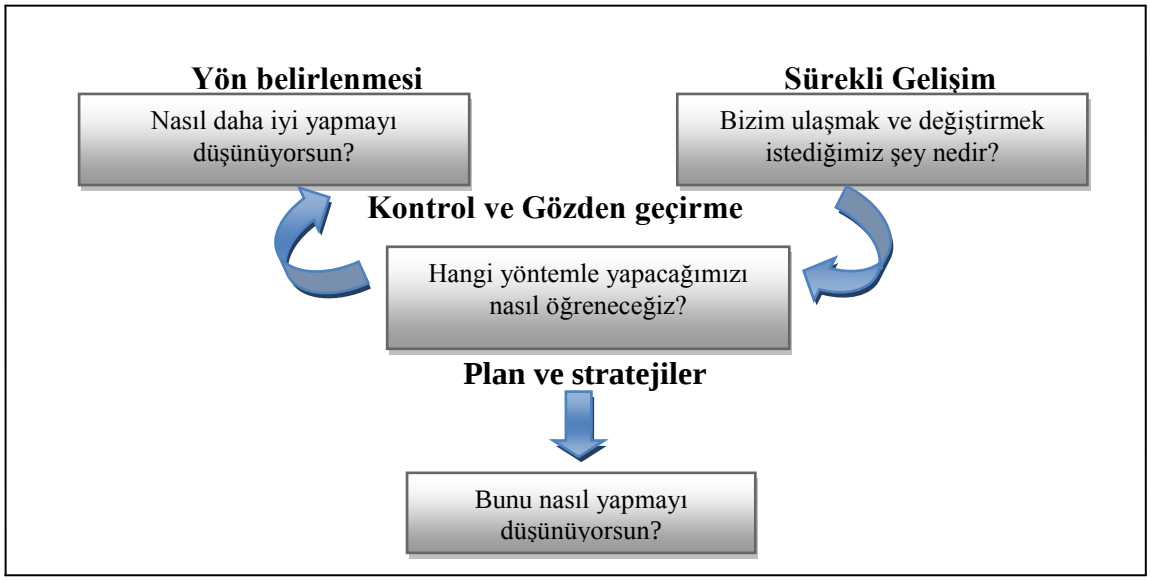
bir güvence sağlayan yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır (Özeren, 2002:5). Finansal ölçümler ve hedefler çevresinde oluşturulan operasyonel kontrol sistemlerinde, şirketin uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirme yönünde ne kadar ilerlediği ile çok az ilişkisi kurulmuştur. Kısa dönemdeki finansal ölçümlere önem verilmesi ise bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda bir boşluk yaratmıştır (Argüden vd., 2000:19).

Balanced scorecard ortaya çıkan boşluğu doldurmak amacıyla ise geleneksel finansal ölçüler ve iç kontrolü de kapsayan verimlilik, etkinlik, maksimum kâr, minimum maliyet, müşteri ve çalışan memnuniyeti, büyüme, saygınlık, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans ölçülerinin oluşturulmasına duyulan ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır.

3.1.2. Balanced Scorecardın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Balanced scorecard, performans ölçüm sisteminden ziyade stratejik yönetim sistemidir. Balanced scorecard aşağıdaki Tablo 3.1' de gösterildiği şekilde performansın sürekli gelişimi için, yönetimin belirlediği stratejik önceliklerin hizmet ve işletme planlarına yansıtılacak şekilde kurum amaçları ile bağlantısının yapılacağı eşgüdümlü bir yaklaşım sunar.

Şekil 3.1: Balanced scorecardın Stratejik Yönetim Sistemi Felsefesi



Kaynak: Wisniewski ve Olafsson, 2004:603.

Kaplan ve Johnson tarafından 1987'de yazılan ve "Relevance Lost: The Rise And Fall Of Management Accounting (İlginin Kaybı: Yönetim Muhasebesinin Yükseliş ve Düşüşü)" isimli eserde kısa vadeli finansal performans göstergelerinin yetersizliğine karşılık finansal olmayan göstergelerin önemi belirtilmiş, stratejik amaçların performans ölçülerinde gösterilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir (Brignall vd., 2002:256-262). Kar amaçlı işletmelerde performans ölçütlerinin daha geniş kapsamlı olarak nasıl kullanılabileceği sorusuna cevap aramak amacıyla, 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsünün sponsorluğunda gerçekleştirilen ve bir yıl süren birçok şirketi kapsayan (Measuring Performance in the Organization of Future) "Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü" konulu araştırma sonuçları Harvard Business Review dergisinin Ocak-Şubat 1992 sayısında "The Balanced scorecard: Measures That Drive Performance" (Balanced scorecard: Başarıyı Yönlendiren Ölçüler) başlığıyla yayınlanan makalede özetlenmiştir (Kaplan ve Norton, 1992:71-79).

1993 yılında, David P. Norton'un başkanlığında Renaissance Solutions Inc'de yapılan çalışmalar Balanced scorecard ile performans ölçümünün şirket stratejisi ile bağlantı kurulabileceği ve stratejiyi yönetmek amacıyla kullanılacağı anlaşılınca çalışmalar yeni bir boyut kazanmış, aynı zamanda bir yönetim sistemine dönüşmüştür. Kaplan ve Norton Harvard Business Review'in Ocak-Şubat 1996 sayısında yayımlanan "Balanced scorecardın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması " (Using Balanced scorecard as a Strategic Management System) başlıklı makalede konuyu açıklamışlardır (Kaplan ve Norton, 1996:75-85). Yapılan çalışmaların özeti aşağıdaki Tablo 3.1' de gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Kaplan ve Norton'un Balanced scorecard ile İlgili Yaptıkları Çalışmalarının Kronolojik Sıralaması

Yılı	**Yayınlar**
1987	Johnson ve Kaplan'ın "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting" kitabını yayınlamaları
1992	Kaplan ve Norton'un, "The Balanced scorecard-Measures that Drive Performance", adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1993	Kaplan ve Norton'un, "Putting the Balanced scorecard to Work" adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması
1996	Kaplan ve Norton'un, "Using the Balanced scorecard as a Strategic Management System" adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması
1996	Kaplan ve Norton'un, "Translating Strategy into Action: The Balanced scorecard" adlı kitabı yayınlamaları
2000	Kaplan ve Norton'un, "Having trouble with your strategy? Then map it", adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması

Tablo 3.1: Devam

2001	Kaplan ve Norton'un, "The Strategy-Focused Organization: How Balanced scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" adlı kitabı yayınlaması
2001	Kaplan ve Norton'un, "Transforming the Balanced scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" adlı iki bölümlük makalelerinin Accounting Horizons dergisinde yayınlanması
2004	Kaplan ve Norton'un, "Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes" adlı kitaplarının yayınlanması

Kaynak: Coşkun, 2005:82.

Kaplan ve Norton, bundan sonraki çalışmalarında, balanced scorecard stratejiyi kurumsal performans ölçümünün merkezine alan bir düşünceyi yansıtarak, ilk balanced scorecard kitabı olan "Translating Strategy İnto Action: The Balanced scorecard" (Stratejiyi eyleme dönüştürmek: Performans karnesi), 2000 yılında yayınlamışlardır. 2001 yılında ise üçüncü balanced scorecard kitabı "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes" (Strateji Haritaları: Maddi Olmayan Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek), 2004 yılında yayınlanmıştır.

3.1.3. Balanced Scorecard Tanımları

Balanced scorecard için farklı teorisyenlerce yapılan tanımların bazıları aşağıda gösterilmiştir:

"Balanced scorecard, kuruluşun hedeflerinin değerlendirilmesi için dört farklı alanda dengeli bir yaklaşım sağlayarak ölçüme odaklanır" (Butts, 2009:12).

"Balanced scorecard stratejinin ve stratejiyi destekleyen planların performans göstergeleri oluşturularak eyleme dönüşmüş halidir" (Wisniewski ve Dickson, 2001:1058).

"Balanced scorecard bir kurumun misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Aynı zamanda uzun dönem stratejilerini yönetmek amacı ile kullanılan stratejik bir yönetim sistemi aracıdır" (Kaplan ve Norton, 1999:12).

"Kuruma bütünsel yaklaşmaya, öğrenme ve iyileştirmeyi geliştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik planlama ve geribildirim sağlamaya yönelik bir araç" şeklinde yönetim sistemine yardımcı bir unsurdur" (Gautreau ve Kleiner, 2001: 153).

Balanced scorecard, "Bireysel süreçlerle ilgili scorecardlardan başlayarak, kurumun en üst düzeyine kadar farklı süreçler ve birimler için her düzeyde scorecardlardan oluşmaktadır. Bütün scorecardlar, kurumun vizyonu ve misyonunu desteklemektedir." (Ritter, 2003: 46).

Kamudaki ilk başarılı uygulamalardan olan Charlotte Yönetim Konseyi'nce yapılan tanımına göre balanced scorecard (http://charmeck.org/):

1. Performans yönetim aracıdır.
2. Stratejiyi vurgulamaktadır.
3. Geleceğe bakmaktadır.
4. Stratejiyi somut ölçülebilir hedefler haline dönüştürmektir.

Balanced Scorecard Enstitüsü ise balanced scorecardı bir stratejik planlama ve yönetim sistemi olarak kabul etmiş ve "Özel sektör, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarca organizasyonun strateji ve vizyonunu işletmenin faaliyetlerine uyarlamak, iç ve dış iletişimi geliştirmek ve stratejik amaçlar karşısında kurumun performansını izlemek amacıyla kurulan stratejik planlama ve yönetim sistemidir" şeklinde tanımlamıştır (Balanced scorecard Institute, www.balancedscorecard.org/).

3.1.4. Literatürde Balanced Scorecard Kavramının Farklı Kullanımları

Anglo-sakson bilim adamları Avrupa'nın yönetim anlayışından önemli ölçüde etkilenerek balanced scorecardın orijinal ismini kullanmaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri'nde, balanced scorecardın tanımı yapılırken stratejik kontrol ve ajans teorilerinin etkisi altında kalınmaktadır. Kuzey Avrupa'da ise bilgi yönetimi teorisi çerçevesi içerisinde değerlendirilerek "Entelektüel sermaye scorecardı" olarak kullanılmaktadır (Wegmann, 2007:1).

Balanced scorecardın kavram olarak Türkçeye çevrilmesinde ise tanım krizi yaşanmaktadır. Akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından bir kavram birliğine varılamamıştır (Coşkun, 2005: 86). Konunun incelenmesi açısından, YÖK 'ün sitesinde arama motorundan (http://tez2.yok.gov.tr/) yapılan "Balanced scorecard" sorgulaması sonucunda 1999-2010 yılları arasında balanced scorecard ile ilgili yapılmış 66 tez araştırma kapsamına alınmıştır. Yapılan tezler arasında balanced scorecardın farklı şekilde kullanımları tespit edilerek aşağıdaki Tablo 3.2'de gösterilmiştir:

Tablo 3.2:YÖK'de Kayıtlı Tezler Arasında Balanced Scorecardın Farklı Kullanımları

Araştırmayı Yapanın Adı Soyadı ve Derecesi	**Tezin Başlığı**	**Üniversite ve Bölümü**	Yılı
Ali Coşkun Doktora	"İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak **Performans Karnesi"**	İstanbul Ünv. Muhasebe Bilim Dalı	2005
M. Fatih GÜNER Doktora	" Stratejik Performans Değerlemede **Dengeli Sonuç Kartı:** Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama",	Çukurova Ünv.İşletme Ana Bilim Dalı	2006
Rifat YILMAZ Doktora	"**Dengeli Performans Ölçüm Sistemine** Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci Ve Bir Uygulama Modeli"	Dumlupınar Ünv. İşletme Bilim Dalı	2006
Mustafa BEKMEZCİ Doktora	"Türk İşletmelerinin **Balanced scorecard** Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi	Kocaeli Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2008
İbrahim Cemal GENÇAY Doktora	Kurumsal Performans Değerleme Ve Termal Turizm İşletmelerinde **Kurumsal Performans Karnesi** Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi	Gaziosmanpaşa Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2010
Özgür AKMAN Yüksek Lisans	Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak **Dengelenmiş Skor Tablosu** (Balanced scorecard) Sistemi Ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay	İstanbul Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2003
Orkun ABACIOĞLU Yüksek Lisans	Performans Ölçüm Sistemi Olarak **Dengelenmiş Skor Kart** Ve Uygulaması	Dokuz Eylül Ünv.Sosyal Bilimler Enstitüsü	2004
Güllü ORDU Yükek Lisans	Stratejik Yönetim Aracı Olarak **Dengelenmiş Hedefler Tablosu** (Balanced scorecard)	Marmara Ünv. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	2004
Ergun ELİTOK, Yüksek Lisans	Örgütlerde Performans Yönetimi Açısından **Kurum Karnesi** Tekniğinin Kullanımı: Örnek Uygulamalar	Selçuk Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2005
Alparslan Ertuğrul ERGÜL Yüksek Lisans	Performans Değerleme Aracı Olarak **Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi** (Balanced scorecard) Ve Uygulama	Yıldız Teknik Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2005
Nazlı Gönül KOCAMAN Yüksek Lisans	Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: **Kurumsal Karne** Yöntemi",	Ankara Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2006
Çağla Pınar UTKUTUĞ Yüksek Lisans	**Toplam Başarı Göstergesi** Yöntemi Ve Örnek Uygulama	Ankara Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2007
Ahmet BARBAK Yüksek Lisans	**Balanced scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı)** İle Altı Sigma'nın Bütünleştirilmesi Ve Milli Savunma Bakanlığında Bir Uygulama	Gazi Ünv. İşletme Anabilim Dalı	2008
Meltem AKSU Yüksek Lisans	"Performans Ölçümünde **Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin** Kullanımı Ve Bir Dişhekimliği Fakültesi'nde Uygulama"	Gazi Ünv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2008
Khodabakhsh RASHİDİ Yüksek Lisans	**Dengelenmiş Amaç Kartı** Aracılığıyla Yüksek Öğretim Kurumlarında Performans Ölçüm Sistemi	İstanbul Ünv. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı	2008

Tablo 3.2: Devam

Onur Tolga AYDEMİR Yüksek Lisans	Kalite Mükemmellik Modeli Ve **Denge Skor Kartını** Birleştiren Bir Değerleme Modeli Önerisi	Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	2009
Onur KURTÇU Yüksek Lisans	Tedarik Zincirinde Performans Yönetimi Ve **Dengelenmiş Performans Kartı** İle Bir Uygulama	İstanbul Teknik Ünv. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı	2009
Ayhan ÇALIŞKAN Yüksek Lisans	Performans Değerlendirmede **Dengelenmiş Hedef Kartı** Uygulaması	İstanbul Teknik Ünv. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı	2009
Aybilge ÖNEMLİ Yüksek Lisans	Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak **Dengeli Performans Yönetimi** Ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri	Atılım Ünv.İşletme Anabilim Dalı	2010

Kaynak: http://tez2.yok.gov.tr/

Tablo 3.2'de gösterildiği gibi 1999-2010 yılları arasında yapılmış YÖK'de kayıtlı 66 adet doktora ve yüksek lisans tezinin başlıkları üzerinde sorgulamada 19 farklı şekilde balanced scorecard kavramının kullanıldığı görülmektedir. 66 tezden 17'sinde de ise balanced scorecardın özgün ismi kullanılmıştır. Alınan sonuçlar ülkemizde balanced scorecardın ismi konusunda akademik çevrede birlik sağlanamadığını ortaya koyduğundan, araştırmacı tarafından yapılan bu çalışmada özgün isminin kullanılmasının daha uygun olacağı şeklinde değerlendirilmiştir.

3.1.5. Kamu, Özel Sektör ile Kar Amacı Gütmeyen Kurumlardaki Balanced Scorecard Uygulamaları

Balanced scorecard, bugün kullanımı dünyanın dört bir tarafına yayılan en popüler performans yönetim sistemi olarak kabul edilmektedir. Harvard Business Review balanced scorecardı son 75 yılın en önemli yönetim tasarımı olarak açıklamıştır (Meyer, 2002:2). Fortune dergisinin 1000 firma üzerinde yaptığı araştırma ile firmaların %60'ının Balanced scorecardı kullandığı tespit edilmiştir (Lipe ve Salterio, 2000:284). İngiltere'de %57 oranında, dünyada ise kullanım yaygınlığı %44 dür (Speckbacher vd., 2003:361).

Irala'nın yaptığı araştırmaya göre Hindistan'daki firmaların %45.28'i balanced scorecardı kullanmakta ve en önemli motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir.

Balanced scorecard kullanan şirketler arasında %50'sinde değişim süreci başlamıştır, %45.8 inde performans göstergelerinin kapsamı genişletilmiştir ve işletme planları ile finansal planlar arasında entegrasyon sağlanmıştır (Irala, 2007:6).

Ba-Abaad, çeşitli ülkelerdeki sağlık sektöründe gittikçe yaygınlaşan balanced scorecardın her ülkenin toplam sağlık sisteminde performans gelişimi açısından önemli katkı sağladığını belirtilmektedir (Ba-Abaad, 2009:47).

Balanced scorecard uygulamaları ile ilgili 2003 yılında Kanada, Norveç, ABD, İsveç'te gayrimenkul hizmetleri veren kamu kurumlarında(Kanada Real Property Services Branch of Public Works and Government Service) Kanada Bayındırlık ve Kamu Hizmeti Gayrimenkul hizmetleri bölümü ve (British Colombia Building,) İngiltere Bayındırlık Hizmetleri, (Norveç The Directorate of Public Construction and Property) Norveç Kamu İnşaat ve Emlak Müdürlüğü, (US General Services Administration) Amerika Birleşik Devletleri Genel İdare Hizmetleri (Natıonal Property Board of Sweden) İsveç Ulusal Emlak Kurulunda yapılan araştırmalarda balanced scorecardın üst yönetim tarafından desteklendiği ve stratejik uygulamalarda kilit araç olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Wilson vd.2003:64).

Üniversitelerde de balanced scorecard ile kurumsal performans ölçümü uygulamaları yapılmaktadır. Roselie Mc Devitt ve diğerleri Fairfield Üniversitesi, Dolan İşletme Okulu'nda balanced scorecard yaklaşımını esas alan bir sürekli iyileştirme programı uygulamışlardır. Alice C. Stewart ve Julie Carpenter-Hubin, Ohio State Üniversitesinde balanced scorecard sistemini gerçekleştirmişlerdir. Portekiz'de, Elsa Cardoso ve diğerleri, Lizbon Informatics Üniversitesi'nin verimlilik ve etkinliğini arttırma projesi kapsamında balanced scorecardı karar destek sistemleri ile entegre etmişlerdir. Esra Tuğcu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi için önermiş olduğu performans yönetimi yaklaşımında Mühendislik Fakültesi için en uygun performans ölçüm sisteminin balanced scorecard olduğunu analizleri ile göstermiştir (Hocalar, 2008: 21).

Uluslararası literatürde "Kâr amacı olmayan işletmeler (non profit organizations)" veya "Hükümet dışı kuruluşlar (NGO-non governmentalorganizations)" olarak tanımlanan sivil toplum kuruluşlarında da balanced scorecard uygulamaları bulunmaktadır (Coşkun, 2006:103). ABD'de işsizlere ve özürlülere meslek eğitimi

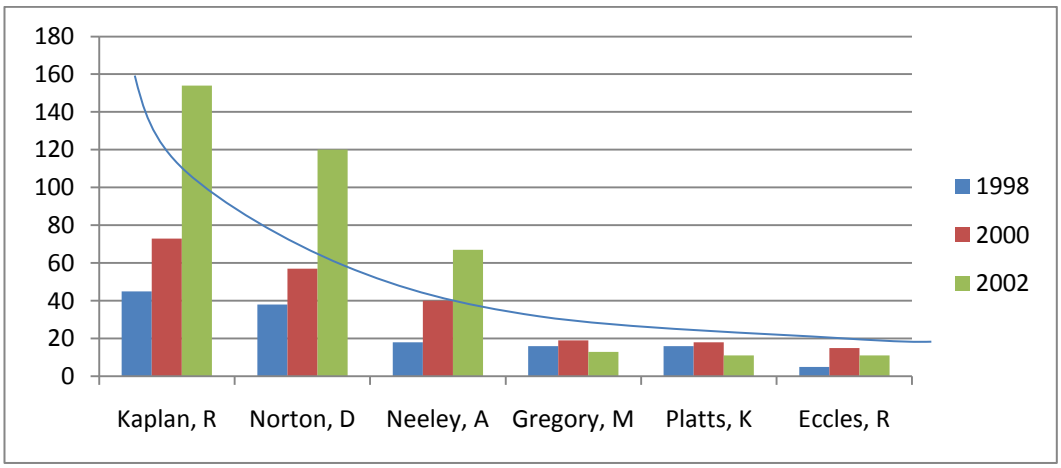
veren Worksource Enterprises, Kanada'daki Ontaria Physical and Health Education Association (OPHE), Dallas Family Access Network, United Way of Southeastern New England (UWSENE) (Coşkun, 2006:114-115), The National Marrow Donor Program, Oak Knoll Academy, Vinfen Corporotion (Balanced scorecard Institute, www.balancedscorecard.org/) balanced scorecard uygulamasına geçen sivil toplum kuruluşlarına örnek gösterilebilir.

Bernard Marr Gianni Schiuma tarafından yapılan literatür taramasında kurumsal performans ölçümü alanında 1998-2002 yılları arasında yayımlanan toplam 4464 makale ve konferans yayınının değerlendirilmesi sonucunda;

1) Robert Kaplan'ın en çok alıntı yapılan yazar olduğu, onu David Norton ve Andy Neely'nin izlediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları Şekil 3.2'te gösterilmiştir (Marr ve Schiuma, 2003:681-682).

2) Araştırma sonuçları, balanced scorecardın kurumsal performans ölçümü alanında en çok etkisi bulunan model olduğunu göstermektedir. 2002 yılında makalelerin dörtte üçü balanced scorecard konseptine atıfta bulunmuştur. Buna karşılık 2000 yılında ise makalelerin yarısı balanced scorecarda atıf yapmıştır (Marr ve Schiuma, 2003:682).

Şekil 3.2: Kurumsal Performans Ölçümü Literatüründe En Çok Alıntı Yapılan Yazarlar Grafiği



Kaynak: Marr ve Schiuma, 2003:682.

Balanced scorecard uygulamalarına ait Harward Business Review tarafından hazırlanan 2008 yılına ait raporda 2007 yılının balanced scorecardın yaygınlaşması

açısından bir mihenk taşı olduğu kabul edilmiştir. Çeşitli ülkelerden 16 kamu ve özel sektör kuruluşu kurumsal performans ölçümünde balanced scorecard yöntemi uygulamasını başlatmışlardır. Söz konusu kuruluşların isimleri ve görev alanları Tablo 2.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3'de de gösterildiği gibi, balanced scorecard uygulaması dünyanın dört bir tarafında kamu ve özel sektör kuruluşlarında artan oranda yaygınlık kazanmaktadır. Balanced scorecard uygulamasına geçen şirketlerin uluslararası alanda "en iyi" sıralamasına giren şirketler olduğu da dikkat çekici bir husustur.

Ülkemizde faaliyet gösteren ve dünyanın en iyi onuncu büyük traktör imalatçısı Uzel AĞRI da balanced scorecard uygulamasına geçen şirketler arasındadır. Güney Kore ise balanced scorecardı kurumsal performans sistemi olarak uygulamanın yanında kamu kurumlarında bir yönetim felsefesi olarak benimsemiştir (Kaplan ve Norton, 2008:17-19).

Tablo 3.3: 2007 yılında Balanced scorecard Uygulamasına Geçen Kurumlar

Sıra No	**Şirketin Adı**	**Hizmet Verdiği Sektör**
1	Atento	Çağrı Merkezleri ile ilgili dünyanın dördüncü büyük şirketi
2	Canadian Blood Services	Sağlık Hizmetleri (Kamu Sektörü)
3	HSBC Rail	Demiryolu Hizmetleri (İngiltere ve Avrupa'da hizmet vermektedir)
4	Infosys Technologies	Hindistan merkezli Bilgi Teknolojileri Hizmetleri
5	Ministry of Government Administration and Home Affairs	Güney Kore İçişleri Bakanlığı
6	Lockheed Martin Enterprise Information Systems	ABD'de uzay ve savunması ile ilgili bilgi sistemlerinde en büyük şirket
7	Minera Los Pelambres	Dünyanın en büyük beşinci bakır madeni şirketi
8	Mueller	Metal bina kurulumu ve yan teçhizatı satıcısı
9	Nemours	ABD'nin en büyük çocuk sağlığı hizmetleri şirketi
10	Nippon Boehringer Ingelheim	Dünyanın konusunda ilk 20 arasında yer alan Japonya oriyentli ilaç şirketi
11	Profertil	Arjantin'de lider tarımsal gübre üreticisi
12	Public Service Electric and Gas Company	ABD'nin en büyük elektrik ve doğalgaz dağıtım şirketlerinden biri
13	SOHO Group	Endonezya'nın en eski ilaç şirketlerinden birisi
14	Statoil	Norveç merkezli dünyanın ikinci büyük offshore petrol ve gaz operatörleri ve ham petrolün üçüncü büyük satıcısı
15	Unimed Vitória	Brezilya merkezli Dünyanın en büyük Halk Sağlığı Kooperatifi
16	Uzel AĞRI	Türkiye merkezli dünyanın en büyük 10. Traktör imalatçı şirketi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008:1.

3.1.6. Balanced Scorecardın Amaçları

Kaplan ve Norton, balanced scorecardın amaçlarını uçağı kullanan pilot metaforu ile açıklamaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1999:1). Balanced scorecard, pilot kabinindeki gösterge paneline ve göstergelere benzetilmektedir. Pilotların uçağı kullanma görevini yerine getirirken yakıt durumu, uçuş hızı, yükseklik durumu, gidiş yönü gibi şu anki durumu ve geleceğe ilişkin tahminleri içeren pek çok bilgiyi kullanmaları gerekmektedir. Bugünün karmaşık sistem içerisindeki kuruluşlarını yönetmek için de yöneticilerin aynı anda pek çok alandaki performansı izlemesi ve stratejilerini elde edilen sonuçlara göre değerlendirmeleri zorunlu bulunmaktadır. Bu bağlamda balanced scorecardın temel amacı, işletme stratejileri kapsamında belirlenen dört boyut çerçevesinde faaliyetler arasında bağın kurulması, stratejiyi işletmede her kesimin işi haline getirmesi, çalışanların performansı için motive edici ödül sistemin kurulması ile geleceğin şekillendirilmesi konusunda yönetime yardımcı olmasıdır.

Balanced Scorecard Enstitüsü'nün sistemleştirdiği amaçlar ise şöyledir (Balanced scorecard Institute, www.balancedscorecard.org/):

1. Vizyonu stratejiye dönüştürmek,
2. Performansın kuruma entegrasyonunu sağlamak için stratejilerle ilişkisini kurmak,
3. Performans ölçülerinin ve hedeflerin daha iyi benimsenmesi ve katılım için birimler arasında iletişim kurulması,
4. Stratejik girişimleri öncelik sırasına koymak,
5. Organizasyonun içindeki tüm çalışanların stratejileri anlamaları ve desteklemelerini sağlamak,
6. Tazminat, zam ve ikramiyeler için temel altyapıyı oluşturmak,
7. Uygulamalarda stratejilerin başarılı olup olmadığı konusunda yöneticilere geri dönüşüm sağlamak (Sharma, 2009:8),
8. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına yardım etmek,
9. Kurumsal performans ölçümü konusuna giren konuların gelişimini sağlamak,
10. Yöneticilerin geçmişteki finansal veriler yerine, güncel uygulama sonuçları ile daha iyi kararlar almasına yardımcı olmak,

11. Bütçeleme sırasında kaynakların daha etkili olarak kullanılmasını sağlamak,
12. Yöneticilerin ve çalışanların öncelikli olarak yapmaları gereken işleri belirlemek.

Balanced scorecard yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirerek başlangıç aşamasında stratejilerin netleştirilmesini, stratejik önceliklerin belirlenmesini, kurumda benimsenerek yaygınlaştırılmasını, uygulama aşamasında da performansın geliştirilmesini sağlar.

3.1.7. Balanced Scorecardın Denge Kavramına Yaklaşımı

Balanced scorecarddaki "Balanced" kelimesi sistemi oluşturan boyutlar arasında bir dengenin önemine işaret etmekte ve sistem için kritik unsur olduğunu göstermektedir (Niven 2002:22). Kurumsal performans ölçümünde geçmişte karşılaşılan sorunlar tek bir noktadan, yalnızca kar-zarar açısından bakılırken diğer önemli konular atlanıyordu. Balanced scorecard hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri dikkate alarak gerekli dengeyi sağlamayı başarmıştır (Meyer, 2002:87).

Denge kavramından anlaşılması gereken unsurlarını Niven aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Niven, 2002:22):

3.1.7.1. Uzun Dönemli Hedeflerle Kısa Dönemli Hedefler Arasında Denge

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için uzun dönemli kalıcı başarı elde etmelidirler. Diğer taraftan ortaklar ve hissedarlar açısından da kısa dönemli hedeflerde başarı da önemlidir. Bu bağlamda kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli hedefleri elde etmede bir adım olduğu unutulmadan, arka arkaya gerçekleştirilen kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli başarıyı getirdiği bir stratejik plan çerçevesinde işletmenin sonuç kartı oluşturulmalıdır.

3.1.7.2. Finansal Ölçütler ile Finansal Olmayan Ölçütler Arasında Denge

Balanced scorecard, finansal ölçütlerle birlikte, işletmenin operasyonel sonuçları hakkında bilgi veren finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerektiği varsayımını prensip olarak benimsemiştir. Bu nedenle balanced scorecardda yer alacak olan ölçüler finansal ölçülerin yanında ve finansal olmayan ölçütleri de kapsamalı ve aralarında neden sonuç ilişkileri kurulmalıdır.

3.1.7.3. İşletmenin Tüm tarafları Arasında Denge

Çalışanlar işletmenin iç müşterileri; tüketiciler ve hissedarlar işletmenin dış müşterileri olarak kabul edilmektedir. Balanced scorecardda yer alan ölçütler işletmenin tüm taraflarının memnuniyetini karşılayacak şekilde belirlenmelidir.

3.1.8. Balanced Scorecardın Boyutlarının Kamu Sektörü ve Özel Sektör Açısından Karşılaştırılmalı Analizi

Balanced scorecard kurumsal performansı dört boyutta incelemektedir. (Şekil 3.3) Şekilde de gösterildiği gibi bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur. Sosyal sorumluluk ve çevre boyutları da bazı kurumlarda uygulanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:44; Epstein ve Wisner 2001:6; Pandey, 2005:51).

Model, kurumun stratejilerine göre dört boyutta değişiklik yapılmasına izin vermektedir. Örneğin; Letza (1996:71) farklı endüstrilerden üç ayrı şirkette yaptığı araştırma sonucunda; çalışmasında üç boyutu, Kaplan ve Norton'un kullandığından farklı isimler ile kullanmıştır.

McAdam ve diğerlerine göre kamu kurumları için balanced scorecard beş boyuttan oluşmaktadır:

1) Strateji, hizmetin niçin yapıldığını ve beklenen başarının ne olduğunu gösterir kilit performans sonuçlarını esas alır.

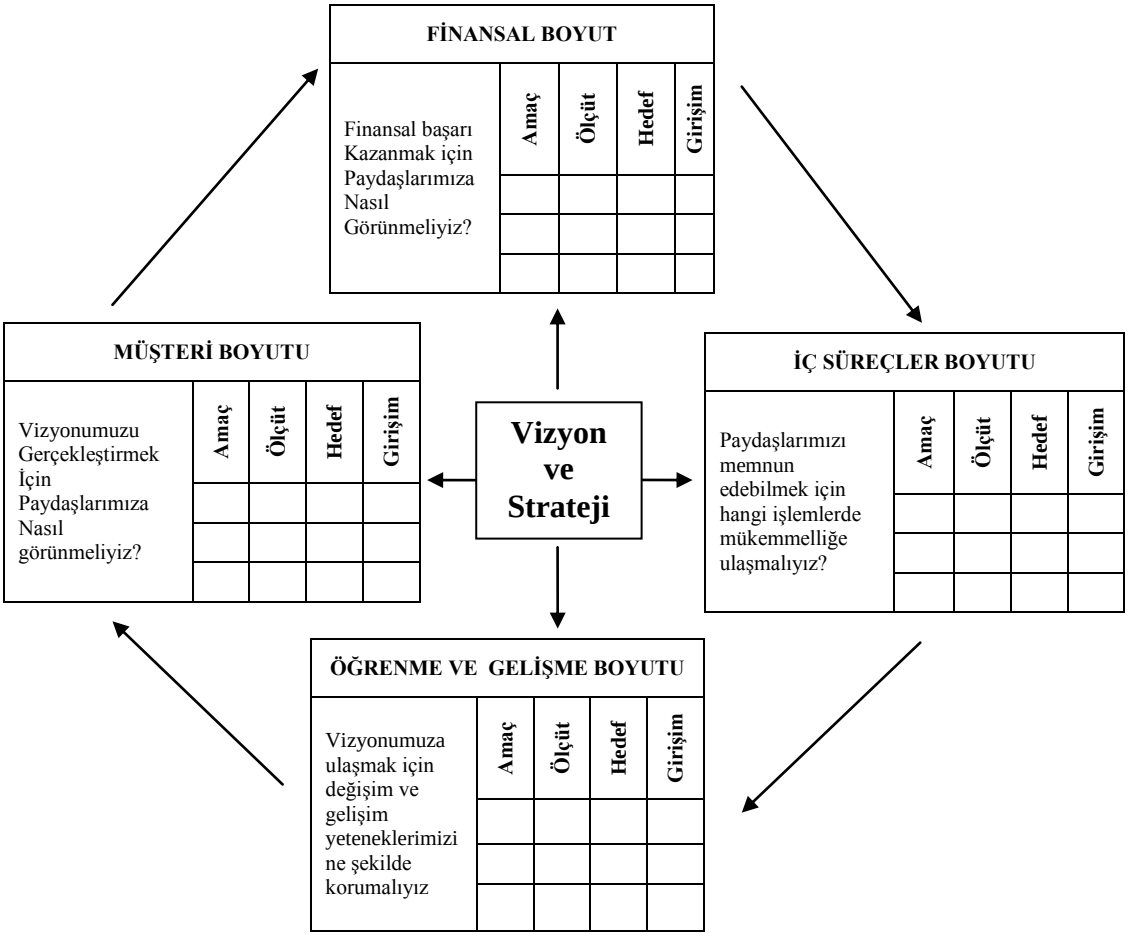
2) Hizmet, kurumun hizmetinden yararlananlar tarafından verilen hizmetlerin nasıl değerlendirildiği ile ilgilenir.

3) Operasyonel mükemmellik, süreçlerin etkinliği ve personel memnuniyet ölçülerini kapsar.

4) Finansal boyutta, kurumun finansal açıdan ne kadar iyi yönetildiği ve maliyetlerin ne kadar aşağı çekildiği yer almaktadır.

5) İnnovasyon ve öğrenme, boyutunda hedef, hizmet kullanıcıları ve paydaşların memnuniyetinde değer yaratılması için gelişimin ve öğrenmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır (McAdam vd., 2005:261).

Şekil 3.3: Balanced Scorecardın Boyutları



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999:10

3.1.8.1. Finansal Boyut

İşletme içinde diğer boyutlar çerçevesinde belirlenen hedef ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir. Finansal boyutta yer alan performans ölçütleri, uzun dönemli amaçları belirlemek için kullanılmaktadır. Hedefler ürünün hayat döngüsündeki bölümlere göre tespit edilir. Bu açıdan hızlı gelişme aşaması, devam aşaması ve nakit giriş aşamasına göre farklı stratejiler belirlenebilir (Kaplan ve Norton, 1996: 56-58).

Bu nedenle her şirketin yılda en az bir kez olmak üzere, düzenli aralıklarla finansal amaçlarını gözden geçirerek finansal stratejilerini belirlemesi gerekir.

İşletmelerin değişik dönemlerinde dikkate alması gereken finansal ölçüler aşağıda Tablo 3.4 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Özel Sektörde Finansal Ölçüler

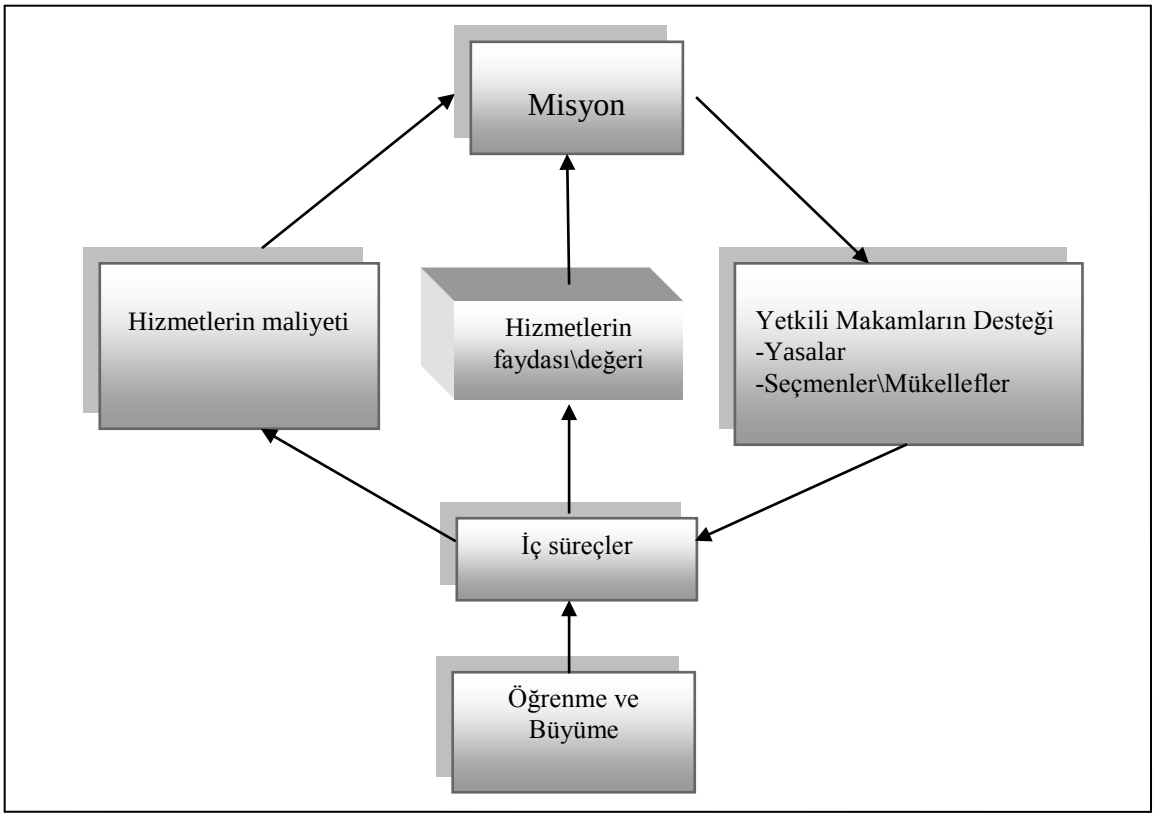
		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	**Maliyetin Düşmesi/ Verimlilik Artışı**	**Varlıkların Değerlendirilmesi**
İş Yönetim Stratejisi	**Büyüme**	• Satış Artış Oranı • Yeni Ürün ve hizmetlerden elde edilen gelir yüzdesi	• Personel\Gelir	• Yatırım (Satışlara Oranı) • Yenileme ve Geliştirme (Satışlara Oranı)
	Sürdürme	• Hedef Müşteri Payı • Çapraz satışlar • Yeni uygulamalardan elde edilen gelir • Müşteri ve ürün karlılığı	• Rakiplere Oranla Maliyetler • Maliyet Düşüş Oranları • Dolaylı Giderler (Satışlara Oranı)	• İşletme Sermayesi oranları (nakit dönüş) • Temel Aktiflere göre sermayenin karlılığı • Aktiflerin Değerlendirilme Oranları
	Hasat	• Müşteri ve ürün karlılığı • Kar getirmeyen Müşterilerin yüzdesi	• Birim Maliyetler (Her birim, ürün ve işlem için)	• Geri ödeme • Belli bir sürede işlenebilecek Hammadde miktarı

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999:66.

Finansal Boyut, faaliyet gösterilen sektörün kamu ya da özel olmasına göre farklılık gösterir. Özel sektör için finansal hedeflerde genellikle kâr maksimizasyonu dikkate alınırken; kamu kurumları için başarı vatandaşların ihtiyaçlarını ne kadar etkili verimli karşıladıklarıyla ölçülür. Finansal boyut da önemli olmasına karşın öncelikli değildir (Welch vd., 1998::7).

Bu anlamda kamu kesiminde finansal performans göstergesi olarak kâr yerine verimlilik ve etkililik göstergelerinin kullanılması gerekmektedir (Yenice, 2007:98).

Şekil 3.4: Kamu Kurumları için Finansal\Müşteri Boyutu



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2001:136.

Şekil 3.4'te gösterildiği gibi, Kaplan ve Norton'a göre kamu kurumlarında balanced scorecardın finansal boyutu misyon kapsamında belirlenen hizmet maliyetlerine ilişkin göstergelerle ölçülmektedir. Bu bağlamda; finansal açıdan kamu kurumlarında misyonun başarısı için üç seviyede hedeflerin gerçekleşmesine ihtiyaç vardır:

1) Hizmet Maliyeti: Bu boyutta operasyonel verimliliğin önemi vurgulanmaktadır. Kurum, sosyal açıdan en yüksek faydanın sağlanabilmesi için maliyetlerin minimize edilmesi için çaba göstermelidir.

2) Değer Yaratmak: Bu boyut ile kurum tarafından yaratılan değerin vatandaşa faydası belirlenebilmektedir. Balanced scorecard ile faaliyetlerin sonuçlarının tanımlanarak ölçümler gerçekleştirilmekte böylece yaratılan değerin karşılığı bulunabilmektedir.

3-Yasal destek: Kamu kurumları için vatandaşların mali desteği vergilerle sağlanmaktadır. Kurumlar hedeflere ulaşmada faaliyetlere ilişkin harcamaları fon kaynaklarından sağlamak etmek için çaba göstermelidirler (Kaplan ve Norton, 2001:137).

3.1.8.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutuyla ilgili temel ölçüler, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilmektedir. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, balanced scorecardın müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülmektedir. Uzun dönemde iyi bir finansal performansa ulaşmak için isteyen işletmelerin müşterilere "Değer sunmanın" gereklerini en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir (Kaygusuz, 2005:92).

Ellingson ve Wambsganss finansal ölçülerin aksine, özel sektördeki müşteri memnuniyeti, müşteriyi elde tutma ve pazar paylaşımı gibi performans ölçülerinin kamu kurumlarında da aynen alınabileceğini savunmaktadırlar (Ellingson ve Wambsganss, 2001:107).

Müşteri Boyutunda Kullanılabilecek Göstergeler:

- **Pazar Payı:** Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.
- **Müşteri Kazanma:** Şirketin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer.
- **Müşteri Devamlılığı:** Mutlak ve bağlı değerler kullanarak şirketin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.
- **Müşteri Memnuniyeti:** Müşterilere sunulan değer teklifinin sağladığı müşteri memnuniyeti seviyelerini özel performans kriterleri vasıtasıyla tespit eder.
- **Müşteri Karlılığı:** Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri ve müşteri kesiminin net karını ölçer

Müşteri kavramının tanımında kamu sektöründe özel sektöre göre farklılık vardır. Çünkü müşteri kavramı özel işletmelere özgü bir kavramdır. Ancak, Çukurçayır'a göre kamu kurumları da bir hizmet işletmesi olarak düşünüldüğünde,

kamu yönetimi için kullanmanın bir sakıncası bulunmamaktadır (Çukurçayır, 2002:164).

Özel sektördeki "**Müşteri odaklılık**" kavramının karşılığı, kamu yönetiminde "**Vatandaş odaklılık**" şeklinde ifade edilmektedir.

Kamusal mal ve hizmetlerden yararlanan vatandaşların kendilerini bu hizmetleri sunanların "Müşterileri" olarak hissetmelerinin doğal sonuçları ise "Müşterilerin ön planda tutulması", "Müşterilere sunulan hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi" ve "Çıktıların müşterilerin istekleri doğrultusunda oluşturulma zorunluluğu*"* şeklinde sıralanmaktadır. Böylece vatandaş kamusal politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecine katılma hakkı; kamusal mal ve hizmetlerin kalitesini, sunulma biçimini vs. denetleme; kamusal faaliyetlerin rasyonelleştirilmesi ve etkinleştirilmesi işlevlerini kazanmış olmaktadır (Eren, 2003:67-69).

Kamu kurumlarının toplumsal fayda sağlayan ürün ya da hizmeti ne kadar bireyselleşirse, vatandaş kavramı o kadar özel sektördekine yaklaşacaktır. Vatandaşlar, aldıkları hizmet karşılığında ücret ödemeseler bile müşteri olarak kabul edileceklerdir (Moore ve Kaplan, 2003:3).

Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetiminin oluşturulmasında kullanılabilecek temel göstergeler şöyle sıralanabilir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:148-149; Sezer, 2008:161):

1. Belli bir hizmet alabilmek için müracaat edilmesi gerekli idari birim sayısı ya da kamu kurumlarına kolay erişebilme düzeyi,
2. Talep edilen belli bir kamusal hizmet için geçen bekleme süresi,
3. Kamusal hizmetlerin ve birimlerin ikame esnekliği. Bir başka ifadeyle, kalite düzeyinden ya da erişme niteliğinden tatmin olmayan vatandaşların ya da iş çevrelerinin, bir hizmeti belli bir kamu kurumundan almak yerine, başka bir kamu kurumuna gitme olanağının derecesi; ya da bir hizmeti (tek birim yerine) değişik yerlerden temin etme hakkının tanınma derecesi,
4. Bir hizmetin tamamlanmasından sunumuna kadar geçen süreçlerde, vatandaşların kamu kurumlarına uğramadan, elektronik olarak erişme ve işlemlerini bilişim teknolojileri aracılığıyla bitirme derecesi.

3.1.8.3. İç Süreçler Boyutu

Ürün ve hizmet dağıtım sürecinde verimlilik ve etkinlik hedeflenmektedir. Bu kategoriye, kalite, yeni ürün tanıtımları ve taleplere cevap verme süresi dahil edilmektedir (Ellingson ve Wambsganss, 2001:107).

İşletmeler iç süreçler boyutuyla müşteri boyutunda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için"İç süreçlerde neler yapılması gerekir?", "Süreç nerede başlıyor ve sona eriyor?" sorularına cevap ararlar. Bu bağlamda, " Kurumun faaliyetleri misyonuna uygun mudur?", "İç süreçler müşteri ihtiyaçlarını karşılıyor mu?" sorularının cevabını araştırır. İç süreçlerde iki süreç tipi, stratejik yönetimi ilgilendirmektedir. Birincisi işletmenin stratejik amaçları ile misyon oriyentli süreçler, ikincisi günlük işlemlerde kullanılan, tekrarlanabilen ve benchmarking yapılabilen süreçler. Balanced scorecard ile alınan geri bildirim sayesinde iç süreçlerde rehberlik ve iş geliştirme sağlanarak sorunların teşhis ve çözümüne daha kolaylıkla ulaşılır (Ratnasingam, 2009:130)

Tablo 3.5: İç Süreçler Boyutunda Kullanılabilecek Göstergeler

- Yer, mekan kullanımı
- Sürekli gelişim, Atıktaki azalma
- Yeni ürünün toplam arz içindeki oranı
- Yeni projelerin iç verimlilik oranı
- Devir zamanı (süreç zamanı) gelişimi
- Müşteri isteklerine cevap verme süresi
- Arz edilen yeni ürünler
- Araştırma geliştirme harcamaları
- Çalışanların katılımı
- Başa baş noktası zamanı
- Patentlerin ortalama ömrü
- Ortalama süreç zaman
- Aksaklık süresi, çalışılmayan süre
- Geri dönen satın alım sıklığı
- Zamanında teslimat / dağıtım
- Doğruluk ve kesinlik planlaması
- Piyasaya sürülen mal ve hizmetler
- Müşteri veritabanına ulaşılabilirlik
- İşgücü kullanım oranı,
- Bekleyen patentler
- İşlem başına ortalama maliyet
- Garanti şikâyetleri
- Siparişin stoklarda olmaması
- Stok devri

Kaynak: Niven, 2002:134.

İç süreçler boyutunda kullanılabilecek göstergeler yukarıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Özel kesimde yer alan firmalar, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler ürettikleri halde, devletin yerine getirmek zorunda olduğu kamu hizmetlerinin somut mamullere dönüştürülebilmesi, diğerleri gibi niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi güçtür (Sezer, 2008:151). Ancak, kamu kesiminde de

özel sektörde olduğu gibi küçük veya büyük kurumların tamamının farklı iş süreçleri vardır. Balanced scorecard, bu iş süreçlerinin sonuçlarını ölçerek kurum misyonun gerçekleştirilmesini ve sonuçların arttırılmasını sağlayan en iyi alternatifin seçilmesine imkan sağlar (Yenice, 2007:98).

Kamuda performans yönetiminin önemli dinamiklerinden olan "Vatandaş odaklı" yönetim anlayışına geçiş ile birlikte vatandaşların beklentilerine cevap verebilecek şekilde daha kaliteli hizmet anlayışı uygulamalarında tüm dünyada önemli gelişmeler yaşanmaktadır.

Müşteri odaklı bir yapılanmaya geçişte kamu kurumlarınca belirlenen hizmetlerdeki kalite performans göstergeleri, hizmet etkinliği hedefleri ve bunları gerçekleştirmede gösterilecek mali kaynaklar ve bütün bunlara ilişkin performans kriterleri, kısa ve orta vadeli bir plan çerçevesinde belirlenmelidir. Bu çerçevede yapılması gerekenler şunlardır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:263; Sezer, 2008:165-166):

1. Her bir kamu kurumunda fonksiyonlar itibariyle ana ve tali hizmet alanları tek tek belirlenmeli ve hizmet grupları sınıflandırılmalıdır.
2. Her bir hizmet ve aşama ile ilgili standart süreler uluslar arası örnekler de dikkate alınarak belirlenmelidir.
3. Yapılacak başvurularda istenecek belgeler için standart uygulamalar tespit edilmelidir.
4. Geçerli nesnel bir mazeret dışında, tespit edilen ve kamuoyuna duyurulan hizmet sunum sürelerine uyulmaması durumunda ne tür tedbirlerin alınacağı açık ve anlaşılır biçimde yayınlanmalıdır.
5. Kamu hizmetlerinde terfi ve maaş sistemi, performansı da esas alan kriterlerle ilişkilendirilmelidir.
6. Kamu hizmetinin sunulmasında kamu kurumlarının vatandaşa yönelik konulardaki "Takdir yetkisi"nin kullanılması nesnel kriterlere bağlanmalıdır.
7. Kamu hizmetlerinin sunum aşamasında görevli bulunan personelin, hizmetten faydalanacak kişilerce bilinmesi sağlanmalıdır.

3.1.8.4. Gelişim-Öğrenme Boyutu

Yöneticilerin kuruma değer yaratan kaynakları bilmeye gereksinimleri bulunmaktadır. Geleneksel anlamda bu kaynaklar finansal sermaye, makine teçhizat vb. gözle görünebilen değerleri kapsıyordu. Ancak son yıllarda entelektüel sermaye olarak tanımlanan ve kurumsal performansa değer yaratan gözle görünemeyen değerlerin de ölçümü ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Marr vd., 2004:312).

Gelişim ve öğrenme boyutu balanced scorecardın ilk modelinde en zayıf halkasıyken, stratejik performans yönetim sistemi olarak dönüşüm geçirince önem verilmeye başlanmıştır (Marr ve Adams, 2004:27).

Bu boyutun amacı insan, bilgi ve organizasyonel sermayenin (entelektüel sermaye) ölçümüdür. Entelektüel sermaye farklı boyutları içerir. Bu durum aşağıda gösterilmiştir:

- **İnsan Sermayesi:** Çalışanların kapasiteleri, yetenekleri ve bilgi düzeyi
- **Bilgi Sermayesi:** Veri tabanı, bilgi sistemleri, network, teknolojik altyapı
- **Organizasyonel Kapital:** Kültür, liderlik, çalışanların uyumu, takım çalışması ve bilgi yönetimini kapsamaktadır.

Bu boyut ayrıca paydaş, müşteri, tedarikçi ve yatırımcılarla olan ilişkileri de kapsamaktadır (Marr ve Adams, 2004:19).

Balanced scorecard strateji haritasındaki neden sonuç ilişkileri ile gelişim ve öğrenme boyutunun kurumsal performansı oluşturan diğer boyutların değerleri arasında nedensellik bağı kurmayı amaçlamaktadır (Marr vd., 2004:325).

Kamu kesiminde de özel sektörde olduğu gibi hizmetten yararlananlara en iyi hizmeti vermek için kurumun yenilik yapması önem kazanmaktadır (Yenice, 2007:99). Ayrıca bu boyuta diğer boyutlarla eşit önem verilerek çalışanların motivasyonu için kurumsal kültür yaratılması, çalışan memnuniyetine önem verilmesi, eğitim programları hazırlanması vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı olarak gereklilik arz etmektedir (Niven, 2002:299). Öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılabilecek göstergeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.6: Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılabilecek Göstergeler

- Bilgi yönetimi
- Raporlanan kazalar
- Yeterlilik oranı
- Ortalama hizmet/çalışma süresi
- Yetki indeksi (yöneticilerin sayısı)
- Eğitim saati
- Liderlik gelişimi
- Üretilen sonuç kartı sayısı
- Çalışan devir oranı
- Çalışanların gelişmişlik oranı
- Müşteri başına düşen eğitim maliyeti
- Çalışanların kararlara katılımı
- İş yerinin fiziki şartlarındaki kalite
- Çalışan başına katma değer
- Bilgisayarlı çalışanların yüzdesi
- Stratejik bilgi oranı
- İletişim planlaması
- Eğitim yatırımları
- Çeşitlilik oranları
- Çalışma için yapılan başvuru sayısı
- Etik değerlerin ihlali
- Çalışan verimliliği
- İçsel iletişim oranı
- Devamsızlık
- Çalışanın ortalama hizmet süresi
- Çalışanların hedefleri gerçekleştirme oranı
- Çalışan tatmini
- Motivasyon indeksi
- Kayıp zaman kazaları
- Bölümler arası görev tahsisi

Kaynak: Niven, 2002:140.

Balanced scorecardda yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Bu amaçlar balanced scorecardın öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:37; Güner, 2008:255).

3.1.9. Balanced Scorecardda Performans Göstergelerinin Yapısal Özellikleri

Balanced scorecard için oluşturulan göstergeler, çalışanlara gelecekte değer yaratabilmek için bugün yapılacak işler konusunda bilgi verir (Kaplan ve Norton 1999:200). Balanced scorecard, performans ölçütlerini ardıl ve öncül ölçütler (göstergeler) olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır. Finansal ölçüler genellikle geçmiş kararların sonuçlarını yansıttıklarından ardıl ölçütler (leading indicator) olarak sınıflandırılmaktadır (Epstein ve Wisner, 2001:1). İşletmenin rekabetçi pozisyonu ya da

piyasalardaki konumu hakkında bilgi veren stratejik sonuçlar ise işletmenin geleceği hakkında fikir verdiğinden öncül (lagging indicators) göstergeler olarak tanımlanmaktadır. Ardıl (leading indicator) ölçütler, firmanın rekabet avantajı yaratmak için gerekli sonuçların nasıl olması gerektiğini gösterir sonuç göstergeleri olup, işletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtmaktadır. Öncül göstergeler(lagging indicators) ise balanced scorecardın her boyutunun stratejik hedeflerde ulaştığı başarıyı gösteren, işletmenin faaliyetleri hakkında bilgi veren performans göstergeleridir (Figge vd, 2002:272).

Balanced scorecardın oluşturulmasında ardıl ve öncül göstergelerin bir arada kullanılması denge unsurlarından biridir (Epstein, 2001:5). Performans göstergeleri eksik olan sonuç ölçüleri, sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda belirsizlik yaratmasının yanında optimal olmayan kısa dönemli uygulamalara başvurulmasına neden olabilir. Sonuç ölçüleri ile bağlantılı olmayan performans göstergeleri ise şirkete kısa ve uzun dönemde bir fayda sağlamayacaktır (Kaplan ve Norton, 1999:200).

Balanced scorecardda yer alan dört boyutun her biri için dört ile yedi arasında değişen sayıda farklı ölçü gerekli olacağı düşünüldüğünde 25 ölçü (Kaplan ve Norton, 1999:197),diğer bir görüşe göre (Niven, 2002:151) sonuç kartında kullanılacak performans ölçütlerinin sayısı finansal boyutta üç ile dört, müşteri boyutunda beş ile sekiz, iç süreçler boyutunda beş ile on, öğrenme ve gelişme boyutunda ise üç ile altı arasında olmalıdır.

Performans değerlemede kullanılacak ölçütlerin taşıması gereken özellikler aşağıdaki maddelerde gösterilmiştir (Niven, 2002:148):

- Strateji ile ilişkili olması,
- Sayı ile ifade edilebiliyor olması,
- Ulaşılabilir, elde edilebilir olması,
- Kolay anlaşılır olması,
- Karşılaştırmalara, kıyaslamalara olanak vermesi,
- İlgili olması,
- Genel bir tanımı olmasıdır.

3.1.10. Ödül Sisteminin Balanced Scorecard ile İlişkilendirilmesi

Ödül sisteminin balanced scorecard ile ilişkilendirilmesi konusunda uygulamada bir görüş birliği yoktur. Kaplan ve Norton'a göre scorecardın kurum kültüründe değişim yaratabilmesi için verilecek teşvik primleri ve ikramiyelerin scorecard amaçlarının gerçekleştirilmesine bağlı olması gereklidir (Kaplan ve Norton, 1999:265)

Kurumun ödül sistemi hazırlanırken objektif olmaya dikkat edilmeli, ödüller yalnızca finansal ağırlıklı olmamalı, diğer boyutlara ait göstergeler de göz önünde tutulmalıdır (Ittner vd., 2003:725-726).

Ücret artışları ve ödüllendirmede balanced scorecardın bir rolü olması gerektiği konusunda herhangi bir kuşku yoktur. Ödüller ile scorecard ölçümlerini birbirine bağlayan şirketlerin sayısı arttıkça bu rolün ne olması gerektiği daha açıklıkla ortaya çıkacaktır (Argüden vd., 2000:28).

Balanced scorecard sonuçlarına göre prim sistemi uygulamaları şirketten şirkete farklılık göstermektedir. Scorecard amaçlarına ulaşmakta kişilerin katkılarının takdir, terfi ve prim uygulamaları ile değerlendirildiğinde uyum ve güvenilirlik seviyesinin artacağı konusunda görüş birliği bulunmakla birlikte uygulamanın nasıl yapılacağı, kurum üst düzey yönetiminin kararına bırakılmıştır. (Kaplan ve Norton, 1999:271).

3.1.11. Balanced Scorecardın Uygulanmasında Başarı için Temel Unsurlar

Balanced scorecardın başarıya ulaşabilmesi için öncelikle kurumda strateji odaklı bir kültür yaratılması, bunun için de aşağıda belirtilen beş ana ilkenin takip edilmesi gereklidir. (Kaplan ve Norton, 2001:9-14):

1. Stratejiyi operasyonel terimlere aktarmak,
2. Organizasyonu stratejiye uyumlu hale getirmek,
3. Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek,
4. Stratejiyi devamlı bir süreç haline getirmek,
5. Üst kademe liderlik ile değişimi harekete geçirmek,

İlk dört ilke, araç, çerçeve ve destekleyici süreçler açısından balanced scorecard üzerine odaklanmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon yaratabilmek için

süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001:14).

Rohm, balanced scorecardın kurulumunun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için Şekil 3.5' de gösterilen dokuz adımdan oluşan bir döngü önermiştir:

Şekil 3.5: Balanced Scorecardın Başarısı için Yapılacak Çalışmalar

Kaynak: Rohm, (2008); Balanced Scorecard Institute, www.balancedscorecard.org.

1) Analiz ve Planlama: Balanced scorecardın birinci aşamasıdır. Bu bölümde kurumun misyon, vizyon ve değerleri, zayıf ve güçlü yanları analiz edilerek değişim için yönetim planı hazırlanmalıdır.

2) Strateji: Kurumun değerleri ve vatandaşların ihtiyaçları doğrultusunda stratejik sonuçlar, stratejik konular ve perspektifler olmak üzere kurumun stratejisinin unsurları belirlenir.

3) Amaçlar: Birinci ve ikinci adımda geliştirilen stratejiler doğrultusunda kurumun temel taşları stratejik amaçlar belirlenir. Amaçlar önce stratejik konu olarak balanced scorecard ile uyumlu şekilde katagorize edilir daha sonra neden sonuç bağlantıları kurularak tüm kurum için stratejik hedefler şekline getirilir.

4) Strateji Haritası: Üçüncü adımda belirlenen stratejik amaçlar için kurulan neden sonuç ilişkileri vatandaş ve paydaş memnuniyeti ve değerlerle birleştirilerek

kurum genelinde strateji haritası oluşturulur. Hedefler belirlenir ardıl ve öncül göstergeler tanımlanır.

5) Performans Ölçüleri: Kurum çapında her biri stratejik hedefler için geliştirilmiş ölçüler için öncül ve ardıl göstergeler belirlenir.

6) Girişimler: Kurumun hesap verebilirlik yapısının oluşturulması için performans ölçüleri ve stratejik girişimler tespit edilerek çalışanlar arasında iş bölümü yapılır yazılı bir şekilde açıklanır.

7) Otomasyon: Doğru performans bilgisinin doğru zamanda doğru kişide bulunması için bilgisayar yazılım programı başlatılır. Balanced scorecardın uygulanmasında otomasyon bir disiplin ve verilere hızlı erişim sağlar. Kurumsal verinin performans bilgisine dönüşmesine yardımcı olarak daha iyi kararlar verilmesini sağlar.

8) Balanced Scorecardın Kuruma Adaptasyonu: Kurumsal düzeyde hazırlanan Balanced scorecard hedeflerinin tüm kurum çalışanları tarafından benimsenmesi amacıyla, alt düzey hedefler belirlenerek basamaklandırma yapılır.

Stratejik basamaklandırma kurumsal uyumun anahtarıdır. Böylece kurumsal iletişim sağlanarak kurumun misyon, vizyon ve stratejileri bütün çalışanlar tarafından benimsenir. Hedeflere ulaşmak ise her çalışanın sorumluluğu haline gelir.

9) Değerlendirme: Tamamlanan balanced scorecardın değerlendirilmesi yapılır. Değerlendirme sürecinde "Stratejilerimiz işlerlik kazandı mı? Ölçüler doğru şeyleri mi ölçtü? Çevrede değişim oldu mu? Bütçeleme doğru yapıldı mı?" sorularının yanıtı aranır.

Balanced scorecardın oluşturulması için, elde edilen deneyimler sonucunda uygun görülen süre ortalama 16 haftadır. Bu süreden sonra balanced scorecardın yönetim sistemine dahil edilmesi gereklidir ki, bunun için de uygun görülen süre 8 haftadır (Ölçer, 2005:99-101; Kaplan ve Norton, 2003:373-376).

Balanced scorecardın etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik önerileri aşağıda özetlemek mümkündür (Kaplan ve Norton, 2003:203, 348, 338, 346; Kaplan ve Norton, 2006:4; Kanji vd., 2001:900):

a) Balanced scorecard, diğer kurumların kullandığı ölçüler kopya edilerek oluşturulmamalı, kurumun kendi stratejilerine göre hazırlanmalıdır.

b) Balanced scorecard uygulanmadan önce stratejik amaçlar belirlenmiş olmalıdır.
c) Balanced scorecardda yer alan ölçüler, birbiriyle bağlantılı, tutarlı, birbirini pekiştiren bir şekilde olmalıdır.
d) Balanced scorecardın en yararlı olacağı yerler, stratejik iş birimleridir. Bunun için öncelikle kurumsal çapta bir scorecard oluşturulmalı ve bu kurumsal scorecard her bağımsız birimin oluşturacağı scorecardda bulunması gereken temaları ve ortak vizyonu belirleyen bir çerçeve olarak kabul edilmelidir.
e) Bir kuruluş balanced scorecard oluştururken uzun vadede değer üretimi sağlamak için stratejisini temsil eden az sayıdaki kilit parametreyi ölçebilecek şekilde olmasına dikkat etmelidir.
f) Balanced scorecard, değişen çevre koşulları, yetenekler ve stratejiler sürekli gözden geçirilerek güncellenmelidir
g) Balanced scorecard uygulamalarında güçlü bir tepe yönetimi desteği bulunmalıdır.
h) Balanced scorecardın kurum genelinde uygulanmasından önce pilot uygulama yapılmalıdır.
i) Balanced scorecard kurumun üst kademelerinden aşağıya doğru bir kontrol aracı olarak kullanılmamalıdır.
j) Balanced scorecard uygulamalarında yönetime getirecek ek iş yükü ve uygulamaların maliyeti göz önünde tutulmalıdır.

3.1.12. Balanced Scorecarda Yöneltilen Eleştiriler

Balanced scorecardın uygulaması sırasında yaşanabilecek sorunlar aşağıda açıklanmıştır (Wenisch, 2004:145; Örnek, 2000:255-276):

1. Bölümler arasında balanced scorecardın tanıtımı ve gelişimi sırasında iletişim problemleri ortaya çıkabilmektedir.
2. Balanced scorecardın uygulanması sırasında bilgisayar altyapısının uygun olmaması sorunlar yaratabilmektedir.
3. Balanced scorecardın sık sık gözden geçirilerek eksikliklerin düzeltilmemesi de sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır.

4. Balanced scorecardı öncelikle işletmeye dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir. Stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir. İşletmenin sahip olduğu "Bilgilerin yaşam süresi" çabuk eskiyebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir.

5. Balanced scorecard "Ne yapılması gerektiği?" sorusuna cevap vermesine rağmen "Nasıl yapılması gerektiği?" sorusuna cevap vermemektedir. Bu nedenle istenen başarıyı yakalayabilmek için toplam kalite yönetiminde uygulanan sebep-sonuç ilişkisi, süreç planı gibi diyagramlar ve benzer araçlardan yardım alınmalıdır.

6. Eğer stratejinin sadece tepe yönetim tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket edilip, diğer çalışanların fikir ve görüşleri alınmazsa, strateji tam anlamıyla kavranmamış demektir.

7. Balanced scorecardın farklılık yaratmadan sadece rekabet etmek için hele de aynı sektörde kıyas (benchmarking) yoluyla kullanılıyorsa söz konusu faaliyetler taktik seviyede kalır ve stratejiye hizmet ettiği kuşkuludur.

3.2. KAMU KURUMLARINA UYUMLU BALANCED SCORECARD MODELİ

Stratejik kurumsal performans ölçümü ve yönetim sisteminin alt yapısını oluşturan balanced scorecard modelinin kamu kurumlarında da uygulanmasına yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı başlanılmıştır.

Özel sektörden bürokratik yapı ve hedefler yönünden farklılık gösteren kamu yönetiminde balanced scorecardın mevcut versiyonunun uygulanmasında farklılıklar bulunmaktadır:

1. Kamu kurumlarına ait strateji haritalarının en üst bölümünde, toplum veya paydaşlar bulunmaktadır.
2. Bu nedenle özel sektördeki finansal boyutun yerini toplum merkezli boyut almıştır. Toplum memnuniyeti ön plandadır.
3. Özel sektörde müşterilere verilen hizmetlerin ücret karşılığı olmasına karşın, kamu kurumlarında ücret karşılığı olmadan yapılmakta olan hizmetler vardır.

4. Kamu kurumunda performans odaklı sisteme geçildiğinde, kurumun idealleri, normları, değerleri, kültürü de değişerek, hizmette kalitenin hedeflendiği, yaratıcı takımların oluşturulduğu, çalışanların sürekli öğrenmeyi benimsedikleri performans merkezli bir yönetim felsefesinin kurulması gereklidir.

Belirtilen nedenlerden dolayı kurumsal performans ölçümünde balanced scorecard modelini uygulayacak kamu kurumlarının yapısal farklılıkları göz önünde tutarak oluşturmaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2001:136; Chakrabarty, 2007:36).

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı balanced scorecardın özel sektör çıkışlı olması nedeniyle kamu kurumlarında balanced scorecardın adaptasyonunda bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Kamu kurumlarının yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunlar aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır (Arnaboldi ve Azzone, 2010:267):

1. Kamu hizmetlerinin doğası gereği geniş bir uygulama alanı bulunduğundan hedefleri belirleme zorluğu ve yetki eksikliği bulunmaktadır.
2. Kamu hizmetlerinden faydalanan vatandaşlar yeni kamu yönetiminin merkezinde olmuşlardır. Bu nedenle performans ölçümüne vatandaşlar da dahil edilmişlerdir. Vatandaş odaklılık güven unsurunun oluşturulması için yararlı görülmektedir. Ancak kamu yöneticilerinin ve politikacıların hizmet dağıtımında dikkatlerini yalnızca bu alana yönelttiklerinde diğer alanları ihmal etmelerine neden olabilmektedir.
3. Performans için hedeflerin tanımlanma zorluğu sık sık önemli zorluklardan birisi olarak gösterilmektedir.
4. Kamu yöneticileri geleneksel bir alışkanlık olarak finansal ölçülerle ilgilidirler. Ancak çıktı ve sonuç ölçüleri gibi finansal olmayan ölçüler daha az önemlidir. Bu da sistem dizaynının uygulanmasında dirençlerle karşılaşılmasına neden olmaktadır.

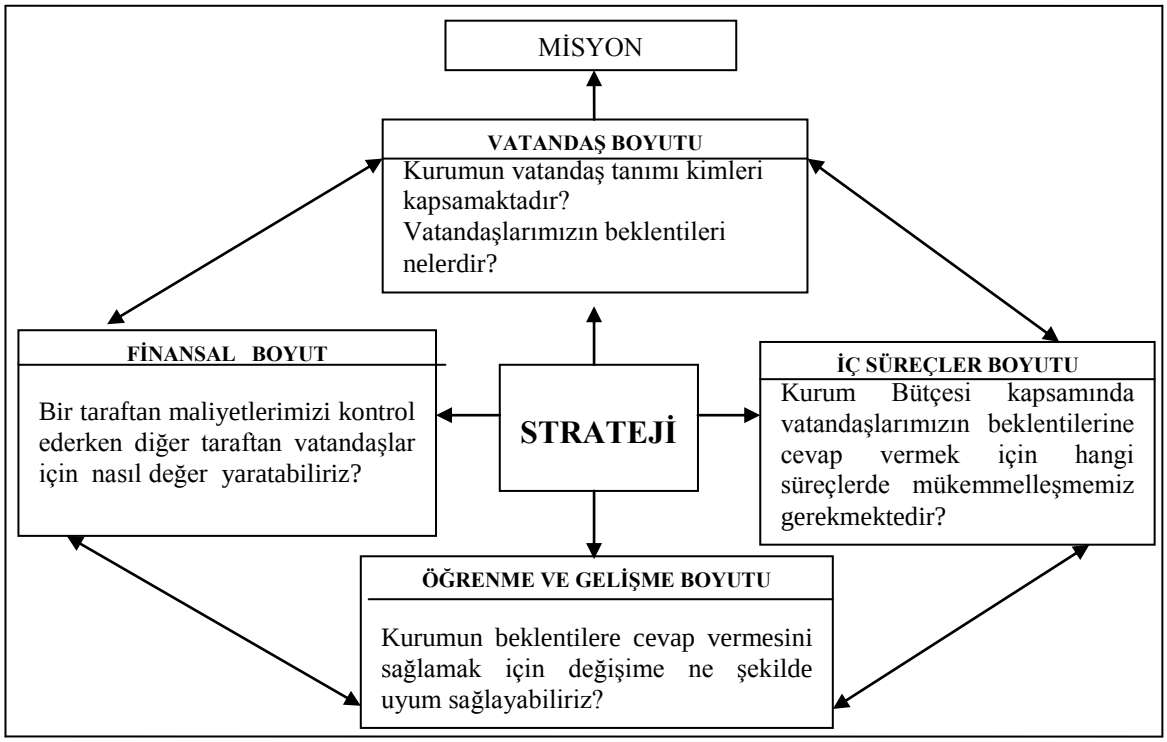
Kurumsal performans ölçümünde yukarıda belirlenen zorlukların üstesinden gelebilmek için balanced scorecardın yeniden modiye edilerek uyarlanması bir çözüm

olarak önerilmektedir (Wilson vd., 2003:59; Wisniewski ve Olafsson, 2004:604; Kloot ve Martin, 2000:248-249).

Şekil 3.6'da gösterildiği gibi kamu kurumlarının faaliyetlerini paydaş beklentileri dikkate alınarak şekillendirmeleri ve farklı boyutlarda kullanılacak performans hedefleri ile misyon arasındaki bağlantının daha net bir şekilde görülebilmesi için önerilen modelde misyon özel sektörün aksine en üstte yer almaktadır.

Balanced scorecardın merkezinde yer alan stratejiler kamu kurumunun misyonuna ulaşması için önceliklerini belirlemesini sağlar. Önceliklerden yola çıkarak hedeflerin oluşturulması ve faaliyetlerin şekillendirilmesi gerekir**.**

Şekil 3.6: Kamu Yönetiminde Balanced scorecardın Boyutları



Kaynak: Niven, 2003:32.

3.2.1. Balanced scorecardın Kamu Kurumlarında Uygulanma Süreci

Balanced scorecardın bir kurumda uygulamaya hazır hale getirilmesi için bir dizi çalışma ve aşamalardan oluşan süreci kapsamaktadır. Çalışmalar kurum için ilave maliyet, emek ve zaman gerektirmektedir. Bu nedenle yapılacak işlemlerin çok dikkatli

şekilde planlanması ve üst yönetimin ve çalışanların etkin bir şekilde benimsenmesi gereklidir.

Kamu kurumları açısından balanced scorecard oluşturulurken vatandaş odaklı yönetim anlayışı içerisinde, vatandaşların gereksinimleri dikkate alınarak çalışmalar başlatılmalı, misyon, vizyon, stratejiler, amaçlar, hedefler ve strateji haritası oluşturulmalıdır.

Balanced scorecardın kamu kurumlarında uygulanması, toplumsal refaha hizmet edecek bir iletişim sistemi yaratacak ve sistemin kendisini yenilemesini ve sürekliliğini sağlayacaktır. Ürün ve hizmet kodlarının geliştirilmesi, karşılaştırma ölçütleri ve ulaşılmak istenen değerlerin belirlenmesi, balanced scorecardın başarıya ulaşmasında, sürecin önemli bir halkasını oluşturmaktadır. Bu aşama, özellikle sağlıklı bir bütçe oluşturulması ve kurumsal kaynakların etkin harcanması bakımından, kuruma önemli bilgi girdileri sağlamaktadır. Hizmet süreçlerinin daha hızlı ilerlemesi için gerekli altyapı oluşturulduktan sonra bütüncül ve saydam bir balanced scorecard süreci başarılmış olmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:51-52).

Bir kamu kurumunda balanced scorecard oluşturulmasında öncelikle kurumun varoluş felsefesini açıklayan ve geleceğin görüntüsünü yaratan misyon ile vizyonun tanımlanması çalışmaların başlangıç noktasını oluşturmalıdır. Stratejiler ise misyon ve vizyonun eylemsel yapılarıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmaları Çukurçayır ve Eroğlu aşağıdaki maddelerle açıklamışlardır (Çukurçayır ve Eroğlu,2004:49):

- Stratejik doğrultu belirlendikten sonra balanced scorecard bir iletişim aracı olarak sistemi destekleyici bir araç olarak kabul edilmelidir.
- Balanced scorecard resmi bir planlama aracı olarak kabul edilmektedir. Eğer böyle kabul edilmezse, özellikle karar verici durumunda olan yönetsel makamlar, sistemin ilerlemesinde isteksiz davranabileceklerdir. Bütün karar organlarının karar süreçlerine katılımı ve motivasyonu için bu boyut ihmal edilmemelidir.
- Balanced scorecardda genel eğilim yukarıdan aşağıya (top-down-perspective) karar alma ve uygulama biçimindedir. Oysa, alt kademelerinde karar süreçlerine dahil edilmesi sistemin başarısı için önemli bir konudur.

- Temel ilkelerin ve kodların belirlenmesi, sistemin daha katı bir bürokratik mekanizmaya dönüşmesi tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle, gelişme ve yenilenme olanaklarını sınırlayabilecek kodlamalardan kaçınmak gerekecektir.
- Sistemin başarısı için yalnızca belirlenen ilkeler doğrultusunda çalışanların ödüllendirilmesi sağlanmalı ve sistemin eleştirilerle kendini geliştirebilmesi için gerekli kurumsal düzenlemeler sağlanmak durumundadır.
- Balanced scorecard yalnızca bürokrasinin azaltılmasında ve yeni yönetim modellerinin uygulanmasında bir araç olarak görülmemeli, çağdaş bir personel yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, strateji geliştirme ve uygulama olarak da kabul edilmelidir.

3.2.2. Balanced Scorecardın Kamu Kurumlarının Gelişimine Katkıları

Uluslararası literatürde balanced scorecardın kamu kurumlarında uygulanması sonucu kuruma katkıları ile ilgili yapılan araştırmalarda görüş birliğine varılan hususlar aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır**:**

1) Balanced scorecard kamu kurumlarında da ölçülemeyen unsurların ölçülmesine yardımcıdır.

2) Balanced scorecard sonuçları cezalandırma veya ödüllendirme yapılmasına izin vererek, kuruma yeni uygulamalar, yeni performans ölçümleri ve yeni düşünce yapısı kazandıracaktır. scorecard sonuçları sadece yöneticilerin davranışlarının değiştirilmesi için değil, faaliyetleri de değiştirmeye başlamıştır (Niven, 2002:301).

3) Balanced scorecard ile oluşturulan misyon kurumun rotasını çizmesine yardımcıdır. Misyon kurumsal performansın gelişiminde üst yönetime rehberlik yapar (Rivenbark ve Peterson, 2008:37).

4) Balanced scorecard hizmet sonuçlarının objektif olarak anlatılmasına yardımcı olur.

5) Balanced scorecard yönetimin geçmişteki uygulamalarında da hesap verebilirliğe yardımcı bir araçtır

6) Kamu kurumlarındaki güvensizlik kültürünün aşılması balanced scorecard olacaktır.

7) Balanced scorecard kamu kurumlarında kültürel değişim sürecini başlatacaktır.

8) Teknik donanım açısından özel sektörün gerisinde kalan balanced scorecard aynı zamanda kamu kurumlarını teknik donanımlarını geliştirmeye zorlamaktadır (Niven, 2002:301).

9) Balanced scorecard tarafından sunulan avantajların kazanılması için çalışanların bilgi ve becerileri için bir veri tabanı oluşturularak performans ölçümlerinde gösterilmesi çalışanları da teşvik edici bir unsur olacaktır (Lang, 2004:52).

10) Balanced scorecardda yeni ve aranan ölçümler sürekli geliştirilerek en büyük değer yaratılabilir. "Müşterinin tanımlanması, müşteri memnuniyetini maksimize eden süreç ne olmalı, bugünün finansal kısıtları nedir? Çalışanların becerileri için gerekli şeyler nelerdir?" sorularına cevap aranarak kamu yönetiminde stratejik hikayelerle yaratıcı performans ölçümlerine ulaşılabilir (Niven, 2002:301).

11) Balanced scorecard dört boyutu ile e-devlet hizmetlerinin verildiği bilgisayar altyapısı uyumlaştırıldığı takdirde hizmetlerde istenen verimlilik ve etkinlik sağlanmaktadır (Lawson-Body vd., 2008:23).

3.3. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ KAMU KURUMLARINDA BALANCED SCORECARD UYGULAMALARI

3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri

Butts'un 2009 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yerel yönetimlerde balanced scorecard uygulamalarını araştırdığı master tezinde 14 yangın, polis, yol ve su departmanı arasında balanced uygulanma oranı %50 olarak bulunmuştur (Butts, 2009:15).

Cho tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde, 2008 yılında nüfusu 250.000 üzerinde seçilen 45 şehirdeki yerel yönetimlerde yapılan araştırmada %17.8'i Balanced scorecardı kullanmakta, %33.3'ü de kullanmayı düşünmektedir (Cho, 2008:2).

North Carolina Eyaletindeki Charlotte Şehri balanced scorecardı ilk uygulayan yerel yönetimlerden birisidir. Charlotte Şehrinde balanced scorecard uygulamaları özel sektör uygulamaları ile aynı dönemde 1990 yılında başlamıştır. Charlotte yönetiminin balanced scorecardda esas aldığı stratejik amaçların kapsamına giren alanlar, "Toplum

güvenliği, ulaşım, şehrin eski kısımlarının geliştirilmesi, yönetimin yeniden yapılanması ve ekonomik gelişme"dir.

Charlotte'nin stratejik planlama el kitabında balanced scorecard "Vizyonumuzu ve misyonumuzu ne oranda gerçekleştirdiğimizi gösteren görsel açıklamadır" şeklinde tanımlanmıştır (Hall, 2008:4).

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan balanced scorecardda öğrenme ve gelişme boyutu, süreçler boyutu, finansal sorumluluk boyutu ve müşteri boyutu olmak üzere dört boyut bulunmaktadır.

Tablo 3.7'de de gösterildiği gibi Charlotte'ın balanced scorecardı dört boyut kapsamında vatandaş, finansal, iç süreçler, öğrenme ve gelişme açısından değerlendirilmiştir.

Tablo 3.7: Charlotte Şehrinin Balanced scorecard Boyutları

Vatandaş Boyutu:	• Güçlü komşuluk İlişkileri
Finansal (Hesap verebilirlik) Boyutu	• (Kaynaklar\Hizmet) paydaşların güvenliği • Vergi gelirlerinin artması
İç Süreçler Boyutu	• Toplum Esaslı Sorunların Çözümünde ilerleme • Altyapı kapasitesinin yükseltilmesi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	• Bilgi Yönetimi Yeteneklerinde gelişme sağlanması • Başarılı, pozitif çalışan iklimi yaratılması • Nitelikli çalışan ihtiyacının karşılanması

Kaplan: Kaplan ve Norton, 2001:140.

Charlotte de balanced scorecardın başarısının aşağıdaki koşullara bağlı olduğu belirtilmektedir (Eagle, 2004:21-22):

1. **Stratejinin Desteklenmesi:** Kurumun en üst yönetiminden en alt kesimine kadar tümünü kapsayacak şekilde, strateji odaklı organizasyon kültürü yaratılarak ve kurumsallaşması sağlanmıştır.

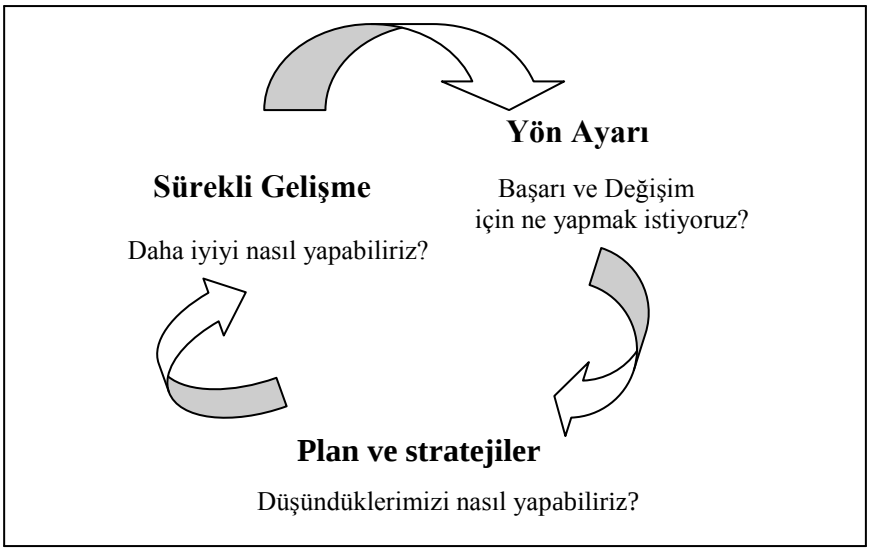
2. **Stratejinin Uygulanması:** Stratejinin operasyonel seviyeye ulaşması, çalışanların günlük aktivitelerinin kurum başarısına nasıl katkı sağladığını gözlemlemek için ölçülebilir sonuçlara dönüştürülmüştür. Bölüm scorecard amaçlarına ulaşmadaki performans ile ödenecek ikramiyeler arasında bağlantı kurulmuştur.

3.3.2. İngiltere, İzlanda, İskoçya

İngiltere'de belirlenen "En iyi değer" ilkeleri çerçevesinde verimlilik ve etkinlik için vatandaş odaklı bir hizmet politikası izlenmektedir. İngiltere'de kamu kurumlarında balanced scorecard Şekil 3.7'de de gösterildiği gibi "En iyi değer" ilkeleri gözetilerek uygulanmaktadır. (Wisniewski1,Dickson,2001: 1058)

İngiltere'de belirlenen performans göstergeleri performans raporlama ve hesap verebilirlik açısından kamu kurumları arasında karşılaştırma yapılmasına imkan vermektedir. İçişleri Bakanlığı ve Ulusal Sağlık Hizmetleri arasında bu şekilde uygulamalar başlatılmıştır. (Chang, 2007:101-117) Performans ölçümü sonuçları İngiltere'de "En iyi değer" ilkeleri ile karşılaştırılabilirken, bu uygulama İzlanda için geçerli değildir. Ancak İzlanda'da da son yıllarda yerel yönetimlerin performans sonuçlarının açıklanması için gerek vatandaşlardan gerekse politikacılardan önemli ölçüde artan baskılar vardır.

Şekil 3.7: İngiltere'de Performans Yönetim Sisteminin Çerçevesi



Kaynak: Wisniewski ve Olafsson, 2004:602-609.

Balanced scorecard İzlanda'da özellikle Reykjavik'te yerel yönetimlerde başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Reykjavik'te Hedeflere Göre Yönetim 1996'da, balanced scorecard ise 2000 yılında başlatılmıştır. Belediyeler balanced scorecardı performans yönetim sisteminin başarısına yardımcı bir araç olarak tercih etmektedirler.

Reykjavik'te balanced scorecard hizmetler, finans, süreçler ve insan kaynakları olmak üzere dört boyuttan oluşturulmuştur.

İskoçya'da yerel yönetimlerde önce kurumların belirli bölümlerinde uygulanmaya başlamıştır. Balanced scorecard boyutları "En iyi değer" ilkeleriyle bağlantılı değildir. Balanced scorecard pilot uygulamalarında ortaya çıkan sonuçlara göre yeniden düzenlenmeler yapılmaktadır.

Balanced scorecardın uygulanma sürecinin kolay bir süreç olmadığını, zaman ve emek gerektirdiğini, üst yönetimin uygulamaları benimsemesinin ve desteklemesinin zorunlu olduğunu, Balanced scorecard uygulamalarının kamu kurumlarında daha başlangıç aşamasında olduğundan gelişmesi için süre gerektiği sonucuna ulaşmışlardır (Wisniewski ve Olafsson, 2004:602-609).

3.3.3. İtalya ve Avustralya

Victorian yerel yönetim birimlerinde uygulanmakta olan "En önemli değerleri" (Best Value Victoria), balanced scorecard boyutları ile uyumlu hale getirilmiştir.

İtalya'da yerel yönetimlerde balanced scorecard uygulamasının başlatılabilmesi için yapılan hazırlık çalışmaları aşağıda maddelerde gösterilmiştir.

1- Balanced scorecardın uygulanabilmesi için yasal prosedür tamamlanmıştır.
2- Misyon, vizyon ve stratejiler oluşturulmuştur.
3- Stratejik konulara dayalı ana stratejik hedefler tespit edilmiştir.
4- Stratejik kontrolü anlamak için stratejik hedefler kodifiye edilmiştir.
5- BSC modelini geliştirmek için stratejik planlama teknolojisi kurulmuştur.

Balanced scorecardın yerel yönetimler için faydaları:

- Balanced scorecard ölçüm sonuçlarının açıklandığı sosyal sorumluluk raporu (social mandate report) ile sayesinde iç süreçler geliştirilmiş ve yapılandırılmıştır. Sosyal sorumluluk raporu paydaşlar ile iletişimin en önemli unsuru olmuştur.
- Yerel yönetimler, vatandaşların memnuniyet seviyesini göstermek için ölçümlerin karşıtı hedeflerde benchmarking yapmak için balanced scorecard

içinde çıktı ölçümü yerine sonuç ölçümünü istemişlerdir. (Farneti ve Guthrie, 2008:7-8):

3.3.4. Yeni Zelanda

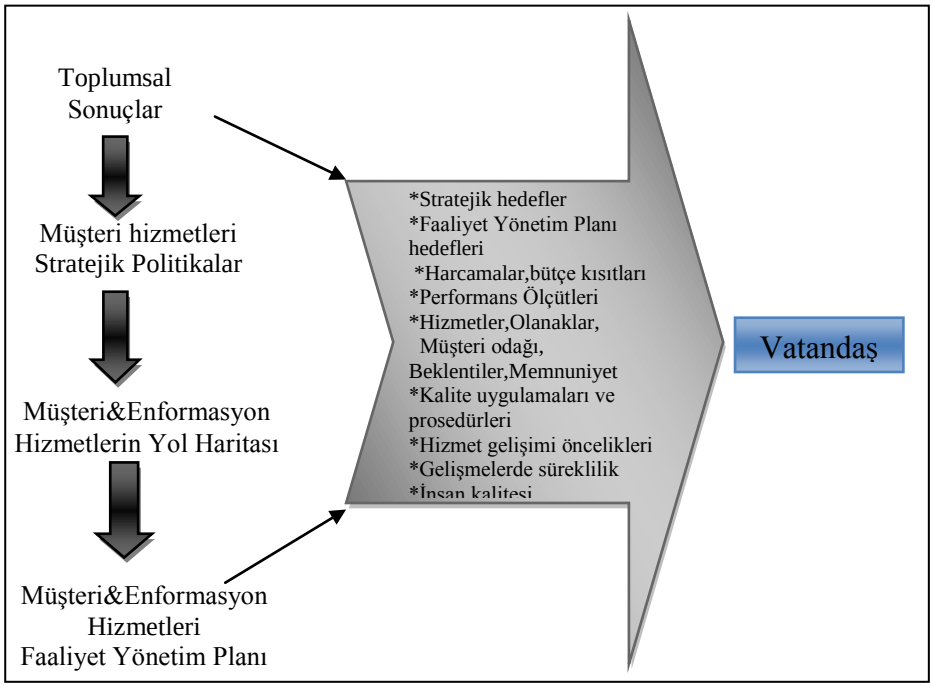
Yeni Zelanda yeni kamu yönetimi anlayışı "New public management" veya işletmecilik "Managerialism" anlayışının öncü ülkelerinden birisidir. Yapısal reformun asıl amacı, stratejik yönetim sistemi aracılığıyla kamu yönetiminin etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde artırmaktır.

Dunedin Şehir konseyi hizmetlerinde balanced scorecard kullanımı aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir:

1- Balanced scorecard uygulaması müşteri ilişkileri bölümünde yapılmıştır.
2- Balanced scorecard uygulamaları kurumun tümünde yaygınlaşmamıştır.
3- Elde edilen veriler ile uluslararası ve ulusal düzeyde benchmarking yapma olanağı bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri için balanced scorecard modeli Şekil 3.8'de de gösterildiği gibi 4 seviyede belirlenmiştir.

Şekil 3.8: Dunedin Şehir konseyinin Müşteri İlişkileri Servisinde BSC boyutları



Kaynak: Greatbanks ve Tapp, 2007:853.

Modelde:

1) Toplumsal sonuçlar yer almaktadır.
2) Bölümün uzun dönemde stratejileri tanımlanarak yönetimsel hedefler oluşturulmuştur.
4) Performans ölçütleri tespit edilerek yönetim faaliyet planını oluşturulmuştur.
5) Balanced scorecard modeli ödül sisteminde ve şeffaf yönetimde faydalar sağlamıştır (Greatbanks ve Tapp, 2007:846-871).

Alpha District Councel'de uygulanan bilgisayar teknolojileriyle uyumlu balanced scorecard modeli ile performans ölçümünü daha kolaylaştırmış, böylece toplumun ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde çözüm bulunabildiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır (Todd ve Palmer, 2001:1-10).

3.3.5. Güney Kore

Güney Kore'de 1998 yılında kurulan Kamu Yönetimi ve İçişleri Bakanlığı "MOGAHA"nın amacı merkezi ve yerel yönetim kamu kurumları için bütünleştirici ve verimli bir yönetim mekanizması oluşturmaktır. Bu yapılanma, aynı zamanda balanced scorecard için bir altyapının oluşturulması açısından önem kazanmıştır.

2005 Şubatında başlayan balanced scorecard çalışmaları sonucunda MOGAHA'ya müşteri odaklılık, performans ölçümü, innovasyon teşvikli özel sektör anlayış ve davranışı yerleştirilmiştir. Kurumsal seviyede strateji haritası ve scorecard oluşturulmuştur. MOGAHA'nın vizyonu organizasyonun tüm seviyelerine "Dünyanın İnovasyon, desentralizasyon ve denge içerisinde en iyi yönetilen organizasyonu" olarak açıklanmıştır. Elde Edilen Sonuçlar:

- İnternet üzerinden yapılan yerel özellikli satışlar 2004 de 1.02 milyon Kwn iken 2006'da iki katını geçerek 2.9 Kwn'a ulaşmıştır. Bunun için İnformation Network Villages programı kurulmuştur.
- Sınır bölgelerinde MOGAHA fonları ile kaliteli yaşam geliştirilmiştir. Örneğin; hastane sayısı 1999 da 323 iken 2005'de 427 olmuştur. Ayrıca gelir seviyesi ve kişi başına ödenen vergilerde yükselme sağlanmıştır.
- Balanced scorecardın uygulandığı merkezi bakanlık sayısı 2005'de 3 iken 2007 ye 33'e yükselmiştir. Yerel yönetimlerde ise sıfır iken 16'ya yükselmiştir.

- Müşteri memnuniyeti 2005'den 2006'ya 12 puan yükselmiştir. Vatandaş şikâyetleri zaman sürecinde azalmıştır.(Kaplan ve Norton, 2008:17-19).

3.3.6. Fransa

Balanced scorecardın Fransa'daki kamu kurumlarına uygulanması sonucunda kısa dönemde harcamalar ve çıktıların verimliliği üzerinde maliyetlerin kontrolünü sağlanmış, uzun dönemde ise kamu politikalarında meşruluğu kolaylaştırmıştır. Balanced scorecardın oluşturulmasında yönetim kontrol sistemleri ile bilgi sistemleri arasında bağlantı sağlanmış, çıktıların değerlendirme sonuçları, iç verimlilik ölçümleri kurulmuştur (Rochet, 2004:201-208).

3.4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BALANCED SCORECARD TEKNİĞİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Balanced scorecardın ülkemizdeki kamu kurumlarına uygulanması sonucunda pek çok fayda sağlayacaktır. Bunları ana başlıklar halinde aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:139-146):

- Balanced scorecard kurumların her yönden değerlendirilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca örgütlerin hem somut hem de soyut pek çok unsurdan meydana geldikleri gerçeğinden hareketle bütüncül bir anlayış ile stratejiler belirlenecek ve faaliyetler gerçekleştirilecektir.
- Sadece verimlilik, etkinlik değil kalite, tutarlılık ve süreklilik de önem kazanacak, kurumda işlerin nasıl daha iyi yapılacağı esas olacaktır. Yurttaşların memnuniyetlerin artırılmasıyla yönetime güvenleri de artacaktır. Bilgi tek yönlü güç için değil, paylaşmak için kullanılacaktır.
- Yapılan hatalar düzeltilebilecek, başarılar da kolaylıkla tespit edilecek ve ödüllendirilecektir.
- Çalışanların memnuniyetleri de dikkate alınacak, kişisel özellikleri ile değil, yaptıkları işler ile değerlendirilecektir**.**

Balanced scorecard ile ilgili uygulamalar ülkemizde gerek özel sektör gerekse Kamu Yönetiminde çok yenidir. Balanced scorecardın kamu kurumlarına uygulanabilirliğine ait literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Konu ile ilgili araştırmalar ve araştırma sonucu elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir:

Oyman (2009) balanced scorecardın Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası için uygulanabilirliği araştırılmıştır. Söz konusu tezin sonuç kısmında; balanced scorecard yönteminin bankada uygulanması için gereken temel koşulların varlığından bahsedilmektedir.

Akın'ın (2006) KİT'lerde performans ölçümü ve balanced scorecardın uygulanmasına yönelik çalışma sonucunda; TPAO tarafından sürdürülen performans ölçüm sistemi geliştirilerek balanced scorecard tekniği uygulanmıştır. Balanced ccorecardın uygulanmasında başarı sağlanabilmesi için aşağıdaki öneriler getirilmiştir (Akın, 2006:137-146):

Dinçer (2009), yaptığı çalışma sonucunda; balanced scorecard tekniğinin kar amacı gütmeyen kurumlarda da bir stratejik yönetim sistemi olarak başarıyla uygulanabileceği ve organizasyonların performansını öngörülebilirlik, şeffaflık ve Hesap verebilirlik açısından destekleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Dinçer, 2009:75).

Çukurçayır ve Eroğlu (2004) çalışmalarında belirttikleri, "Kamu yönetiminde balanced scrocard çalışılabilir mi sorusuna verilecek cevap evet olacaktır" cümlesiyle Türkiye'de kamu kurumlarında balanced scorecardın uygulanabilirliğine sıcak baktıklarını açıkça vurgulamışlardır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:53).

Yazır (2007) araştırmasının uygulama kısmında Bursa'da bir ilçede faaliyette bulunan 29 okulun kurumsal performans ölçümü balanced scorecard tekniğinden yararlanarak gerçekleştirmiş, aynı zamanda hazırlanan bir yazılım programı yardımıyla uygulanabilirliği test edilmiştir.

Sayıştay performansının ölçümüne ilişkin ön araştırma raporunun konusu, balanced scorecardın Türk kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Çalışmada, Avustralya'nın Yeni Güney Galler, Victorya, Kuzey Territory, eyaletlerinin sayıştaylarının scorecardları incelenmiştir. Gelişmiş ülke sayıştayları tarafından gittikçe yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan balanced scorecard modeli Türk sayıştayı tarafından da uygulanabilir bir model olarak değerlendirilmiştir (Yörüker vd., 2002: 34).

3.4.1. Türk Kamu Yönetiminde Balanced Scorecardın Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar

Hazırlanan tez, makale ve raporların değerlendirilmesi sonucu balanced scorecardın ülkemizdeki kamu kurumlarında da uygulanabileceği ancak yapılması gereken düzenlemeler olduğu anlaşılmaktadır. Tüm kamu kurumlarına uygulanabilecek olan düzenlemeler aşağıda belirtilmiştir: (Oyman, 2009:188-192; Akın, 2006:174-182; Yazır, 2007:87-88; Yörüker vd., 2002:34).

- Üst yönetimin desteği olmalıdır.
- Kurumsal amaçlar ile bireysel amaçlar arasındaki ilişkiyi kurma ve çalışanları kurumsal amaçlara ulaşmaya yönlendirmek için, bireysel performans değerlendirme sistemi ve kurumsal performans arasında bir bağlantı kurulmalıdır.
- Balanced scorecard uygulamasına başlatılabilmesi için öncelikle mevzuat uygun hale getirilmeli ve gerektiğinde yeni bir mevzuat hazırlanmalıdır.
- Pilot kurumun tespit edilerek öncelikle uygulama bir birimde yürütüldükten sonra eksiklikler belirlenip, model yaygınlaştırılabilir hale getirilmelidir.
- Stratejik Planlama çalışmaları tamamlanmadan balanced scorecard uygulamasına geçilmemelidir.
- Birim performansının ölçümü için scorecardlar oluşturulmalıdır.
- Kurumların mevcut bütçeleme süreçlerinin Balanced scorecard yöntemi ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Balanced scorecardın kullanımı ve mevcut veri tabanını performans göstergelerinin istenildiği an elde edilmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.
- Performans ölçümü için pilot kurumlar oluşturularak sistemin kurulması sırasında yaşanabilecek zorluklar tespit edildikten sonra diğer kurumlar için bir rehber hazırlanmalıdır.
- Kuruluşlar kendilerine en uygun performans ölçüm boyutlarını kendileri belirlemelidir.
- Kurumsal performans ölçümü sonucunda ücret artırımı, terfi, ödüllendirme gibi teşvik edici unsurlar veya cezalandırmaya ilişkin yaptırımların bulunması gereklidir.

- Kurumsal performans ölçümü ile birlikte kurumlar arasında karşılaştırma yapılmalıdır.
- Model tüm ülke düzeyindeki kurumlar için yaygınlaştırılmalıdır.
- Kurumsal performans ölçüm sonucunda alınacak sonuçlar kamuoyuyla paylaşılmalıdır.
- Çalışanlara ve kurumlara eksikliklerini tanıyarak kendilerini geliştirme ve tamamlama fırsatı verilmelidir.
- İl düzeyinde veya ilçe düzeyinde olsun kurumsal performans kriterlerine göre hedefler üst yönetim tarafından belirlenmeli, bu hedeflere ulaşmada en üst düzeyde katkı koyan kurumlara üst yönetim tarafından ödüllendirme ve bütçe desteği ile destek yapılmalıdır.
- Başlangıç olarak tasarlanacak ölçüm sistemi önemli sonuç alanlarındaki faaliyetleri ölçmeye yönelik olmalıdır.
- Performans ölçümüne ilişkin verilerin toplanması, analizi ve raporlanmasıyla ilgili sorumluların tespiti ve üst yönetimin kararlılığı gereklilik arz etmektedir.
- Her kuruluşun stratejik hedef ve amaçlarının, buna bağlı olarak göstergelerin farklılık göstermesi olağandır.
- Performans ölçümü yoluyla elde edilen verilerin analizinden dersler çıkarılarak daha iyiye gidilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak; hazırlanan tez, makale ve raporlar incelendiğinde; balanced scorecardın ülkemizdeki kamu kurumlarında da uygulanabileceği, ancak yapılması gereken düzenlemeler olduğu anlaşılmaktadır.

Tezin "Kurumsal Performans Ölçüm Modeli Olarak Balanced scorecard" başlığını taşıyan üçüncü bölümünde; teori ve uygulama kapsamında kamu ve özel sektör ile karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilerek incelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölüm aynı zamanda dördüncü bölümde yer alan balanced scorecardın nüfus müdürlüklerine uygulanması için hazırlık amacını da taşımaktadır. Bu nedenle çeşitli ülkelerdeki kamu kurumlarına ilişkin örnek uygulamalar da incelenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KÜTAHYA İLİNDEKİ NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNDE BALANCED SCORECARD TEKNİĞİNE GÖRE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ UYGULAMASI

Nüfus Müdürlükleri topluma en yakın hizmeti götüren kamu kurumlarının başında gelmektedir. Son yıllarda gerçekleştirilen e-devlet projeleri ile birlikte nüfus müdürlüklerinin stratejik önemi daha da artmıştır. Tezin uygulama bölümünü oluşturan üçüncü bölümde Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürlüklerinde kurumsal performans ölçümü için yapılan çalışmalar anlatılacak, elde edilen performans bilgisinin TOPSIS yöntemi kullanılarak yapılan analizi sonucu ilçe nüfus müdürlüklerinin performans puanlarının belirlenmesi açıklanacaktır. Bölümün sonunda ise araştırma bulguları değerlendirilerek, görüş ve önerilerde bulunulacaktır.

4.1. NÜFUS VE VATANDAŞLIK HİZMETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ANALİZİ

Birleşmiş Milletler, nüfus kayıtlarını, vatandaşlara ait hukuki sonuç doğuran kişisel hal olaylarının ülkelerin yasalarına uygun şekilde ve "kalıcı, sürekli ve zorunlu" olarak tutulduğu evrensel kayıt olarak tanımlamaktadır (BM, 2002:5).

Nüfus Müdürlüğünün çeşitli ülkelerde kullanılan ismi konusunda yapılan araştırmada;

1-Nüfus Müdürlüğünün İngilizce karşılığı olarak "Identity Record Directorate", "Bureau of Vital Statistics", "Office of Vital Records", "Civil Registry Office", "Registry Office", "Directorate of Personel Status", "Birts Registry\ Directorate", "Public Records Office", "Division of Vital Records" gibi kullanımlarının bulunduğu tespit edilmiştir (http://tur.proz.com).

2-Fransızca konuşulan ülkelerde kullanımı Québec'te "Directeur de l'état Civil", Kanada'da Bureaux de registraires de l'état civil, Atlanta'da Registraire des statistiques de l'état Civil, Ontario'da Bureau du registraire général de l'état Civil" olarak kullanılmaktadır (http://www.etatcivil.gouv.qc.ca/fr/; http://www.ppt.gc.ca/cdn/ cert).

3-İspanyolca konuşulan ülkelerde kullanımı, Oficina del Registro de, Registro de la, Registro Civil, Oficina de Registro de, (http://translate.google.com.tr).

4-İçişleri Bakanlığının Web sitesinde Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğünün ingilizce karşılığı "Directorate General of Civil Registration And Nationality" gösterilmiştir (http://www.icisleri.gov.tr/).

Avrupa ülkelerindeki nüfus hizmetleri ile ilgili 2008 yılında Freyhold ve Vial tarafından yapılan araştırma kapsamında alınan sonuçlara göre; yerel yönetimlerde bulunan nüfus birimlerinde çalışan 125.000 personel ile yıllık 15 milyon işlem yapılmaktadır (Freyhold ve Vial, 2008: 656).

Nüfus hizmetlerini veren kurumların organizasyonel yapısı ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bazı ülkelerde İçişleri Bakanlığı, bazılarında Adalet Bakanlığı veya Sağlık Bakanlığına, diğerlerinde ise Başbakan'a bağlı olarak hizmet vermektedir. (Moriyama, 1989:178).

Ülkemizde vatandaşların kaydının tutulması görevi, 3152 Sayılı Kanunla İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğüne verilmiştir. Nüfus hizmetleri, taşrada tüm il ve ilçelerde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüklerine bağlı olarak İlçe Nüfus Müdürlükleri tarafından verilmektedir.

Nüfus Hizmetleri toplumu ilgilendiren bütün olaylardan doğrudan etkilendiğinden, tarihsel gelişimi Osmanlı dönemine kadar gitmektedir. Bu bağlamda tarihsel süreç üç aşamada değerlendirilecektir.

1. Osmanlı Dönemi
2. Cumhuriyet dönemi
3. 1974 yılı sonrası dönem

4.1.1. Nüfus ve Vatandaşlık Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi

4.1.1.1. Osmanlı Dönemi

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Gülhane Hattı Hümayun-u ile başlayan düzenlemeler kapsamında, "İltizam usulünün" kaldırılması ve vergi adaletinin sağlanması için "Emlak" ve "Nüfus" un yazılmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle vergi işlerini düzenlemek için sancak ve kazalara "Emval muhassılı" ile birlikte görev yapmak üzere nüfus katibi görevlendirilmiştir.

Yapılan sayım çalışmalarıyla, yaşayan herkesin isim ve lakabı bir deftere kaydedilmiştir. Çalışma, devletin nüfus kaydının tutulması zorunluluğunu ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Vatandaşlık işlemlerinde yapılan yeni düzenleme ile 1869 tarihli Osmanlı Tabiiyet Kararnamesi çıkartılmış, vatandaş olma şartı için,"Kan bağı ile toprak esası" getirilmiştir.

1870 tarihli "İdarei Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi" ile getirilen düzenlemeler ile idare şube başkanları arasına emlak ve nüfus memurları da dahil edilmişlerdir. Nizamnamenin (Tüzüğün) 31 inci maddesine göre nüfus memurları, il içerisinde emlak ile arazi ve nüfusa ait kayıtlarını düzenlemek, doğum, ölüm, yer değiştirme ve pasaportlara ilişkin işlemlerini yürütmekle görevlendirilmişlerdir.

1876 tarihli Kanun-i Esasi'nin 8 inci maddesinde, nüfus hizmetleri "Anayasal görev" kabul edilmiştir. Nüfus hizmetlerini yürütmek üzere, 1884 yılı Ekim ayında "Nüfusu Umumiye Müdüriyeti" kurulmuştur.

Yeni yapılanma gereğince Osmanlı halkına ilk "Nüfus tezkeresi" dağıtılmaya başlanmıştır. Ancak bu nüfus tezkerelerinin, herhangi bir nüfus kaydına dayanmaması ve tezkereyi taşıyan kişinin herhangi bir nüfus kütüğüne kayıtlı olmaması nedeniyle özel ve resmi işlemlerde pek yararlı olamamıştır. Bu sebeple toplumumuz hiçbir işe yaramayan bu belgelere "**Kafa kağıdı**" adını takmıştır.

Nüfus Hizmetlerinde köklü değişim ise sistemin temel unsurunu oluşturan 1905 yılında yapılan ilk "**Genel Nüfus Yazımı**" dır. Bu yazımda elde edilen kayıtlar ile ilk nüfus kütükleri düzenlenmiştir.

1914 yılında Yine nüfus hizmetlerinin ve nüfus idarelerinin köklü bir biçimde ele alan "Nüfus Kanunu" ile 02/04/1915 tarihli "Sicilli Nüfus İdarelerinin Teşkilatı İle Memurların Vezaifini Mübeyyin Nizamname" ile nüfus müdürlüklerinin kuruluş ve görevleri toplu bir biçimde ele alınarak düzenlenmiştir.

4.1.1.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet döneminde Atatürk ilkeleri ile getirilen köklü yasal düzenlemelere uygun şekilde nüfus hizmetleri bir dizi değişim yaşamıştır:

- 1924 Teşkilatı Esasiye Kanununun (Anayasanın) kabulü ile vatandaşlık hakkı bir esasa bağlanmış, 1928 yılında 1312 sayılı, 1964 yılında 403 sayılı Türk Vatandaşlığı Kanunu yürürlüğe girmiştir.

- 1925 yılında takvim başlangıcı olarak Miladi takvimin benimsenmesiyle 01/01/1926 tarihinden itibaren 1300'lü tarihler 1900'lü olarak yazılmaya başlanmıştır.
- 1928 yılında Latin alfabesinin kabulü ile kütüklerin yazımında Arap harfleri ve sayıları terk edilmiştir.
- 1934 yılında her aile ve kişi soyadı almış, unvanlar ve lakaplar kaldırılmıştır.
- 1963 yılında nüfus cüzdanları, 210 sayılı Değerli Kağıtlar Kanunu kapsamına alınarak değerli kağıt niteliğine kavuşturulmuştur.

4.1.1.3. 1974 Sonrası Dönem

1 Eylül 1974 tarihinde yürürlüğe giren ve Nüfus İşleri Genel Müdürlüğünü İçişleri Bakanlığına bağlı bir birim statüsüne göre düzenleyen 1587 sayılı Kanun ve yönetmeliği ile nüfus hizmetleri ve nüfus müdürleri için yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde;

- Bütün nüfus kütükleri idari birim esasına (köy ve mahalle esasına) göre yeniden yazılmıştır.
- Söz konusu Kanun ve Yönetmelik, nüfus teşkilatında görevli personelin öğrenim düzeyinin yükseltilmesini, müstakil bütçe uygulamasını ve Merkez Arşivi kurulmasını öngördüğünden, yeni bir teşkilatlanmaya gidilmiş ve hizmette yeni bir yönetim anlayışının başlangıcı olmuştur.
- E-Devletin alt yapısının altyapısını oluşturan projelerle ilgili veri tabanı oluşturulmuş ve uygulamalar hayata geçirilmiştir (www.nvi.gov.tr).

4.1.2. Nüfus Müdürlüklerinin E-Devlet Projelerindeki Rolü ve Önemi

Kamu hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve ekonomikliği sağlamak için teknolojiden yararlanılarak çalışmaların başında Nüfus müdürlüklerince gerçekleştirilen projeler gelmektedir. Bu bölümde nüfus müdürlüklerince gerçekleştirilen e-devlet projeleri ve finansal yönden katkılarına değinilecektir.

4.1.2.1. MERNİS Projesi

Türkiye'nin e-devlet yapılanmasındaki dağınıklığı toparlayacak çalışma Nüfus Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğünce uygulamaya konulan Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi Projesi (MERNİS)'dir.

MERNİS projesi ile sağ ve ölü 130 milyon Türkiye Cumhuriyeti vatandaşına veri tabanlarında kullanmak üzere birer T.C. kimlik numarası verilmiş, bütün nüfus kayıtları elektronik ortama geçirilerek bir '**Nüfus Bilgi Bankası**' oluşturulmuştur. Vatandaşlar, elektronik ortamdaki özgül kimlikleri olan bu numaralar sayesinde işlemler gerçekleştirmektedirler. Böylece farklı kamu kuruluşlarının elektronik veri tabanlarda yer alan farklı amaç ve içeriklere sahip kayıtların bu numara aracılığıyla ilişkilendirilmesi mümkün hale gelmiştir (Baştan ve Gökbunar, 2004:84).

MERNİS Projesinin Hizmet Kalitesi Açısından Toplumsal Dönüşüme Olan Katkıları aşağıda belirtilmiştir:

1) Vatandaşlar Açısından

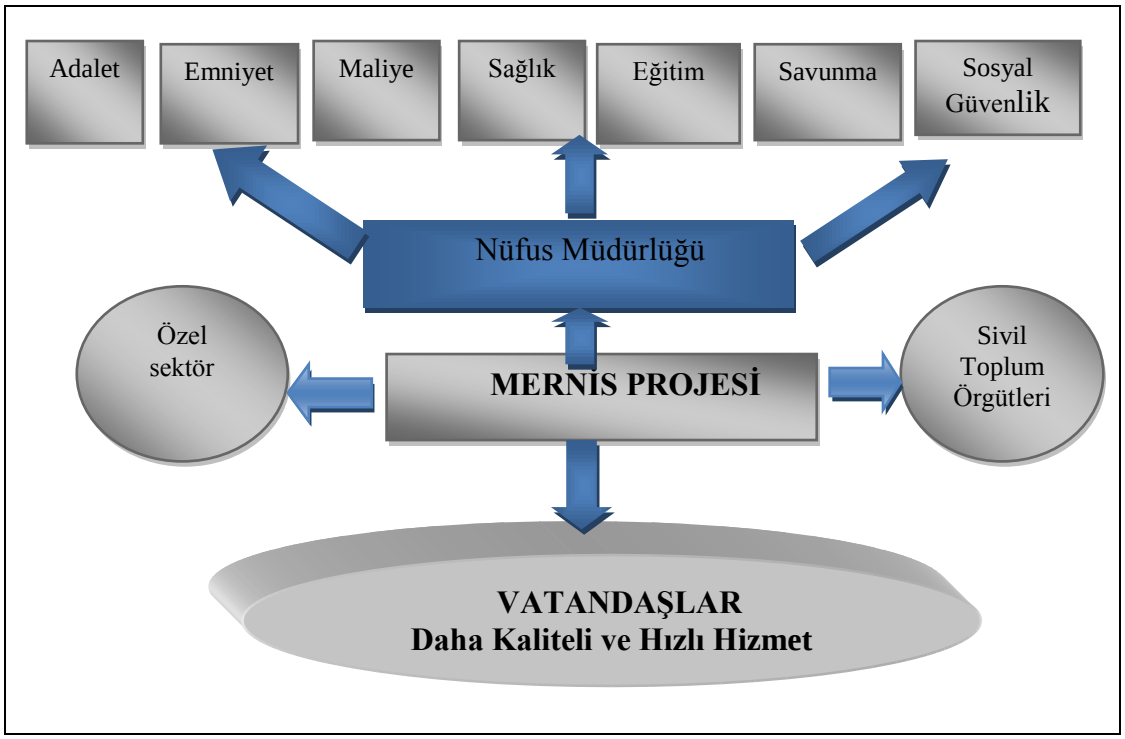
Tüm nüfus işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesinden dolayı zaman kaybı minimize edilmiş olup, üretilen dokümanlardaki bilgi hatası sıfırlanarak hizmette kalite esası getirilmiştir.

2) Kamu Kurumları Açısından

- Kayıt dışı ekonominin kontrol altına alınması,
- Dolandırıcılığın ve sahteciliğin en aza indirilmesi,
- Geleceğe dönük gerçekçi planlar yapılmasının sağlanması,
- Halkın can ve mal güvenliğini tehdit eden suçlulara en kısa zamanda ulaşılması,
- Asker alma ve asker kaçaklarının takibi,
- Sağlık bilgilerinde bütünlüğün yakalanması,
- Eğitimle ilgili planlama ve politikaların daha sağlıklı bir biçimde yapılması,
- Sosyal güvenlik kurumunda sahte üyeliklerin sona erdirilmesi, kişileri kayıtlarına Kimlik Paylaşım Sistemi ile hızlı erişim sağlanması,

nedeniyle kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkinlik ve hizmet maliyetlerinde tasarruf sağlanmıştır.

Şekil 4.1: MERNİS Projesinin Kamu Kurumları ve Toplumun Diğer Kesimlerine Katkısı



Kaynak: www.nvi.gov.tr.

Tablo 4.1. incelendiğinde, MERNİS Projesinin hizmette etkinlik ve verimliliği sağlamanın yanında, tüm kesimleri kapsayan hizmet anlayışını getirmesi nedeniyle nüfus müdürlüklerinde "Katılımcı yönetim" olarak tanımlanan yönetişim felsefesine sahip bir anlayışı kazandırdığını da söylemek mümkün görünmektedir.

4.1.2.2. Kimlik Paylaşım Sistemi Projesi

Kimlik Paylaşım Sistemi Projesi, Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü MERNİS veri tabanında yer alan kişi bilgilerinin, kamu hizmeti sunan kurumlarla elektronik ortamda güncel ve hatasız bir şekilde on-line olarak paylaşılmasıdır. Çalışmalar 2003 yılı içinde başlamıştır. Proje ile MERNİS projesinin vatandaş odaklı hizmet anlayışına adapte edilmesi sağlanmıştır.

Veri tabanı üzerinden kurum ve kuruluş kullanıcıları Kimlik Paylaş Sistemi web sayfalarına girerek sorgulama yapabilmekte ve yazıcıdan ilgili dökümleri alabilmektedirler.

12.12.2010 tarihi itibariyle 2101 kurum ve kuruluş kimlik paylaşım sisteminden yararlanmaktadır (www.nvi.gov.tr).

4.1.2.2.1. MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sisteminin Hizmet Verimliliği ve Finansal Yönden Katkıları

Yıldırım'a göre kurumda çalışan personelin yıllar itibariyle işgücü verimliliği; 2003 yılında memur başına 7599 işlemden, 2005 yılında ise 13048 işleme kadar yükselmiştir. Bu yükseliş 2003-2004 geçişinde %16,51 ve KPS'nin kullanıma geçtiği 2004-2005 geçişinde %47,369 olmuştur.

KPS'nin devreye girmesi ile 2005 yılında 2.852.602,05 TL kuruma tasarruf sağlanmıştır. Projenin vatandaş, diğer kurumlara ve kuruma toplam katkı ise yaklaşık 1.943.071.356,4 TL olmuştur.

Tablo 4.1, 4.2, ve 4.3'de kurumlar, vatandaş ve nüfus müdürlükleri açısından elde edilen tasarruf miktarı gösterilmektedir (Yıldırım, 2007:461-467)

Tablo 4.1: MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sistemi'nin Yıllara Göre Fayda Maliyet Analizi

	2004 (TL)	**2005 (TL)**	**Tasarruf (TL)**
Kırtasiye gideri	4.735.000,00	3.948.676,00	786.324,00
Telefon, posta gideri	1.035.309,10	989.211,15	46.097,95
Yıllık hat gideri	2.958.215,40	2.238.387,30	719.828,10
Donanım alım gideri	3.673.140,00	2.372.788,00	1.300.352,00
Toplam Tasarruf 2.852.602,05 TL			

Kaynak: Yıldırım, 2007:461.

Tablo 4.2: MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sistemi'nin Kuruma ve Vatandaşa Katkısı Açısından Fayda Maliyet Analizi

Kuruma Katkısı (TL)		**Vatandaşa Katkısı (TL)**	
MERNİS Katkısı	1.252.606.000	Yol Parası Hesabı	45.264.998
KPS Katkısı	555.528.598		
Kurum İçi Yatırım Tasarrufu	2.852.602,05		
Genel Toplam	**1.810.987.200,05 TL**		**45.264.998 TL**

Kaynak: Yıldırım, 2007:467.

Tablo 4.3: MERNİS Projesi ve Kimlik Paylaşım Sistemi'nin Kamusal Yarar Açısından Fayda Maliyet Analizi

Kamusal Katkı	TL
Ekonomik ve Mali Yönden	27.158.995,2
Sosyal Güvenlik Yönünden	40.500.000
Seçmen Kütükleri Yönünden	18.000.000
İstatistik Yönünden	1.160.363
Toplam	**86.819.358,2 TL**

Kaynak: Yıldırım, 2007:467.

4.1.2.3. Adres Kayıt Sistemi

5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu'na dayanılarak oluşturulan Adres Kayıt Sistemi ile Türk vatandaşları ve Türkiye'de yaşayan yerleşik yabancıların yerleşim yeri ve diğer adres bilgilerinin elektronik ortamda merkezi bir yapı içerisinde güncel olarak tutulması, kurumlar arasında adres standardizasyonunun sağlanması öngörülmüştür.

Adres paylaşımı sistemlerinin de devreye girmesi ile birlikte ülkemizin demografik ve sosyal yapısına ait istatistiklerinin daha sağlıklı tutulması ve paylaşılabilir hale gelmesi sağlanmıştır (www.nvi.gov.tr).

4.1.2.4.Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Kartı Projesi

Projenin amacı, mevcut nüfus cüzdanının yerini alacak vatandaşa kolay taşınabilir ve taklit edilemeyen tahrif ve sahteciliği en aza indirecek biyometrik unsurlar da içeren çağdaş bir kimlik kartının üretilmesidir.

Projenin amaçları;

a) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının sahip oldukları nüfus cüzdanlarını dünya standartlarına uygun her çeşit taklit tahrif ve sahteciliği büyük ölçüde ortadan kaldıracak özelliklerde yeni kimlik kartlarıyla değiştirmek,
b) MERNİS Projesiyle oluşturulmuş olan veri tabanı ile nüfus cüzdanı veri tabanını bütünleştirmek,
c) Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğünün yükümlülüğünde olan nüfus cüzdanı dağıtım işlemlerini yeni teknolojilerin yardımıyla güncellemek,
d) Uluslararası standartlara uygunluk ve güvenirlilik sağlamak,
e) İhtiyaç duyulan verilere elektronik ortamda ulaşma kolaylığı getirmek,

f) Kamu kuruluşları arasındaki bilgi akışını hızlandırmak,
g) İşlem zorluklarının yarattığı savurganlık zaman ve işgücü kaybını önlemek ve vatandaşlara kaliteli ve süratli hizmet vermek,
h) Kişiyle ilgili mevcut birçok bilginin gerektiğinde aynı veri tabanında güncellenmesine imkân sağlamak,
i) Nüfus kayıtlarını hukuki ve teknik olarak denetim altına almaktır.

Projenin halen Bolu ilindeki pilot uygulama çalışmaları tamamlanmıştır. Bilgi Toplumu Eylem Planında da yer alan bu projenin sorumlu kuruluşu ve uygulayıcıları Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü ile TÜBİTAK'tır (Oduncu, 2009:150).

4.1.3. Kamu Hizmetleri Açısından Nüfus ve Vatandaşlık Hizmetlerinin Stratejik Önemi

Devletin zorunlu olarak tutması gereken temel iki kayıt olduğu kabul edilmektedir. Bunlardan birincisi vatandaşın kaydı, ikincisi ise toprak kaydıdır. Nüfus hizmetleri, vatandaş ve devlet arasındaki ilişkilerde önemli bir belirleyicidir. Birey tüm hayatı boyunca eğitim, sağlık, askerlik, güvenlik gibi pek çok alanda devlet ile ilişki içerisindedir. Bu alanlardaki işlemlerinde bireyin nüfus kayıtları önemlidir (Eroğlu, 2006:83).

Kişinin doğumundan ölümüne kadar kişisel ve medeni durumuna, uyrukluğuna ve bunlardan meydana gelebilecek değişikliklere ait doğal ve hukuki olayların belirlenip saptanması, bu amaçla düzenlenmiş özel defterlere (kütüklere) yazılması, korunması ve istenildiğinde ilgililere ve resmi kuruşlara verilmesine ilişkin hizmetleri geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda nüfus hizmetleri Türk Medeni Kanunu'nun temelini teşkil eden aile ve vatandaşlık hukuku çerçevesinde yürütülmektedir.

Kültürel mirasın korunması ve gelecek nesillere en iyi şekilde aktarılması da Nüfus kayıtlarının sağlam, güvenilir ve güncel şekilde tutulmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bugün Türkiye'de ve birçok ülkede kişi haline ilişkin olarak tutulan kayıtlarının kapsamı genişlemiş, kişi haline ilişkin kayıtlar ile nüfus kayıtları birleştirilmiştir. Gerçekten bugün kişilerin doğum, ölüm, evlenme, boşanma gibi durumlarının saptanarak kaydedilmesi yanında, vatandaşlık, ikametgâh, adres gibi

durumları da izlenip kaydedilmekte ve nüfusa ilişkin bir hizmet olarak kabul edilerek nüfus müdürlükleri tarafından yürütülmektedir.

Buna göre kişi doğumdan başlayarak nüfusa konu olmakta ve onun nüfusla ilgisi yaşantısının hemen her döneminde sürmekte, hatta fiilen yaşantısı sona erdikten, yani öldükten sonra bile bu ilişki kesilmemekte ve özellikle miras hukukuna esas olmak üzere nüfus kütüklerinde yaşamaya devam etmektedir.

Kişi bilgilerini elektronik ortama aktaran ve kayıtlarda meydana gelen her tür değişikliğin bütün nüfus müdürlüklerinde merkezden anlık güncellenmesini ve bir ağ üzerinden güvenle paylaşımını sağlayan MERNİS Projesinin tamamlanarak 28 Ekim 2000 tarihinde her Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşına bir Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Numarası verilmesi Nüfus hizmetleri açısından bir dönüm noktası olmuştur.

E-devletin alt yapısını oluşturan projeler ile kurumun klasik bir kurum olma misyonunu terk edilerek, modern ve stratejik önemi olan kurum haline gelmiş olmasıdır.

Ancak Nüfus teşkilatının üstlendiği ve yürüttüğü görevler karşısında yapısal anlamda hala dar bir çerçeve içerisinde sıkıştırılmış olması, teşkilatın işlevsel etkinliğini kısıtlamakta ve devletin bilgi altyapısını oluşturan hizmetlerin kalite açısından eksik tanımlanmasına yol açmaktadır.

Kurumlar arasında iletişim, eşgüdüm, uygulamada etkinliği ve sürekliliği sağlayan, bu konuda hizmet veren bir kurumun hak ettiği konuma getirilerek, kurumların üzerinde yaptırım gücüne sahip bir kurum olma yönünde düzenleme yapılması gerektiği Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da belirtilmiştir (DPT, 2000:136).

4.1.4. Nüfus Müdürlüklerinde Kurumsal Performans Ölçümünün Gerekliliği

Son yıllarda ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyal ve kültürel gelişmeler ülkeler arasında nüfus hareketlerini de hızlandırmıştır. Yapıları ile görev ve sorumlulukları ülkeden ülkeye farklılık göstermesine rağmen nüfus müdürlüğü tarafından verilen hizmetler, yalnızca ülkemizdeki Türk vatandaşlarına değil, ülkemizde ikamet eden diğer ülke vatandaşlarına da verilmektedir. Bu gelişmeler, nüfus müdürlüklerinin sundukları hizmetlerin kalitesi ve etkinliğini daha da önemli kılmakta ve ölçme ve değerlendirme

sistemlerinin kurulması ve kurumsal performans ölçümü yapılmasını ön plana çıkarmaktadır.

Kurumsal performans ölçümünün nüfus müdürlüklerinin gelişimine sağlayacağı katkılar aşağıda açıklanmıştır:

- Nüfus Müdürlüklerinin hizmetleriyle ilgili sonuçları kamuoyuyla paylaşılması kuruma şeffaf ve hesapverebilir bir kimlik kazandıracaktır.
- Performans göstergelerinin sonuçları esas alınarak belirlenen başarı sıralamasına göre alınacak kararlar daha objektif olacağı için çalışanlar arasında kurumsal bağlılığı artıracaktır.
- Kurumsal performans ölçümü nüfus müdürlükleri arasında rekabet yaratılmasını sağlayarak motivasyonu yükseltecek, böylece sürekli öğrenen kurum kültürü yaratılacaktır.
- Hizmet kalitesinde gelişimlerinin izlenerek nüfus müdürlükleri arasında koordinasyon sağlanacaktır.
- İyi uygulama örneklerine göre ölçüm yapılması kurumsal kapasitenin yükseltilmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak; nüfus hizmetlerinde çağın gereklerine uygun sürdürülebilir bir hizmet kalitesinin yakalanması için merkez ve taşra yönetimi ile birlikte bütünleşik bir sistem içerisinde performans yönetim sistemine geçilmesinin temel önceliklerden birisi olması gerektiği düşünülmektedir.

4.1.5. Nüfus Hizmetlerinde Uluslararası Entegrasyonun Sağlanması Amacıyla Yapılan Çalışmalar (Milletlerarası Ahvali Şahsiye Komisyonu-C.I.E.C)

Nüfus kayıtları, gelişmekte olan ülkelerin tamamında değilse bile, ülkelerin çoğunluğunda birçok yıldan beri tutulmaktadır. Afrika kıtasında 36 ülkenin dörtte üçünde kayıtlar mevcut bilgiler ancak 50 yıl öncesine dayanmaktadır (Moriyama,1989:177). Devletler arasında ekonomik, siyasi, idari ve kültürel ilişkiler teknolojideki hızlı gelişmelerle birlikte ülkeler arasındaki nüfus hareketleri de önemli bir şekilde artmıştır. Nüfus işlemleri, bir yandan vatandaşların sosyal ve hukuki haklarını belirlerken, diğer yandan devletlerin saygınlığını ilgilendirmesi nedeniyle etkin, güvenilir ve süratli bir şekilde yerine getirilmesi gereken önemli bir kamu hizmeti haline gelmiştir.

Uluslararası alandaki gelişmeler, bireylerin vatandaşlık ve nüfus kayıtlarında meydana gelecek değişikliklerin izlenmesini ortaya çıkan sorunların çözümü konusunda işbirliğini zorunlu hale getirmiştir.

Vatandaşların nüfus işlemleri ile ilgili uygulamalarda ülkeler arasında birlik ve bir bütünlük sağlanması amacıyla 25 Eylül 1950 yılında İsviçre'nin Bern şehrinde Fransa, Belçika, Lüksemburg, Hollanda ve İsviçre arasında imzalanan bir protokol ile Milletlerarası Ahvali Şahsiye Komisyonu (C.I.E.C) kurulmuştur. Türkiye 24.09.1953 tarihinde bu Protokole katılarak sonradan üye olan ilk ülke olmuştur.

Milletlerarası Ahvali Şahsiye Komisyon'unun temel amacı, vatandaşların durumuna, aileye ve vatandaşlığa ilişkin konularda Komisyon'a üye devletlerin hukukunu inceleyerek, ahvali şahsiye ile ilgili üye devletlerde yürürlükte bulunan hükümlerle uyum sağlamaya yönelik çalışmalar yapmak, üye devletlerin nüfus idarelerindeki teknikleri geliştirip iyileştirmektir. Komisyona üye ülkeler 2007 yılına kadar 32 sözleşme imzalamıştır

Türkiye bugüne kadar imzaya açılan 32 sözleşmenin 27'sini imzalamış, 24'ünü onaylamış olup, 22'si yürürlüğe girmiştir. Komisyon her yıl Eylül ayında sırayla bir üye ülkede ve Mart ayında Komisyon merkezinin bulunduğu Strazburg'da olmak üzere genel kurul toplantıları ve diğer bazı aylarda çalışma grubu toplantıları düzenlemekte, tavsiye kararları almakta ve sözleşme tasarıları hazırlamaktadır.

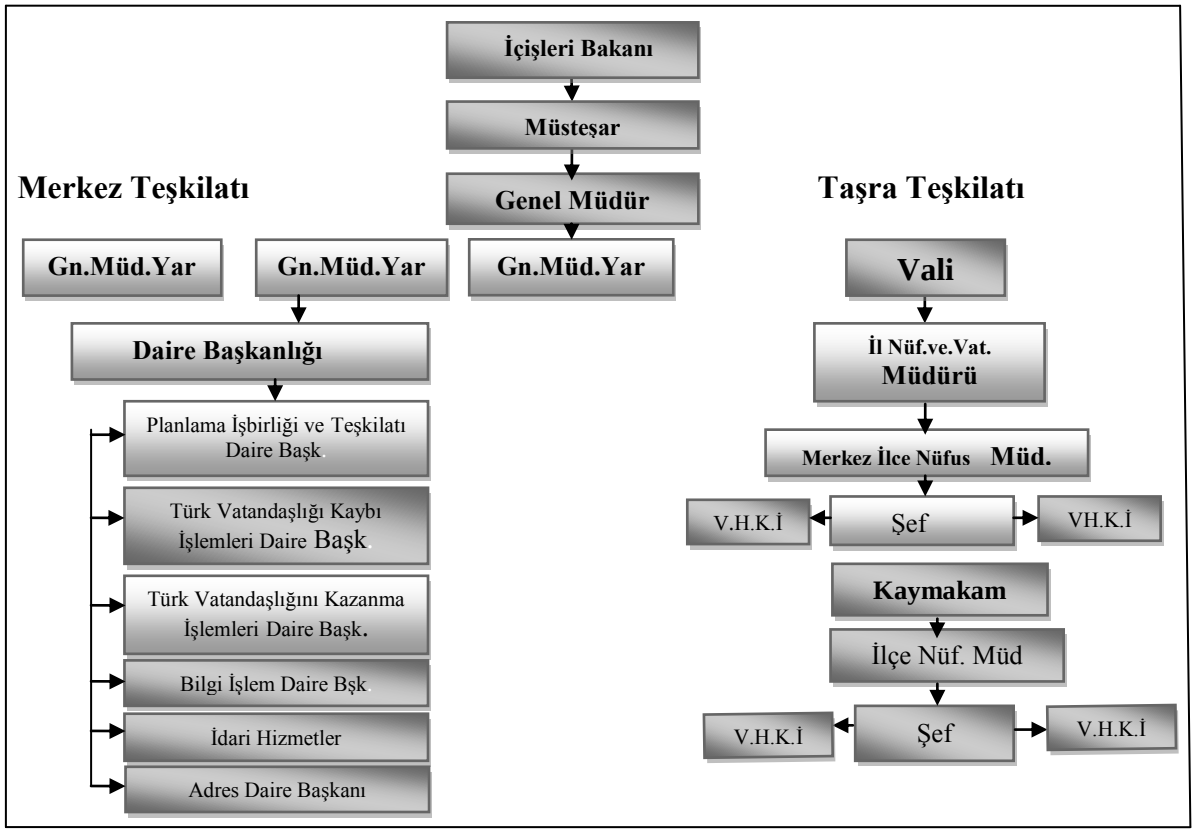
4.1.6. Nüfus Müdürlüklerinin Örgütsel Yapıları

Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Nüfus Teşkilatı, İçişleri Bakanlığı ana hizmet birimleri içerisinde yer almaktadır. Merkezde Genel Müdüre bağlı üç Genel Müdür Yardımcısı, yedi daire başkanı, otuz şube müdürü ile şef ve veri hazırlama kontrol İşletmeni ile hizmet verilmektedir. İllerde ise bir İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü ile bağlı İlçe Nüfus Müdürlüklerinden teşekkül etmiştir.

4.1.6.1.Türkiye'de Nüfus Müdürlüklerin Organizasyon Şeması

Merkez ve taşra olarak nüfus müdürlüklerinin organizasyon şeması Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

Şekil 4.2: Nüfus Müdürlüklerinin Organizasyon Şeması



Kaynak: www.nvi.gov.tr.

Vatandaşların kaydının tutulması görevi, 3152 Sayılı Kanunla İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğüne verilmiştir. Nüfus hizmetleri, taşrada tüm il ve ilçelerde il nüfus ve vatandaşlık müdürlüklerine bağlı olarak İlçe Nüfus Müdürlükleri tarafından verilmektedir. Kütahya il merkezinde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğüne bağlı Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü ile 13 İlçe Nüfus Müdürlüğünde nüfus hizmetlerini yürütmektedir.

4.1.6.2. İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü ile İlçe Nüfus Müdürlüğünün Görevleri

Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönergesi'nin 78. ve 85. maddelerine göre; illerde İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü ile İlçe Nüfus Müdürlüklerinin görevleri aşağıda gösterilmiştir;

1. İl içinde nüfus, vatandaşlık ve evlendirme hizmetlerinin mevzuata uygun ve düzgün bir biçimde yürütülmesini ve nüfus kütüklerinin eksiksiz, düzenli ve güncel bir şekilde tutulmasını sağlamak amacıyla gereken tedbirleri almak ve uygulamak.
2. Valiliğin; Bakanlık, ilçeler ve diğer kuruluşlarla nüfus ve vatandaşlık hizmetlerine ilişkin haberleşmelerini yapmak.
3. İl içerisinde nüfus ve vatandaşlık işlerine ait ödeneklerin harcanmasına ilişkin bütçe, tahakkuk, ayniyat ve diğer işleri yapmak.
4. Nüfus hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için halkla ilişkileri düzenlemek ve halkın bu hizmetlere katkısını sağlamak amacıyla gerekli girişimlerde bulunmak.
5. Vatandaşlık Komisyonu ile ilgili sekreterya görevlerini yapmak.

görevleri bulunmaktadır.

İlçe Nüfus Müdürlüğünün görevleri :

1. Görev çevresi içerisindeki nüfus, vatandaşlık ve evlendirme hizmetlerini mevzuat çerçevesinde düzgün bir biçimde yürütmek.
2. Nüfus olaylarına ilişkin tutanakların düzenlenmesi, yasalara uygun şekilde aile kütüklerine işlenmesi ve her yıl sonunda özel kütük haline getirilmesini sağlayarak muhafaza edilmesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak.
3. Görev çerçevesindeki nüfus olaylarını izleyip kütüklere geçirilmesini sağlayıcı tedbirleri almak.
4. Cezai kovuşturmayı gerektiren halleri ve mutlak butlanla malul olan ya da kanuni şekillere uyulmaksızın yapılmış evlilikleri o yerin Cumhuriyet Savcılığına bildirmek.
5. Bu yönergede belirlenen esaslara göre kayıt örneği veya bilgi vermek.
6. Devletimizin taraf olduğu uluslararası sözleşmeleri uygulamak.
7. Nüfus Müdürlüğünün denetimine ilişkin raporları değerlendirilerek gerekli işlemleri mevzuata uygun biçimde ve zamanında yapmak.
8. Nüfus, vatandaşlık ve evlendirme hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için halkla ilişkileri düzenlemek ve halkın bu hizmetlere katkısını sağlamak amacıyla gerekli girişimlerde bulunmak.
9. Nüfus cüzdanı ve uluslararası aile cüzdanı düzenlenmesi.

görevlerini yürütmekle yükümlüdürler.

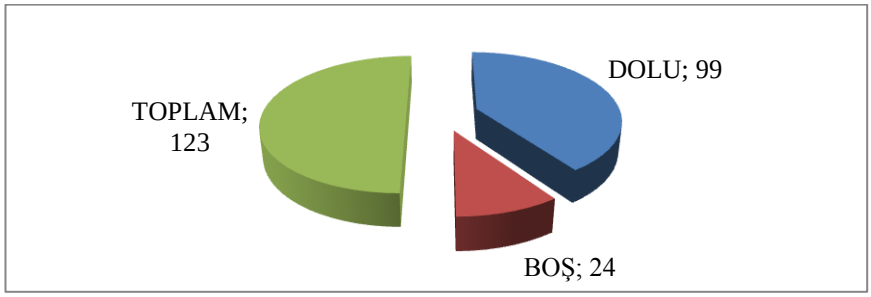
4.1.6.3. Kütahya İlçe Nüfus Müdürlükleri İle İlgili İstatistiki Bilgiler

Tablo 4.4: Kütahya İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü Çalışanları

İL GENELİ KADRO DURUMU (10.10.2010 tarihi itibariyle)			
ÜNVANI	**MEVCUT KADRO**	**DOLU**	**BOŞ**
İl Nüfus Ve Vatandaşlık Müdürü	1	1	0
İlçe Nüfus Müdürü	13	13	0
Şef	5	4	1
Şef (Özelleştirme)	3	2	1
Programcı	3	0	3
Teknisyen	4	0	4
Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	81	74	7
Hizmetli	12	4	8
Şoför	1	1	0
Toplam	123	99	24

Kütahya İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünün toplam kadro sayısı Tablo 4.4.'de de gösterildiği gibi 123 dür. Türkiye genelinde, Kütahya İli toplam kadro sayısının içerisinde %1.09'luk bir paya sahiptir. 123 kadrodan 24'ü boş olduğu için %80 doluluk oranıyla hizmet vermektedir. Toplam kadro sayısı içerisinde %65.8 lik oranla veri hazırlama kontrol işletmenleri en yüksek paya sahiptir. Kadro Durumu grafiği Şekil 4.3'de gösterilmiştir.

Şekil 4.3: Kütahya Nüfus Müdürlüğünün Kadro Durumu Grafiği

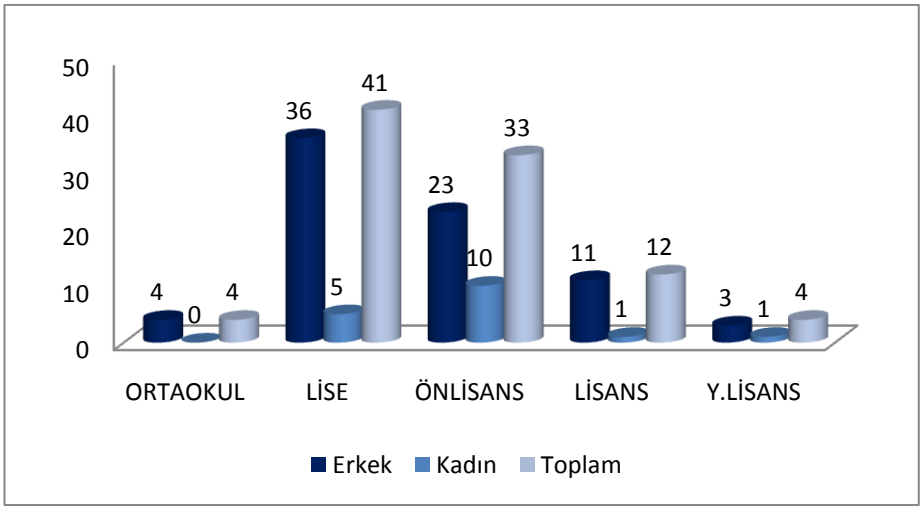


Tablo 4.5: Çalışanların Eğitim Durumu (10.10.2010 tarihi itibariyle)

İL GENELİ NÜFUS PERSONELİ	ORTA OKUL	LİSE	ÖN LİSANS	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	TOPLAM
Kadın	-	5	11	2	1	19
Erkek	4	38	23	12	3	80
TOPLAM	4	43	34	14	4	99

Kütahya İline ait 13 İlçe Nüfus Müdürlüğünde çalışanların eğitim durumlarını gösterir Tablo 4.5'in incelenmesinde lise mezunları %43,4 ön lisans mezunları %34,3 lisans mezunları %14,1'lik payı oluştururken yüksek lisans ve ortaokul mezunları ise %4.04'lük pay ile aynı ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 4.4: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Durumu Grafiği



Çalışanların cinsiyetlerine göre eğitim durumu ile ilgili Şekil 4.4.'ün incelenmesinden de görüleceği gibi, erkekler arasında eğitim durumu %36'lı oranla lise ve dengi okul mezunu olanlar çoğunlukta iken, kadınların arasında %10'luk oranla ön lisans mezunları çoğunluktadır.

4.2. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Bu bölümde balanced scorecard modelinin Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürlüklerinde uygulanabilirliği test edilecektir. Tezin ileri sürdüğü iddiaların sağlam temellere oturabilmesi için ampirik bir uygulamaya ihtiyaç bulunmaktadır. Elde edilen ampirik bulgular bundan sonraki araştırmacılara ve kamu kurumlarına yönelik kurumsal performans ölçümünde önerilerde bulunulmasını sağlayabilecektir.

4.2.1. Araştırmanın Problemi

Bu çalışma ile cevabı aranan temel soru "Nüfus müdürlüklerinde balanced scorecard ile kurumsal performans ölçümünün uygulanabilirliğinin araştırılması" şeklinde ifade edilebilir.

Çalışmada ele alınan alt problemler:

- Balanced scorecard nüfus müdürlüklerinde kurumsal performans ölçümünde başarı ile kullanılabilecek bir araç mıdır?
- Kurumsal performans uygulamasına geçişte nüfus müdürlüklerinin eksiklikleri nelerdir ve nasıl giderilebilir?
- Nüfus müdürlüklerinin geleceğine dönük olarak, balanced scorecard ile kurumsal performans ölçümünün verimlilik ve etkinliğe katkısı ne olacaktır?

4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürlükleri ile sınırlı tutulmakla birlikte ülkemizdeki nüfus müdürlükleri uygulamalar yönünden homojen bir yapıya sahip olmasından dolayı tüm nüfus müdürlükleri için ileride yapılacak araştırmalara da yol gösterebilecektir. Araştırma 2009 yılı verileri ile sınırlıdır.

4.2.3. Araştırmanın Özgünlüğü ve Alana Katkısı

Kamu yönetiminde kurumsal performans, gelişen bir akademik ilgi sahasıdır. Dünyada 1990'lı yıllardan itibaren değişen koşullar çerçevesinde ülkelerde gittikçe önem kazanan bir konu olma özelliğini korumaktadır. Ülkemizde ise yasal düzenlemeler açısından uygulamaya geçiş çalışmalarının alt yapısı hazırlanmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın özgünlüğü ve alana katkısı yönünden önemi aşağıdaki maddelerde gösterilmiştir:

1. Ülkemizdeki kamu kurumları açısından bir ili kapsayarak uygulanan ilk performans ölçümü çalışması olması,
2. Nüfus Müdürlükleri için örnek bir model oluşturacak olması,
3. Bundan sonra yapılacak olan gerek uygulama gerekse akademik çalışmalar için yol gösterici olması

4.2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırmada,

1. Nüfus Müdürlüklerinin balanced scorecard boyutlarına göre, performans göstergeleri belirlenmiş ve belirlenen göstergeler için 81 il nüfus ve

vatandaşlık müdürü ile Antalya ve Burdur İlçe Nüfus Müdürlerine uygulanan anket ile görüşleri alınmıştır.

2. 13 İlçe Nüfus Müdürlerine uygulanan iki ayrı anket ile balanced scorecard boyutları ve göstergelerin ağırlık oranları belirlenmiştir.
3. İl ve ilçe Nüfus Müdürlerince belirlenen göstergelerden vatandaş memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin rakamsal ifadeleri değerlendirmede sonuçların daha objektif olmasını sağlamak için anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği konusu belirtilmiştir. Bu nedenle:

1. Anket formundaki ifadelerin doğru bir biçimde algılanıp, gerçek görüşlerin aktarıldığı varsayılmaktadır.
2. Anket formları hazırlandıktan sonra belirli bir denek gurubu üzerinde geçerlilik ve güvenilirliliği test edildikten sonra genel uygulamaya geçilmiştir. Bundan dolayı anket verilen cevapların var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.
3. Sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplanan sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.
4. Araştırmadan elde edilen bulgular nüfus müdürlüklerinden alınan verilerle ve uygulamanın yapıldığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

4.2.5 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kamu kurumları ve toplum açısından stratejik bir kurum olarak önemi gittikçe artan bir kurum olan Nüfus Müdürlüklerinin daha verimli ve etkin şekilde hizmet verilebilmesi ve yapılandırılması için kurumsal performans sistemine geçilmesi zorunluluk arz etmektedir.

Balanced scorecard, kurumun stratejik yönünün çalışanlarla paylaşılmasında etkili bir iletişim aracı olması, performansı dengeli bir şekilde çok boyutlu olarak ele alma kapasitesi, öğrenmeye sağladığı katkı nedeniyle nüfus müdürlükleri için kurumsal performans ölçümünde kullanılabilecek etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın amacı, Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürlüklerinde balanced scorecard yönteminin boyutları dikkate alınarak performans göstergelerinin seçilmesi, kurumsal performans ölçümüne yönelik İlçe Nüfus Müdürlüklerinde uygulamanın yapılması ve sonuçların değerlendirilerek, kurumsal performans sisteminin uygulanmasında ortaya çıkabilecek sorunlar konusunda görüş ve önerilerde bulunmaktır.

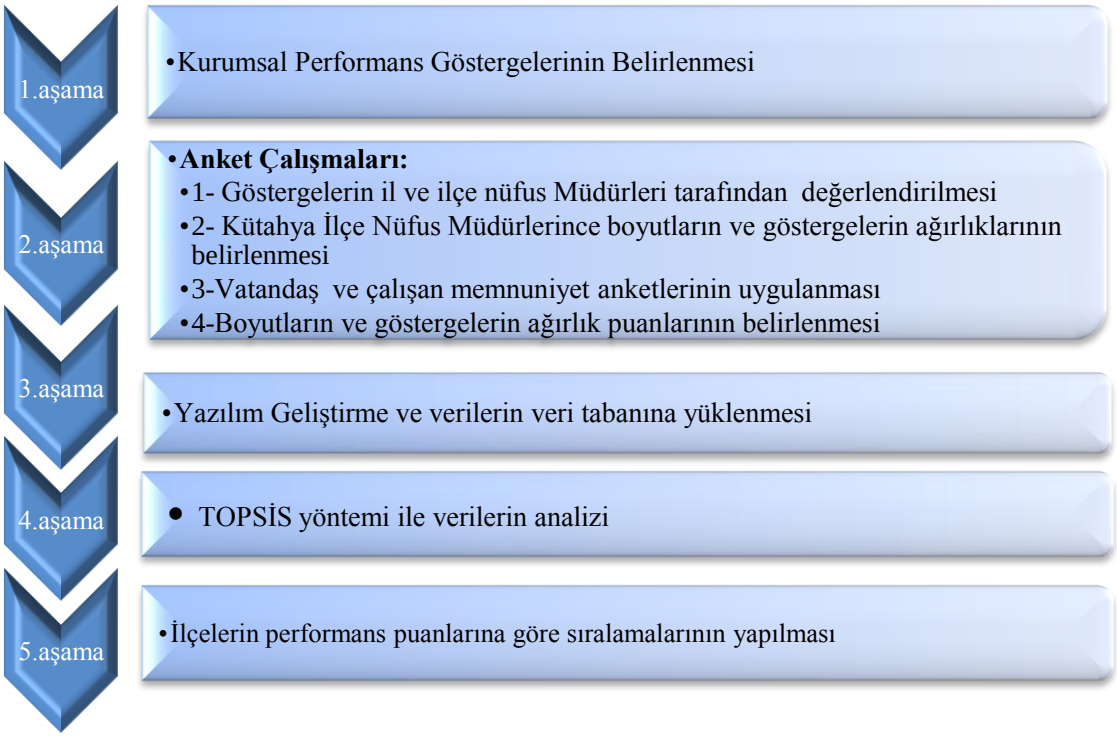
Kurumsal performans ölçümüne ilişkin çalışmalar ülkemizde daha çok yenidir. Altyapısı 5018 sayılı Kanunla düzenlenmiş olmasına rağmen kamu kurumlarında genel uygulamaya geçilmemiştir. Bu alanda uygulamaya dönük akademik çalışma da yok denecek kadar azdır. Nüfus müdürlükleri için yapılan çalışma ise bulunmamaktadır. Bu nedenle yapılacak çalışmanın nüfus müdürlükleri ile ilgili bundan sonra yapılacak uygulamalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak; çalışmanın literatüre önemli katkısı, bir kamu kurumu olan nüfus müdürlüklerinde uygulanabilecek bir kurumsal performans ölçüm modeli geliştirilmeye çalışılmış olmasıdır.

4.3. MODELİN OLUŞTURULMASI

Modelin geliştirilme sürecinde Şekil 4.5'de gösterilen aşamalar esas alınmıştır. Şekilden de görüleceği gibi, model geliştirme çalışmaları 5 aşamada gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nüfus müdürlüklerinin performansını ölçen göstergeler 81 il ve 23 ilçe nüfus müdüründen oluşan uzman grupla netleştirilmiş, kurumsal performansa etki oranları ise Kütahya iline bağlı 13 ilçe nüfus müdürüyle yapılan anket çalışmalarıyla elde edilmiştir. Bulunan göstergelere göre 2009 yılı verileri ile vatandaş memnuniyeti anketi ve çalışan memnuniyeti anketi uygulama sonuçları baz alınarak kurumsal puanlar bulunmuştur. Elde edilen ham veriler geliştirilen yazılım programı ile veri tabanına yüklenmiş ve TOPSİS yöntemiyle analiz edildikten sonra ilçelerin performans puanları belirlenmiştir. Kütahya ilini kapsayan bu çalışma ve yazılım programı, aynı zamanda ülke çapında yaygınlaştırılma ve geliştirilmeye uygun olacak şekilde hazırlanan referans çalışma olma özelliğine sahiptir.

Şekil 4.5: Model Geliştirme Süreci Aşamaları



4.3.1. Modelin Planlama Aşaması

Balanced scorecardın oluşturulması bir görüşe göre (Niven, 2002:64) göre 20 hafta, diğerlerine göre 16 haftadan oluşan bir süreci kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:364).

Çalışmada balanced scorecardın Kütahya ili nüfus müdürlüklerinde oluşturulması aşağıdaki Tablo 4.5' deki aşamalarda da gösterildiği gibi 20 haftalık bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir:

Tablo 4.5: Balanced scorecard Uygulama Planı

AŞAMALAR	HAFTALAR																			
Planlama Aşaması	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
1. Birim seçimi																				
2. SWOT Analizi																				
3.Strateji haritasının hazırlanması																				
4.Stratejik Planının hazırlanması																				
5.İlçe Müdürlerince Göstergelerin belirlenmesi																				
6.İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlerinin göstergeler ile ilgili anketle görüşlerinin alınması																				
7-Verilerin SPSS ile analizi																				
8-BSC boyutları ile göstergelerin ağırlıklarının belirlenmesi																				
Uygulama Aşaması																				
1.Vatandaş ve Çalışan Anketlerinin uygulanması																				
2-Yazılım Programının hazırlanması																				
3- Verilerin TOPSİSile analizi																				
4-İlçelerin Performans Puanlarının belirlenmesi																				
5.İlçelerin üstün ve zayıf noktalarının analizi																				
6.Sonuç ve değerlendirme																				

Yapılan çalışmaların detayları aşağıdaki alt başlıklarda kapsamlı olarak anlatılmıştır.

Planlama aşaması, balanced scorecardın amaçlarının saptanmasını, çalışmaları yürütecek ekibin oluşturulmasını, eğitimlerin düzenlenmesini kapsamaktadır. Planlama aşamasında aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

a) Planlama aşaması ile ilgili çalışmalar 01.07.2009 tarihinde Kütahya İline bağlı 13 ilçe nüfus müdürüyle yapılan tanıtım toplantısıyla başlatılmıştır.

Toplantının amacı, Balanced scorecard amaç ve ölçülerinin oluşturulmasında yol göstermek, çalışanlar arasında kararlılık yaratmak performans ölçümünün gerçekleştirilmesi gereken uygulama ve idari yöntemlere açıklık kazandırmaktır.

b) İkinci toplantıda Balanced scorecardın uygulanacağı birimlerin seçimi yapılmıştır. Birim seçiminde dikkat edilmesi gereken konu biriminin misyonunu gerçekleştirmek için bir stratejisi olup olmadığı veya bir stratejiye gereksinimi olup olmadığıdır (Kaplan ve Norton, 1999:365). Kütahya İline bağlı 13 İlçe Nüfus Müdürlüklerinin tamamının misyonunu gerçekleştirmek için stratejileri bulunmaktadır. Bu nedenle tamamı Balanced scorecard uygulaması kapsamına alınmıştır. Kütahya Nüfus Müdürlüklerinin 5 yıl önce tüm personel ile yapılan çalışmalar sonucu belirlenen vizyon, misyon, kalite politikası, hizmet standartları İlçe Nüfus Müdürleri ile tekrar gözden geçirilerek netlik kazandırılmıştır.

c) Üçüncü toplantıda Nüfus Müdürlüklerinin paydaşlar analizi ile güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi amacıyla SWOT analizi yapılmıştır.

Paydaş, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan\ dolaylı, olumlu\olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel

sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Vatandaşlar\Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Vatandaşlar\Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir (DPT Stratejik Planlama Klavuzu, 2006:18).

İlçe Nüfus Müdürlüklerinin paydaşları aşağıdaki Tablo 4.6'da gösterilmiştir:

Tablo 4.6: Kütahya İli Nüfus Müdürlüğü Paydaşları

Paydaşlar	**Paydaş Türü**	**Paydaş Olma Nedeni**
İçişleri Bakanlığı	İç Paydaş	Faaliyet ve hizmetleri yönlendirir.
Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	Faaliyet ve hizmetleri yönlendirir.
Valilik\Kaymakamlık	İç Paydaş	Faaliyet ve hizmetleri yönlendirir.
Belediyeler	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır. Değişimden etkilenir.
İl Özel İdare Genel Sekreterliği	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır. Değişimden etkilenir.
Kamu Kurum ve Kuruluşları	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır. Değişimden etkilenir.
Vatandaşlar	Yararlanıcılar	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır.Değişimden etkilenir.
Muhtarlıklar	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır. Değişimden etkilenir.
Medya	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetleri etkiler.
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetleri etkiler.
Sendikalar	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetleri etkiler.
Güvenlik Güçleri	Dış Paydaş	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır. Değişimden etkilenir.
Özel sektör	Yararlanıcı	Faaliyet ve hizmetlerden faydalanır.

Tablodan da görüleceği gibi nüfus müdürlükleri kamu kurumları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, vatandaşlar olmak üzere toplumun her kesimiyle iletişim içerisinde ve paydaş konumundadır.

4.3.1.1. İlçe Nüfus Müdürlüklerinin Strateji Haritası

Balanced scorecardın nüfus müdürlüklerindeki ve tüm işlevsel alanlarına yayılması için kurumsal uyumu sağlamak amacıyla İlçe Nüfus Müdürleriyle birlikte yapılan görüşmeler sonucunda kurumun stratejik haritası hazırlanmıştır.

Nüfus Müdürlüklerinin strateji haritası için öncelikle aşağıdaki stratejik amaçlar tespit edilmiştir.

- **Vatandaş odaklılık**: Nüfus Müdürlüğü hizmetlerinden faydalananların ve vatandaşın memnuniyetini artıracak düzenlemelerin yapılması, memnuniyetin düzenli şekilde ölçülmesi. Elde edilen sonuçların hizmet süreçlerinin iyileştirilmesine yansıtılması
- **Kaliteli hizmet:** İşlemlerin hatasız ve en kısa sürede gerçekleştirilmesi için iç süreçlerde mükemmelliği ulaşmak.
- **İnnovasyon odaklı kurumsal kültürün oluşturulması**: Sürekli öğrenmeyi teşvik edecek, değişimi ve gelişimi takip edecek, kurumsal altyapının oluşturulması.
- **Çalışan memnuniyeti:** Performansa dayalı bir kültür yaratılarak, çalışanların sonuç odaklı hizmet anlayışı ile kurumsal hedeflere ulaşmak için istekle çalışmalarını sağlayacak insan kaynakları politikalarının uygulanması.
- **Bilgi teknolojilerini kullanmada lider kurum olmak:** e-devlet uygulamalarında dünya standartlarını yakalamak.
- **En iyi hizmetin en az maliyetle tamamlanmasını sağlayan kurum olmak:** Kimlik Paylaşım Sisteminin kurumlar arasında daha fazla kullanımını, vatandaşların hizmetler konusunda daha fazla bilgilendirilmesini sağlayıp, bürokratik işlemleri minimuma indirerek, maliyetlerde tasarruf sağlamak. Kurum içerisinde de giderlerin en aza indirilmesi konusunda çalışanları bilgilendirerek ve teşvik ederek tasarruf kültürü oluşturmak.

Stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için:

- Hizmetlerde kaliteyi ön planda tutarak verimlilik ve etkinlik sağlamak,
- Kurumlar arasında koordinasyonu sağlayarak e-devlet hizmetlerinin tüm kurumlar arasında etkin bir şekilde paylaşımına destek olmak,
- Vatandaş odaklı yaklaşımla güvene dayalı hizmet anlayışını geliştirmek,
- Kurumda sürekli yenilik kültürü yaratarak diğer kurumlar arasında öncü bir kurum olmak,

stratejik öncelikler olarak belirlenmiştir.

Nüfus Müdürlüklerinin vatandaş boyutunda hizmet verilen tüm kesimlere sunulan kaliteli bir hizmet ve çözüme odaklı bir yapı ile güven kazanılarak "devletin en iyi yönetilen kurumu" olması hedeflenmektedir.

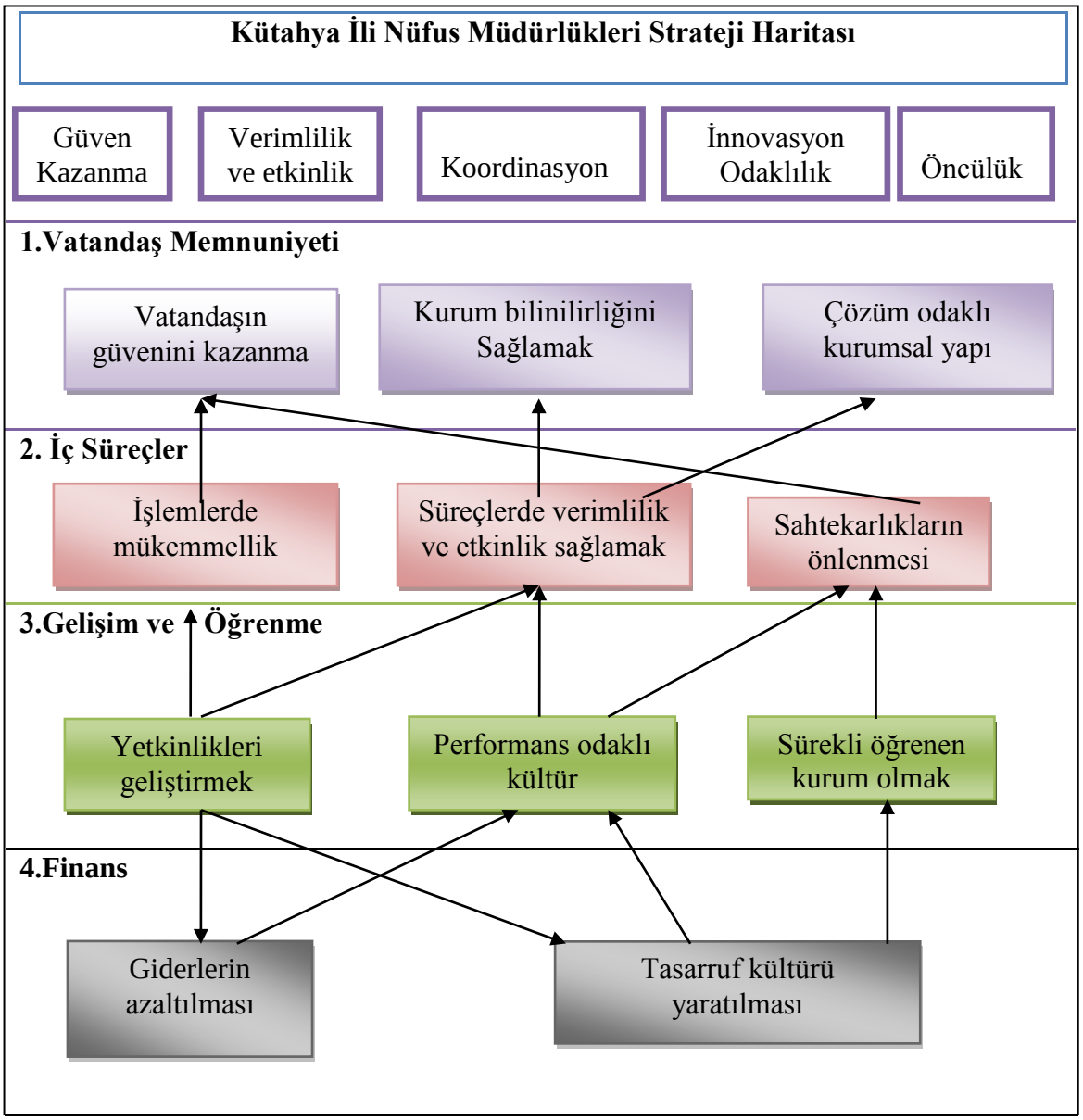
İç süreçler boyutunda hizmetlerde verimlilik ve etkinlik sağlanarak süreçlerde mükemmelliğe ulaşılması ve sahtekarlıkların en aza indirilmesi amaçlanmaktadır. Amaçlardaki başarı vatandaş boyutunda çözüm odaklı bir yapının kazanılmasına yardımcı olarak kurumun güvenilir bir kurum olma amacını destekleyecektir.

Gelişim öğrenme boyutunda çalışanların başarılarının desteklenerek yetkinliklerin artırılması, katılımcı ve eğitime destek veren bir yönetim anlayışı ile performans esaslı bir kurum kültürü yaratılması amaçlanmaktadır. Çalışanların verimliliği iç süreçler boyutunu ve vatandaş boyutunu olumlu yönde etkileyecektir.

Finans boyutunda giderlerin azaltılması ve kurumda tasarruf kültürünün yaratılması amaçlanmaktadır. Tasarruf kültürünün yaratılması ancak sürekli öğrenen bir kurum yaratılmasıyla sağlanabilecektir. Bu nedenle finans boyutu gelişim öğrenme boyutuyla neden sonuç ilişkisi içerisindedir.

İlçe Nüfus Müdürlüklerinin belirlenen stratejiler ile stratejilerle bağlantılı olarak balanced scorecardın dört boyutu kapsamında neden sonuç ilişkileri çıkartılarak hazırlanan strateji haritası Şekil 4.6'te gösterilmektedir.

Şekil 4.6: Kütahya İli Nüfus Müdürlükleri Strateji Haritası

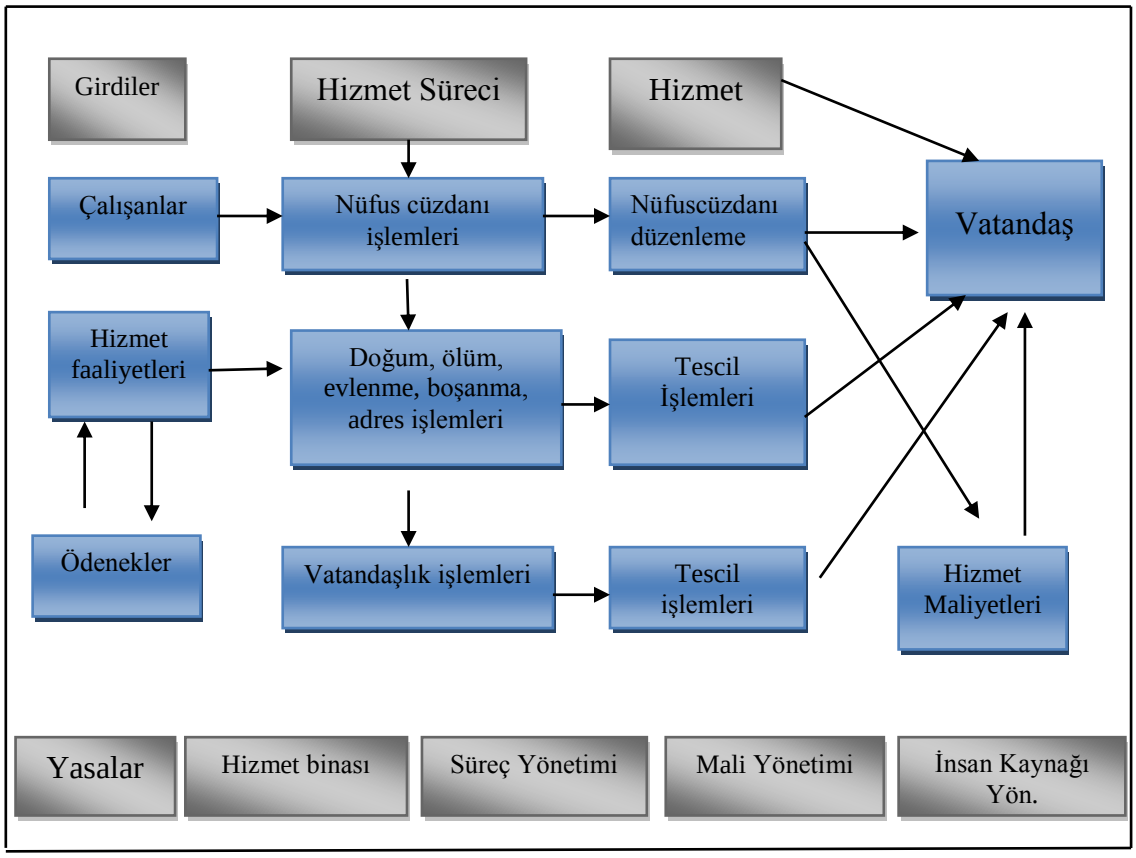


4.3.1.2. Kurumsal Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Kurumsal performans göstergeleri yapılmak istenilenlere ilişkin standartları, somut hedefleri ya da kıyasları (benchmarks) yani ulaşılacak kilit noktalarını kapsar (Yörüker vd., 2002:9). Bu bağlamda göstergelerin oluşturulmasına esas faaliyetler ve bu faaliyetlere ilişkin girdiler Şekil 4.7'de gösterilmiştir.

Şekil 4.7'de gösterildiği gibi nüfus müdürleri bir süreç dahilinde faaliyetlerini yürütmektedirler. Faaliyetlerin yürütülmesi yasalar ile düzenlenmiştir. Nüfus Müdürlüklerinin girdileri çalışanlar, faaliyetler ile giderler için bakanlık tarafından gönderilen ödenekler olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla girdi ölçütleri hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan çalışan hammadde giderleri gibi kaynakların miktarını ifade etmektedirler. Çıktılar ise vatandaşlara sunulmak üzere kurum içi süreçlerden geçirilerek nihai halini almış hizmetlerin miktar olarak ifadesidir. Bu bağlamda hizmet süreci içerisinde vatandaşlara verilen hizmetlerin sonuçları maliyetler çıktıları oluşturmaktadır.

Şekil 4.7: Nüfus Müdürlüğünde Hizmet Sürecinde Yer Alan Faaliyetler



4) Dördüncü toplantıda nüfus müdürlüklerinde oluşturulacak olan balanced scorecardın göstergeleri belirlenmiş, ayrıca araştırmacı tarafından hazırlanan vatandaş memnuniyet anketi ile çalışan memnuniyet anketleri için müdürlerin görüşleri alınmıştır. İlçe Nüfus Müdürleriyle birlikte toplam 25 gösterge belirlenmiştir.

5) İlçe Nüfus Müdürleri tarafından oluşturulan taslak performans göstergelerinin uygulanabilir bir yapıya dönüşmesi amacıyla ikinci bir çalışma yapılmıştır. 04-10 Ekim 2009 tarihleri arasında Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğünce düzenlenen eğitim seminerinde 81 İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü ile seminere katılan Antalya ve Burdur İlçe Nüfus Müdürleri ile birlikte toplam 104 katılımcıya konu ile ilgili açıklayıcı bilgiler verilmiş ve yapılan toplantılarla görüş ve önerileri alınmıştır. Toplantılar sonucunda 25 göstergeden 17 gösterge üzerinde görüşbirliğine varılmıştır. Üzerinde anlaşılan göstergelerle ilgili hazırlanan anket formları 104 kişiye dağıtılarak, kurumsal performans ölçütlerinin sıralandığı bölümde "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" seklinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak görüşlerinin bildirilmesi istenmiştir.

Kurumsal Performans göstergelerini belirlemeye yönelik anketin sonuçlarının analizinde SPSS 15.0 for Windows yazılımı kullanılmıştır. Bu kapsamda 17 soruluk anket formunun güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Cronbach's alpha değerinin 0,9476 olması kullanılan soru kağıdının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. 17 soruluk anket formuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.7 üzerinde özetlenmiştir:

104 katılımcı ile gerçekleştirilen anket sonuçları; anket formunda belirtilmiş olan kurumsal performans göstergelerinin kurumsal performansı ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşleri göstermektedir. Elde edilen verilere göre tüm kriterlerin gerekli olduğuna dair olumlu bir görüş bulunmaktadır. Dolayısıyla kriterler Nüfus Müdürlüklerinde kurumsal performans kriteri olarak uygun görülmektedir. "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" görüşleri birlikte değerlendirildiğinde en yüksek katılım %85.52'lik oranla iç süreçler boyutundaki "İşlemlerin hatasız yapılma oranı"nda sağlanmıştır. İkinci sırada %79.9'luk bir değerle "Vatandaş memnuniyeti", üçüncü sırada %75'lik bir oranla "İşlemlerin belirlenen en kısa sürede yapılma oranı", dördüncü sırada %73'lik oranla "Hizmet içi eğitimin çalışan açısından kariyer gelişimine katkı oranı" ve "Kırtasiye giderlerinde azalma oranı" beşinci sırada %71.2'lik bir oranla "İşlemlerin nüfusa oranı " ile "Çalışan memnuniyet oranı " altıncı sırada %71.1'lik oranla "Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime katkı oranı" yedinci sırada %70.2'lik oranla "Kurumun çalışan yaratıcılığına katkı oranı", "hizmet binasının

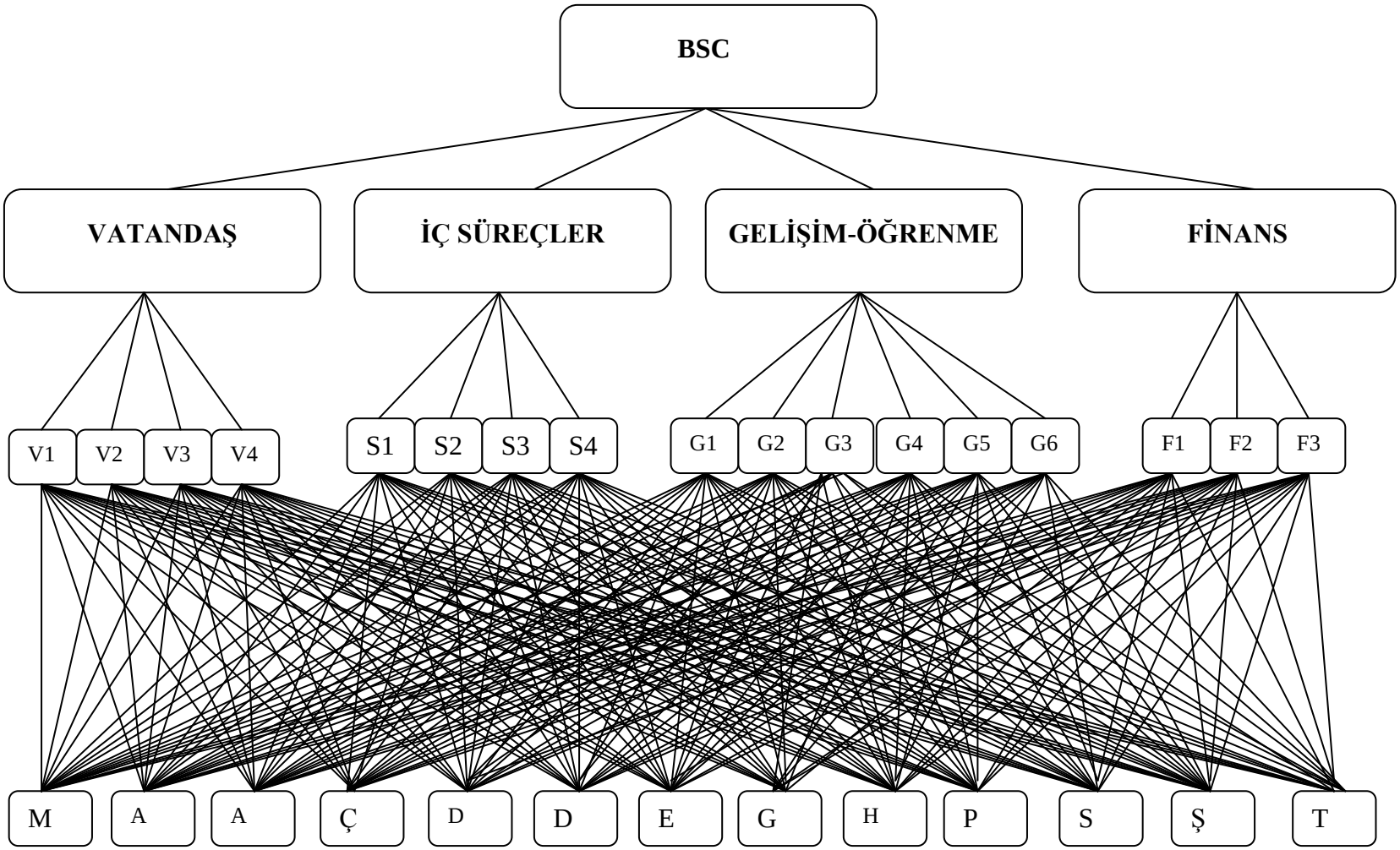
yeterliliği" sekizinci sırada %69.2'lik oranla "Telefon giderlerinde azalma oranı", dokuzuncu sırada %63.4'lük oranla "Kurumun güvenilir bir kurum olma oranı", onuncu sırada %60.5'lik oranla "Diğer kurumlara göre öncü bir kurum olma oranı ", on birinci sırada, %57.7'lik oranla "Eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranı, çalışanların kararlara katılım oranı, temizlik malzemesi giderlerinde azalma oranı" sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 4.7: Kurumsal Performans Göstergelerine İlişkin Görüşlerin Dağılım Tablosu

Kurumsal Performans Göstergelerine İlişkin Görüşler														
No	**Boyut**	**Gösterge**	**İlk le Ka tıl mı yo**		**Ka tıl mı yo ru**		**Ka ra rsı zı n**		**Ka tılı yo ru m**		**İlk le ka tılı yo**		**TOPLAM**	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	**%**	N	%
1	**Vatandaş**	Vatandaş memnuniyet oranı	12	11.5	9	8.7	-	-	35	33.7	48	46.2	104	100
2		Kurumun güvenilir bir kurum olma oranı	17	16.3	11	10.6	10	9.6	54	51.9	12	11.5	104	100
3		Eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranı	12	11.5	13	12.5	19	18.3	42	40.4	18	17.3	104	100
4		Diğer kurumlara göre öncü bir kurum olma oranı	18	17.3	15	14.4	8	7.7	43	41.3	20	19.2	104	100
1	**İç Süreçler**	İşlemlerin hatasız yapılma oranı	5	4.8	6	5.8	4	3.8	46	44.2	43	41.3	104	100
2		İşlemlerin belirlenen en kısa sürede yapılma oranı	17	16.3	4	3.8	5	4.8	36	34.6	42	40.4	104	100
3		İşlemlerin nüfusa oranı	11	10.6	8	7.7	11	10.6	45	43.3	29	27.9	104	100
4		Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanı sayısı	19	18.3	15	14.4	8	7.7	37	35.6	25	24	104	100
1	**Gelişim Öğrenme**	Çalışan memnuniyet oranı	15	14.4	8	7.7	7	6.7	31	29.8	43	41.3	104	100
2		Hizmet içi eğitimin çalışan açısından kariyer gelişimine katkı oranı	9	8.7	9	8.7	10	9.6	39	37.5	37	35.6	104	100
3		Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime katkı oranı	9	8.7	3	2.9	17	16.3	41	39.4	34	32.7	104	100
4		Çalışanların kararlara katılım oranı	17	16.3	14	13.5	13	12.5	38	36.5	22	21.2	104	100
5		Kurumun Çalışan yaratıcılığına katkı oranı	18	17.3	9	8.7	4	3.8	44	42.3	29	27.9	104	100
6		Hizmet binasının yeterliliği	18	17.3	9	8.7	4	3.8	44	42.3	29	27.9	104	100
1	**Finans**	Temizlik malzemesi giderlerinde azalma oranı	17	16.3	18	17.3	9	8.7	36	34.6	24	23.1	104	100
2		Telefon giderlerinde azalma oranı	9	8.7	13	12.5	10	9.6	47	45.2	25	24	104	100
3		Kırtasiye giderlerinde azalma oranı	8	7.7	13	12.5	7	6.7	48	46.2	28	26.9	104	100

Sonuç olarak; Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürleri ile 81 il ve 23 ilçe nüfus ve müdürünün ortak görüş birliği sonucunda vatandaş boyutu 4, iç süreç boyutu 4, gelişim-öğrenme boyutu 6 ve finans boyutu 3 olmak üzere 17 göstergeden oluşan bir performans ölçüm modeli ortaya çıkmıştır. Belirlenen model aşağıda Şekil 4.8'de gösterilmektedir. Balanced scorecardın dört boyutunun altında göstergeler, göstergelerin alt bölümünde ise Kütahya İline bağlı 13 ilçe yer almaktadır.

Şekil 4.8: BSC Modelinin Hiyerarşisi



4.3.1.3. Performans Göstergeleri İle Değişkenlerinin Açıklanması

1-Vatandaş Memnuniyet Oranı: Vatandaşların memnuniyetini ölçen ve toplam 24 sorudan oluşan anketin TOPSIS yöntemine göre değerlendirilmesi sonucu oluşan orandır.

2-Kurumun Güvenilir Bir Kurum Olma Oranı: Vatandaş memnuniyet anketindeki 7.ve 8.;

- Nüfus Müdürlüğünde yaptığım işlemlerde kendimi güvende hissederim
- Nüfus Müdürlüğünde tüm işlemlerimi güvenle yapabiliyorum

sorularının TOPSIS yöntemine göre değerlendirilmeleri sonucu elde edilen orandır.

3- Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranı: Bu oran İlçe Nüfus Müdürlüğü tarafından paydaşlara yapılan eğitimin katılım düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu oran Tablo 4.8'de gösterilmiştir:

Tablo 4.8: İlçelere Göre Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranı

İlçe Adı	İlçedeki Paydaş Sayısı	Eğitim verilen Paydaş sayısı	Eğitim verilen paydaş \toplam paydaş
Altıntaş	63	34	0,53
Aslanapa	58	30	0,51
Çavdarhisar	47	32	0,68
Domaniç	64	37	0,57
Dumlupınar	35	15	0,42
Emet	92	41	0,44
Gediz	137	50	0,36
Hisarcık	55	35	0,63
Pazarlar	33	31	0,93
Simav	194	40	0,20
Şaphane	45	20	0,44
Tavşanlı	166	65	0,39
Merkez	255	226	0,88

4-Kurumun Diğer Kurumlara Göre Öncü Bir Kurum Olma Oranı: Vatandaş memnuniyet anketindeki " Nüfus müdürlüğü verdiği hizmet ile diğer kamu kurumları arasında örnek teşkil etmektedir" sorusunun TOPSIS Yöntemine göre değerlendirilmesi sonucu elde edilen orandır.

5-İşlemlerin Hatasız Yapılma Oranı: Vatandaş memnuniyet anketindeki 6.soru olan "Nüfus müdürlüğü çalışanları işlemleri hatasız yapar" sorusunun TOPSIS Yöntemine göre değerlendirilmesi sonucu elde edilen orandır.

6-İşlemlerin Belirlenen En Kısa Sürede Yapılması Oranı: Vatandaş memnuniyet anketindeki 9.soru olan " Nüfus Müdürlüğünde işlemler mümkün olan en kısa sürede yapılır" sorusunun TOPSIS Yöntemine göre değerlendirilmesi sonucu elde edilen orandır.

7- İşlemlerin Nüfusa Oranı: İlçe Nüfus Müdürlüklerinde yapılan işlemlerin ilçenin toplam nüfusuna oranı Tablo 4.9'da gösterildiği gibidir:

Tablo 4.9: İlçeler İtibarıyla İşlemlerin Nüfusa Oranı

İlçe Adı	Nüfus miktarı	Toplam İşlem	Toplam işlem\nüfus
Altıntaş	19120	18962	0,9917364
Aslanapa	11432	15365	1,3440342
Çavdarhisar	8445	10106	1,1910430
Domaniç	17034	18576	1,0905248
Dumlupınar	3263	4054	1,2424149
Emet	23259	26141	1,1239090
Gediz	52788	77228	1,4629840
Hisarcık	14396	17393	1,2081828
Pazarlar	6296	7242	1,1502541
Simav	71058	84773	1,1930113
Şaphane	7786	9146	1,1746724
Tavşanlı	100028	119054	1,1902067
Merkez	236859	240752	1,0164359

8-Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısı: Tablo 4.10'da gösterildiği gibi yıl içerisinde Gediz, Simav ve Tavşanlı'da bir adet Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğünde 2 adet sahte nüfus cüzdanı olayı yaşanmıştır.

Tablo 4.10: İlçeler İtibarıyla Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısı

İlçe Adı	Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanı
Altıntaş	-
Aslanapa	-
Çavdarhisar	-
Domaniç	-
Dumlupınar	-
Emet	-
Gediz	1
Hisarcık	-
Pazarlar	-
Simav	1
Şaphane	-
Tavşanlı	1
Merkez	2

9- Çalışan Memnuniyet Oranı: İlçe Nüfus Müdürlüklerinde çalışanların memnuniyetini ölçen ve toplam 45 sorudan oluşan anketin çalışanlara uygulanarak sonuçların TOPSIS yöntemine göre değerlendirilmesiyle elde edilen memnuniyet oranıdır.

10- Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Açısından Kariyer Gelişimine Katkı Oranı: Çalışan memnuniyet anketindeki 35.ve 36.;

- "Verilen eğitim kariyerimi olumlu yönde etkilemektedir"
- "Verilen eğitim mesleki açıdan kendimi geliştirmeye katkıda bulunmaktadır"

soruların TOPSIS yöntemiyle değerlendirmesi sonucu elde edilen orandır.

11- Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Katkı Oranı: Çalışan memnuniyet anketindeki 37 ve 39.;

- "Verilen eğitim çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiliyor
- "Verilen eğitim nüfus müdürü ve çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiliyor"

soruların TOPSIS yöntemiyle değerlendirmesi sonucu elde edilen orandır.

12- Çalışanların Kararlara Katılım Oranı : Çalışan memnuniyet anketindeki 1., 2., ve 3.;

- "Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum"
- "Beni ilgilendiren her konuda bilgilendirilebiliyorum"
- "Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır"

soruların TOPSIS yöntemiyle değerlendirilmesi sonucu elde edilen orandır.

13- Kurumun Çalışan Yaratıcılığına Katkı Oranı: Çalışan memnuniyet anketindeki 13.ve 14.;

- "Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum
- Nüfus Müdürlüğünde yeni düşünce ve davranışlara değer verilmektedir"

soruların TOPSIS yöntemiyle değerlendirilmesi sonucu elde edilen orandır.

14- Hizmet Binasının Yeterliliği: Vatandaş memnuniyet anketindeki aşağıda belirtilen 1., 2., 3. ve 4. soruların:

1-Nüfus Müdürlüğüne ait hizmet verilen bina moderndir.

2-Nüfus Müdürlüğünde bilgisayar gibi teknolojik altyapı mevcuttur.

3-Hizmet verilen yer temizdir.

4-Hizmet verilen yer düzenlidir.

TOPSIS yöntemiyle değerlendirilmesi sonucu elde edilen orandır

15-Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranı: Temizlik malzemesi giderlerinin 2008 yılına göre 2009 yılındaki azalma oranlarını göstermektedir: İlçeler itibariyle veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.11: İlçeler İtibarıyla Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranı

İlçe Adı	2008	2009	Fark	Azalma Oranı
Altıntaş	310	150	-160	0,51612
Aslanapa	250	110	-140	0,56
Çavdarhisar	325	125	-200	0,61538
Domaniç	315	115	-200	0,63492
Dumlupınar	200	100	-100	0,5
Emet	320	150	-170	0,53125
Gediz	350	175	-175	0,5
Hisarcık	180	130	-50	0,27777
Pazarlar	130	85	-45	0,34615
Simav	350	225	-125	0,35714
Şaphane	130	100	-30	0,23076
Tavşanlı	400	150	-250	0,625
Merkez	1000	425	-575	0,575

16- Telefon Giderlerinde Azalma oranı: Telefon giderlerinin 2008 yılına göre 2009 yılındaki azalma oranlarını göstermektedir: İlçeler itibariyle veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.12: İlçeler İtibarıyla Telefon giderlerinde Azalma Oranı

İlçe Adı	2008	2009	Fark	Azalma Oranı
Altıntaş	1250	1200	-50	0,04
Aslanapa	1150	1100	-50	0,04347
Çavdarhisar	1250	1200	-50	0,04
Domaniç	1500	1200	-300	0,2
Dumlupınar	1300	1050	-250	0,19230
Emet	1950	1200	-750	0,38461
Gediz	1950	1650	-300	0,15384
Hisarcık	1250	1200	-50	0,04
Pazarlar	1250	1050	-200	0,16
Simav	1650	1600	-50	0,0303
Şaphane	1150	1100	-50	0,04347
Tavşanlı	1650	1600	-50	0,03030
Merkez	4250	4000	-250	0,05882

17- Kırtasiye giderlerinde azalma oranı: Kırtasiye giderlerinin 2008 yılına göre 2009 yılındaki azalma oranlarını göstermektedir: İlçeler itibariyle veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.13: İlçeler İtibarıyla Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranı

İlçe Adı	2008	2009	Fark	Azalma Oranı
Altıntaş	1110	1100	-10	0,00900
Aslanapa	994	900	-94	0,09456
Çavdarhisar	968	950	-18	0,01859
Domaniç	992	930	-62	0,06250
Dumlupınar	789	750	-39	0,04942
Emet	1959	1125	-834	0,42572
Gediz	2167	1525	-642	0,29626
Hisarcık	1174	1125	-49	0,04173
Pazarlar	815	800	-15	0,01840
Simav	2582	1625	-957	0,37064
Şaphane	934	900	-34	0,03640
Tavşanlı	1990	1650	-340	0,17085
Merkez	3523	2400	-1123	0,31876

4.3.1.4.Göstergelerin ve Boyutların Ağırlıklandırılması

Gösterge ve boyutların ağırlıklarının saptanması için, Kütahya İli 13 İlçe Nüfus Müdürüyle birlikte ankette bulunan göstergelerin kurumsal performansa olan etki ağırlığını bulmaya yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Bulunan 17 kurumsal performans

göstergesinin, kurumsal performansa katkısını ölçmek için beş ayrı anket uygulanmıştır. Bunlardan ilki Balanced scorecardın 4 ana boyutunun, kurumsal performansın hesaplanmasındaki payını bulmaya yöneliktir. Diğerleri ise her bir balanced scorecard boyutundaki göstergelerin kendi içindeki ağırlığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Alınan sonuçlar aşağıdaki Tablo 4.14' da gösterilmiştir.

Tablo 4.14 Kurumsal Performans Göstergelerinin Ağırlık Oranları

No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Ağırlık 1	Ağırlık 2	Ağırlık Oranı %
1	Vatandaş	Vatandaş Memnuniyeti oranı	0,3115	0,7307	0,22761310
2		Kurumun güvenilir bir kurum olma oranı(%)		0,1046	0,03258290
3		Eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranı (%)		0,1085	0,03379775
4		Kurumun diğer kurumlara göre öncü bir kurum olma oranı (%)		0,0562	0,01750630
1	İç Süreçler	İşlemlerin hatasız yapılma oranı(%)	0,2500	0,5461	0,13652500
2		İşlemlerin belirlenen en kısa sürede yapılma oranı(%)		0,2715	0,06787500
3		İşlemlerin nüfusa oranı(%)		0,1400	0,03500000
4		Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanı sayısı		0,0424	0,01060000
1	Gelişim-Öğrenme	Çalışan memnuniyet olanı(%)	0,2423	0,4834	0,11712780
2		Hizmet içi eğitimin çalışan açısından kariyer gelişimine katkı oranı(%)		0,1513	0,03665999
3		Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime katkı oranı (%)		0,1010	0,02447230
4		Çalışanların kararlara katılım oranı (%)		0,0715	0,01732445
5		Kurumun çalışan yaratıcılığına katkı oranı (%)		0,0500	0,01211500
6		Hizmet binasının yeterliliği		0,1428	0,03460044
1	Finans	Temizlik malzemesi giderlerinde azalma oranı	0,1962	0,3193	0,06264663
2		Telefon giderlerinde azalma oranı		0,3769	0,07394778
3		Kırtasiye giderlerinde azalma oranı		0,3038	0,05960556
TOPLAM					**1**

Tablonun incelenmesinde kurumsal performansı en az etkileyen gösterge %1.06'lık oranla "Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanı sayısı", %22'lik oranla, vatandaş memnuniyet oranı ise en yüksek ağırlığa sahip gösterge olarak belirlenmiştir.

4.3.1.5.Göstergelere İlişkin Hedeflerin Belirlenmesi

Balanced scorecardın en önemli özelliği kurumun stratejilerinin gerçekleştirilmesi için performans ölçüm dönemi için hedeflerin belirlenmesidir. Çalışma 2009 yılı verilerine göre gerçekleştirildiğinden, bir önceki performans sonuçlarının bilinmesi olasılığı bulunmamaktadır. Çalışma ilk defa gerçekleştirilmesi nedeniyle daha çok mevcut durumun tespitine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu nedenle hedef belirlenmemiştir.

4.3.1.6. Anketlerin Hazırlanması

Araştırmanın metodolojisi gereğince vatandaş ve çalışan memnuniyet oranlarına verilere ulaşmada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, belli bir andaki duruma göre ilçelerin vatandaş ve çalışan memnuniyet oranlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu bölümde anketlerin uygulanacağı ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

Vatandaş memnuniyeti için hedef kitle olarak İlçede yaşayan nüfus sayısı alınmıştır. Araştırmada örneklem sayısının doğru seçilmesi araştırmanın geçerliliği açısından ve kitle hakkında yorum yapma açısından oldukça önemli olduğundan, uygulamada en fazla kullanılan örnekleme formülüne göre;

Hedef kitledeki birey sayısı bilindiği için,

n=$Nt^2pq/(d^2(N-1)+t^2pq$ (Baş, 2006:45)

formülü kullanılmış ve anket uygulaması yapılacak 13 ilçe içi ayrı ayrı örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Formülde;

N= Hedef kitledeki birey sayısı,
n= Örnekleme alınacak birey sayısı,
p= İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)
q= İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)
t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer
d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır.

α=0.05, ±%5 örnekleme hatası için p=0.8, q=0,2 alınmıştır (Baş, 2006:47).

İlçe Nüfus Müdürlüklerinin 2009 verileri anketin yapıldığı tarihte Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanmadığı için 2008 rakamları araştırma kapsamına alınmıştır. 2008 yılına ait İlçe nüfusları ve örneklem sayısı aşağıdaki Tablo 4.15' de gösterilmiştir:

Tablo 4.15: Vatandaş Memnuniyeti Anketi İçin Belirlenen Örneklem Sayısı

İlçe Adı	Nüfus Sayısı	Min.Örneklem sayısı	Ulaşılan Örneklem sayısı
Merkez	226.931	246	246
Altıntaş	19.491	243	244
Aslanapa	11.648	241	244
Çavdarhisar	8.661	239	244
Domaniç	17.429	242	244
Dumlupınar	3.301	229	245
Emet	23.892	243	246
Gediz	52.834	245	245
Hisarcık	14.840	242	244
Pazarlar	6.529	237	244
Simav	73.182	245	245
Şaphane	7.554	238	244
Tavşanlı	99.592	245	245
Toplam	565.884	3135	3180

Tabloda belirtilen 3180 örneklem kitlesinin tamamına ulaşılmıştır.

Çalışmada hizmet kalitesinin vatandaşlar tarafından belirlendiği varsayımıyla SERVQUAL ölçüm metodunda kullanılan hizmet ölçüm faktörleri yer almıştır. SERVQUAL, hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilen en yaygın yöntem olarak kabul edilmektedir. (Ersöz vd., 2009:20) SERVQUAL, mükemmel hizmet kalitesini sağlamanın anahtarının vatandaşların beklentilerini tam olarak karşılamak veya beklentilerinin üstüne çıkmak olduğunu savunmaktadır (Yılmaz vd., 2007:238).

Parasuraman ve arkadaşlarının araştırmalarında hizmet kalitesinin beş boyutunun bulunduğu belirtilmektedir.

Bunlar;

• **Fiziksel Özellikler (Tangibles):** Kurumun hizmet sunumundaki bina, araç-gereç ve personel görünümü,

• **Güvenirlilik (Reliability):** Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği,

• **Heveslilik (Responsiveness):** Müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,

• **Güven (Assurance):** Çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilere güven duygusu uyandırabilme becerileri,

• **Empati (Emphaty):** Çalışanların kendilerini vatandaşların yerine koyması ve vatandaşlara kişisel ilgi göstermesidir (Eleren vd., 2007b:78).

Araştırmada kurumun fiziksel özellikleriyle ilgili 5 soru, güvenilirliğiyle ilgili 5 soru, heveslilikle ilgili 4 soru, güven ile ilgili 3 soru, empatiyle ilgili 3 soru, yönetimin yeterliliğiyle ilgili 4 soru olmak üzere toplam 24 soru sorulmuştur.

Anket soruları kapalı uçlu sorular halinde hazırlanmıştır. Değerlendirme ölçeği olarak beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum", 5 "Kesinlikle katılıyorum" ifadelerini temsil etmektedir.

Çalışan memnuniyeti 1900'lü yılların başından bu yana araştırma konusu olmuştur. Literatürde "İş tatmini" olarak kavramlaştırılmıştır.

İş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla görülemez, yalnızca hissedilebilir. İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Diğer bir ifade ile iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır. Üçüncüsü, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir ifade ile bireyler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler (Baş, 2002:20).

İlçe Nüfus Müdürlüklerinde çalışanların memnuniyetini ölçmek amacıyla çalışmada veri toplamak için vatandaş memnuniyetini ölçmede kullanılan anket tekniği tercih edilmiştir. Değerlendirme ölçeği olarak metrik ölçek türlerinden beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum", 5 "Kesinlikle katılıyorum" ifadelerini temsil etmektedir. Ankette katılımcıların kişisel ve mesleki niteliklerine ilişkin soruların yanı sıra iş memnuniyetlerini ölçmeye yönelik 45 soru yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik boyutunun araştırılması yapılmıştır.

4.3.1.6.1. Anketlerin Güvenilirlik Oranları

Anketlerin güvenilirliği, kullanılan soruların anketlerin uygulandığı kitlenin görüş, tutum ve davranışını tutarlı şekilde yansıtmasıdır. Benzer algı, görüş ve tutuma sahip kişilerin anket sorularını birbirine yakın şekilde cevaplandırması durumunda araştırmanın güvenilirliğinden söz edilebilir. Bu açıdan, anket formunun tasarımı araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir (Ağca, 2005:200). Araştırmada vatandaş memnuniyeti anketleri için SPSS Versiyon 15.0 kullanılarak her ilçe için ayrı ayrı Cronbach's Alpha güvenirlilik testi yapılmıştır. Güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 4.16'da yer almaktadır. Tabloda da gösterildiği gibi gerek çalışan gerekse vatandaş memnuniyeti anketlerinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 4.16: İlçelere Göre Çalışan ve Vatandaş Güvenilirlik Analizi

Çalışan Güvenirlilik		**Vatandaş Güvenilirlik**	
İlçe Adı	**α**	**İlçe adı**	**α**
Altıntaş	0,9086	Altıntaş	0,8943
Gediz	0,9145	Aslanapa	0,8255
Simav	0,9338	Çavdarhisar	0,9103
Tavşanlı	0,8740	Domaniç	0,9028
Merkez	0,9276	Dumlupınar	0,9378
		Emet	0,9622
		Gediz	0,9472
		Hisarcık	0,9030
		Pazarlar	0,9056
		Simav	0,9412
		Şaphane	0,9530
		Tavşanlı	0,9521
		Merkez ilçe	0,9420

4.3.1.6.2. Araştırma Örnekleminin İlçelere Göre Demografik Özellikleri

Vatandaş memnuniyeti ile ilgili anket çalışması sonucunda toplam 3180 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 4.17- 4.42'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17: Altıntaş İlçesi Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	137	56.1
	Kadın	106	43.4
Yaş	20 ve altı	29	11.9
	21-25	46	18.9
	26-31	54	22.1
	32-37	46	18.9
	38-43	35	14.3
	44-49	23	9.4
	50 ve üzeri	11	4.5
Öğrenim Durumu	İlköğretim	67	27.5
	Lise ve dengi okul	96	39.3
	Yüksek okul	44	18.0
	Lisans	33	13.5
	Yüksek Lisans	4	1.6

Altıntaş İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %56,1'lik oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%59.9), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %39.3 lük oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.18: Aslanapa Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	166	68
	Kadın	78	32
Yaş	20 ve altı	21	8.6
	21-25	37	15.2
	26-31	52	21.3
	32-37	51	20.9
	38-43	37	15.2
	44-49	23	9.4
	50 ve üzeri	23	9.4
Öğrenim Durumu	İlköğretim	97	39.8
	Lise ve dengi okul	95	38.9
	Yüksek okul	24	9.8
	Lisans	28	11.5

Aslanapa İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %68,1'lik oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%57.4), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. İlköğretim

mezunları %39.8 lük oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır. Lise ve dengi okul mezunlarının oranı (%38.9) da ilköğretim mezunlarının oranına çok yakındır.

Tablo 4.19: Çavdarhisar Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	174	71.3
	Kadın	69	28.3
Yaş	20 ve altı	15	6.1
	21-25	34	13.9
	26-31	74	30.3
	32-37	58	23.8
	38-43	28	11.5
	44-49	23	9.4
	50 ve üzeri	12	4.9
Öğrenim Durumu	İlköğretim	31	12.7
	Lise ve dengi okul	88	36.1
	Yüksek okul	56	23.0
	Lisans	65	26.6
	Yüksek Lisans	4	1.6

Çavdarhisar İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %71.3,1'lük oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%68), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %36.1'lik oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.20: Domaniç Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	153	62.7
	Kadın	91	37.3
Yaş	20 ve altı	20	8.2
	21-25	44	18.0
	26-31	44	18.0
	32-37	41	16.8
	38-43	38	15.6
	44-49	38	15.6
	50 ve üzeri	19	7.8
Öğrenim Durumu	İlköğretim	54	22.1
	Lise ve dengi okul	79	32.4
	Yüksek okul	72	29.5
	Lisans	27	11.1
	Yüksek Lisans	10	4.1
	Doktora	2	8

Domaniç İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %62.7,1'lik oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%52.8), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %32.4'lik oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.21: Dumlupınar Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	153	62.4
	Kadın	91	37.1
Yaş	20 ve altı	20	8.2
	21-25	56	22.9
	26-31	57	23.3
	32-37	39	15.9
	38-43	32	13.1
	44-49	28	11.4
	50 ve üzeri	13	5.3
Öğrenim Durumu	İlköğretim	45	18.4
	Lise ve dengi okul	103	42.0
	Yüksek okul	47	19.2
	Lisans	44	18.0
	Yüksek Lisans	6	2.4

Dumlupınar İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %62.4'lük oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%62.1), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %42,2'lik oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.22: Emet Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	134	54.5
	Kadın	112	45.5
Yaş	20 ve altı	26	10.6
	21-25	36	14.6
	26-31	46	18.7
	32-37	61	24.8
	38-43	29	11.8
	44-49	29	11.8
	50 ve üzeri	19	7.7
Öğrenim Durumu	İlköğretim	82	33.3
	Lise ve dengi okul	77	31.3
	Yüksek okul	56	22.8
	Lisans	29	11.8
	Yüksek Lisans	1	4
	Doktora	1	4

Emet İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %54.5'lük oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%58.1), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. İlkokul mezunları %33.3'lik oranla ilköğretim mezunları ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.23: Gediz Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	133	54.3
	Kadın	112	45.7
Yaş	20 ve altı	25	10.2
	21-25	64	26.1
	26-31	41	16.7
	32-37	39	15.9
	38-43	24	9.8
	44-49	27	11.0
	50 ve üzeri	25	10.2
Öğrenim Durumu	İlköğretim	50	20.4
	Lise ve dengi okul	63	25.7
	Yüksek okul	71	29.0
	Lisans	24	9.8
	Yüksek Lisans	21	8.6
	Doktora	16	6.5

Gediz İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %54.3'lük oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%58.7), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Yüksek okul mezunları %29.0'lık oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır. Yüksek lisans (%8.6) ve doktora mezunları (%6.5) diğer ilçelere oranla Gediz ilçesinde daha çoktur.

Tablo 4.24: Hisarcık Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	192	78.7
	Kadın	52	21.3
Yaş	20 ve altı	20	8.2
	21-25	51	20.9
	26-31	50	20.5
	32-37	43	17.6
	38-43	37	15.2
	44-49	30	12.3
	50 ve üzeri	13	5.3
Öğrenim Durumu	İlköğretim	48	19.7
	Lise ve dengi okul	90	36.9
	Yüksek okul	68	27.9
	Lisans	27	11.1
	Yüksek Lisans	9	3.7
	Doktora	2	8

Hisarcık İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %78.7'lik oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%59), 21-25 ve 32-37 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %36.9'luk oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.25: Pazarlar Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	165	67.6
	Kadın	79	32.4
Yaş	20 ve altı	30	12.3
	21-25	35	14.3
	26-31	56	23.0
	32-37	44	18.0
	38-43	42	17.2
	44-49	21	8.6
	50 ve üzeri	16	6.6
Öğrenim Durumu	İlköğretim	55	22.5
	Lise ve dengi okul	119	48.8
	Yüksek okul	26	10.7
	Lisans	41	16.8
	Yüksek Lisans	3	1.2
	Doktora	-	-

Pazarlar İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %67.6'lik oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların

önemli bir çoğunluğu (%58.2), 26-31 ve 38-43 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %48.8'luk oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.26: Simav Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	136	55.5
	Kadın	109	44.5
Yaş	20 ve altı	16	6.5
	21-25	39	15.9
	26-31	49	20.0
	32-37	53	21.6
	38-43	44	18.0
	44-49	23	9.4
	50 ve üzeri	21	8.6
Öğrenim Durumu	İlköğretim	55	22.4
	Lise ve dengi okul	104	42.4
	Yüksek okul	46	18.8
	Lisans	25	10.2
	Yüksek Lisans	11	4.5
	Doktora	4	1.6

Simav İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %55.5'lik oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu (%59.6), 26-31 ve 38-43 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %42.4'lük oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.27: Şaphane Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Kadın	134	54.9
	Erkek	110	45.1
Yaş	20 ve altı	65	26.6
	21-25	87	35.7
	26-31	40	16.4
	32-37	24	9.8
	38-43	11	4.5
	44-49	9	3.7
	50 ve üzeri	8	3.3
Öğrenim Durumu	İlköğretim	47	19.3
	Lise ve dengi okul	51	20.9
	Yüksek okul	126	51.6
	Lisans	20	8.2

Şaphane İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %54.9'luk oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların

önemli bir çoğunluğu %35.7'lik oranla 21-25 yaş grubunda yer almaktadır. Yüksek okul mezunları %51.6'lık oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.28: Tavşanlı Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	155	63.3
	Kadın	89	36.3
Yaş	20 ve altı	17	6.9
	21-25	57	23.3
	26-31	69	28.2
	32-37	58	23.7
	38-43	28	11.4
	44-49	11	4.5
	50 ve üzeri	5	2.0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	40	16.3
	Lise ve dengi okul	97	39.6
	Yüksek okul	64	26.1
	Lisans	36	14.7
	Yüksek Lisans	5	2.0
	Doktora	3	1.2

Tavşanlı İlçesine ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %63.3'lük oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu %75.2'lik oranla 21-25 ve 38-43 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %39.6'lık oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.29: Merkez Vatandaş Memnuniyet Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	173	70.3
	Kadın	72	29.3
Yaş	20 ve altı	16	6.5
	21-25	30	12.2
	26-31	51	20.7
	32-37	40	16.3
	38-43	40	16.3
	44-49	49	19.9
	50 ve üzeri	20	8.1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	43	17.5
	Lise ve dengi okul	90	36.6
	Yüksek okul	47	19.1
	Lisans	49	19.9
	Yüksek Lisans	12	4.9
	Doktora	5	2.0

Merkez İlçeye ait vatandaş memnuniyet anketine katılan vatandaşlardan ankete cevap verenler arasında %70.3'lük oranla erkekler çoğunluktadır. Vatandaşların önemli bir çoğunluğu %20.7'lik oranla 21-25 ve %19.9'luk oranla 44-49 yaş grubunda yer almaktadır. Lise ve dengi okul mezunları %36.6'lık oranla ağırlıklı bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 4.30: Altıntaş Nüfus Müdürlüğü Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	3	75
	Kadın	1	25
Yaş	21-25	1	25
	32-37	1	25
	44-49	2	50
Çalışma süresi	1 yıldan az	1	25
	18-23 yıl	1	25
	24-29 yıl	2	50
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	3	75
	Yüksek okul	1	25

Altıntaş İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanlardan arasında erkeklerin çoğunlukta olduğu, yaş ortalamasına göre 44-49 yaş ortalaması ve çalışma süresine göre 24-29 yıl çalışma süresinde bulunan çalışanların ağırlıklı kesimi oluşturduğu, öğrenim durumuna göre 3 kişinin lise ve dengi okul mezunu, diğer çalışanın yüksek okul mezunu olduğu tabloda görülmektedir.

Tablo 4.31: Aslanapa Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	2	100
Yaş	32-37	1	50
	38-43	1	50
Çalışma süresi	1-5 yıl	1	50
	12-17 yıl	1	50
Öğrenim durumu	Lise ve dengi okul	2	100

Aslanapa İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede 2 çalışanın da erkek olduğu, 32-37 ve 38-43 yaş ortalamasında bulundukları, çalışma sürelerinin 1-5 yıl ve 12-17 arasında bulunduğu, lise ve dengi okul mezunu oldukları tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.32: Çavdarhisar Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	3	100
Yaş	32-37	1	33.3
	38-43	2	66.7
Çalışma süresi	1-5yıl	3	100
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	2	66.7
	Yüksek okul	1	33.3

Çavdarhisar İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanları tamamının Aslanapa'da olduğu gibi erkek olduğu, çalışanlardan birinin 32-37, diğer iki kişinin 38-43 yaş ortalamasında bulundukları, çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında olduğu, 2 kişinin lise ve dengi okul mezunu diğerinin yüksek okul mezunu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.33: Domaniç Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	2	66.7
	Kadın	1	33.3
Yaş	26-31	1	33.3
	32-37	2	66.7
Çalışma süresi	1-5 yıl	1	33.3
	6-11 yıl	2	66.7
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	2	66.7
	Yüksek okul	1	33.3

Domaniç İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanlardan 2 kişinin erkek, diğerinin kadın olduğu, çalışanlardan birinin 26-31, diğer iki kişinin 32-37 yaş ortalamasında bulundukları, bir kişinin 1-5 yıl arasında, diğer 2 kişinin 6-11 yıldan beri kurumda çalıştıkları, 2 çalışanın lise ve dengi okul mezunu diğerinin yüksek okul mezunu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.34: Dumlupınar Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	2	66.7
	Kadın	1	33.3
Yaş	21-25	1	33.3
	26-31	1	33.3
	38-43	1	33.3
Çalışma Süresi	1-5 yıl	2	66.7
	6-11 yıl	1	33.3
Öğrenim Durumu	Yüksek okul	3	100

Dumlupınar İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanlardan 2 kişinin erkek, diğerinin kadın olduğu, çalışanların 21-25, 26-31 ve 38-43 yaş grupları içerisinde bulundukları, 2 kişinin 1-5 yıl arasında, diğer 2 kişinin 6-11 yıldan beri kurumda çalıştıkları, 3 çalışanın da yüksek okul mezunu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.35: Emet Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	3	75
	Kadın	1	25
Yaş	32-37	1	25
	44-49	1	25
	50 ve üzeri	2	50
Çalışma süresi	12-17 yıl	2	50
	24-29 yıl	2	50
Öğrenim Durumu	İlköğretim	1	25
	Lise ve dengi okul	1	25
	Yüksek okul	2	50

Emet İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanlardan 3 kişinin erkek, diğerinin kadın olduğu, çalışanlardan 2 kişinin 32-37, 44-49 yaş grubu, diğer iki çalışanın 50 ve üzeri içerisinde olduğu, 2 kişinin 12-17 yıl arasında, diğer 2 kişinin 24-29 yıldan beri kurumda çalıştıkları, bir çalışanın ilkokul, diğerinin lise ve dengi okul, 2 çalışanın da yüksek okul mezunu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.36: Gediz Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	6	85.7
	Kadın	1	14.3
Yaş	26-31	1	14.3
	32-37	2	28.6
	38-43	3	42.9
	44-49	1	14.3
Çalışma süresi	1-5 yıl	4	57.1
	6-11 yıl	1	14.3
	12-17 yıl	1	14.3
	18-23 yıl	1	14.3
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	6	85.7
	Yüksek okul	1	14.3

Gediz İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların %85.7'lik oranla erkeklerin ağırlıkta olduğu, çalışanlardan 3 kişinin %42.9 frekansla 38-43'lük grupta bulunduğu, çalışma süresi açısından %57.1'lik oranla 1-5 yıl arasında grubun, %85.7 oranla lise ve dengi okul mezunlarının çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.37: Hisarcık Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	3	100
Yaş	26-31	1	33.3
	38-43	2	66.7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	33.3
	12-17 yıl	2	66.7
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	3	100

Hisarcık İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların tamamının erkek olduğu, çalışanların bir kişinin 26-31, diğer ikisinin 38-43 grubu içerisinde bulunduğu, 1 kişinin bir yıldan az süredir, diğer ikisinin 38-43 yaş grubu içerisinde, üçünün eğitim düzeyinin lise ve dengi okul olduğu görülmektedir.

Tablo 4.38: Pazarlar Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	3	100
Yaş	26-31	1	33.3
	38-43	2	66.7
Çalışma Süresi	1-5 yıl	1	33.3
	12-17 yıl	2	66.7
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	2	66.7
	Yüksek okul	1	33.3

Pazarlar İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların tamamının erkek olduğu, çalışanların bir kişinin 26-31, diğer ikisinin 38-43 grubu içerisinde bulunduğu, 1-5 yıl, diğer ikisinin 12-17 yıldan beri kurumda çalıştığı, ikisinin eğitim düzeyinin lise ve dengi okul diğerinin yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.39: Simav Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	11	84.6
	Kadın	2	15.4
Yaş	26-31	2	15.4
	32-37	5	38.5
	38-43	5	38.5
	44-49	1	7.7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	7.7
	1-5 yıl	3	23.1
	6-11 yıl	8	61.5
	18-23 yıl	1	7.7
Öğrenim Durumu	İlköğretim	1	7.7
	Lise ve dengi okul	9	69.2
	Yüksek okul	2	15.4
	Lisans	1	7.7

Simav İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların %84'ünün erkek olduğu, çalışanların %77'lik kısmının 32-37 ve 38-43 yaş grubu içerisinde bulunduğu, %61,5'inin 6-11 yıldan beri kurumda çalıştıkları, %69.2'sinin lise ve dengi okul mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.40: Şaphane Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	2	100
Yaş	26-31	2	100
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	50
	1-5 yıl	1	50
Öğrenim Durumu	Yüksek okul	1	50
	Lisans	1	50

Şaphane İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların tamamının erkek olduğu, çalışanların ikisinin de 26-31 yaş grubu içerisinde bulunduğu, bir kişinin 1 yıldan az, diğerinin 1-5 yıldan beri kurumda çalıştığı, eğitim düzeylerinin yüksek okul ve lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.41:Tavşanlı Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	**%**
Cinsiyet	Erkek	6	75
	Kadın	2	25
Yaş	21-25	1	12.5
	26-31	2	25
	32-37	2	25
	38-43	2	25
	44-49	1	12.5
Çalışma süresi	1-5 yıl	7	87.5
	12-17 yıl	1	12.5
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi okul	3	37.5
	Yüksek okul	5	62.5

Tavşanlı İlçesine ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların %75'inin erkek olduğu, çalışanların %75'lik kısmının 26-31 ve 38-43 yaş grubu içerisinde bulunduğu, %87.5'inin 1-5 yıldan beri kurumda çalıştıkları, %62.5 yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.42: Merkez Çalışan Memnuniyeti Anketinin Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	10	71.4
	Kadın	4	28.6
Yaş	26-31	6	42.9
	32-37	2	14.3
	38-43	2	14.3
	44-49	4	28.6
Çalışma Süresi	1-5 yıl	7	50
	6-11 yıl	3	21.4
	18-23 yıl	3	21.4
	24-29 yıl	1	7.1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	1	7.1
	Lise ve dengi okul	5	35.7
	Yüksek okul	5	35.7
	Yüksek Lisans	3	21.4

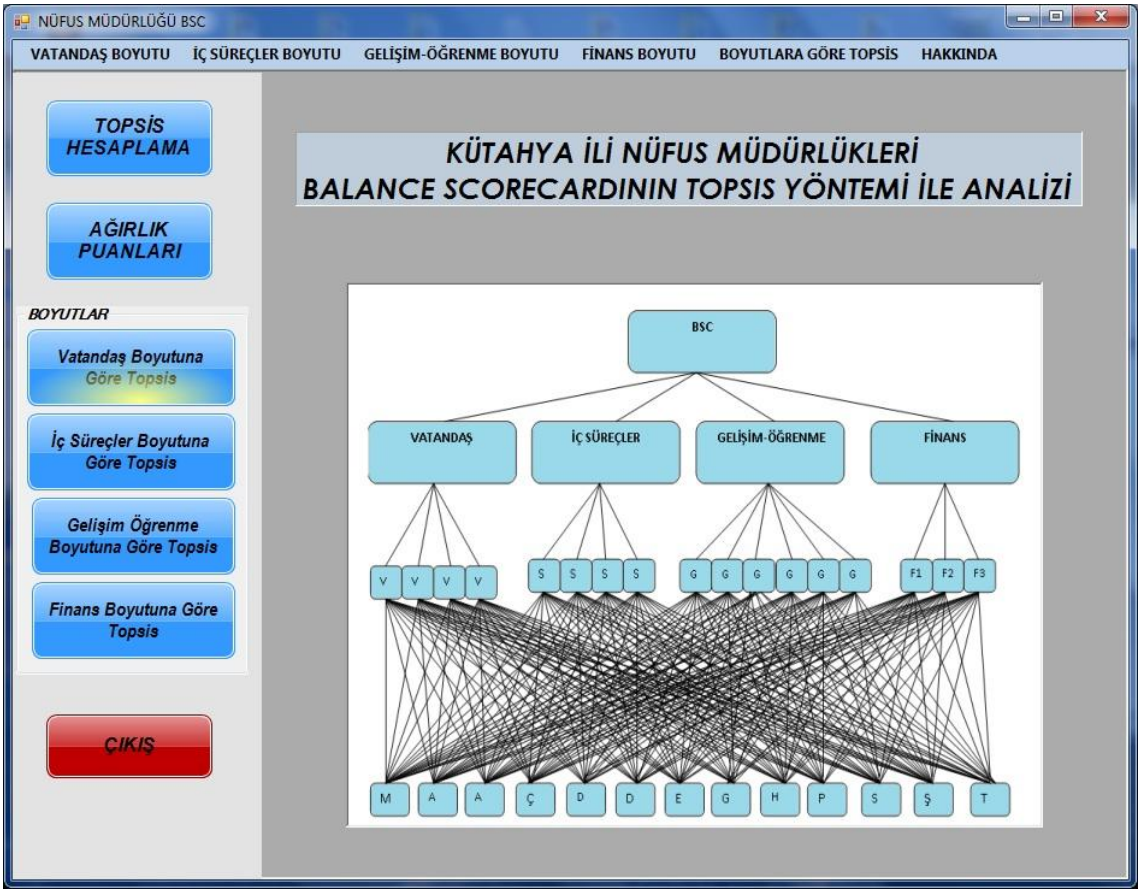
Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğüne ait çalışan memnuniyetinin demografik özelliklerine ilişkin tablonun incelenmesinde, İlçede çalışanların %71.4'ünün erkek olduğu, çalışanların %42.9'lik kısmının 26-31 ve 38-43 yaş grubu içerisinde bulunduğu, %87.5'inin 1-5 yıldan beri kurumda çalıştıkları, %71.4'ünün lise ve dengi okul ile yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir.

4.3.2. Yazılım Geliştirme

Nüfus Müdürlüklerinde performans ölçümüne yönelik model geliştirme çalışmasının bir sonraki adımında yazılım programı geliştirilmiştir. Bu amaçla, 13 İlçe Nüfus Müdürlüğü için araştırmada tespit edilen 17 kritere göre elde edilen veriler programın veritabanına girilmiştir. Böylece geliştirilen modelin daha iyi algılanması ve daha yakın sonuçların alınması hedeflenmiştir.

Program uzman bir programcı tarafından araştırmacının modelleme kurgusu doğrultusunda hazırlanarak yazılmıştır. Modelin geliştirilmesinde C# (Csharp) programlama dili, SQL Server 2008 veritabanı yazılımı kullanılmıştır. Yazılım süresince veritabanına vatandaşa uygulanan 3180 adet anketteki 27 soru ile çalışan personele uygulanan 69 anketteki 50 soru için toplam 89310 adet verinin girişi yapılmıştır. Araştırma boyunca program üzerinde ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılarak son haline dönüşmüştür.

Tablo 4.43: Programın Giriş Ekranı

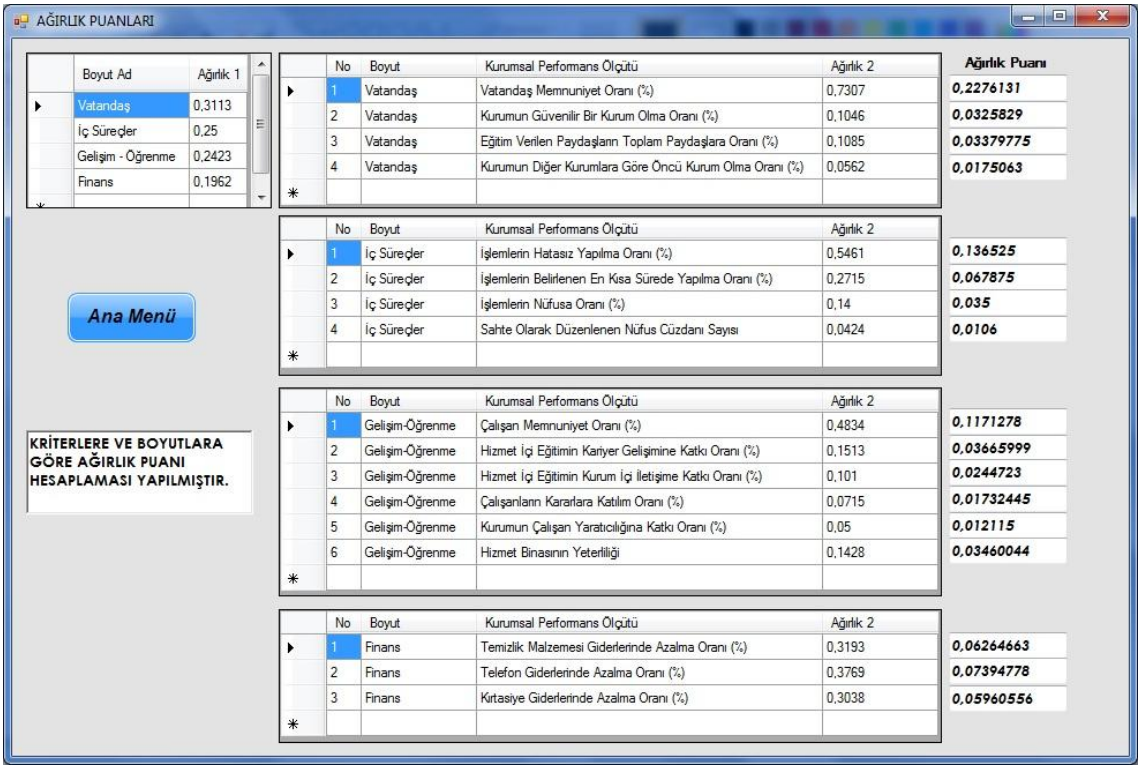


13 İlçe Nüfus Müdürlüğünün 2009 yılına ait gerçekleşen faaliyetleri sonucu ortaya çıkan performans verileri, belirlenen 17 kritere göre TOPSIS yöntemine göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan puanlar doğrultusunda en yüksek performans puanına sahip Nüfus Müdürlüğüne 100 puan verilmektedir. Diğer Nüfus Müdürlüklerinin performans puanları ise en yüksek puana göre puanlandırılmıştır.

Hazırlanan programda Tablo 4.43'de gösterilen giriş ekranı oluşturulmuştur. Ekranın üst bölümünde balanced scorecardın vatandaş, iç süreçler, gelişim-öğrenme ve finans boyutlarına ilişkin butonlar bulunmaktadır. Botonların içerisinde İlçelerin boyutları oluşturan göstergelere göre aldıkları performans puanları bulunmaktadır. Boyutlara göre TOPSİS butonunda dört boyutun İlçelere göre performans puanları bulunmaktadır. Hakkında bölümünde program ile ilgili tanıtıcı bilgilerin yer alması planlanmıştır. Tablonun sol bölümünde ise İlçe Nüfus Müdürlüklerinin genel TOPSİS'e göre oluşturulan puanları alınabilecektir. İkinci butonda ise ağırlık puanları yer

almaktadır. Ağırlık puanlarını gösterir ekran Tablo 4.44'de gösterilmiştir. Tablo 4.44 Tablo 4.14'ün bilgisayar programına aktarılmış halini yansıtmaktadır. Ağırlık Tablosunun solunda boyutların, ortada göstergelerin, sağında ise genel ağırlık puanları yazılmıştır.

Tablo 4.44: Balanced scorecard Ağırlık Tablosu



Boyut Ad	Ağırlık 1
Vatandaş	0,3113
İç Süreçler	0,25
Gelişim - Öğrenme	0,2423
Finans	0,1962

No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Ağırlık 2	Ağırlık Puanı
1	Vatandaş	Vatandaş Memnuniyet Oranı (%)	0,7307	0,2276131
2	Vatandaş	Kurumun Güvenilir Bir Kurum Olma Oranı (%)	0,1046	0,0325829
3	Vatandaş	Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranı (%)	0,1085	0,03379775
4	Vatandaş	Kurumun Diğer Kurumlara Göre Öncü Kurum Olma Oranı (%)	0,0562	0,0175063

No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Ağırlık 2	
1	İç Süreçler	İşlemlerin Hatasız Yapılma Oranı (%)	0,5461	0,136525
2	İç Süreçler	İşlemlerin Belirlenen En Kısa Sürede Yapılma Oranı (%)	0,2715	0,067875
3	İç Süreçler	İşlemlerin Nüfusa Oranı (%)	0,14	0,035
4	İç Süreçler	Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısı	0,0424	0,0106

No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Ağırlık 2	
1	Gelişim-Öğrenme	Çalışan Memnuniyet Oranı (%)	0,4834	0,1171278
2	Gelişim-Öğrenme	Hizmet İçi Eğitimin Kariyer Gelişimine Katkı Oranı (%)	0,1513	0,03665999
3	Gelişim-Öğrenme	Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Katkı Oranı (%)	0,101	0,0244723
4	Gelişim-Öğrenme	Çalışanların Kararlara Katılım Oranı (%)	0,0715	0,01732445
5	Gelişim-Öğrenme	Kurumun Çalışan Yaratıcılığına Katkı Oranı (%)	0,05	0,012115
6	Gelişim-Öğrenme	Hizmet Binasının Yeterliliği	0,1428	0,03460044

No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Ağırlık 2	
1	Finans	Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranı (%)	0,3193	0,06264663
2	Finans	Telefon Giderlerinde Azalma Oranı (%)	0,3769	0,07394778
3	Finans	Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranı (%)	0,3038	0,05960556

4.4. KÜTAHYA İLÇE NÜFUS MÜDÜRLÜKLERİNE BALANCED SCORECARD İLE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ UYGULAMASI

Kütahya İlçe Nüfus Müdürlüklerinin performans bilgileri için oluşturulan bilgisayar programında, veriler veritabanına girildikten sonra TOPSIS yöntemiyle analizi sonucunda performans puanlarına dönüştürülmüş ve her ilçenin gösterge puanı ortaya çıkmıştır.

Kütahya İli İlçe Nüfus Müdürlüklerinin balanced scorecard ile performans ölçümü ve performans modelinin kurulması için kullanılacak olan göstergeler ile ağırlıklarının belirlenmesi sonucunda elde edilen veriler kullanılarak:

Performans Fonksiyonu : f(x),

Boyutların ağırlıkları : W_i,

Göstergeler : x_{ij}

Gösterge ağırlıkları : w_{ij}

olmak üzere;

$$f(x) = W_1 * F_1 + W_2 * F_2 + W_3 * F_3 + W_4 * F_4 + \cdots$$
$$= W_1 * (w_{11} * x_{11} + w_{12} * x_{12} + \cdots) + W_2 * (w_{21} * x_{21} + w_{21} * x_{21} + \cdots) + \cdots$$

şeklinde performans fonksiyonu oluşturulmuştur.

Performans fonksiyonu $f(x)$, oluşturulmasından sonra tüm oranlar, gruplar ve ağırlıklar kullanılarak TOPSIS yöntemi ile performans puanları belirlenmiştir.

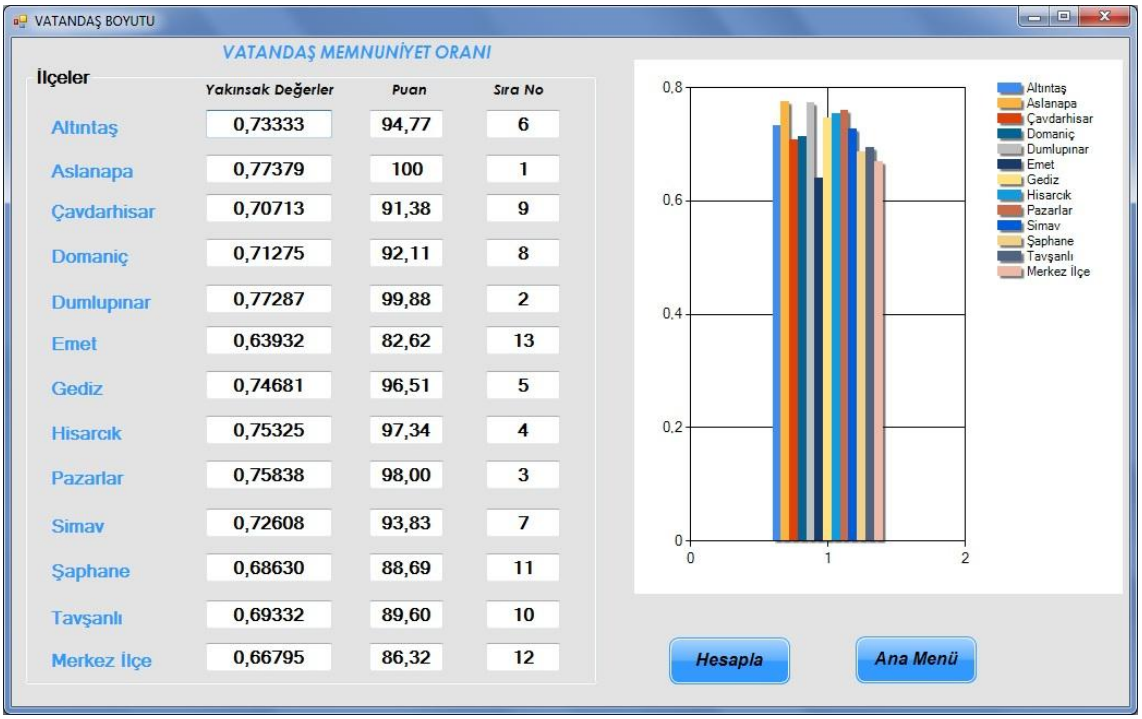
Puanlamada önce her gösterge içerisinde değişkenler ve ağırlıkları kullanılarak gösterge puanları bulunmuş, daha sonra formülasyonda olduğu gibi her boyutun puanı ağırlıkları ile çarpılarak toplam performans puanı hesaplanmıştır.

Bu bölümde her göstergenin puanı ilçelere göre bir tablo haline getirilerek sonuçların analizi yapılmaya çalışılmıştır. Tablolarda ilçelerin yakınsak değerleri, performans puanı ve sıraları gösterilmiştir. Ayrıca tablonun sağında ilçelerin performans sıraları bir grafikte gösterilmiştir. Tablonun sağ alt köşesindeki hesapla butonu, tablonun değerlerini hesaplamak için, ana menü ise ana menüye dönmek için kullanılmaktadır.

4.4 1. Vatandaş Boyutu

4.4.1.1. Vatandaş Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.45: Vatandaş Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları



Balanced scorecardın vatandaş boyutunda ilk gösterge vatandaş memnuniyet oranıdır.

Vatandaş memnuniyet oranında 0,77379'lik oran ile Aslanapa ilk sırayı almıştır. Aslanapa'yı 0.77287 puanla Dumlupınar ve 0.75325 puanla Pazarlar izlemektedir. Aslanapa en yüksek puanı alması nedeniyle performans puanı 100 olarak belirlenmiştir. Emet ise 0,63932'lik oran ile 13. sırada yer almaktadır. Emet'ten sonra Merkez İlçe 0,66795'lik puanla 12. ve Şaphane 0,68630'luk puanla 11.sırada gelmektedir. İlçelerin vatandaş memnuniyet oranındaki aldıkları değerler bir grafik ile tablonun sağında gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde de görüleceği gibi ilçelerin "vatandaş memnuniyeti" göstergesindeki performans puanları 60-80 arasında değişim göstermiştir. İlk dokuz sırada olan ilçelerin puanları 70-80 arasında değişim gösterirken son dört ilçe 60-70 puan aralığında yer almıştır.

4.4.1.2 Kurumun Güvenilir bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları

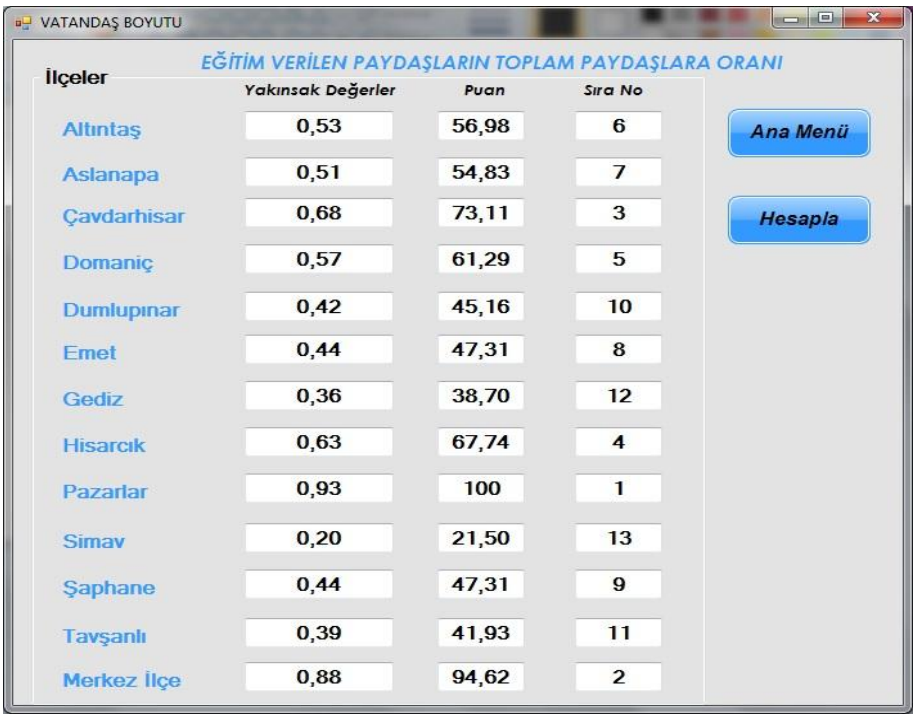
Tablo 4.46: Kurumun Güvenilir Bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları

Vatandaş boyutunda ikinci gösterge kurumun güvenilir bir kurum olma oranıdır.

Kurumun güvenilir bir kurum olma oranında ilk sıra 0,79291'lik puanla Dumlupınar'ın olmuştur. Bu nedenle Dumlupınar'ın performans puanı 100 olarak verilmiştir. Vatandaş memnuniyet oranında ilk sırayı alan Aslanapa ise 0,78268'lik oranla üçüncü sırayı almıştır. İkinci sırada vatandaş memnuniyet oranında üçüncü sırayı alan Pazarlar 0,78378 puanla Aslanapa'yı izlemektedir. Emet ise 0,65926'lik oran ile 13. Sırada yer almaktadır. Emet'ten sonra Merkez İlçe 0,69038'lik puanla 12.sırada, 11 sırada da 0,69547 puanla Tavşanlı gelmektedir. Vatandaş memnuniyet oranında 11.sırada bulunan Tavşanlı'nın yerini Şaphane almıştır. Sağ taraftaki grafiğin incelenmesinde puanların "vatandaş memnuniyeti" göstergesinde olduğu gibi 60-70 aralığında değişim gösterdiği görülmektedir. İlk 10 İlçe 70-80 aralığı arasında puan alırken, diğer üç ilçe 60-70 puan aralığında yer almıştır.

4.4.1.3. Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.47: Eğitim Verilen Paydaşların Toplam Paydaşlara Oranına Göre Performans Sonuçları



Vatandaş boyutunun üçüncü sırasındaki gösterge eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranıdır.

Eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranında Pazarlar en fazla paydaşa eğitim veren kurum olarak ilk sırada yer almıştır. Vatandaş memnuniyet oranı ile "güvenilir bir kurum olma" oranında son sıralarda olan Merkez İlçe 2.sırada, yine diğer göstergelerde 7 ve 9 uncu sıralarda olan Çavdarhisar üçüncü sıradadır. Son üç sırada ise sırasıyla Simav, Gediz ve Tavşanlı bulunmaktadır. Simav diğer göstergelerde sekiz ve yedinci sırada iken Gediz altıncı ve beşinci sırada Tavşanlı ise on bir ve onuncu sırada yer almışlardır.

4.4.1.4.Kurumun Diğer Kurumlara Göre Öncü Bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.48: Kurumun Diğer Kurumlara Göre Öncü Bir Kurum Olma Oranına Göre Performans Sonuçları

Vatandaş boyutunun kurumun diğer kurumlara göre öncü bir kurum olma oranına ilişkin göstergesinde Aslanapa 0,79530'luk oranla ilk sırada almıştır. Pazarlar 0,75580'lik puanla ikinci ve 0,75109'luk oranla Gediz üçüncü sıradadır. Son üç sırada sırasıyla 0,64960 puanla Emet, 0,65665 puanla Merkez İlçe ve 0,65665 puanla Tavşanlı bulunmaktadır. Sağdaki grafiğin incelenmesinde ilk yedi ilçenin puanlarının 70-80 aralığında, 6 ilçenin ise 60-70 aralığında puan aldığı görülmektedir.

4.4.2. İç Süreçler Boyutu

4.4.2.1. İşlemlerin Hatasız Yapılma Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.49: İşlemlerin Hatasız Yapılma Oranına Göre Performans Sonuçları

İşlemlerin hatasız yapılma oranında Dumlupınar 0,75437'lik oran ile ilk sırada yer almıştır. Diğer üç sırayı 0,75232 puanla Hisarcık, 0,74102 puanla Aslanapa ve 0,73982 puanla Pazarlar paylaşmışlardır. Son üç sırada ise 0,61905 puanla Emet 13.sırada, 0,66387 puanla Merkez İlçe 12.sırada ve 0,66900 puanla Şaphane 11.sırada bulunmaktadır. Sağdaki grafiğin incelenmesinde 9 ilçenin 70-80 puan aralığında bulunduğu, dört ilçenin ise 60-70 puan aralığında olduğu görülmektedir.

4.4.2.2. İşlemlerin Belirlenen En Kısa Sürede Yapılma Oranı

Tablo 4.50: İşlemlerin Belirlenen En Kısa Sürede Yapılma Oranına Göre Performans Sonuçları

İşlemlerin belirlenen en kısa sürede yapılma oranında Dumlupınar İlçesi 0,78733'lük oranla ilk sırayı almıştır. İkinci sırada 0,78274 puanla Hisarcık, üçüncü sırada 0,76912 puanla Aslanapa bulunmaktadır. Son dört sırada ise sırasıyla 0,65261 puanla Emet, 0,68171 puanla Merkez İlçe ve 0,68964 puanla Şaphane bulunmaktadır. Sağdaki grafiğin incelenmesinde on ilçenin 70-80 puan aralığında, üç ilçenin ise 60-70 puan aralığında yer aldığı görülmektedir.

4.4.2.3. İşlemlerin Nüfusa Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.51: İşlemlerin Nüfusa Oranına Göre Performans Sonuçları

İÇ SÜREÇLER BOYUTU

İŞLEMLERİN NÜFUSA ORANI

İlçeler	Yakınsak Değerler	Puan	Sıra No
Altıntaş	0,99173	67,78	13
Aslanapa	1,34403	91,86	2
Çavdarhisar	1,19104	81,41	6
Domaniç	1,09052	74,54	11
Dumlupınar	1,24241	84,92	3
Emet	1,12390	76,82	10
Gediz	1,46298	100	1
Hisarcık	1,20818	82,58	4
Pazarlar	1,15025	78,62	9
Simav	1,19301	81,54	5
Şaphane	1,17467	80,29	8
Tavşanlı	1,19020	81,35	7
Merkez İlçe	1,01643	69,47	12

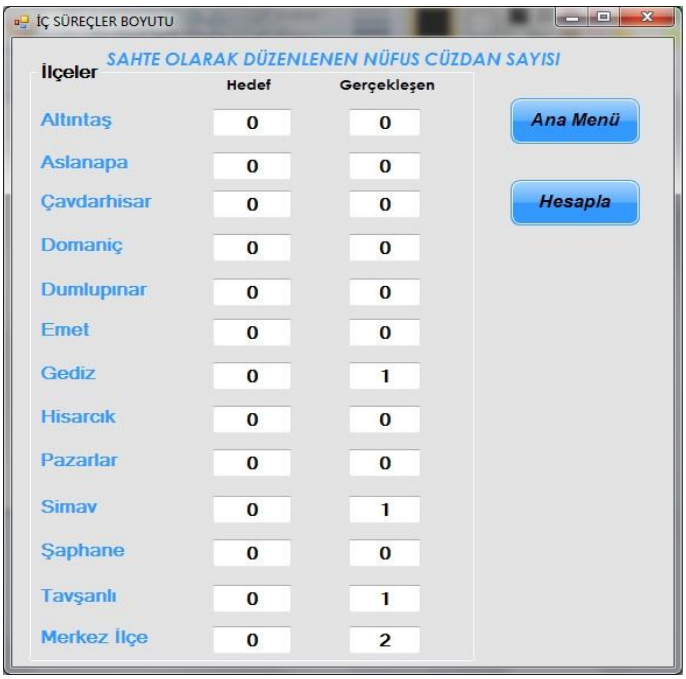
Ana Menü

Hesapla

İşlemlerin nüfusa oranında 1.46298'lik puanla Gediz ilk sırada yer almıştır. Aslanapa 1,34403 lik puanla ikinci sırada üçüncü sırada Dumlupınar bulunmaktadır. Son sırada ise 0,99173'lük bir puanla Altıntaş bulunmaktadır. Altıntaş'ı, 1,01643 lük puanla Merkez İlçe,1,09052 lik puanla Domaniç ve 1,12390 puanla Emet izlemektedir.

4.4.2.4. Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.52: Sahte Olarak Düzenlenen Nüfus Cüzdanı Sayısına Göre Performans Sonuçları

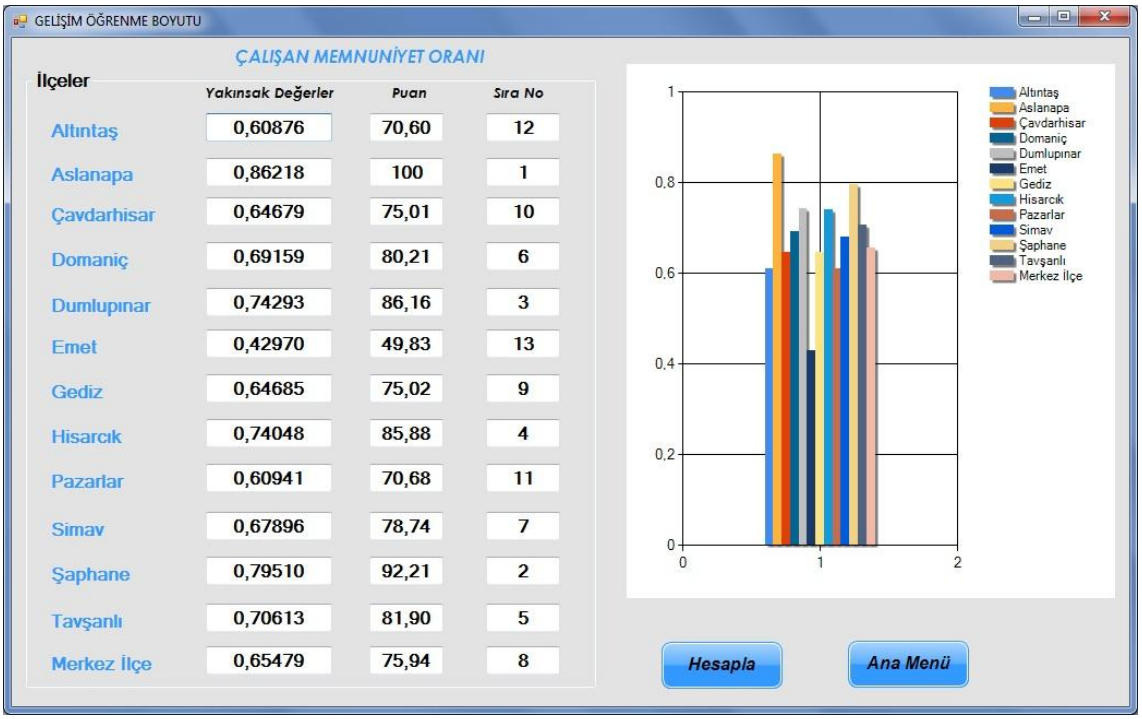


Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanında İlçelerin hedefi, yıl içerisinde nüfus müdürlüğü çalışanlarından kaynaklanmasa bile bu tür olayla hiç karşılaşılmamasıdır. Tablonun incelenmesinden de görüleceği gibi 2009 yılı içerisinde Gediz, Simav ve Merkez İlçede sahte nüfus cüzdanı olayı meydana gelmiştir.

4.4.3. Gelişim Öğrenme Boyutu

4.4.3.1. Çalışan Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.53: Çalışan Memnuniyet Oranına Göre Performans Sonuçları



Çalışan memnuniyet oranında 0,86218'lik puanla Aslanapa ilk sırada, 0,79510 ile Şaphane ikinci, 0,74293 ile Dumlupınar üçüncü sıradadır. Son üç sırada ise 0,42970'lik bir puanla Emet son sırada, 0,60876 ile Altıntaş 12. sırada 0,60941 ile Pazarlar on birinci sıradadır. Tablonun sağındaki grafiğin incelenmesinde; 5 ilçenin puanları 70-80 puan aralığında, 7 ilçenin puanı 60-70 puan aralığında, bir ilçenin ise puanı 40-50 puan aralığındadır.

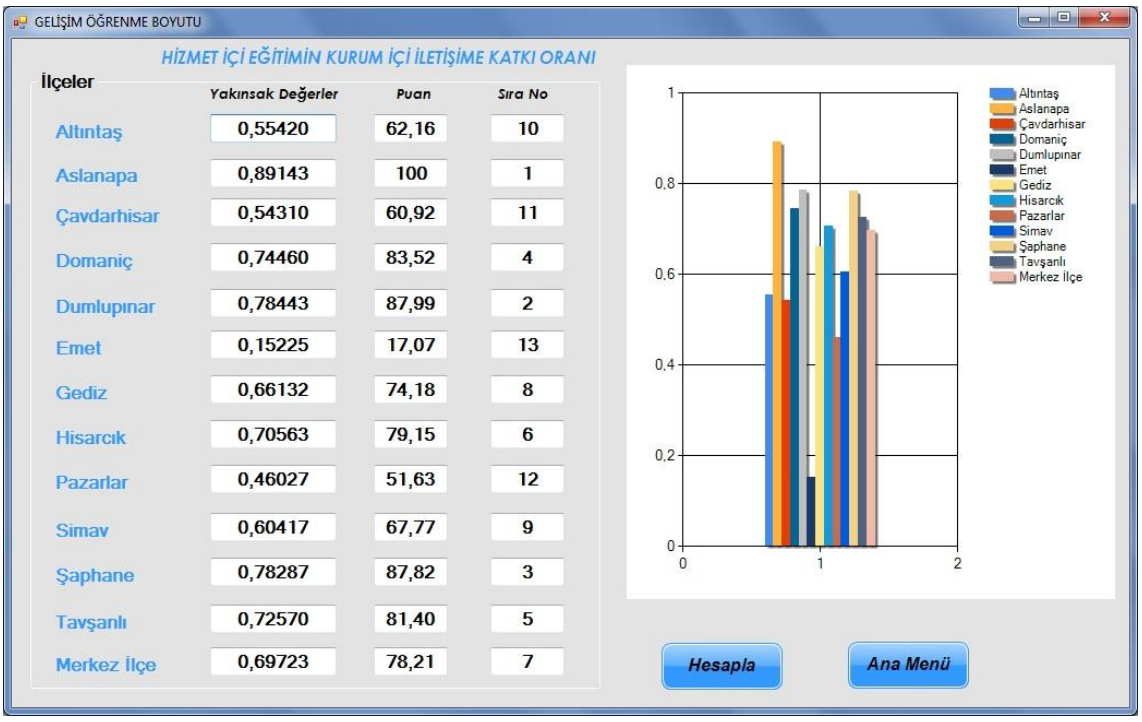
4.4.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Kariyer Gelişimine Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.54: Hizmet İçi Eğitimin Kariyer Gelişimine Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları

Hizmet içi eğitimin kariyer gelişimine katkı oranına ilişkin gösterge ile nüfus personeli tarafından alınan eğitimlerin çalışanların kariyer gelişimine katkısı ölçülmek istenmiştir. Aslanapa 100 puanla ilk sırada yer almıştır. İkinci sırada 0,89143 puanla Şaphane, Üçüncü sırada 0,82426 puanla Dumlupınar yer almaktadır. En son sırada ise 0,07612'lik oranla Emet bulunmaktadır. Sırasıyla 0,47635 puanla Altıntaş 12.sırada ve 0,60858 puanla Hisarcık Emet'i izlemektedirler. Tablonun sağındaki grafiğin incelenmesinde; bir ilçenin aynı zamanda en yüksek gösterge olan 100 puana sahip olduğu, iki ilçenin 80-90, dört ilçenin 70-80, beş ilçenin 60-70, bir ilçenin 40-50, bir ilçenin de 0-10 arasında puan aldığı görülmektedir.

4.4.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları

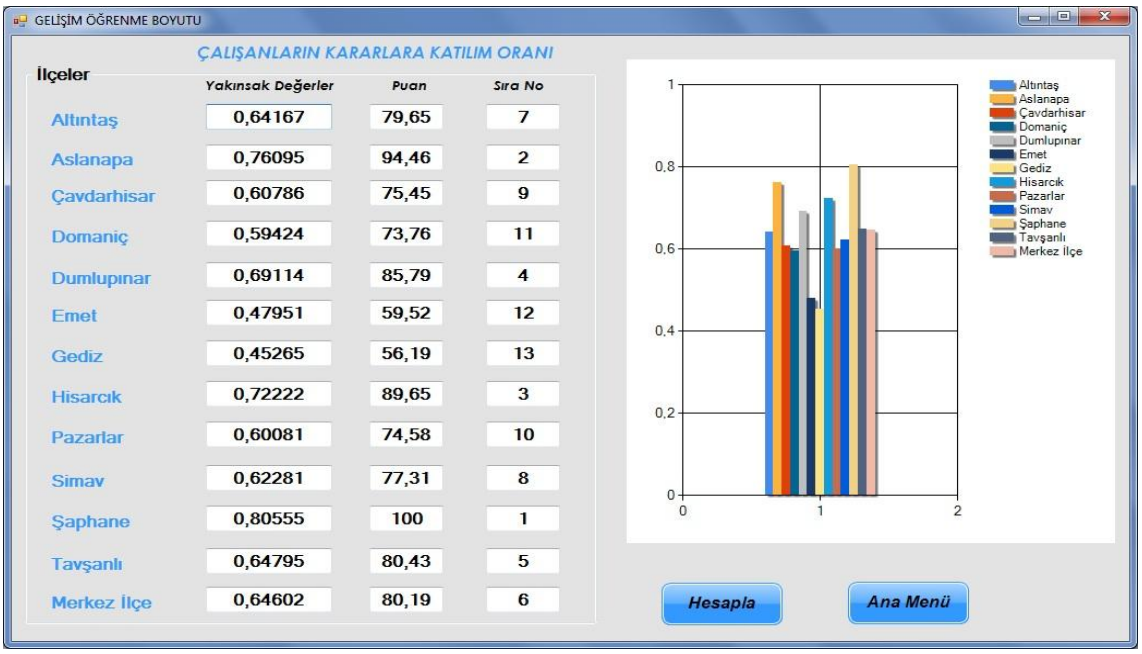
Tablo 4.55: Hizmet İçi Eğitimin Kurum İçi İletişime Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları



Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime katkı oranı göstergesinde çalışanlara verilen eğitimin kurum içerisindeki iletişime katkı derecesi araştırılmaktadır. Alınan sonuçların yansıtıldığı tabloya göre Aslanapa 0,89143'lük puanla ilk sıradadır. Aslanapa'yı 0,78443 puanla Dumlupınar, 0,78287 puanla Şaphane izlemektedir. En son sırada ise 0,15225'lik puanla Emet'ten önce 0,46027 ile 12.sırada Pazarlar, 0,54310 ile 11.sırada Çavdarhisar izlemektedir. Tablonun sağındaki grafiğe göre bir ilçe 80-90, beş ilçe 70-80, dört ilçe 60 ile 70, iki ilçe 50-60, bir ilçe 40-50, bir ilçe 10-20 aralığında puan almışlardır.

4.4.3.4. Çalışanların Kararlara Katılım Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.56: Çalışanların Kararlara Katılım Oranına Göre Performans Sonuçları



Çalışanların kararlara katılım oranına ilişkin gösterge kurum içerisinde alınan kararlarda çalışanların ne ölçüde görüş ve önerilerinin alındığını belirlemektedir. Tabloda ilk sırada 0,80555'lik puanla Şaphane yer almaktadır. İkinci sırada 0,76095'lik puanla Aslanapa, üçüncü sırada 0,72222'lik bir puanla Hisarcık izlemektedir. Son üç sırada ise 0,45265 puanla Gediz 13.sırada,0,47951 puanla Emet on ikinci sırada, 0,59424 puanla Domaniç 12.sırada yer almıştır. Tablonun sağında bulunan grafik değerlerine göre bir ilçe 80-90, iki ilçe 70-80, dört ilçe 60-70, bir ilçe 50-60, iki ilçe 40-50 aralığında bulunmaktadır.

4.4.3.5. Kurumun Çalışan Yaratıcılığına Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.57: Kurumun Çalışan Yaratıcılığına Katkı Oranına Göre Performans Sonuçları

Kurumun yönetim felsefesinin yeniliklere ne kadar açık olduğunu belirlemek amacını taşıyan kurumun çalışan yaratıcılığına katkı oranı göstergesinde Aslanapa 0,79166 puanla oranla Aslanapa İlçesi birinci, 0,75 puanla Şaphane ikinci, Hisarcık 0,73086 puanla üçüncü sıradadır. 0,51773 puanla Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü son sırada iken, 0,57367 ile Emet on ikinci, Altıntaş 0,60980 puanla oranla on birinci sırada yer almaktadır. Tablonun sağındaki grafik değerlerinin incelenmesinde; üç ilçenin 70-80, sekiz ilçenin 60-70, iki ilçenin 50-60 aralığında puan aldıkları anlaşılmaktadır.

4.4.3.6. Hizmet Binasının Yeterliliğine Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.58: Hizmet Binasının Yeterliliğine Göre Performans Sonuçları

Hizmet binasının yeterliliğine ilişkin göstergede hizmet verilen mekanın temizliği, düzeni, bilgisayar teknolojilerinin yeterliğinin hizmet açısından yeterlilik derecesi belirlenmek istemiştir. Dumlupınar 0,72788 puanla birinci sırada iken, 0,72232 puanla Pazarlar ikinci ve 0,72026 puanla Gediz üçüncü sıradadır. Son üç sırada ise 0,60726 puanla Tavşanlı on üçüncü sırada, 0,62573 puanla Emet on ikinci ve 0,62715 puanla Şaphane on birinci sırada bulunmaktadır. Tablonun sağındaki grafiğin incelenmesinde; beş ilçe 70-80, diğer ilçeler 60-70 arasında puan almışlardır.

4.4.4.Finans Boyutu

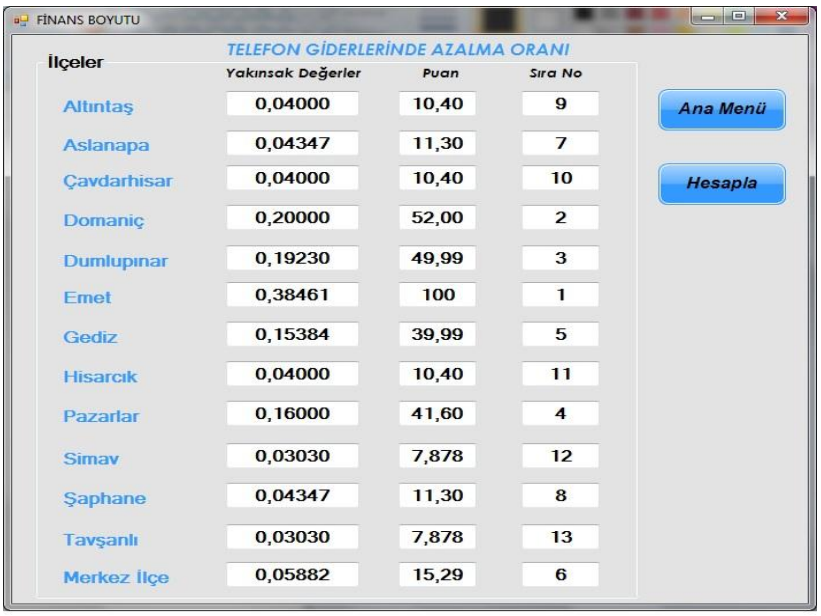
4.4.4.1. Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.59: Temizlik Malzemesi Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları

Nüfus Müdürlüklerindeki tasarruf bilincini belirlemek amacını güden finans boyutundaki ilk gösterge olan temizlik malzemesi giderlerinde azalma oranında Domaniç 0,63492 puan ile ilk sırada, 0,62500 puanla Tavşanlı ikinci sırada, 0,61538 puanla Çavdarhisar üçüncü sıradadır. Dördüncü sırada 0,57500 puanla Merkez İlçe, 0,56000 puanla Aslanapa beşinci,0,53125 puanla Emet altıncı, 0,51612 puanla Altıntaş yedinci, 0,50000 puanla Dumlupınar sekizinci, 0,50 puanla Gediz dokuzuncu, 0,35714 puanla Simav onuncu,0,34615 puanla Pazarlar on birinci, 0,2777 puanla Hisarcık on ikinci, 0,27777 puanla Şaphane son sırada yer almıştır.

4.4.4.2. Telefon Giderlerinde Azalma Oranı Oranına Göre Performans Sonuçları

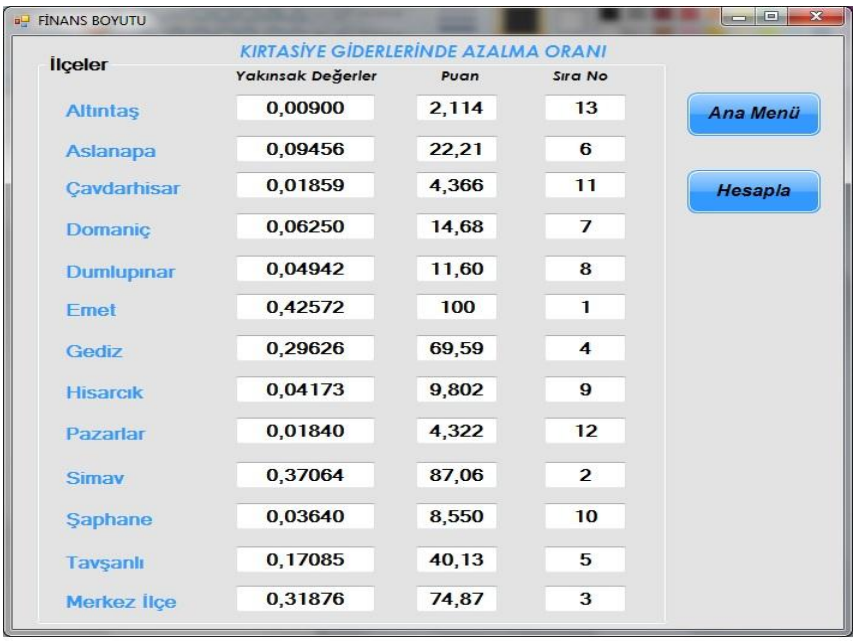
Tablo 4.60: Telefon Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları



Telefon giderlerinde azalma oranında 0,38461 puanla, Emet ilk sırada, 0,20 puanla Domaniç ikinci sırada, 0,19230 puanla Dumlupınar üçüncü sırada, 0,16 puanla Pazarlar dördüncü sırada, 0,15384 puanla Gediz beşinci, 0,05885 puanla Merkez İlçe altıncı, 0,04347 puanla Aslanapa yedinci, 0,04347 puanla Şaphane sekizinci, 0,04 puanla Altıntaş, Çavdarhisar ve Hisarcık dokuz, on, on birinci, 0,03030 puanla Simav ve Tavşanlı on ikinci ve on üçüncü sırada yer almışlardır.

4.4.4.3. Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları

Tablo 4.61: Kırtasiye Giderlerinde Azalma Oranına Göre Performans Sonuçları

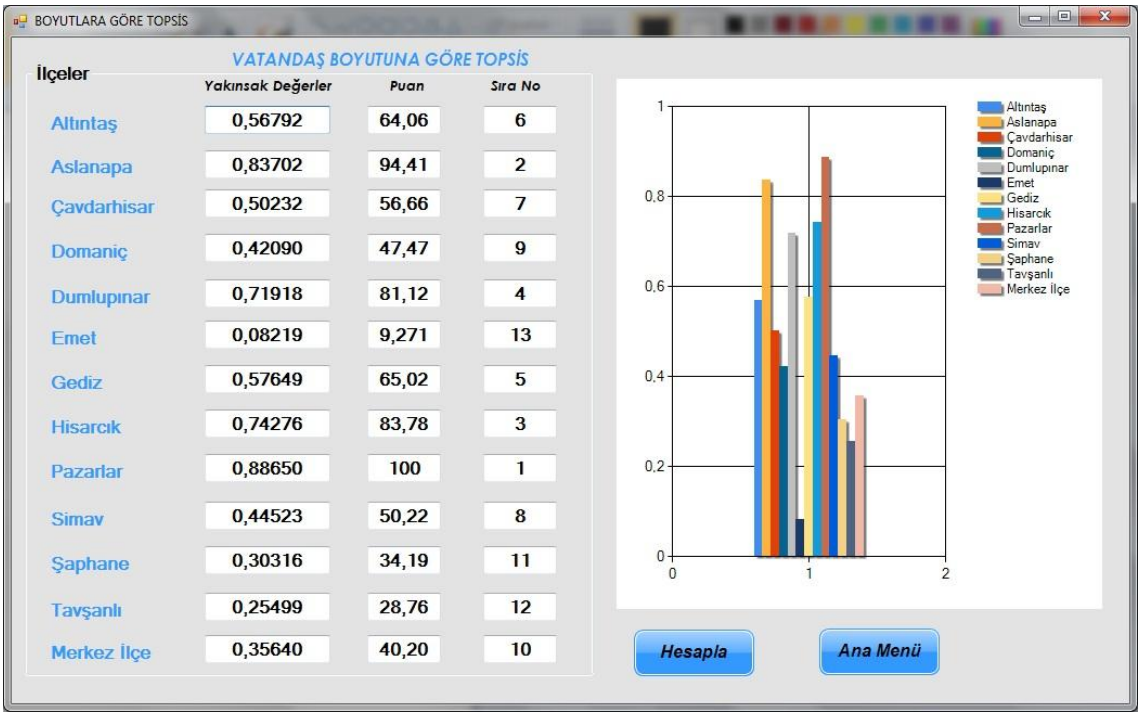


Kırtasiye giderlerinde azalma oranında Emet 0,42572 puanla birinci sırada, 0,37064 puanla Simav ikinci sırada,0,31876 puanla Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü üçüncü sıradadır. Son üç sırada ise sırasıyla 0,00900 puanla Altıntaş, 0,01840 puanla Pazarlar ve 0,01859 puanla Çavdarhisar bulunmaktadır.

4.5. BALANCED SCORECARD BOYUTLARINA GÖRE İLÇELERİN KURUMSAL PERFORMANSLARININ BELİRLENMESİ

4.5.1. Balanced scorecardın Vatandaş Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

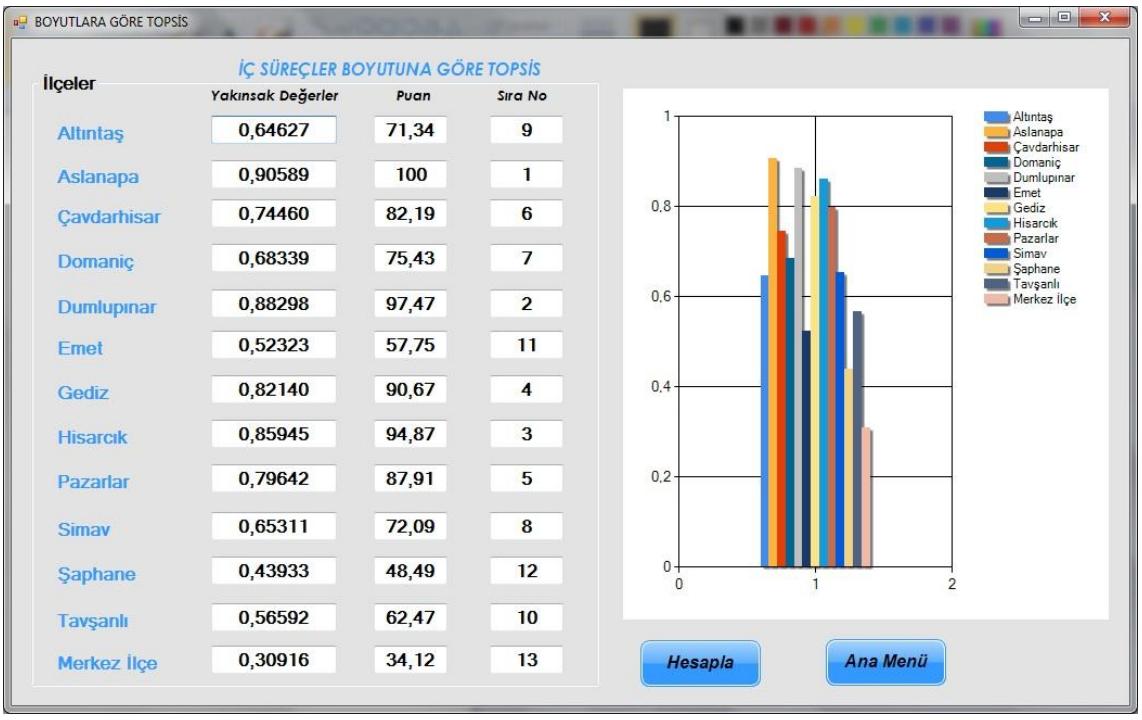
Tablo 4.62: Balanced scorecardın Vatandaş Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları



Vatandaş boyutu konseptinde yer alan dört kritere göre elde edilen verilerin TOPSIS yöntemine göre analizi sonucu elde edilen tabloya göre; ilk sırada 0,88650 puanla oranla Pazarlar ilçesi bulunmaktadır. Pazarlar ilçesini 0,83702 puanla Aslanapa,0,74276 puanla Hisarcık izlemektedir. Son üç sırada ise sırasıyla 0,08219 puanla Emet, 0,25499 puanla Tavşanlı ve 0,30316 puanla Şaphane bulunmaktadır. Tablonun sağındaki grafik değerlerinin incelenmesinde; iki ilçenin 80-90, iki ilçenin 70-80, üç ilçenin 50-60, iki ilçenin 40-50, iki ilçenin 30-40, bir ilçenin 20-30, bir ilçenin 0-10 arasında yer aldığı görülmektedir.

4.5.2. Balanced Scorecardın İç Süreçler Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

Tablo 4.63: Balanced scorecardın İç Süreçler Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları



İç süreçler boyutunda ilk sırayı 0,90589 puanla oranla Aslanapa almıştır. Aslanapa'yı 0,88298 puanla Dumlupınar ve 0,85945 puanla Hisarcık izlemiştir. Son sırada ise 0,30916 puanla Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü bulunmaktadır. Şaphane 0,43933 puanla on ikinci ve 0,52323 puanla Emet on birinci sıradadır. Grafiğin incelenmesinde; bir ilçe 90-100, üç ilçe 80-90, iki ilçe 70-80, üç ilçe 60-70, iki ilçe 50-60, bir ilçe 40-50, bir ilçe 30-40 arasında puan almışlardır.

4.5.3. Balanced Scorecardın Gelişim Öğrenme Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

Tablo 4.64: Balanced scorecardın Gelişim Öğrenme Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

Gelişim öğrenme boyutunda ilk sıra 0,94781 puanla Aslanapa'nın olmuştur. Aslanapa'yı 0,75903 puanla Şaphane ve 0,71131 puanla Dumlupınar izlemektedir. Son üç sırada ise sırasıyla 0,03820 puanla Emet on üçüncü sırada, 0,19774 puanla Çavdarhisar on ikinci sırada ve 0,42328 puanla Altıntaş on birinci sırada bulunmaktadır. Tablonun sağındaki grafiğin incelenmesinde; bir ilçenin 90-100, iki ilçenin 70-80, bir ilçenin 60-70, dört ilçenin 50-60, üç ilçenin 40-50, bir ilçenin 10-20, bir ilçenin 0-10 aralığında puan aldığı görülmektedir.

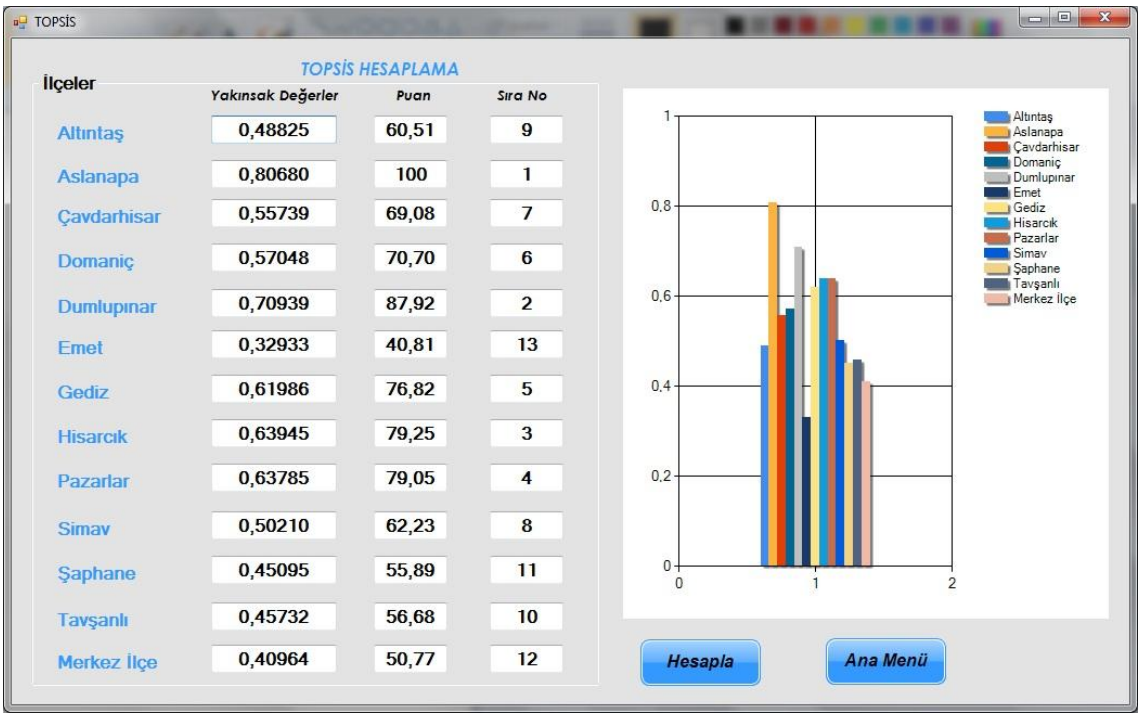
4.5.4. Balanced Scorecardın Finans Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

Tablo 4.65: Balanced scorecardın Finans Boyutuna Göre İlçelerin Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

Finans boyutunda ilk sırayı 0,91449 puanla Emet almıştır.0,56806 puanla Gediz ve 0,55852 puanla Merkez İlçe Emet'i izleyen iki ilçe olmuştur. Son üç sırada ise sırasıyla 0,03430 puanla Şaphane, 0,07407 puanla Hisarcık ve 0,22470 puanla Pazarlar bulunmaktadır. Grafiğin incelenmesinde bir ilçenin 90-100, üç ilçenin 50-60, iki ilçenin 40-50, üç ilçenin 30-40, iki ilçenin 20-30, iki ilçenin 0-10 aralığında puan aldığı görülmektedir.

4.5.5. İlçeler İtibarıyla Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları

Tablo 4.66: İlçeler İtibarıyla Kurumsal Performans Ölçümü Sonuçları



İlçelerin genel olarak performans puanları sonuçları boyutlara göre ilçelerin performans sonuçları ve göstergelerin her birinden elde edilen sonuçların TOPSIS Yöntemine göre analizi sonucu elde edilen verileri içermektedir.

Alınan sonuçlara göre ise Aslanapa 0,80680'lik bir puanla birinci olmuştur. Aslanapa vatandaş boyutuna göre yapılan analizde ikinci, iç süreçler boyutuna göre yapılan analizde birinci, gelişim öğrenme boyutuna göre yapılan analizde birinci, finans boyutuna göre yapılan analizde sekizinci sırada yer almıştır. Aslanapa finans boyutunda ilk sırada yer alan Emet'in diğer boyutlarda son sırada, çok düşük puanlara sahip olması ve finans boyutunun ağırlığının diğer boyutların ağırlıklarına göre daha düşük olması nedeniyle, finans boyutunda aldığı düşük puana rağmen ilk sırayı almıştır.

Göreceli sıralamada 0,70939 puan alarak Aslanapa'dan sonra ikinci sırada yer alan Dumlupınar, vatandaş boyutunda dördüncü, iç süreçler boyutunda ikinci, gelişim öğrenmede üçüncü, finans boyutunda altıncı sırada yer almıştır. İlçenin en başarılı olduğu boyut iç süreçlerdir.

Göreceli sıralamada Hisarcık 0,63945 puan alarak Dumlupınar'dan sonra üçüncü sırada yer almıştır. Hisarcık vatandaş ve iç süreçler boyutuna göre üçüncü, gelişim öğrenme boyutunda dördüncü, finans boyutunda on üçüncü sırada yer almıştır. Hisarcık'ın en zayıf olduğu boyut Aslanapa'da olduğu gibi finans boyutudur.

Göreceli sıralamada 0,63785 puan alarak dördüncü sırada yer alan Pazarlar, vatandaş boyutunda ilk sırada, iç süreçler boyutunda beşinci sırada, gelişim öğrenme boyutunda altıncı sırada, finans boyutunda ise altıncı sıradadır. Pazarlar İlçesi Aslanapa ve Hisarcık ile karşılaştırıldığında vatandaş boyutunda ilk sırada yer almasına rağmen diğer boyutlarda beşinci ve altıncı sıralarda yer aldığı, finans boyutunda diğer iki ilçeye göre daha başarılı olduğu görülmektedir.

Göreceli sıralamada 0,61986 puan alarak beşinci sırada yer alan Gediz, vatandaş boyutunda beşinci sırada, iç süreçler boyutunda dördüncü sırada, gelişim-öğrenme boyutunda yedinci sırada finans boyutunda ise ikinci sıradadır. Gediz İlçesinin en başarılı olduğu boyut finansta sağlanmıştır. En zayıf olduğu boyut ise gelişim-öğrenme boyutudur.

Göreceli sıralamada 0,57048 puan alarak altıncı sırada bulunan Domaniç, vatandaş boyutunda dokuzuncu sırada, iç süreçler boyutunda yedinci sırada, gelişim-öğrenme boyutunda beşinci sırada, finans boyutunda dördüncü sırada yer almıştır. Domaniç'in en zayıf olduğu boyut ise vatandaş boyutu olmuştur.

Göreceli sıralamada 0,55739 puan alarak yedinci sırada yer alan Çavdarhisar, vatandaş boyutunda yedinci sırada, iç süreçler boyutunda iç süreçler boyutunda altıncı sırada, gelişim öğrenme boyutunda on ikinci sırada, finans boyutunda dokuzuncu sıradadır. İlçenin en zayıf olduğu boyut gelişim öğrenme ve finans boyutudur. İlçe diğer boyutlardaki boyutların puanları da alt sıralarda yer almaktadır.

Göreceli sıralamada 0,50210 puan alarak sekizinci sırada yer alan Simav İlçesi, vatandaş boyutu ve iç süreçler boyutunda sekizinci, gelişim öğrenme boyutunda dokuzuncu, finans boyutunda yedinci sıradadır. İlçenin en zayıf olduğu boyut Çavdarhisar'da olduğu gibi gelişim öğrenme boyutudur. Ancak diğer boyutlar içerisine giren faaliyetlerin de geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

Göreceli sıralamada 0,48825 puanla dokuzuncu sırada yer alan Altıntaş, vatandaş boyutunda, iç süreçler boyutunda dokuzuncu, gelişim öğrenme boyutunda on

birinci, finans boyutunda onuncu sırada yer almıştır. Altıntaş ilçesinin en düşük performansı gelişim öğrenme boyutunda göstermiştir. En başarılı olduğu boyut ise vatandaş boyutudur.

Göreceli sıralamada 0,45732 puanla onuncu sırada yer alan Tavşanlı ilçesi, vatandaş boyutunda on ikinci sırada, iç süreçler boyutunda onuncu sırada, gelişim öğrenme boyutunda sekizinci sırada, finans boyutunda beşinci sıradadır. İlçenin en zayıf olduğu boyut vatandaş ve iç süreçler boyutlarıdır.

Göreceli sıralamada 0,45095 puan alarak on birinci sırada bulunan Şaphane ilçesi vatandaş boyutunda on birinci sırada, iç süreçler boyutunda on ikinci sırada, gelişim öğrenme boyutunda ikinci sırada, finans boyutunda ise son sıradadır. İlçe yalnızca gelişim öğrenme boyutunda başarılıdır. Diğer üç boyutta ise son sıralardadır.

Göreceli sıralamada 0,40964 puan alarak on ikinci sırada yer alan Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü vatandaş boyutunda on, iç süreçler boyutunda on üç, gelişim öğrenme boyutunda on, finans boyutunda üçüncü sıradadır.

Göreceli sıralamada 13.sırada 0,32933 puan alan Emet bulunmaktadır. İlçe vatandaş, gelişim-öğrenme ve iç süreçler boyutlarında son sıralarda olmasına rağmen finans boyutunda ilk sırada yer almıştır. İlçenin finans boyutundaki başarıyı diğer boyutlarda da yakalaması için, yeni politikalar geliştirmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada Kütahya İline bağlı Nüfus Müdürlüklerinin kurumsal performans ölçümü, stratejiyi sürecin merkezine yerleştiren performans yönetim sistemi olarak tanımlanan balanced scorecard ile gerçekleştirilmiştir. Balanced scorecard, kamu kuruluşlarının paydaşlarına ve hizmet alıcılarına değer yaratmak ve iletmek için nasıl davranmaları gerektiğini belirlemelerine ve bu yönde strateji geliştirmelerine yardım ederek, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesini ve kamu yöneticisinin stratejiyi etkili bir şekilde uygulamasını sağlayan bir araç olduğu için tercih edilmiştir.

Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde balanced scorecardın oluşturulmasıyla gerçekleştirilen kurumsal performans ölçümü çalışması, ülkemizde nüfus müdürlüklerinin performans ölçümüne yönelik yapılan ilk çalışmadır. Aynı zamanda çalışılan zaman diliminde nüfus müdürlüğü çalışanlarına stratejik yönetim ilkeleri anlatılmış ve katılımcı bir anlayış çerçevesinde stratejik plan hazırlanmıştır. Balanced scorecardın oluşturulması sırasında çalışanların ilk defa bir araya gelerek nüfus müdürlüklerinin stratejik ve kritik konularını tartıştıkları, hedeflerin belirlendiği bir ortam yaratılması açısından da çalışma önem taşımaktadır.

Uluslar arası literatürün araştırılması sonucu diğer ülkelerde nüfus hizmeti veren kurumların performans ölçümünde balanced scorecard modeli kullandıklarına ilişkin bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışma nüfus hizmeti veren kurumlarla ilgili dünyada yapılan ilk çalışma olma özelliği de taşımaktadır.

Çalışmada belirlenen göstergelere ilişkin verilerin analizi için çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSİS yöntemi kullanılmıştır. TOPSIS yöntemi sayesinde ilçe nüfus müdürlüklerinin hizmetlerdeki performansı, matematiksel olarak ifade edilebilen değerlere dönüştürülerek kendi aralarında sıralama imkanı sağlanmıştır.

Performans göstergeleri Kütahya iline bağlı ilçe nüfus müdürleri ile birlikte kurumun belirlenen stratejilerinin eyleme geçirilmiş halini yansıtacak şekilde, diğer bir deyişle balanced scorecard felsefesine uygun şekilde tasarlanmıştır.

Kütahya iline bağlı nüfus müdürleri tarafından belirlenen göstergeler ile ilgili 81 il ile Burdur ve Antalya İlçe Müdürlerinin de anket yoluyla görüşleri alındığından çalışma ülke geneline yaygınlaştırmaya uygundur.

İlçe Nüfus Müdürlükleri balanced scorecardının yanında, il yönetimlerince de göstergeler belirlenerek İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüklerinin de balanced scorecardı da oluşturulabilecektir.

Yapılan çalışma sadece kurumsal performans ölçümüne yöneliktir. Kütahya iline bağlı ilçe nüfus müdürlükleri için oluşturulan balanced scorecard, merkez ve taşra teşkilatı için ve personel scorecardlar da oluşturularak genişletilmelidir.

Balanced scorecard, vizyonun gerçekleştirilmesi için hedeflere dayalı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Kurumsal performans ölçümü çalışanların ve kurumların eksikliklerini tanıyıp kendilerini geliştirme ve tamamlama fırsatı da vermektedir. Çünkü hedeflerin yükseltilmesi ve gerçekleştirilmesi ilin hedefini de belirleyecektir. Diğer iller için de durum aynı olduğundan kurumsal bir rekabet ortamı yaratılacaktır. Her ilin hedeflerine ulaşmak için harcadığı çabalar tüm ülke çapında nüfus hizmetlerinde etkinliği sağlayacaktır.

Çalışma sonunda elde edilen bulgular yalnızca 2009 yılı verileriyle sınırlıdır. Elde edilen bulgular ile;

1) Genel uygulamaya geçildiğinde belirli periyodlar halinde aynı çalışma yeniden yapıldığı takdirde ilçelerin yıllar itibarıyla performansları karşılaştırma olanağı bulunabilecek, hedefler daha tutarlı bir şekilde belirlenebilecektir.

2) TOPSIS yöntemi analizi ile ilçelerin balanced scorecardın dört boyutu kapsamında belirlenen performans göstergelerinin somut değerlerine ulaşılması sağlanarak ilçelerin performanslarının düşük ve yüksek olduğu alanlar belirlenmiştir. Böylece ilçeler stratejilerine ulaşmak için hangi alanlardaki faaliyetlere ağırlık verilmesi ve yeni düzenlemeler yapılması gerektiğini daha yakından görme olanağı bulmuşlardır.

3) Yapılan çalışma ile ilin genel performans profili de çıkartılarak, ilçelerin aldıkları puanlar balanced scorecardın dört boyutu kapsamında karşılaştırma olanağı bulmuş, ilçelerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir.

4) Yapılan çalışma tamamen tarafsızlık ilkesi benimsenerek yürütülmüş, göstergelerin belirlenmesi sırasında da objektif sonuçlar verecek olmaları ön planda tutulmuştur.

5) Yapılan çalışma yalnızca kamu kurumları içinde nüfus müdürlükleriyle sınırlı tutulmuştur. Aynı il veya ilçede Nüfus Müdürlüklerinin performansını diğer

kamu kurumlarıyla karşılaştırmak da ayrıca önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumsal performans ölçümü uygulaması tüm kamu kurumları arasında da başlanmalıdır.

6) Yapılan çalışmanın analiz bölümünde akademisyenlerin de teknik bilgi ve uzmanlığı konusunda yardım alınması gereklidir. Bu nedenle üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır.

7) Performans verilerinin değerlendirilmesi sonucunda başarı ve başarısızlığın değerlendirilmesi ile ilgili mevzuat altyapısı hazırlanmalıdır.

8) Objektif bir yönetim sisteminin sağlanabilmesi için, çalışanlar ile ilgili kariyer gelişimi ve atamalar gibi alınacak tüm kararlarda performans sonuçları dikkate alınacak şekilde yasal değişiklikler yapılmalıdır.

9) Tezin verilerinin TOPSİS yöntemiyle değerlendirilmesi için hazırlanmış bulunan yazılım programı nüfus müdürlüklerinde uygulanmakta olan e-devlet projeleriyle uyumlu hale getirilerek genel uygulamaya geçilmesi halinde kurumsal performans ölçümünde daha başarılı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

10) Nüfus Müdürlüklerinde kullanılmak üzere geliştirilen bu yeni kurumsal performans ölçüm modelinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için en önemli etken, yeni sisteme kurumsal aşamada her çalışanın sahip çıkmasıdır. Yenilikler karşısında başta en üst yönetici kesimi olmak üzere her kesimden dirençle karşılaşılması olağan bir durumdur. Kurumsal değişimlerde direnci kırmanın en iyi yolu eğitim ile görüş ve önerilerin alınarak sürece katılımın sağlanmasıdır. Bu nedenle hizmetiçi eğitimlerle konunun önemi ve asıl amacı mutlaka aktarılmalıdır.

11) Kurulan performans ölçüm sistemi iç ve dış çevredeki değişime duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşımalıdır. Aynı zamanda sistem kendi içerisinde sürekli denetime tabi tutulmalı, değişen koşullara göre geliştirilmelidir.

12) Nüfus Müdürlüklerinde kurumsal performans ölçümü için öncelikle köklü bir değişim gerektirmektedir. Bu değişim için yapılması gerekenler sonuç ve öneriler kısmında açıklanmıştır.

13) Kurumsal Performans ölçümü, bir kurumda sürekli öğrenme sisteminin bir parçasıdır ve bir sistemin kurulabilmesi için dikkatli planlama, kaynak, sabır ve zaman gereklidir. Performans ölçüm sisteminin başarılı olması kısmen onun iyi düzenlenmesine bağlı olmakla beraber, uygulandığı kurumun kültürü de önemlidir.

Nüfus müdürlüklerinde performans yönetiminin, yönetim sürecinin bir parçası olabilmesi için "Performans yönetimi kültürü"nün kuruma yerleştirilmesi gereklidir.

14) Nüfus personelinin performansını olumlu yönde teşvik edici bir ücret sistemi da bulunmamaktadır. Eğer nüfus personelinin kaynakları etkin kullanması ve kusursuz hizmet vermesi amaçlanıyor ise performansa yönelik ücret uygulaması için de yapısal düzenleme gerekmektedir.

15) Kurumsal performans ölçümüne geçmeden önce, kurumların alt yapı hazırlıklarını tamamlamış olmaları gerekir. Çalışmalar tamamlamadan performans ölçümüne geçildiğinde başarısız bir sonuç ile karşı karşıya kalınacaktır. Başarısızlık, ilerideki uygulamaları için de kötü bir deneyim olarak olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle başarısızlıkla karşılaşmamak için öncelikle pilot uygulamalarla sistemin işlerliği güçlendirilmeli, tespit edilen eksiklikler giderilmelidir.

16) Balanced scorecardın finansal boyutunda istenen başarının elde edilebilmesi için performans esaslı bütçe uygulamasına en kısa sürede geçilmelidir.

17) Bilinçli, araştıran ve sorgulayan bireylerden kurulu bir toplum ve örgütlenmeler, kurumsal performans ölçümünü güçlendiren bir unsur olacaktır. Bu bağlamda halkın performans kültürünü benimsemesine yönelik çalışmalar yapılması, hesapverebilirliği ve şeffaflığı sağlamak için performans bilgilerinin web siteleri ve diğer iletişim araçları yardımıyla kamuoyu ile paylaşılması, vatandaşların bilinçlendirilmesini sağlayacak, vatandaş memnuniyeti daha sağlıklı şekilde değerlendirilebilecektir.

Sonuç olarak; Nüfus Müdürlüklerinde balanced scorecard ile performans ölçümünün uygulanması için yapısal ve zihinsel anlamda köklü bir değişim sürecine ihtiyaç bulunmaktadır. Vatandaş ve çalışan memnuniyetini ön planda tutan, hizmet kalitesinde en iyi kurum olmak için nüfus müdürlüklerinde kurumsal performans ölçümüne geçilmesi zorunlu hale gelmiştir. Kurumun stratejilerinin gerçekleşmesi için Balanced scorecard en uygun çözüm yolu olarak düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümü, son yıllarda devletin topluma karşı daha sorumlu ve hesap verilebilir bir hale getirilmesi ve güvenin tesisinde, gelecek kaygısının ortadan kaldırılmasında önemli dinamiklerden birisi haline gelmiştir.

Bugün pek çok araştırmacı arasında, kamu kurumlarında kurumsal performans ölçümünün gerek kurum ve yönetimin verimliliği, gerekse çalışanların kişisel gelişimleri açısından taşıdığı önem konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bu anlamda performans ölçümü; kurumun hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını objektif olarak belirleyen, misyonun ve vizyonun ve tüm seviyedeki çalışanlar arasında benimsenmesini sağlayan bir sistem olarak görülmelidir.

Ülkemizde kurumsal performansın tesisi için, kamu yönetiminde bazı yapısal değişikliklere de gidildiği görülmektedir. Bunlardan en belirgin olanları ise hiç şüphesiz 5018 sayılı Kanunun çıkartılmasıdır. 6111 sayılı Kanun ile yürütülen hizmetlerin özellikleri göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimliliklerini ölçmek üzere, göstergelerini belirleyebileceklerine ilişkin getirilen hüküm kamu kurumlarında performans esaslı yönetim için yeni bir süreci başlatmıştır. Kamu kurumlarının geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla performans esaslı yönetime geçişi kolaylaştıran yasal altyapının hazırlanması uygulamaların başarısı için önem taşımaktadır.

Bugün çeşitli ülke kamu ve özel kuruluşlarında stratejileri eyleme dönüştüren performans ölçüm modeli olarak balanced scorecard modeli kullanılmaktadır. Bu nedenle tezin kurumsal performans ölçümü ile ilgili uygulama bölümünde balanced scorecard modeli tercih edilmiştir. Balanced scorecardın tercih edilmesinin diğer bir nedeni ise 5018 sayılı Kanunun felsefesine uygun olarak kamu kurumlarına yeni bir yönetim yaklaşımı da getirecek olmasıdır. Balanced scorecard ile öğrenen organizasyon felsefesi kamu kurumlarına uyarlandığı takdirde ile çalışan odaklı bir bakış açısı ile değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, bilginin hiyerarşik yapılar arasında etkin bir şekilde geçişinin sağlanarak statik bir yapıdan sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya kavuşturulması sağlanabilecektir.

Çağımızın hızla değişen ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyal ve kültürel gelişmelerin sonucu nüfus hareketleri ülkeler arasında hızla yoğunlaşmış, vatandaşların sosyal ve hukuki haklarının korunması yanında, uluslararası ilişkilerde de önem kazanmaya başlamasıyla nüfus hizmetleri küresel bir hizmet konumuna ulaşmıştır. Nüfus Müdürlükleri tarafından verilen hizmetler, yalnızca ülkemizdeki Türk vatandaşlarına değil, ülkemizde ikamet eden diğer ülke vatandaşlarına da verilmektedir. Verilen hizmetler devletlerin saygınlığını da ilgilendirdiğinden, nüfus hizmetlerinin daha etkin, güvenilir ve süratli bir şekilde yürütülmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

Nüfus hizmetlerinin hak ettiği konuma ulaşmaları için, misyonu ve stratejik amacı olan, vizyonunu kamuoyuna, çalışanlara ve paydaşlarına en iyi şekilde aktarma ve hedefleri doğrultusunda motive etme kapasitesine sahip çağdaş Nüfus Müdürlüklerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle Nüfus Müdürlüklerinin işlevleri ve çalışma yöntemleri yeniden tasarlanmalı, süreçlerden çok sonuçlara, kuralcılıktan çok yenilikçiliğe ve kıdemden çok başarıya önem veren bir yönetim felsefesi oluşturulmalıdır. Bu nedenle öncelikle yapısal anlamda Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılması gereken çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

- Çalışmalara açık ve en üst düzeyde destek ve sahiplenme olmalıdır. Liderlik çalışmaların başarısı için önemlidir. Ancak bu destek sürekli olmalı, yöneticiler değişse bile uygulamada bir aksama olmamalı, hızlı ve kararlılıkla sürdürülmelidir.
- Balanced scorecardın nüfus müdürlüklerine uyarlanması için öncelikle üst düzey yönetimde stratejik bir anlayışın yerleştirilmesi gereklidir. Stratejik yönetimin bir gereği olan yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve sürekli olarak kendini geliştirmesi, geçici nitelikteki örgütlenmeler eliyle gerçekleştirilebilecek bir çalışma değildir. Dolayısıyla, bu alandaki temel görevleri yerine getirecek kurumsal yapının oluşturulması gereklidir. Bunun için stratejik yönetim birimlerinin kurularak öncelikle nüfus müdürlüklerinin stratejik yönetim anlayışına geçmeleri için çalışmalar başlatılmalıdır. Bu amaçla nitelikli

elemanlarla güçlendirilmiş Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Strateji Dairesi Başkanlığının kurulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

- Strateji dairesi başkanlığı "Hedeflere göre yönetim" yani stratejik yönetim anlayışının merkez ve taşrada benimsenmesi için gerekli çalışmaları yürütmekle görevli olmalıdır.
- Öncelikle nüfus hizmetlerinin gelecekteki rolü ve gücünün ne olacağı gerçekçi bir biçimde incelenip geliştirilmiş bir vizyon ve misyon oluşturulmalıdır. Bu nedenle çalışmalara iyi bir stratejik çevre analizi yapılarak başlanılmıştır. İç ve dış çevre analizi yapılmasıyla, kurum içi ve dışındaki koşullar göz önüne alınarak gerçeğe uygun bir stratejik plan hazırlanmalıdır.
- Stratejik planlama çalışmaları aynı zamanda performans göstergelerinin de hazırlanmasını zorunlu hale getirdiğinden, performans esaslı yönetim anlayışının altyapı çalışmaları da başlatılmış olacaktır.
- Performans çalışmalarını tek elden yürütecek ve koordine edecek genel müdür veya yardımcısı başkanlığında bazı il ve ilçe müdürlerinin de yer aldığı bir komisyon oluşturulmalıdır. Komisyonda alınacak kararların uygulanması ve yeniden yapılanma çalışmalarını yürütmek üzere öncelikle Strateji Dairesi Başkanlığı bünyesinde bir birim kurulmalıdır.
- Performans çalışmaları için illerde de ilçe müdürleri ve çalışanlardan oluşan komisyonlar kurularak kurum çalışanlarının katkısının sağlanması gereklidir. Sistemin sahiplenilmesi ve desteğin sağlanması zorunlu gözükmektedir. Çalışanların çalışma sürecine olumlu katkısının sağlanması ve değişime engel örgütsel yapı ve kültürlerin yenilenmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla kurulacak komisyonlarda görevlendirilerek kişilerin yetenekli, değişime dönük ve stratejik bir vizyona sahip olanlar arasından seçim yapılmalıdır.
- Performans çalışmaları yapan diğer kamu kurumlarının tecrübe, birikim ve yardımcı altyapıdan yararlanılmalı, bu çalışmalardaki inceleme, araştırma ve bunlardan elde edilen sonuçlar mutlaka dikkate alınmalıdır.
- Çalışmaların yapılabilmesi için bütçe desteği sağlayacak mevzuat değişikliği yapılmalıdır. Her faaliyetin bir maliyeti olduğundan, çalışmaların finansal desteğe de sahip olması gerekmektedir.

- Çalışmaların uygulanması kadar, uygulamanın izlenmesi de önemlidir. Kurumlar kendi içinde de etkili bir performans denetimi mekanizmasına sahip olmalıdırlar. Bunun için, öncelikle denetim kurullarının yapısının, performans esaslı denetim anlayışına göre değiştirilmesi gerekmektedir.

Unutulmaması gereken en önemli nokta ise, nüfus müdürlüklerinde performans ölçüm sistemlerinin oluşturulmasının ve uygulanacak yaklaşımın bir gecede gerçekleştirilemeyeceğidir.

EKLER

Ek 1. Nüfus Müdürlükleri Kurumsal Performans Göstergesi Belirleme Anketi

Bu anket tarafımdan hazırlanmakta olan Doktora Tezi kapsamında Kütahya İline bağlı Nüfus Müdürlüklerinde kurumsal performans göstergelerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır**.** Performans göstergeleri belirlenirken vatandaş boyutu, iç süreçler boyutu ve finansal göz önünde bulundurulacaktır. Performans göstergelerinin uygunluk derecesi için beş seçenekten birisi işaretlenecektir. Belirlenen göstergelerden farklı önerileriniz varsa aşağıda öneriler bölümünde belirtilecektir.

No	**Boyut**	**Gösterge**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Vatandaş	Vatandaş memnuniyet oranı					
2	Vatandaş	Kurumun güvenilir bir kurum olma oranı					
3	Vatandaş	Eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranı					
4	Vatandaş	Diğer kurumlara göre öncü bir kurum olma oranı					
5	İç süreçler	İşlemlerin hatasız yapılma oranı					
6	İç süreçler	İşlemlerin belirlenen en kısa sürede yapılma oranı					
7	İç Süreçler	İşlemlerin nüfusa oranı					
8	İç süreçler	Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanı sayısı					
9	Gelişim -öğrenme	Çalışan memnuniyet oranı					
10	Gelişim öğrenme	Hizmet içi eğitimin çalışan açısından kariyer gelişimine katkı oranı					
11	Gelişim öğrenme	Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime katkı oranı					
12	Gelişim öğrenme	Çalışanların kararlara katılım oranı					
13	Gelişim öğrenme	Kurumun çalışan yaratıcılığına katkı oranı					
14	Gelişim öğrenme	Hizmet binasının yeterliliği					
15	Finans	Temizlik malzemesi giderlerinde azalma oranı					
16	Finans	Telefon giderlerinde azalma oranı					
17	Finans	Kırtasiye giderlerinde azalma oranı					
ÖNERİLER							

Ankete Katılanın Ünvanı

Katılımınız ve değerli katkılarınız için teşekkür ediyorum.

Yurdanur ASA

Ek 2. Valilik İzin Onayı

15.12.2009

VALİLİK MAKAMINA

KÜTAHYA

Halen Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalında hazırlamakta olduğum "Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard İle Kurumsal Performansın Ölçümü Ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama" başlıklı Doktora Tezi kapsamında Kütahya İline bağlı İlçe Nüfus Müdürlüklerinde çalışan ve vatandaş memnuniyet anketi yapılacaktır.

İlçelerde çalışan ve vatandaş memnuniyet anketlerinin uygulanması için gerekli iznin verilmesini arzederim.

Yurdanur ASA

O L U R
15/12/2009

Şükrü KOCATEPE
Vali

Ek 3. Vatandaş Memnuniyeti Anketi

Değerli Katılımcı, bu anket Dumlupınar Üniversitesinde hazırlanmakta olan doktora tezi kapsamındaki araştırmamızın verilerini oluşturacaktır. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve sadece akademik çalışma için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zamandan dolayı çok teşekkür ederiz.

Anket Soruları Prof.Dr.Hüseyin ERGİN Yurdanur ASA

1. Cinsiyetiniz?

( )Erkek ( )Kadın

2. Yaşınız?

( ) 20 ve altı ( ) 21-25 ( ) 26-31 ( ) 32-37 ( ) 38-43 ( ) 44-49 ( ) 50 ve üzeri

3. Öğrenim durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Yüksek Okul ( ) Yüksek Lisans
( ) Lise ve Dengi okullar ( ) Lisans ( ) Doktora

4. Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz. (X)	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
Nüfus Müdürlüğüne ait hizmet verilen bina moderndir					
Nüfus Müdürlüğünde bilgisayar gibi teknolojik altyapı mevcuttur					
Hizmet verilen yer temizdir					
Hizmet verilen yer düzenlidir					
Nüfus Müdürlüğünün çalışanları düzgün görünüşlüdür					
Nüfus Müdürlüğü çalışanları işlemleri daima ilk seferde hatasız yapar					
Nüfus Müdürlüğünde yaptığım işlemlerde daima kendimi güvende hissederim					
Nüfus Müdürlüğünde tüm işlemlerimi güvenle yapabiliyorum					
Nüfus Müdürlüğünde işlemler mümkün olan en kısa sürede yapılır					
Nüfus Müdürlüğünün çalışanları işlemlerim sırasında yardım etme konusunda daima isteklidir					
Nüfus Müdürlüğü çalışanları uzun bekleme kuyruklarını engeller					
Nüfus Müdürlüğü çalışanları vatandaşlara karşı naziktir					
Nüfus Müdürlüğü çalışanları sorularıma dürüstçe cevap verirler					
Nüfus Müdürlüğü kişisel bilgilerimin saklanmasında yeterli özeni gösterir					
Nüfus Müdürlüğü çalışanları sorularımı dikkatle dinlemeye çaba göstermektedirler					
Nüfus Müdürlüğünün çalışma saatleri bütün vatandaşlara uyacak şekildedir					
Nüfus Müdürlüğü çalışanları sorunlarıma çözüm bulmak için yeterli bilgi ve beceriye sahiptir					
Nüfus Müdürlüğü verdiği hizmet ile diğer kamu kurumları arasında örnek teşkil etmektedir					
Nüfus Müdürlüğünün bilgisayar ortamında verdiği hizmetlerden memnunum					
Nüfus Müdürü mevzuata hâkimdir					
Nüfus Müdürünün vatandaşa yaklaşımı pozitiftir					
Nüfus Müdürüne ulaşmak kolaydır					
Nüfus Müdürü davranışlarıyla güvenilir bir tavır sergiler					
Nüfus Müdürünün toplumda olumlu bir yeri vardır					

Ek 3. Çalışan Memnuniyet Anketi

Değerli Katılımcı, bu anket Dumlupınar Üniversitesinde hazırlanmakta olan doktora tezi kapsamındaki araştırmamızın verilerini oluşturacaktır. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve sadece akademik çalışma için kullanılacaktır. Cevaplarınızla araştırmamıza katkıda bulunacağınızdan, gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zamandan dolayı çok teşekkür ederiz.

Anket Soruları

1. Cinsiyetiniz?

( )Erkek ( )Kadın

2. Yaşınız?

( ) 20 ve altı ( ) 21-25 ( ) 26-31 ( ) 32-37 ( ) 38-43 ( ) 44-49 ( ) 50 ve üzeri

3. Ünvanınız?

( ) Müdür ( ) Şef ( )V.H.K.İ ( )Hizmetli ( ) Diğer

4. Bu kurumda toplam çalışma süreniz?

( ) 1 yıldan az ( ) 6-11 yıl ( ) 18-23 yıl ( ) 30 yıl ve üzeri
( )1-5 yıl ( ) 12-17 yıl ( ) 24-29 yıl

5. Öğrenim durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Yüksek Okul ( ) Yüksek Lisans
( ) Lise ve Dengi okullar ( ) Lisans ( ) Doktora

6. Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz. (X)	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebiliyorum					
Beni ilgilendiren her konuda bilgilendirebiliyorum					
Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır					
Nüfus Müdürlüğünde çalışmaktan memnunum					
Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirlenmiştir					
Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım					
İşimde yükselme imkanları vardır					
İmkan halinde başka bir kurumda çalışmak istemiyorum					
Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlıyor					
Sadece kendi işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşıyorum					
Sevdiğim bir işi yapıyorum					
Yaptığım iş beklentilerimi karşılıyor					
Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum					
Nüfus Müdürlüğünde yeni düşünce ve davranışlara değer verilmektedir					
Nüfus Müdürlüğünde personelin işiyle ilgili yaptığı öneriler dikkate alınır					
Nüfus Müdürlüğünde faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürütülür					
Nüfus Müdürlüğündeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim					
Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar					
Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.					

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz. (X)	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
Çalışma arkadaşlarımın nüfus hizmetleri konusunda bilgileri yeterli düzeydedir					
Hak ettiğim maaşı alıyorum					
Maddi problemlerim bulunmamaktadır					
Geçim sıkıntısı çekmiyorum					
Müdürümün görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte mevzuat bilgisi vardır					
Müdürümün kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum					
Müdürümün adil olduğu inancındayım					
Müdürümün dürüst olduğu inancındayım					
Müdürüm mesleki gelişimimi destekliyor.					
Müdürümün tutum ve davranışları beni mutlu ediyor					
Müdürüm çalışanlarına değer veriyor.					
Müdürüm yapılacak işleri zamanında duyuruyor, bilgilendiriyor					
Müdürüm yapılan işleri takdir ediyor.					
Müdürümün getirdiği kurallar uygulanabilir şekildedir.					
İlçe Nüfus Müdürlüğünde her yıl düzenli olarak eğitim yapılmaktadır					
Verilen eğitim, kariyerimi olumlu yönde etkilemektedir					
Verilen eğitim, mesleki açıdan kendimi geliştirmeye katkıda bulunmaktadır					
Verilen eğitim, çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiliyor.					
Verilen eğitim, vatandaşa daha iyi hizmet vermeme katkı sağlamıştır					
Verilen eğitim, nüfus müdürü ile çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkilemiştir					
Nüfus Müdürlüğüne ait hizmet verilen bina moderndir					
Nüfus Müdürlüğünde bilgisayar gibi teknolojik altyapısı yeterlidir					
Nüfus Müdürlüğü yeterli şekilde aydınlatılmaktadır					
Nüfus Müdürlüğü yeterli şekilde ısıtılmaktadır					
Nüfus Müdürlüğü temizdir.					
Nüfus Müdürlüğü düzenlidir.					

Ek 4. Boyutları Ağırlıklandırma Anketi

Bu anket tarafımdan hazırlanmakta olan Doktora tezi kapsamında Kütahya İline bağlı Nüfus Müdürlüklerinde uygulanacak olan Balanced scorecard'a ilişkin performans boyutlarının kendi içinde önem derecesine göre ağırlandırmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Verilecek puanlarla her boyutta yer alan göstergelerin kendi içerisindeki alacağı ağırlık puanı belirlenecektir.

NO		**Boyut**	**Puanı**
1		Vatandaş	
2		İç süreçler	
3		Gelişim Öğrenme	
4		Finans	
		Toplam Puan	**100**

Katılımınız için teşekkür ediyorum
Yurdanur ASA

Ek 5. Göstergeleri Ağırlıklandırma Anketi

Bu anket tarafımdan hazırlanmakta olan Doktora Tezi kapsamında Kütahya İline bağlı Nüfus Müdürlüklerinde Balanced scorecardın boyutlarına ilişkin performans göstergelerinin kendi içinde önem derecesine göre ağırlıklandırılmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Verilecek puanlar ile her göstergenin kendi içerisinde alacağı puan belirlenecektir.

No	Performans Boyutu	Kurumsal performans göstergesi	Puanı
1	**Vatandaş**	Vatandaş Memnuniyeti Oranı (%)	
2		Kurumun güvenilir bir kurum olma oranı %	
3		Eğitim verilen paydaşların toplam paydaşlara oranı (%)	
4		Kurumun diğer kurumlara göre öncü bir kurum olma oranı %	
		Toplam Puan	**100**
1	**İç Süreçler**	İşlemlerin hatasız yapılma oranı(%)	
2		İşlemlerin belirlenen en kısa sürede yapılma oranı %	
3		İşlemlerin nüfusa oranı (%)	
4		Sahte olarak düzenlenen nüfus cüzdanı sayısı	
		Toplam Puan	**100**
1	**Gelişim-Öğrenme**	Çalışan memnuniyeti oranı (%)	
2		Hizmet içi eğitimin çalışan açısından kariyer gelişimine katkı oranı %	
3		Hizmet içi eğitimin kurum içi iletişime katkı oranı %	
4		Çalışanların kararlara katılım oranı %	
5		Kurumun çalışan yaratıcılığına katkı oranı %	
6		Hizmet binasının yeterliliği	
		Toplam Puan	**100**
1	**Finans**	Temizlik malzemesi giderlerinde azalma oranı %	
2		Telefon giderlerinde azalma oranı %	
3		Kırtasiye giderlerinde azalma oranı %	
		Toplam Puan	**100**

Ek 6. Kütahya Valiliği Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü Hizmet Standartları Tablosu

SIRA NO	VATANDAŞA SUNULAN HİZMETİN ADI	BAŞVURUDA İSTENİLEN BELGELER	HİZMETİN TAMAMLANMA SÜRESİ (EN GEÇ SÜRE)
1	Doğum	Resmi doğum raporu veya sözlü beyan ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı.	15 dk.
2	Çok Dilli Doğum Belgesi	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı.	5 dk.
3	Evlenme	**Nüfus İdaresindeki Tescil:** Evlendirme Memurluğunca düzenlenmiş 2 örnek Mernis evlenme bildirimi. **Evlenme Dosyasında bulunması gereken belgeler:** 2 örnek evlenme beyannamesi, çiftler için fotoğraflı nüfus cüzdanı örneği, çiftler için sağlık raporu, rıza belgesi , fotoğraf, nüfus kayıt ördeği veya evlenme ehliyet belgesi.	15 dk.
4	Çok Dilli Evlenme Belgesi	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı.	5 dk.
5	Çok Dilli Evlenme Ehliyet Belgesi	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı. Evlenecek çiftlerden yabancı uyruklu kişi varsa, o kişinin nüfus bilgilerini kapsayan kimlik suretinin bulunduğu dilekçe.	5 dk.
6	İdarece Kayıt Düzeltme	Dayanak belgesi ve dilekçe.	5 dk.
7	Ölüm	Ölüm olayını bildirmekle yükümlü görevlilerce düzenlenmiş 2 örnek mernis ölüm tutanağı ve ölene ait nüfus cüzdanı.	15 dk.
8	Çok Dilli Ölüm Belgesi	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı.	5 dk.
9	Boşanma	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar.	15 dk.
10	Boşanma Tecil Cezası	----------	10 dk.
11	Evliliğin Feshi	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar	15 dk.

SIRA NO	VATANDAŞA SUNULAN HİZMETİN ADI	BAŞVURUDA İSTENİLEN BELGELER	HİZMETİN TAMAMLANMA SÜRESİ (EN GEÇ SÜRE)
12	Evliliğin İptali	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar	15 dk.
13	Evlat Edinme	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar	20 dk.
14	Tanıma	Tanıma senedi noter veya mahkemece yapılmışsa onaylı 2 örnek tanıma senedi. Tanıma senedini Nüfus İdaresi yapacaksa ilgilinin beyanı ve nüfus cüzdanı ile tanınan çocuğa ait varsa doğum raporu.	20 dk.
15	Vatandaşlığa Alınma	Başvuru dilekçesi, Anne ve baba veya bunlardan herhangi birisi Türk vatandaşı iseler, nüfus kütüklerinde kayıtlı olduklarını gösterir bilgi ve belgeler, Anne ve babadan birisi yabancı ise yabancı olan anne ya da babanın yabancı kimliğini gösterir belgenin tasdikli Türkçe tercümesi ile ilgilinin bunlara bağlı olarak o devletin vatandaşlığını kazanıp kazanmadığının tespitine dair belge, Türk vatandaşlığını kazanmak isteyen kişi reşit ise anne, baba ya da birinci derecede akrabası olan kişilerin yakınlık derecelerini gösterir şekilde resmi makamlarca alınmış imzalı ifadeleri,	15 dk.
16	Vatandaşlıktan Çıkma	Vatandaşlıktan çıkma belgesi (Form F)	15 dk.
17	Çifte Uyrukluluk	Başka hangi ülke vatandaşı olduğunu gösterir vatandaşlık belgesi.	15 dk.
18	Kayıt Düzeltme	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar	15 dk.
19	Kayıt Silme	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar veya idarenin verdiği karar.	15 dk.
20	Kayıt Taşıma	Dayanak belgesi.	15 dk.
21	Mükerrer Kayıt Silme	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar veya idarenin verdiği karar.	15 dk.
22	Nesep Düzeltme	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar veya idarece düzenlenen nesep düzeltme formu.	15 dk.

SIRA NO	VATANDAŞA SUNULAN HİZMETİN ADI	BAŞVURUDA İSTENİLEN BELGELER	HİZMETİN TAMAMLANMA SÜRESİ (EN GEÇ SÜRE)
23	Gaiplik	Yetkili mahkemece verilmiş ve kesinleşmiş 2 örnek karar	15 dk.
24	Vasiyet	Noterlerce düzenlenmiş vasiyet bildirim formu veya vasiyet bildirim yazısı.	10 dk.
25	Nüfus Kayıt Örneği	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı.	3 dk.
26	Veraset Kaydı	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı ve varsa veraset ilamı dava dilekçesi.	10 dk.
27	Evrak Kayıt		5 dk.
28	Nüfus Cüzdanı Değiştirme	Eski nüfus cüzdanı ve 2 adet fotoğraf. Kayıp ise ilgili muhtarlıktan alınan fotoğraflı nüfus cüzdanı talep belgesi.	5 dk.
29	Uluslararası Aile Cüzdanı	Evli çiftlere ait nüfus cüzdanları ve 2 adet fotoğraf ile eski aile cüzdanı.	15 dk.
30	Adres Değiştirme	Kişinin sözlü beyanı. Ancak beyan edilen adreste halen bir başkasının oturduğunun tespiti halinde, ilgiliden adres beyan formu ile birlikte beyanını teyit edici elektrik, su, telefon, doğalgaz abonelik sözleşmesi veya faturası, noterden tasdikli kira sözleşmesi, tapu kaydı, gibi belgeler istenecektir.	10 dk.
31	Yerleşim Yeri Belgesi	Almaya yetkili kişinin beyanı ile beyan sahibine ait nüfus cüzdanı.	5 dk.

Başvuru esnasında yukarıda belirtilen belgelerin dışında belge istenilmesi veya başvuru eksiksiz belge ile yapıldığı halde, hizmetin belirtilen sürede tamamlanmaması durumunda ilk müracaat yerine ya da ikinci müracaat yerine başvurunuz.

İlk Müracaat Yeri: Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü
İsim : Halil TOPBAŞ
Unvan : Merkez İlçe Nüf us Müdürü
Adres : Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü
Tel : 0 274 224 73 43
Faks : 0 274 224 73 43
E-Posta : iletisim@kutahyanufus.gov.tr

İkinci Müracaat Yeri: İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü
İsim : Yurdanur ASA
Unvan : İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürü
Adres : İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü
Tel : 0 274 223 63 21
Faks : 0 274 223 63 21
E-Posta : iletisim@kutahyanufus.gov.tr

KAYNAKÇA

ABİD, Naimatullah, (1998), "Performans Denetiminde Pakistan'ın Deneyimi Üzerine Bir Yaklaşım", **Sayıştay Dergisi**, Derya Kubalı (Çev.), Sayı 29, Nisan-Haziran.

ACAR, Ali ve İsmail SEVİNÇ, (2005), "1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:13, ss.19-39.

AĞBAL, Naci, (2003), "Kamu Mali Yönetim Reformu Arenası", **İç Denetim Paneli**, 02-03 Nisan 2003, Ankara.

AĞCA,Veysel, (2009),"Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (Pd) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliliği" **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, (23), ss.51-67

AĞCA, Veysel, (2005), "*Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki İç Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

AKAL, Zuhal, (1993), "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi: TKY Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara.

AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir.

AKÇAKAYA, Murat ve Nazlı YÜCEL, (2007) "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:66-67, Temmuz-Aralık, ss.3-35.

AKDOĞAN, Abdurrahman (2003), **Kamu Maliyesi,** Gazi Kitapevi, 9. Baskı, Ankara.

AKGÜL, A., (2003), **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara.

AKGÜL, Başak A., (2004), "İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 24, Ekim, ss.73-82.

AKIN, İlhan, (l987), **Kamu Hukuku**, Üçdal Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

AKIN, Onur, (2006), "*Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme*", Uzmanlık Tezi, Mayıs.

AKKERMANS, Henk A., ve Kim E. Van OORSCHOT, (2005), "A Case Study of Balanced scorecard Development Using System Dynamics," **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 56, No:8 (Aug.), pp.931-941.

AKSOY, Sinasi, (2004), "Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması", **İkinci Kamu Yönetimi Forumu**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, ss.32-49.

AKTAN, Coşkun Can ve Kâmil TÜĞEN, (2006), "Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans**

Esaslı Bütçeleme, Coşkun Can Aktan (Ed.), Seçkin Yayıncılık, Ekonomi Kitapları Dizisi:28, Ankara.

AKTAN, Coşkun Can ve Mehtap TUNÇ, (1998) "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi**, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:19, Mart-Nisan, Ankara.

AKTAN, Coşkun Can, (1997), **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayını, İstanbul.

AKTAN, Coşkun Can, (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, Yönetim Dizisi:414, İstanbul.

AKTAN, Coşkun Can, http://www.canaktan.org, (15.07.2010)

AKTAN, Coşkun Can, (2006), **Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme,** Seçkin Yayınları, Ankara.

AKTAN, Coşkun Can, Serpil AĞCAKAYA ve Dilek DİLEYİCİ, (2004), "Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık", **Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar**, A. Balcı vd. (Ed.), Seçkin Yayınları, Ankara.

AKTEL, Mehmet, (2003), **Küreselleşme ve Kamu Yönetimi**, Asil Yayın Dağıtım.

AKYEL, Recai ve Hacı Ömer KÖSE, (2010), "Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 466, Mart, ss.9-45.

ALTAY, Asuman ve Ersin KAPLAN, (2006), "Türkiye'de Performansa Dayalı Yönetim Uygulamasına Geçiş ve IMF'nin Rolü", **Maliye Dergisi**, Sayı:151, Temmuz-Aralık, ss.1-15.

ANDERSEN, Henrik and Gavin Lawrie SHULVER, (2000), "Michael, The Balanced scorecards the EFQM Business Excellence Model", **2 GC Working Paper**, 2 GC Active Management UK, June, Berkshire, SL6 8BE, UK, 2-17.

ANDERSON, Liane, Argyris and Schön's Theory on Congruence and Learning, http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/argyris.html (15.12.2010).

APAN, Ahmet, (2008), "Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi,** Yıl: 80, Eylül, Sayı: 460, ss.61-91.

ARAL, H. Melih, (1996), "Kamu Hizmetlerinde Kalite", **5. Ulusal Kalite Kongresi**, Kal Der Yay., İstanbul.

ARGUDEN, Yılmaz, Engin SAĞDIÇ, Robert S. KAPLAN ve David P. NORTON, (2000), **Balanced scorecard**, ARGE Danışmanlık Yayınları, 1. Basım, No:01, İstanbul.

ARI, Güler Sağlam; Can ARMUTLU, Nuray Güneri TOSUNOĞLU ve Banu Yücel TOY, (2009), "Nicel Araştırmalarda Metodoloji Sorunları: Yüksek Lisans Tezleri Üzerinde Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C:LXIV, Sayı:4, ss.16-37.

ARMSTRONG, Michael, (2002), **Employee Reward**, CIPD, Third Edition, London.

ARNABOLDİ, Michela ve Giovanni AZZONE, (2010), "Constructing Performance Measurement in the Public Sector", **Critical Perspectives on Accounting,** Vol.21 Iss.4, pp.266-282.

ARSLAN, Ahmet, (2002), "Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim", **Maliye Dergisi,** Sayı:140, Mayıs-Ağustos, ss.76-89.

ARSLAN, Ahmet, (2006), **Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Yapısı ve İşleyişi İçinde Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Coşkun Can Aktan (Ed.), Seçkin Yayınları, Ankara.

ARTLEY, Will and Suzanne STROH, (2001), **Performance Based Management Special Interest Group, Performance Measurement in the Public Sector: Challenges and Opportunities**, The Performance Based Management Handbook (PBM), v.2.

ARTLEY, Will, (2001), **Establishing Accountability for Performance: The Performance Based-Management Handbook**, Volume 3. Oak Ridge Associated Universities.

ATEŞ, Hamza ve Dilek ÇETİN, (2004), **Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe İçinde Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.), Nobel Yayıncılık, Ankara.

ATEŞ, Hamza ve Yaşar OKUR, (2009), "Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18, ss.101-125.

ATMACA, Levent, (2007), "*Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Kocaeli.

Avustralya Sayıştayı, (2000), **Better Practice Principles for Performance Information: Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri**, Safiye Kaya ve Cem Suat Aral (Çev.), Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:11, Ekim, Ankara.

AYDIN, Gülan, (1988), "Kamu Hizmeti Kavramı", **İHİD (Prof. Dr. Lütfî Duran'a Armağan Özel Sayısı)**, Yıl 9, Sayı:1-3.

AYDIN, Sabahattin, Mehmet DEMİR, (2007), **Sağlıkta Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**, Sağlık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yay., Gözden Geçirilmiş 2 Baskı, Onur Matbaacılık Ltd. Şti, Ankara.

AYTAÇ, Ömer, (2005), "Mutlakçı Devletten Araçsal Devlete: Devlet Düşüncesinde Değişim", **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:3, Cilt:III, Sayı:1, Mart, ss.1-26.

BA-ABAAD, Khaled Mohammed, (2009), "Review of the Literature of Balanced scorecard and Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations", **Business e-Bulletin**, Vol. 1, Issue 1, pp,33-47.

BAKER, David L., (2009), "Advancing E-Government performance in the United States Through Enhanced Usability Benchmarks", **Government Information Quarterly**, (26), pp.82-88.

Balanced scorecard Institute, Balanced scorecard Examples & Success Stories http://www.balancedscorecard.org/bscresources/examplessuccessstories/ (29.11.2010)

BALCI Asım, Harun KIRILMAZ, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığı'nda Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi" http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/performans_yazilari/sbpdeos .pdf (10.10.2010).

BALCI, Asım, (2003), "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, A. Balcı vd. (Ed.), Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.115-133.

BALCI, Asım, (2005), "Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: V, Sayı: 2, Aralık, ss.196-211.

BARRADOS, Maria and John MAYNE, (2003), "Can Public Sector Organizations Learn?", **Journal on Budgeting 90**, Volume 3, No. 3, Iss. 1608-7143, OECD Publications Service, pp.86-103.

BARRY, W.B., (1986), **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St. Paul: Amherst Wilder Foundation.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞ, İ. Melih ve Ayhan ARTAR, (1991), **İşletmelerde Verimlilik Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara.

BAŞ, Türker, (2002), "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XVII, Sayı:2, ss.19-37.

Başbakanlık, (2003), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ekim, Ankara.

BAŞTAN, Serhat, Ramazan GÖKBUNAR, (2004), "Kamu Hizmetlerinin Sunumunda E-Devletle İlgili Yeni Gelişmeler: Tümleşik E-Devlet Sistemlerine Doğru", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XIX, Sayı:1, ss:71-89.

BATESON, Gregory, (2003), "Deuteron-Learning and Double Bind: A Brief Conceptual History", **Journal History of the Behavioral Sciences**", Vol 3 (39), Summer, pp.269-278.

BAYAR, Doğan, (2003), "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Ne Getir(m)iyor?", **Maliye Dergisi**, Sayı:144, Eylül-Aralık, ss.47-62.

BAYAR, Doğan, (2004), "Kamu Yönetiminin Temel Kanunları", **Maliye Dergisi**, Sayı:145, Ocak-Nisan, ss.1-32.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Rana Özen KUTANİS, (2002), "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:III, Sayı:1.

BAYSAL, M. Emin, Mehmet UYGUR, Bilal TOKLU, (2004), "Veri Zarflama Analizi ile TCDD Limanlarında Bir Etkinlik Ölçümü Çalışması", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt: XIX, Sayı:4, ss.437-442.

BEHN, Robert D., (2000), "Demokratik Hesap Verme Sorumluluğu Demokratik Bir Toplumun Olmazsa Olmaz İlkelerinden Biridir", **Bildiriler Kitabı**, Hacettepe, Aralık, Ankara, ss.50-64, www.kalder.org/.../Ari%20hareketi_Demokratik%20Hesap%20Verme%20Sorumlulugu%20Raporu.pdf (20.09.2010).

BEHN, Robert D., (2002), "The Psychological Barriers To Performance Management Or Why Isn't Everyone Jumping on the Performance-Management Bandwagon?", **Public Performance & Management Review**, Vol. 26, No:1, Sep, pp.5-25.

BERNSTEIN, David Joseph, (2000), "*Local Government Performance Measurement Use Assessing System Quality and Effects*", Doktora Tezi, School of Business and Public Management, George Washington University, Washington DC, Mart.

BESSIRE, Dominique and C. Richard BAKER, (2005), "The French Tableau de Board and the American Balanced scorecard: A Critical Analysis", **Critical Perspectives on Accounting**, (16), pp.645-664.

BİLGE, Semih, (2006), "*Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, Eskişehir.

BİLGİÇ, Veysel, (2003), "Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, A. Balcı, vd. (Der.), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BİNGÖL, Dursun (1999), "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayını, Ankara.

BOGASON, Peter (2000), **Public Policy and Local Governance: Institutions in Postmodern Society**, Edward Elgar Publishing Limited USA.

BOGASON, Peter, (2004), **Chapter for Handbook of Public Management to be Published**, Oxford University Press, Edited by Ewan B Ferlie, Larry Lynn & Christopher Pollitt.

BOR, K. Gülsüm, (2000), "*Kamu Harcamalarının Etkinliğinin ve Performansının Ölçülmesi*", Uzmanlık Tezi, T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Kamu Finansmanı Genel Müdürlüğü, Ankara.

BOURGUIGNON, Annick, Hanne MALLERET and Véronique NORREKLIT, (2004), "The American Balanced scorecard Versus the French tableau de Bord: The Ideological Dimension", **Management Accounting Research**, (15), pp.107-134.

BRIGNALL, Stan, Lin FITZGERALD and Robert JOHNSTON, (2002), "Good Enough' Performance Measurement: A Trade-Off between Activity and Action", **The Journal of the Operational Research Society,** Part Special Issue: Performance Management Vol. 53, No.3, March, pp.256-262.

BROADBENTA, Jane and Richard LAUGHLIN, (2009), **"**Performance Management Systems: A Conceptual Model", **Management Accounting Research,** Vol.20, Iss.4, pp.283-295.

BRYSON, John M., (2004), **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Third Edition, San Francisco, USA.

BUTTS, Darrell, (2009), "*Does A Balanced scorecard Dilute A Local Government's Focus On Results?*" The University of North Carolina at Chapel Hill in Degree Master of Public Administration, March.

BÜLBÜL, Serpil ve Ali KÖSE, (2009) **"**Türk Gıda Şirketlerinin Finansal Performansının Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemleriyle Değerlendirilmesi", **10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, 27-29.05.2009, Bildiri No:152, ss.1-23.

BÜLBÜL, Serpil ve İlyas AKHİSAR, (2005), "Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi İle Araştırılması", **VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, 26-27 Mayıs 2005, www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o3s2.pdf (25.01.2010).

CAIDEN, Naomi, (1998), "Public Service Professionalism for Performance Measurement and Evaluation", **Public Budgeting & Finance**, Vol. 18, Iss 2.

CAMERON, Kim S., (1986), "Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", **Management Science**, Vol 32, No.5., pp.539-553.

CANDAN, Ekrem, (2007), **Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi**, Ankara, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No:374.

CANMAN, A. Doğan, (1993a), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları No:252, Ankara,

CANMAN, A. Doğan, (1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yay. No:260, Ankara.

CANMAN, Doğan, (1993b) "Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: XXVI, Sayı:1, Mart, ss.159-184.

CAVALLUZZO, Ken S. and Christopher D. ITTNER, (2004), "Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government Accounting", **Organizations and Society**, Vol.29, pp.243-267.

CELEP Hatice, (2010), "*Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Ölçümü"*Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara

CEYLAN, Zeynep, (2009), "Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, S:74-75, Temmuz-Aralık, ss.45-72.

CHAKRABARTY, Biswanath, (2007), "Is It Meaningful to Measure Performance In Government Sector?", **Vidyasagar University Journal of Commerce,** Vol. 12, March, pp.32-42.

CHAN, Yee-Ching Lilian, (2004), "Performance Measurement and Adoption of Balanced scorecards", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 17, No:3, pp.204-221.

CHANDLER, Alfred D., (1969), **Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**, USA.

CHANG Li-Cheng, (2007), "The NHS Performance Assessment Framework as a Balanced scorecard Approach Limitations and İmplications" **International Journal of Public Sector Management,** Vol. 20 No. 2**,** pp. 101-117

CHEN, C.T., C.T. LIN, and S.F. HUANG, (2005). "A Fuzzy Approach for Supplier Evaluation and Selection in Supply Chain Management", **International Journal of Production Economies**, pp.1-13.

CHO, Kyungık, (2008), *"The Balanced scorecard: A New Management Tool For American Cities?*" The University of North Carolina at Chapel Hill Degree Master of Public Administration.

CHRISTENSEN, Mark and Hiroshi YOSHIMI, (2003), "Public Sector Performance Reporting: New Public Management and Contingency Theory Insights", **Government Auditing Review**, Vol 10, pp.71-83.

CHURCHMAN, Charles West, (1986), **The System Approach**, Dell Publishing Co.Inc, New York, USA.

CIPFA, (2004), The Good Governance Standard for Public Services OPM http://www.cipfa.org.uk. (29.07.2010).

CİĞEROGLU, H., (2009), "George Frederickson ve Kamu Yönetimi Disiplini İçindeki Yeri", **Seminer Çalışmaları**, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, No:5., Ankara.

COŞKUN, Ali, (2005), "*İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*", Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı.

COŞKUN, Ali, (2006), "STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi", **Sivil Toplum,** Cilt:IV, Sayı:15, ss.103-117.

CRAYCRAFT, Catherine, (1999), "A Review of Statistical Techniques in Measuring Efficiency", **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Vol. 11, Spring.

CROSBY, Phillip B., (1979), **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain,** New American Library, New York.

CURA, Serkan, (2003), "Türkiye'de Mali Şeffaflığı Sağlamaya Yönelik Bir Uygulama, Analitik Bütçe Sınıflandırması", **Marmara Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi**, C:XVIII, Sayı:1.

ÇAL, Sedat, (2007), "Kamu Hizmeti: Bir Tanım Denemesi", **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt:XI, Sayı:1-2, ss.599-655.

ÇALIK, Temel, (2003), **Performans Yönetimi,** Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

ÇETİN, Sefa, (2008), "İngiltere'de "En İyi Değer" Rejimi ve Denetim Sistemi," **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 68, Ocak-Mart, ss.47-63.

ÇETİNER, Turan, (2008), "E-Dönüşümde Türkiye Nerede", **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, ss.40-48.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, (2004), **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınevi, Ankara.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, (2006), "Örgüt Teorileri ve Polis Teşkilatı", **Türk İdare Dergisi**, Yıl:78, Sayı:451, Haziran, ss.139-162.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, Turgut GÖKSU, Veysel K. BİLGİÇ, Muhittin KARAKAYA, Kazım SEYHAN ve Serdar Kenan GÜL, (2008), **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara.

ÇOBAN, Orhan, (2002), **"**Endüstri İktisadı: Kavramlar, Olgular ve Etkileşimler", **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:III, Sayı:1, ss.163-174.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif ve Esra B. SİPAHİ, (2004), "Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:50-51, ss.35-66.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif ve Tuğba H. EROĞLU, (2004), "Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced scorecard)", **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 53 Nisan-Haziran, ss.41-67.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif, (2002), "Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler", **Türk İdare Dergisi**, Cilt: LXXIV, Sayı:437, ss.157-167.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif, (2003), **Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim**, Çizgi Yay., Konya.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif, (2006), **Tanzimat'tan Günümüze Yerel ve Genel Siyasal Düzenlemelerde Temel Aktör Olarak Yurttaş: Kamu Yönetiminden Planlamaya Yeniden Yapılanma**, Pelin Pınar Özden ve Adalet Alada (Ed.), TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, İstanbul.

ÇULPAN, Refik, (1980), "Bürokratik Yönetimin Yozlaşması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:XIII, Sayı:2, ss.31-45.

DABELSTEIN, Niels, (2001), "Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability", **Evaluation and Aid Effectıveness:5**, OECD.

DELİKTAŞ, Ertuğrul. (2002), "Türkiye Özel Sektör İmalat Sanayiinde Etkinlik ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi", **ODTÜ Gelişme Dergisi,** Cilt: XXIX, Sayı:3-4, ss.247-284.

DELOITTE, (2000), At the Dawn of e-Government: The Citizen as Customer, http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/e-government.pdf (30.07.2010).

DEMING, W. Edward, (2000), **Out of Crisis**, 2.Edition, MIT Press.

DEMİR, Alparslan Serhat ve Harun TAŞKIN, (2008), "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yasar University**, 3(11), pp.1695-1709.

DEMİRBAŞ, Tolga, (2000), "Sayıştaylar Tarafından Yapılan Performans Denetimlerinin Niteliği ve Türkiye'de Uygulanması İçin Gerekli Koşulların Varlığı", **İktisat Dergisi**, Sayı:397-398 Ocak-Şubat.

DEMİRBAŞ, Tolga, (2001), **Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştay'ı Uygulaması**, Sayıştay Başkanlığı, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:17, Ankara.

DEMİRCAN, Esra Siverekli, (2006), "Yeni Ekonomik Düzende Bütçe Sistemlerindeki Değişim Süreci ve Türk Kamu Maliyesinin Uyumu", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:XIII, Sayı:2, ss.47-61.

DEMİREL Demokaan, (2006a), **"**Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 60 Ocak-Mart, ss.105-128.

DEMİREL, Demokaan, (2006b), "E-Devlet ve Dünya Örnekleri", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 61 Nisan-Haziran, ss.83-118.

DEMİREL, Demokaan, (2007), "Küreselleşme, Etkin Devlet ve Türkiye", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 456 Eylül, ss.105-128.

DEMİRELİ, Erhan, (2010), "TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Sistemi: Türkiye'deki Kamu Bankaları Üzerine Bir Uygulama", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:V, Sayı:1, ss.101-112.

DEMİRKAN, Mahmut, (1997), **TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya.

DENHART, Janet V. and Robert B. DENHART, (2003), **The New Public Service**, M.E. Sharpe Inc., New York-London.

DENTHARDT, Robert B., (2002), "Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness", **Public Organization Review: A Global Journal**, (2), pp.65-76.

DEVINNEY, Timothy M., J. Richard PIERRE, George S. YIP, Gerry JOHNSON, (2008), **Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches**, Working Paper Series, September 26, http://papers.ssrn.com (25.03.2010).

DIAMOND, Jack, (2003), "From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies", **IMF Working Paper**, WP/03/169.

DİNÇER, Tuğba, (2009), "*Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced scorecard*" Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.

DOĞAN, N. Özgür, (2006), "*Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği*", Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, Selen ve Özge DEMİRAL, (2008), "İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:IV, Sayı:7.

DOWNS, Anthony, (1957), **An Economic Theory of Democracy**, Harper and Brothers, New York.

DOYLE, Nina and Deborah NOLAN, **Results-Based Management Booklet**, (CUSO) VSO Indonesia, http://www.crdi.ca/, (15.06.2010).

DPT, (2000), "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması", **DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu: 2507-ÖİK: 527**, Ankara.

DPT, (2006), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Baskı, Haziran.

DRUCKER, F.Peter, (2000), **21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**, İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon (Çev.), Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı.

DRUCKER, Peter, (1954), **The Practice of Management**, Harper, New York, USA.

DUNSIRE, Andrew (1999), "Then And Now Public Administration, 1953-1999", **Political Studies**, 47 (2), pp.360-379.

DURA, Yahya, Can, (2006), "Mülkiyet-Verimlilik İlişkisi: Mülkiyet Hakları Teorisi", **Yönetim ve Ekonomi,** Cilt:XIII, Sayı:2, ss.225-236.

DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel, (2002), **"**Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt XXXV, Sayı 1, ss.5-7.

DÜNDAR, İsmail, (2005), "*Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması Ve Değerlendirilmesi*", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

EAGLE, Kim, (2004) The Origins and Evolution of Charlotte's Corporate scorecard, **Government Finance Review**, October, ss,16-22.

ECER, Fatih, (2007), "*Fuzzy TOPSIS Yöntemiyle İnsan Kaynağı Seçiminde Adayların Değerlemesi ve Bir Uygulama*" Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

EDVINSSON, L. ve M. S. MALONE, (1997), "Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brain Power", **Harper Business Harper Collins Publishers**, NY/USA.

EDWARDS, David ve John Clayton THOMAS, (2005), "Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard", **Public Administration Review**, May/Jun, Vol.65, Iss.3, pp.369-376.

EFİL, İsmail, (2006), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

EGELİ, Haluk, H. Ahmet AKDENİZ, Mehmet AKSARAYLI, Kâmil TÜĞEN ve Ahmet ÖZEN, (2007), "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye'deki Kamu Kurumları Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXII, Sayı:1, ss.27-47.

ELEREN, Ali ve Mehmet KARAGÜL, (2008), "1986-2006 Türkiye Ekonomisinin Performans Değerlendirmesi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:XV, Sayı:1, ss:1-14.

ELEREN, Ali ve Metin ERSOY, (2007a), "Mermer Blok Kesim Yöntemlerinin Bulanık TOPSIS Yöntemiyle Değerlendirilmesi", **Madencilik**, Eylül, Cilt: XLVI, Sayı: 3, ss.9-22.

ELEREN, Ali ve Mustafa SOBA, (2009), "İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama", **Uluslararası Davraz Kongresi**, 24-27 Eylül, ss.1302-1320.

ELEREN, Ali, Çetin BEKTAŞ ve A. Şahin GÖRMÜŞ, (2007), "Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama" **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:XLIV, Sayı:514, ss.75-88.

ELİTAŞ,Cemal ve Veysel AĞCA, (2006)," Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve" Afyon **Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,8(2), ss:343-370.

ELLINGSON, Dee Ann and Jacob R WAMBSGANSS, (2001), "Modifying the approach to Planning And Evaluation In Governmental Entities: Balanced scorecard", **Journal of Public Budgeting**, **Accounting & Financial Management**, 13(1), Spring, pp.103-116.

EMANET, Hakan, (2007), "Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı:1, ss.67-95.

EMROUZNEJAD, Ali, Barnett R. PARKER and Gabriel TAVARES, (2008), "Evaluation of Research in Efficiency and Productivity: A Survey and Analysis of The First 30 Years of Scholarly Literature in DEA", **Socio-Economic Planning Sciences**, (42), pp.151-157.

EPSTEIN, Marc and J. Priscilla S. WISNER, (2001), "Using a Balanced scorecard to Implement Sustainability", **Environmental Quality Management**, 11(2), Winter, ABI/INFORM Global, pp.1-10.

EPSTEIN, Marc J. and Priscilla S. WISNER, (2001), "Using a Balanced scorecard to Implement Sustainability" **Environmental Quality Management**; Winter; Vol:11, Issue: 2, pp.1-10.

EPSTEIN, Paul D., (1993), "Reinventing Government Is Not Enough: Invest in Government Productivity Growth", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 16, No:4; **Fiscal Pressures and Productive Solutions: Proceedings of the Fifth National Public Sector Productivity Conference** Summer, pp.357-369.

ERASLAN, Ergun, "Çevresel Faktörlerin İmalat Sistemlerine Uygulanması ve Firmanın Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri", http://www.baskent.edu.tr (01.07.2010).

EREN, Erol, (1989), **Yönetim Psikolojisi**, İşletme Fakültesi Enstitüsü Yay., No:105, Üçüncü Baskı, İstanbul.

EREN, Erol, (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul.

EREN, Veysel, (2003), "Kamu Yönetiminde Yeni Meşruluk Temeli Olarak Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:LVIII, Sayı:1, ss.55-70.

ERGUN, Ülkü, (2002), "Yönetsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced scorecard", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, MÖDAV, Cilt:IV, Sayı:1, Mart.

EROĞLU, Tuğba, (2006), **"**E-Devlet Uygulamaları Çerçevesinde MERNİS Projesi Ve Beklentiler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, Temmuz-Eylül, ss83-106.

ERSÖZ, Süleyman, Mehmet PINARBAŞI, A. Kürşad TÜRKER ve Mustafa YÜZÜKIRMIZI, (2009), "Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçümü ve Sonuçların Yapısal Eşitlik Modelleri İle Analizi: Öğretmen Evi Uygulaması", **Int. J. Eng. Research & Development**, Vol.1, No:1, January, pp.19-27.

ERÜZ, Ertan, (2006), **Yerel Yönetimlerde Performans Esaslı Bütçeleme", Mali Yerelleşme (Teori ve Uygulama Üzerine Yazılar),** Ayşe Güner ve Serdar Yılmaz (Der.), Güncel Matbaacılık, İstanbul.

ERYILMAZ, Bilal, (1994), **Kamu Yönetimi**, Üniversite Kitabevi, 1. Baskı, İzmir.

ERYILMAZ, Bilal, (2002), **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, Alfa Yayınevi, İstanbul.

ERYILMAZ, Bilal, (2004a), **Kamu Yönetimi**, Erkan Matbaası, İstanbul.

ERYILMAZ, Bilâl, (2004b), "Kamu Yönetiminde Değişim", **II. Kamu Yönetimi Forumu Tebliğleri**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.

FALAY, Nihat, (1987), **Program Bütçe ve Sıfır Esaslı Bütçeleme Sistemleri**, İÜ Yayın No:3480, İstanbul.

FAMA, Eugene F. and Michael C. JENSEN, (1983), "Separation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, Vol. 26, No. 2 June, pp.301-325.

FARNETI, Federica and James GUTHRIE, (2008), "Italian and Australian Local Governments: Balanced scorecard Practices. A research Note", **Journal of Human Resource Costing & Accounting,** Vol.12:1, pp. 4-13.

FIGGE, Frank, Tobias HAHN, Stefan SCHALTEGGER and Marcus WAGNER, (2002), "The Sustainability Balanced scorecard-Linking Sustainability Management To Business Strategy", **Business Strategy and the Environment Bus,** Strat. Env. 11, pp.269-284.

FISHER, John G., (1998), **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?**, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul.

Florida Department of Health, (http://www.doh.state.fl.us/planning_eval/vital_statistics/) (06.12.2010).

FOX, Charles and Hugh T. MILLER, (2007), **Postmodern Public Administration**, USA.

FROST, Bob, (2000), "Measuring Organizational Performance: Using the Right Metrics to Deploy Strategy and Improve Performance", **Measurement International,** Dallas.

FRYER, Karen Jiju, J. ANTONY and A. DOUGLAS, (2007), "Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector", **The TQM Magazine**, 19, No:5, pp.497-517.

FRYER, Karen, Jiju ANTONY and Susan OGDEN, (2009), "Performance Management in the Public Sector", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 22, No: 6, pp.478-498.

GAO/GGD, (1996), "Effectively Implementing the Government Performance and Results Act June", Executive Guide United States General Accounting Office, United States, pp.96-118.

GAUTREAU, A. and B.H. KLEINER, (2001), "Recent Trends in Performance Measurement Systems- The Balanced scorecard Approach," **Management Research News**, 24, pp.153-156.

GEDİKLİ, Bülent, (2001), **Kamu Harcama Yönetiminde Kalite**, C&Ç, YMM Ltd., Ankara.

GENÇ, F. Neval, (2010), "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 466, Mart, ss.145-159.

General Accounting Office, (1996), "Executive Guide, Effectively Implementing the Government Performance and Results Act", United States http://www.gao.gov/archive/1996/ (25.04.2010).

GERŞİL Mustafa, (2007), "APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:2, ss.527-542.

GHALAYINI, Alaa M. and James S. NOBLE, (1996), "The Changing Basis of Performance Measurement" I**nternational Journal of Operations and Production Management**, 16(8), pp.63-80.

GIL-GARCIA, J. Ramon and Ignacio J. MARTINEZ-MOYANO, (2007), "Understanding The Evolution of E-Government: The Influence of Systems of Rules on Public Sector Dynamics", **Government Information Quarterly**, No:24, pp.266-290.

GIDDENS, Anthony, (1994), **Beyond Left and Right: Future of Radical Politics, Polity,** Cambridge.

GÖKBUNAR, Ramazan, (2004), "Etkin Devletin Temel Unsurları", **Türk İdare Dergisi**, Yıl:76, Sayı:445, ss.19-41.

GÖREN, İhsan, (2000), **Kamu Maliyesinin Yeniden Yapılandırılması ve Denetim: Parlamento ve Sayıştay Denetimi**, Tesev Yayınları No:16, İstanbul.

GÖRMÜŞ, Alparslan Ş., (2009), "Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XI,Sayı:1.

GÖZLER, Kemal, (2007), **Devletin Genel Teorisi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

GREATBANKS, Richard and David TAPP, (2007), "The Impact of Balanced scorecards in a Public Sector Environment Empirical Evidence From Dunedin City Council New Zealand", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27 No:8, pp.846-873.

GRIZZLE, Gloria A., (1982), "Measuring State and Local Government Performance: Issues to Resolve before Implementing a Performance Measurement System", **Source: State & Local Government Review**, Vol. 14, No:3 (September), pp.132-139.

GUIMARAGES, Bernardo, Pedro SIMOGES and Rui Cunha MARQUES, (2010), "Does Performance Evaluation Help Public Managers? A Balanced scorecard Approach in Urban Waste Services" **Journal of Environmental Management**, (91), pp.2632-2638.

GÜNER, M. Fatih, (2008), "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced scorecard", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:X, Sayı:1, ss.247-265.

GÜNEŞ, Mustafa, (2001), "Bulanık Doğrusal Sistemler ve Regresyon Modellerine Uygulaması", **A Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.1, No.1, pp.176-192.

GÜRAN, M. Cahit ve S. CİNGİ, (2002), "Devletin Ekonomik Müdahalelerinin Etkinliği", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı:3, ss.56-89.

GÜRAN, M. Cahit, Serpil OĞUZ, (2010), **"**Kamu Ekonomisi Alanında Geçmişten Günümüze Yaşanan Gelişmeler ve Geleceğe İlişkin Beklentiler", **Maliye Dergisi**, Sayı 158, Ocak-Haziran, ss.75-102.

GÜRER, Harun, (2006), "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, Ekim Aralık, ss.91-105.

GÜZELSARI, Selime, (2004), "Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları", **Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunları**, M.K. Öktem ve U. Ömürgönülsen (Ed.), İmaj Yayınları, Ankara.

HALACHMI, Arie, (2002), "Performance Measurement and Government Productivity", **Work Study**, 51(2/3), pp.63-73.

HALACHMI, Arie, (2005), "Performance Measurement: Test the Water Before You Dive in", **International Review of Administrative Sciences,** 71(2), pp.255-266.

HALL Ruffin L. (2008), "City of Charlotte Budget and Evaluation Office" **Charlotte Strategic Planning Handbook**, 7. Edition, November.

HAMEL, Gary P. and Coimbatore K. PRAHALAD, (1996), **Geleceği Kazanmak,** Zülfü Dicleli (Çev.), İnkılap Kitapevi, İstanbul.

HAMMER, Michael, (1990), "Reengineering: Don't Automate Obliterate", **Harvard Business Review**, July-August.

HASTÜRK Mesut, Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, http://www.erkankaraarslan.org/makale (25.05.2010).

HASTÜRK, Mesut, (2010), Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, http://www.erkankaraarslan.org/makale / (25.05.2010).

HELVACI, M. Akif, **(**2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXXV, Sayı:1-2, ss.156-169.

HENRY, Nicholas, (1975), "Paradigms of Public Administration", **Public Administration Review**, Vol. 35, No. 4 (Jul. - Aug.,), pp. 378-386

HENRY, Nicholas, (1975), "Paradigms of Public Administration", **Public Administration Review**, Vol. 35, No:4 (Jul.- Aug.), pp.378-386.

HESTER, Lorenzo J., (2005), "*The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance : A Perspective of The Resource-Based View of the Firm"*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration Management, Nova Southeastern University, H. Wayne School of Business and Entrepreneurship, USA.

HILLEBRANDT, Davis, (2000), **Public & Private Management Fundamentally Alike or Different Peggy Brooks**, University of Southern California The Graduate School Doctor of Philosophy.

HOCALAR, Esra, (2008), "An Application Of Fuzzy Balanced scorecard System In Higher Education Organizations", **Elec Lett Sci Eng**, vol. 4 (1), pp.20-28.

HOLZER, Marc and Kathryn KLOBY, (2005), "Sustaining Citizen-Driven Performance Improvement: Models for Adoption and Issues of Sustainability", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal,** Vol.10, Iss.1, pp.1-20.

HOOD, Christopher (1995a), "Emerging Issues in Public Administration", **Public Administration**, Vol 73, pp.165-183.

HOOD, Christopher, (1991), "A Public Management For All Seasons?", **Public Administration Review**, Vol: 69, Issue 1, March, pp.3-19.

HOOD, Christopher, (1995b), "The New Public Management in the 1980 Variations on a Theme", **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 20, No:113, pp.93-109.

http://charmeck.org/city/charlotte/ (15.12.2010)

http://muhasebeturk (02.07.2010).

http://tez2.yok.gov.tr/ (22.03.2010).

http://www.unescap.org.(12.05.2010)

http://tur.proz.com., (25.07.2010)

http://www.etatcivil.gouv.qc.ca/fr/default.html, (07.12.2010).

http://www.kutahyanufus.gov.tr/Hizmet_Standartlarimiz, (15.11.2011).

http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf, (20.06.2010).

http://www.turkiye.gov.tr/ (10.05.2010).

http://teachingamericanhistory.org/ (12.04.2010)

http://www.nvi.gov.tr/Hakkimizda,Komisyonun_Kurulusu_Ciec.html. (15.12.2010).

http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx?content=10009 (15.10.2010)

http://www.diplomatie. be/en/services/civilstate.asp (12.12.2010)

http://en.wikipedia.org/wiki/Register_office (10.10.2010)

HUGHES, Owen and Julian TEICHER, (2003), **The Quality Movement and The Quality of Government**, Monash University Faculty of Business and Economics.

HUGHES, Owen, (1998), **Public Management&Administration**, S.T. Martin's Pres, USA.

INTOSAI, (1977), **Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts**, Vienna, Austria.

INTOSAI, (2001), **Code of Ethics and Auditing Standards**, Auditing Standards Committee, Stockholm.

IRALA, Lokanandha Reddy, (2007), "Performance Measurement Using Balanced Score Card", **WP/03/A**

ITTNER, Christopher D., David F. LARCKER, Marshall W. MEYER, (2003), "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced scorecard", **The Accountıng Revıew,** Vol. 78, No:3, pp.725-758.

İNCE, Murat N., (2001), "Elektronik Devlet Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar", Mayıs, http://www.dpt.gov/ (05.10.2010).

JOHNSEN, Age, (2001), "Balanced scorecard: Theoretical perspectives and public management implications", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16, Iss.6, pp.319-330.

JURAN, J.M. and F.M. GRAYNA, (1988), **Juran's Quality Control Handbook,** 4. Edition, Mc Graw Hill, Newyork.

KABADAYI, Ebru Tümer, (2002), İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:6, ss.61-75.

KAĞNICIOĞLU, C. Hakan, (2002), "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık", **İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, Cilt: II, Sayı:1, Ocak, ss.79-90.

Kanada Alberto Eyaleti Sayıştayı, (2001), **Hükümet Hesap Verme Sorumluluğu**, Sacit Yörüker (Çev.), Nisan, Ankara.

KANJI, G., P. MOURA ve P. SA, (2001), "Kanji's Business scorecard", **UK**, **Total Quality Management Magazine**, Cilt:XII, Sayı:7-8, ss.898-905.

KAPLAN, Robert S. David P. NORTON, (1996), "Linking the Balanced scorecard to Strategy", **California Management Review**, 39(1), Fall., pp.56-58.

KAPLAN, Robert S. ve David P. NORTON, (1992), "The Balanced scorecard: Measures That Drive Performance" **Harvard Busıness Revıew**, January-February, pp.71-79.

KAPLAN, Robert S. ve David P. NORTON, (1996), "Using Balanced scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Busıness Review**, January-February, pp.75-85.

KAPLAN, Robert S. ve David P. NORTON, (1999), **Balanced scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayınları.

KAPLAN, Robert S. ve David P. NORTON, (2001), **The Strategy Focused Organization**, Harward Business School Press, Boston Massachusetts, USA.

KAPLAN, Robert S. ve David P. NORTON, (2006), **Strateji Haritaları Gayrimaddi Varlıkları Maddi sonuçlara Dönüştürmek**, 1. Baskı, Ağustos

KAPLAN, Robert S. ve David P. NORTON, (2008), "Balanced scorecard Hall of Fame Report 2008", **Harward Business Review**.

KAPLAN, Robert S., (1994), "Management Accounting (1984-1994) Development of New Practice And Theory", **Management Accounting Research**, pp.247-260.

KAPLAN, Robert S., David P. NORTON, (2003), **Balanced scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Serra Egeli (Çev), Sistem Yayıncılık A.Ş., 3. Baskı, İstanbul.

KARA, Bülent, (2006), "Türkiye'de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: XXX, Sayı:2 Aralık, ss.149-162.

KARAASLAN, Ahmet, (2003), "Bütçeleme Sürecinin Rasyonelleştirilmesi: Kamu Harcamalarında Etkinlik Sağlama Yöntemi Olarak Fayda-Maliyet Analizi" **DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:8, Haziran, ss.251-277.

KARAKAŞ, Mehmet, (2005), "Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma Aracı Olarak Hesapverme Sorumluluğu ve Saydamlık", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF**, Cilt:X, Sayı:2, ss.291-305.

KARCI, Şükrü Mert, (2008), "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:16, ss.40-64.

KASNAKLI, Burcu, (2002), "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced scorecard)", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, s.147.

KATZENBACH, Jon R. ve K. Smith DOUGLAS**,** (1998), **Takımların Bilgeliği,** Nejat Muallimoglu (Çev.), Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

KAUFMANN, Daniel, Aart KRAAY ve Pablo ZOIDO-LOBATON, (2008), "Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?", **The World Bank Research Observer,** Volume 23, Number 1, Spring.

KAUL, Mohan, (1997), "The New Public Administration: Management Innovations in Government", **Public Administration & Development (1986-1998**), Vol.17, Iss. 1, Feb., pp.13-26.

KAYA, Esma Ü., (2003), "Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 3**, ss.14-17.

KAYA, Safiye ve Cem Suat ARAL, (2000), **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Örnekleri**, Sayıştay Başkanlığı, Ankara.

KAYA, Harun (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, Sayı:155, Temmuz-Aralık.

KAYGUSUZ, Sait Yüksel, (2005), "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced scorecard", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri.**

KEÇECİOĞLU, Tamer, (2008), "Stratejik Düşünmedeki Kesin Viraj ya da Soyut Varlıkların Zaferi**:** Strateji Haritaları", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:II, Sayı:2, ss.469-485.

KERLEVAJ, Miha S., Mok KIMMAN, Tomislav HERNAUS, (2008), "Comparative Analysis of The Organisational Learning Process In Slovenia, Croatia, And Malaysia Vlado Dimovski", **Expert Systems with Applications**, 34, pp.3063-3070.

KESSEM, Sami, (1994), "Örgüt Teorisi, Amerikan ve Avrupa Stilleri Neden Avrupa Katılımlarıyla İlgileniyoruz", **Yönetim Dergisi**, Yıl:5, Sayı:19 Ekim, ss.41-46.

KESTANE, Doğan, (2003), "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", **Maliye Dergisi**, Sayı:142, Ocak-Nisan, ss.132-144.

KETTL, Donald F., (1998), **Reinventing Government: A Fifth-Year Report Card**, A Report of the Brookings Institution's Center for Public Management, September, CPM Report 98-1 Washington DC, 20036.

KEYNES, J. Maynard, (2008), **The General Theory of Employment, Interest and Money**, Atlantic, New Delhi.

KILIÇ, Mustafa ve Volkan ERKAN, (2006), "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?", **Ticaret ve Turizm, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, ss.77-93.

KLOOT, Louise ve John MARTIN, (2000), "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", **Management Accounting Research**, 11, pp.231-251.

KOÇEL, Tamer, (1993), **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 4.Baskı, İstanbul.

KONG, Eric, (2010), "Analyzing BSC And IC's Usefulness in Nonprofit Organizations", **Journal of Intellectual Capital,** Vol. 11 No. 3, pp.284-304.

KOUZMIN, Alexander, Elke LOEFFLER, Helmut KLAGES, Nada KORAC-KAKABADSE, (1999), "Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors Towards Learning For Agency Effectiveness", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12, No:2, pp.121-144.

KÖKSAL, Can Deniz, (2001), **"***Veri Zarflama Analizi İle Bankacılıkta Göreceli Verimlilik Ölçümü*", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

KÖSEOĞLU, Özer, (2005), "Belediyelerde Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 447, Haziran, ss.211-235.

KRISTENSEN KROMANN, Jens, (2002), "Outcome-focused Management and Budgeting", **OECD Journal on Budgeting**, Vol:1, No:4.

KUBALI, Derya, (1998), Performans Denetimi; Kavram, İlkeler, Metodoloji ve **Uygulamalar**, T.C. Sayıştay Cumhuriyetin 75. Yıldönümü Dizisi, Ankara.

KURUÜZÜM, Orhan (1992), **Verimliliği Artırmada İş Etüdü Teori ve Uygulamaları**, İ.T.Ü. Matbaası, İstanbul.

KUSEK, Jody Zall, Ray C. RIST, (2010), **On Adımda Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi**, Can Şimşek (Çev), Dünya Bankası-DPT Yayını, Ankara.

LAMOTTE, Gaelle and Geoff CARTER, (2000), "Balanced scorecard Collaboratıve & EFQM, Are The Balanced scorecard And The EFQM Excellence Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company?", **PACE Performance**, Version 2.

LANE, Jan-Eric, (2000), **New Public Management**, Routledge, London.

LANE, Jan-Erik, (1994),"Will Public Management Drive Out Public Administration?", **Asian Journal Of Public Administration,** Vol.16, No.2 (Dec), pp.139-151.

LANG, Sandra S, (2004), "Balanced scorecard and Government Entities", **The CPA Journal,** Vol. 74, Iss.6, Jun, pp.48-52.

LARBI, George A., (1999), "Overview of Public Sector Management Reform", **Discussion Paper 112**, Updated 2003, World Bank.

LARBI, George, (1999), Overview Of Public Sector Management Reform, Discussion paper 112,1999,updated2003. http://siteresources.worldbank.org/ INTROADSHIGHWAYS/Resources/338993-1115316483571/3-public_sector_mgmnt_reform.pdf (04.11.2010).

LAWSON-BODY, Assion, Jared KEENGWE, Laurence MUKANKUSI, Illia ABDOU and Glenn MILLER, (2008), "E-Government Service Delivery Performance: An Adaptation of the Balanced scorecard to the Public Sector", **Journal of E-Commerce in Organizations**, Volume 6, No:2, pp.11-28.

LEBAS, Michel J., (1995), "Performance Measurement and Performance Management", **International Journal of Production Economics,** Vol.41, pp.23-35.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi, (2001), **"**Disiplin ve Uygulama Açısından Kamu Yönetiminin "Kimlik Krizine" Yeni Bir Bakış", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: XXV, Sayı: 1, Mayıs, ss.15-24.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi, (2008), "Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:21, Ağustos.

LETZA, Steve R., (1996), "The Design and Implementation of the Balanced Business scorecard: An Analysis of Three Companies in Practice", **Business Process Reengineering & Management Journal**, 2(3), pp.54-76.

LI, Jing; PIKE, Richard, HANIFFA, Roszaini, (2008), "Intellectual Capital Disclosure and Corporate Governance Structure in UK Firms", **Accounting and Business Research**, Vol. 38. No:2.

LIANG, iang, Yating, (2005), "An Essential Management Tool", Parks & Recreation, Vol.40, Iss 12, pp.22-29.

LINDBECK, Assar (2004), **An Essay on Welfare State Dynamics, Globalization and The Welfare State**, Basingstoke, Palgrave, Macmillan, New York.

LIPE, Marlys Gascho, Steven E. SALTERIO, (2000), "The Balanced scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", **The Accounting Review**, Vol. 75, No:3 (Jul.,), pp.283-298.

Lisbon European Council, (2000) http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm (25.05.2010).

LYNN, Laurence E. (2001), "The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood for Public", **Administration Review**, Vol.61, No:2, March\April, pp.144-160.

Maliye Bakanlığı, (2004), **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin)**, Aralık, Ankara.

Maliye Bakanlığı, (2009), **Performans Programı Hazırlama Rehberi**, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

MARR, Bernard and Chris ADAMS, (2004), "The Balanced scorecard and Intangible Assets Similar Ideas, Unaligned Concept", **Measuring Business Excellence**, Vol 8, pp.18-27.

MARR, Bernard and Gianni SCHIUMA, (2003), "Business Performance Measurement, Past, Present and Future", **Management Decision**, 41(8), pp.680-687.

MARR, Bernard, Giovanni SCHIUMA and Andy NEELY, (2004), "The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5 No: 2, pp.312-325.

MARTIN, Lawrence L., (2003), "Performance-Based Contracting (PBC) For Human Services", **A Review of the Literature Working Paper**, University of Central Florida, No:1, December.

MATHIASEN, David G., (1999), "The New Public Management and its Critics", **International Public Management Journal**, 2(1), pp.90-111.

MCADAM, Rodney, Shirley Ann HAZLETT, Christine CASEY, (2005), "Performance Management in the UK Public Sector", **International Journal of Public Sector Management**, Vol:18, No:3, pp.256-273.

MEYER, Marshall W., (2002), **Rethinking Performance Measurement Beyond the Balanced scorecard**, Cambridge University Press, USA.

MINOWITZ, Peter, (2004), "Adam Smith's Invisible Hands", **Econ Journal Watch**, Volume 1, No:3, December, pp.381-412.

Milli Prodüktivite Merkezi, (2003), **Verimlilik Raporu,** MPM, Ankara.

MOORE, Mark H., Robert KAPLAN, (2003), "The Public Value scorecard:A Rejoinder and an Alternative to Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations, The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University", **Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper**, No:18, Mayıs.

MORGAN, Gareth, (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Gündüz Bulut (Çev.), MESS Yayınları, İstanbul.

MORISAWA, Toru, (2002), "Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach", **NRI (Nomura Research Institute) Papers**, No:45, April 1, s.6.

MORIYAMA, Iwao M., (1989), "Considerations In The Organization of National Civil Registration And Vital Statistics Systems", **IIVRS Technical Paper**, No:36, July, pp.177-183.

MORROW, J., (1998), **History of Political Thought: A Thematic Introduction**, Macmillan, London.

MUTER, Naci ve Ramazan GÖKBUNAR, (2003), **"**Devletin Etkinliği ile İlgili Ekonomik, Politik, Kültürel Teoriler", **Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt:I, Sayı:1, ss.53-70.

MUTLUER, M. Kamil, Erdoğan ÖNER ve Ahmet KESİK, (2005), **Bütçe Hukuku**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

MWITA, John Isaac, (2000), "Performance Management Model: A Systems-Based Approach to Public Service Quality", **The International Journal of Public Sector Management**, 13 (1); ABI/INFORM Global.

NANGIR, Esin Oral, (2007), "Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü", **Bütçe Dünyası**, Cilt:II, Sayı:25, Bahar, pp.115-122.

NEELY, Andy D., (1999), "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What New?", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.3, Iss.2, pp.205-228.

NEELY, Andy, Chris ADAMS and Mike KENNERLEY, (2002), "The Performance Prism: The scorecard for Measuring and Managing Business Success", **Financial Times**, Prentice Hall, London.

NEELY, Andy, Mike GREGORY and Ken PLATTS, (2005), "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25, Iss: 12, pp.1228-1263**.**

NEELY, Andy; ADAMS, Chris, The Performance Prism, http://www.performance-measurement.net/news-list.asp?offset=40, (02.01.2010).

NIVEN, Paul R., (2002), "Balanced scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons Inc., New York, USA.

NIVEN, Paul. R., (2003), "Balanced scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit Agencies", John Wiley and Sons Inc., New York, USA.

NOHUTÇU, Ahmet ve Demokaan DEMİREL, (2005), "Türkiye'deki E-Devlet Uygulamaları", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:778, Haziran, ss.35-59.

NYHAN, Ronald C. and Herbert A. MARLOWE, (1995),"Performance Measurement in the Public Sector: Challenges and Opportunities", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 18, Iss. 4, Summer, pp.333-348.

NYHAN, Ronald C. and Lawrance L. MARTIN, (1999), "Comparative Performance Measurement", **Public Productivity & Management Review**, Vol.22, March, pp.348-365.

ODUNCU, Mehmet, (2009), *"Türk Kamu Yönetiminde E-Devlete Geçiş Uygulamaları Ve Mülki İdare Amirliği Mesleğine Etkisi (İçişleri Bakanlığı Uygulaması)*, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sivas.

OECD, (2001), **Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability**.

OECD, (2004a), Public Sector Modernization: Changing Organizational Structures, Policy Brief, September, www.oecd.org/publications/Pol_brief, (10.02.2009).

OECD, (2005a), Paying for Performance: Policies for Government Employees, May.

OECD, (2005b), Public Sector Modernization: Open Government, Organization for Economic Co-operation and Development, Policy Brief, Observer.

OECD, SIGMA, External Audit & Financial Control Glossary, http:\\www.oecd.org.\dataoecd. (25.01.2010).

OECD,(2004b), Public Sector Modernization: Governing for Performance, October, Policy Brief, OECD Observer.

ONAR, Sıddık Sami, (1966), **İdari Hukukunun Umumi Esasları**, C.I, 3.Baskı, İstanbul.

OPRICOVIC, Serafim, Gwo-Hshiung TZENG, (2004), "Compromise Solution by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS", **European Journal of Operational Research**, Volume 156, Issue 2, 16 July, pp.445-455.

ORAL, Esin, (2005) "Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme", **Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu**, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted, (1992), **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, New York USA.

OWEN, Hughes E., (1994), **Public Management & Administration: An Introduction**, St. Martin Pres, New York.

OYMAN, Sumru, (2009), "*Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme"*, Uzmanlıkta Yeterlilik Tezi, Haziran.

ÖLÇER Ferit (2005), **"**Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin Tasarımı ve Uygulanması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: XXXVIII, Haziran, ss.89-134.

ÖMÜR GÖNÜLŞEN, Uğur, (2003), "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu Yönetimi İsletmeciliği", **Çağdaş Kamu Yönetimi I,** Acar, M. & Özgür, H. (Ed.), Nobel Yayıncılık, Ankara.

ÖRNEK, Ali Şahin, (2000), "Balanced scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:II, Sayı:3, ss.255-276.

ÖZAY, İlhan, (1998), **Türkiye'deki Klasik Kamu Hizmeti Anlayışı: "Çok Yasa" ya da "A Tes Amour"**, op. cit., s. 295. İÜHFM, C. 56, Sy. 1-4, 1998, s. 295.

ÖZBİLEN, Şevki, (2001), "Türkiye'de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reform Önerisi-II", **Yeni Türkiye Dergisi (Kriz Özel Sayısı)**, Cilt:I, Sayı: 41-42, Eylül-Ekim, ss.1-8.

ÖZDEMİR, Ali İhsan ve Neşe Yalçın SEÇME, (2009), "İki Aşamalı Stratejik Tedarikçi Seçiminin Bulanık TOPSIS Yöntemi İle Analizi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XI, Sayı:2, ss.79-112.

ÖZDEMİR, Erkan, "Hedeflere Göre Performans Yönetimi http://www.egitisim.com.tr/docs/hedeflere-gore-performans-degerleme-yontemi.pdf, (22.03.2010).

ÖZDEMİR, Süleyman, (2004), **Refah Devleti ve Üstlendiği Temel Görevler Üzerine Bir İnceleme AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri**, (Editör: A. Hekimler), Beta Yayınları, İstanbul.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2002), "Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:19, Temmuz-Aralık 2002, ss.115-134.

ÖZEN, Ahmet, (2008), **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği**, Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ümit Ofset Matbaacılık, Yayın No:2008/382.

ÖZER, Akif, (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, 59. Sayı, Ekim-Aralık, ss.3-46.

ÖZER, Hüseyin, (1992) "Performans Denetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Mart.

ÖZER, Hüseyin, (1997), **Kamu Kesiminde Performans Denetimi Ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**, Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları S:74 Çeviri Dizisi, Ankara.

ÖZER, M. Akif, (2006), "Kamu Yönetiminde Kimlik Bunalımı Üzerine Değerlendirmeler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 61, ss.3-22.

ÖZEREN, Baran, (2002), **ABD Sayıştay Tarafından Yayınlanan "Federal Devlette İç Kontrol Standartları, (**Çev.), Sayıştay Araştırma ve Tasnif Grubu, Ankara, ss.1-30.

ÖZGEN, Hüseyin ve Murat TÜRK, (1996), "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:29, Sayı:2, Haziran, ss.71-83.

ÖZSEVER, Çiğdem, Tülay GENÇOĞLU ve Nihal ERGİNEL, (2009), "İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi,** Sayı:18, Nisan, ss.45-58.

ÖZTÜRK, Ahmet, İrfan ERTUĞRUL ve Nilsen KARAKAŞOĞLU, (2008), "Nakliye Firması Seçiminde Bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması", **Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi,** Cilt:XXV, Sayı:2, ss.785-824.

ÖZYILDIZ, M. Hakan, (2000), "Kamu Harcama Politikalarının Denetlenmesi ve Performansa Dayalı Bütçe", **Hazine Dergisi**, Sayı,13, ss.77-87.

PADOVANI, Emaunuele ve Eric SCORSONE, (2007), "Challenges in the Comparative Analysis of Local Government Bureaucracy and Performance Measurement: The Case of Italy and the United States European Group of Public Administration", **Annual Conference**, Study Group II, Madrid, 19-22-September.

PALMER, Margaret J., (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner (Çev.), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti, İstanbul.

PANDEY, I. M., (2005), "Balanced scorecard Myth and Reality", **VIKALPA**, Volume 30, No:1,ş January- March, pp,51-65.

PARLAK, Bekir, SOBACI, Zahid, (2008), Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler, Alfa Aktüel, 2.Baskı, Bursa

PARLAK, Bekir, (2011), Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul

PEKER, Ömer, (1996), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt:V, Sayı:6, ss.43-57.

PERRY, James L. and Hal G. RAINEY, (1988), "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critque and Research Strategy", **The Academy of Management Review**; April, 13(2), pp.182-201.

PERY, James.L. and L.W. PORTER, (1982), "Factors Affecting the Context for Motivatıon", **Academy of Management Review**, 7, pp.89-98.

PETERS, B. Guy and John PIERRE, (1998), "Governance Without Government? Rethinking Public Administration", **Journal of Public Administration Research and Theory,** J-PART 8, No: 2, pp.223-243.

PETERS, B. Guy, (2001), **The Politics of Bureaucracy**, Rutledge, London.

PETTINGREW, Andrew, Thomas HOWARD and Richard WHITING, (2006), **Handbook of Strategy & Management**, SAGE Publication Ltd.

PIERSON, Christopher, (2000), **Modern Devlet**, Dilek Hattatoğlu (Çev), Çivi Yazıları, İstanbul.

POISTER, H., Theodore, (2003), **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations**, CA: Jossey- Bass., San Francisco.

POISTER, Theodore H. and Gregory D. STREIB, (1999), "Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 22, No:3, Mar., pp.308-325.

POLAT, Necip, (2003), "Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği" **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 49, ss.65-80.

Procurement Executives' Association (PEA), Guide to a Balanced scorecard, Performance Management Methodology, http://management.energy.gov/ documents/BalancedscorecardPerfAndMeth.pdf (25.07.2010).

PROKOPENKO, Joseph, (2003), **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El kitabı**, O. Baykal ve diğerleri (Çev.), MPM Yayınları, Ankara.

RAADSCHELDERS, Jos C. N., (2008), "Understanding Government: Four Intellectual Traditions In The Study Of Public Administration", **Public Administration**, Vol. 86, N: 4, ss.925-949.

RADNOR, Zoe J., David BARNES, (2007), "Historical Analysis Of Performance Measurement And Management İn Operations Management, International", **Journal of Productivity and Performance Management** Vol. 56 No:5/6, ss.384-396.

RAINEY, Hal. G., (1979), "Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform", **Public Administration Review**, 39, pp.440-448.

RAINWATER Paul W. and MANAGEWARE, A., Practical Guide to Managing for Results**,** State of Louisiana Division of Administration http://doa.louisiana.gov.opb/pub/MW=accountability (01.07.2010).

RATNASINGAM, Pauline, (2009), "Service Quality Management Applying The Balanced scorecard: An Exploratory Study" **International Journal of Commerce and Management,** Vol. 19, No:2, pp.127-136.

RISHER, Howard, (2007), "Managing To Create a Performance Culture", **Public Management**, Jun, 89(5), pp.25-29.

RITTER, Micheal, (2003), "The Use Of Balanced scorecards In The Strategic Management Of Corporate Communication", **Corporate Communications: An International Journal**, Cilt: VIII, No:1, pp.44-59.

RIVENBARK, William C. and Eric J. PETERSON, (2008), **A Balanced Approach to Implementing the Balanced scorecard**, Popular Government, Fall, pp.31-37.

RIZVI, Gowher, (2005), "Reinventing Government: Putting Democracy And Social Justice Back Into The Discourse", **6th Global Forum On Reinventing Government Towards Participatory And Transparent Governance**, 24-27 May, Seoul, Republic Of Korea.

ROBINSON, Marc and Duncan LAST, (2009), "A Basic Model of Performance-Based Budgeting", International Monetary Fund Fiscal Affairs Department.

ROCHET, Claude, (2004), "Rethinking the management of information in the strategic monitoring of public policies by agencies", **Industrial Management & Data Systems,** Vol. 104, Iss:3, pp.201-208.

RODNEY, McAdam, Shirley-Ann HAZLETT and Christine CASEY, (2005), "Performance Management In The UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity", **The International Journal of Public Sector Management**; Vol:18, Iss 3, pp.256-273.

ROESSNER, J.D., (1977), "Incentives to Innovate in Public and Private Organizations", **Administration and Society**, 9, pp.341-365.

ROHM, Howard, (2008), **Using the Balanced scorecard to Align Your Organization**, Balanced scorecard Institute.www.balancedscorecard.org.11.11.2010

SAK, Güven ve Sinan SÖNMEZ, (2000), "Kamu Hesaplarında Saydamlık ve Borç Yönetimi", **Akdeniz Üniversitesi-İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Sempozyumu**, 15-17 Mayıs Antalya.

SAKAL, Mustafa ve Elif Ayşe ŞAHİN, (2008), "Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü ve Sayıştay Denetimi İlişkisi: Türkiye'deki Düzenlemeler Bakımından Bir Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:68, Ocak-Mart, ss.3-27.

SALAMON, E.E., (1980), "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology** 71, pp.247-259.

SAMSUN, Nihal, (2003), "Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim", **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, ss.18-31.

SARAN, Ulvi (2004), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yayıncılık, Ankara.

SARAN, Ulvi ve Ahmet GÖÇERLER, (1998), "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Yıl:70, Sayı:421, Aralık.

SARAN, Ulvi, (2001), "Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Yıl.73, Sayı:431, ss.1-19.

SARAN, Ulvi, (2004), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

SAYGILIOĞLU, Nevzat ve Selçuk ARI, (2003), **Etkin Devlet**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

SAYLI, Halil, (2008), "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", **Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:X, Sayı:2, Afyon, ss.181-200.

SENGE, Peter M., (2004), **Beşinci Disiplin**, Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan (Çev.), YKY Yay., No:226, İstanbul.

SEZER, Özcan, (2008), "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:IV, Sayı:8, ss.147-171.

SHAHMOHAMMADI, F. and M. CHARMI, (2004), **Using DEA to Measure Performance of Science Parks: Case of Iran. In: Emrouznejad A, Podinovski**, V. Editors, Proceedings of DEA, Birmingham, UK.

SHARMA Ashu, (2009), "Implementing Balance scorecard for Performance Measurement," **The IUP Journal of Business Strategy,** Vol. VI, No:1, pp.7-16.

SHULVER, Michael and Gavin LAWRIE, (2007), "The Balanced scorecard and the Business Excellence Model", **8th Manufacturing Accounting Research Conference: "Cost And Performance In Services And Operations**, University of Trento, June 18-20.

SIMONS, Robert, (2000), **Performance Measurement Control System For Implementing Strategy: Text and Cases**, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

SONGUR, H. Mehmet, (1995), **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, Ankara.

SOUISSI, Mohsen, (2008), "A Comparative Analysis Between The Balanced scorecard And The French Tableau de Board", **International Business & Economics Research Journal**, Volume 7, Number:7, pp.83-86.

SÖYLER, İlhami, (2006), "Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Teknik ve Süreçlerindeki Değişiklikler ve Yenilikler Açısından Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:16, ss.283-300.

SPECKBACHER, Gerhard, Juergen BISCHOF, Thomas PFEIFFER, (2003), "A Descriptive Analysis On the Implementation of Balanced scorecards in German-Speaking Countries", **Management Accounting Research**, 14, pp.361-387.

STOKER, Gerry, (1998), "Governance as a Theory: Five Propositions", **International Social Science Journal**, Vol 50, Iss.155, pp.17-28.

SUKEL, W. Mark., (1978), "Contrasting the Private and Public Sectors", **Industrial Management**, March-April.

SUN, Chia-Chi, (2010), "A Performance Evaluation Model by Integrating Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Methods", **Expert Systems with Applications**, ESWA 25.May, 1-10.

ŞAHİN, İ., (1998), "*Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin İllere Göre Karşılaştırmalı Verimlilik Analizi: Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

ŞENGÜL, Ramazan, (2007), "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:14, Sayı:2, ss.258-263.

ŞEYHANLIOĞLU, Hüseyin, (2007), "Postmodern Kamu Yönetiminde E-devlet", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:456, Eylül, ss.80-106.

TAYLOR, Frederick W., (2003), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Bahadır Akın (Çev.), Çizgi Yayınları, Konya.

The Swedish National Audit Office, (2001), **İsveç Sayıştay'ı Performans Denetimi El Kitabı**, Tolga Demirbaş (Çev.), T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayını.

TMSF, (2008), **Stratejik Plan 2008-2010**, http://www.tmsf.org.tr/documents/reports/tr/sp0810.pdf (12.11.2010).

TODAİE, (1991), **Kaya Projesi (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor)**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:238, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara.

TODD, David and Elaine PALMER, (2001), "Development and Design of a 'Dynamic' Balanced scorecard in Local Government", **Proceedings of European Operations Management Association 8th International Annual Conference**, Bath, United Kingdom.

TONG, L.I., C.H. WANG, C.C. CHEN, C.T. CHEN, (2004), "Dynamic Multiple Responses by Ideal Solution Analysis", **European Journal of Operational Research**, Vol. 156, pp.433-444.

TOPRAK, Düriye , "Türkiye'de Performansa Dayalı Mali Yönetim Çerçevesinde Stratejik Planlama", **24-27 Eylül 2009, Uluslararası Davraz Kongresi**, ss.1288-1301.

TORTOP, Nuri ve Eyüp Günay İSBİR, (1986), **Yönetim Bilimi**, Bilim Yayınları, Ankara.

TOSUN, Selma, (2010), "Krizden Sonra Yeniden Yapılanma: Mali Saydamlık ve Bütçe Sürecinin Açık Olması", **Bütçe Dünyası Dergisi**, Sayı 33, ss.22-33.

TRIANTAPHYLLOU, Evangelos and Chi-Tun LİN, (1996), "Development And Evaluation Of Five Fuzzy Multiattribute Decision Making Methods", **International Journal of Approximate Reasoning**, Vol. 14, pp.281-310.

TRIANTAPHYLLOU, Evangelos, B. SHU, S.N. SANCHEZ and T. RAY, (1988), "Multi-Criteria Decision Making: An Operations Research Approach", **Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering,** John Wiley & Sons, Vol. 15, ss.175-186.

TUNÄLV, Claes, (1992), "Manufacturing Strategy-Plans and Business Performance", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:12, Iss:3, pp.4-24.

TUNCER, Cüneyt, (2007), "Mahalli İdarelerin Hizmet Sunumunda Etkinlik: Salihli Belediyesi Jeotermal Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:XIV, Sayı:1, ss.91-108.

TUTUM, Cahit, (1979), **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.

United Nations, (2001), "Globalization and the State", **World Public Sector Report**, New York, Yayın No: ST/ESA/PAD/SER.26.

United Nations, (2008), **E-Government Survey 2008**, From e-Government to Connected Governance, Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, New York.

United Nations, (2010), **E-Government Survey 2010**, Leveraging e-Government at a Time of Financial And Economic Crisis Printed by the UN Publishing Section, New York.

United Nations, "What Is Good Governance?" http://www.unescap.org, (05.06.2010).

United States, (2009), **Lean in Government Starter Kit Version 2.0 How to İmplement Successful Lean Initiatives**, Environmental Protection Agency, May, EPA-100-K-09-007.

ÜLKER Yakup ve Hüseyin İSKENDER, (2005), "Doğru Maliyet Hesaplamada Güvenilir Bir Sistem: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve John Deere Örneği," **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:VIII, Sayı:13, Mayıs, ss.189-217.

ÜLKER, Halil İ., (2002), "Bilgi Toplumu ve Devlet", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10/11 Mayıs, Hereke-Kocaeli.

VISSER, Max, (2003), "Gregory Bateson On Deutero-Learning And Double Bind: A Brıef Conceptual History", **Journal of History of the Behavioral Sciences**, Vol. 39 (3), Summer, pp.269-278.

VOSS, Christopher A., Pär AHSTRÖM, Kate BLACMON, (1997), "Benchmarking And Operational Performance: Some Empirical Results", **International Journal Of Operations &Production Management**, Vol.17, Issue:9/10, pp.1046-1059.

VURAL, Mehmet Zeki, (1968), **Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri**, Yüksel Matbaası, İstanbul.

WALDMAN, David A., (1994), "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", **The Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3, Jul., pp.510-536.

WALDO, Dwight, (1968), "Public Administration", **The Journal of Politics**, Vol. 30, No.2, May, pp.443-479.

WALSH, K. and J. STEWART, (1992), "Change in the Management of Public Services. Public Administration", **Public Administration**, Vol.70, pp.499-518.

WEGMANN, Gregory, (2007), "The Balanced scorecard as a Knowledge Management Tool: A French Experience in a Semi-Public Insurance Company", **The 2007 International Joint Conference On e-Commerce, e-Administration**, e-Society, and e-Education, Hong Kong, pp.15-17 August.

WELCH, Terrence, J. Tychan PAUK, A. Hopf Richard H. DENETT, David J. LİTMAN, Lloyd W. IDA, Pratsch M. and Robert A. USTAD, (1998), **Guide to a Balanced scorecard Performance Management Methodology,** Procurement Executives Association, USA.

WENISCH, Simone, (2004), "*The Diffusion of a Balanced scorecard in a Divisionalized Firm-Adoption and Implementation in a Practical Context*" Doktora Tezi, Department of Business Administration, Umea School of Business and Economics, Umea University, Umea, Sweden, June.

WHOLEY, Joseph S., (1999), "Performance-Based Management: Responding to the Challenges", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 22, No:3., Mar., pp.288-307.

WHORTON, J.W. and A.J. WORTHLEY, (1981), "A Perspective on Challenge of Public Management: Environmental Paradox and Organizational Culture", **Academy of Management Review,** 6, pp.357-362.

WILSON Chris, David HAGARTY and Julie GAUTHIER, (2003), "Results Using The Balanced scorecard İn The Public Sector", **Journal of Corporate Real Estate**, 6 (1), Dec., pp.53 -64.

WILSON, Woodrow, (1886), "The Study of Administration http://teachingamericanhistory. org/library/index.asp?subcategory=111, (09.06.2010).

WISNIEWSKI, Mik and A. DICKSON, (2001), "Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced scorecard", **Journal of the Operational Research Society**, Vol: 52, pp.1057-1066.

WISNIEWSKİ, Mik and Snjo'lfur OLAFSSON, (2004), "Developing Balanced scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience", **International Journal of Productivity and Performance Management,** Vol. 53, Iss.7, pp.602-609.

World Bank, (1989), **Sub-Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Development**, Washington D.C.

World Bank, (1997), **Word Development Report**, The State in a Changing World, Oxford University Press.

YAM, Richard C.M., Peter TSE, Li LING and Francis FUNG, (2000), "Fung Enhancement of Maintenance Management Through Benchmarking", **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 6 No:4, pp.224-240.

YAZICI, Selim, (2000), "Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme", **Kal Der**, Yıl 7, Eylül-Ekim, İstanbul, ss.32-38.

YAZIR, Tahsin, (2007), "*Eğitim Kurumları İçin Kurumsal Performans Ölçümüne Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

YENİCE, Ebru, (2006a), "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi", **Maliye Dergisi**, Sayı:150, Ocak-Haziran, ss.122-132.

YENİCE, Ebru, (2006b), "Performans Denetimi ve Türkiye Uygulaması", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Coşkun Can Aktan (Der.), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

YENİCE, Ebru, (2006c), "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:61, Nisan-Haziran, ss.57-68.

YENİCE, Ebru, (2007), "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced scorecard) Yaklaşımı", **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:II, Sayı:25, Bahar, ss.95-100.

YENİYURT, Sengun, (2003), "A Literature Review And Integrative Performance Measurement Framework For Multinational Companies", **Marketing Intelligence & Planning**, 21 (3), pp.134-142.

YERELİ, Ayşe Necef ve Gülşen GERŞİL, (2005), "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:XII, Sayı:2, ss.17-30.

YEŞİLYURT, Cavit ve M. Ali ALAN, (2003), "Fen Liselerinin 2002 Yılı Göreceli Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemi İle Ölçülmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt:IV, Sayı:2, ss.91-104.

YILDIRIM, Murat, (2010), "Modernizim, Postmodernizim ve Kamu Yönetimi", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:VII, Sayı:1, ss.704-719.

YILDIRIM, Şükrü, (2007), "*Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında E-Devletin Rolü ve Bir E-Devlet Uygulaması: Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS)*", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

YILMAZ, Argüden, "TKY-Toplam Kalite Yönetimi Nedir?" http://www.kascert.com (09.08.2010).

YILMAZ, Abdullah, (2007), "AB'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17, Nisan, ss.215-241.

YILMAZ, Osman, (2001), **Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**, DPT İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Şubat, Ankara.

YILMAZ, Sibel, (2007a) **Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye'deki Pilot Uygulamalar**, Maliye Bakanlığı, No:26, Nisan, Ankara.

YILMAZ, Sibel, (2007b), Performans Esaslı Bütçelemenin Gelişimi ve Uygulanması, **Bütçe Dünyası,** Cilt:III, Sayı:27, Güz, ss.35-43.

YILMAZÖZ, Mehmet, (2009), "Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu", **Maliye Dergisi**, Sayı:157, Temmuz-Aralık, ss.293-302.

YOLALAN, Reha, (1993), **İşletmelerarası Göreli Etkinlik Ölçümü**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 483, Ankara.

YOZGAT, Osman, (1980), **İşletme Yönetimi**, İ.İ.T.İ.A. Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

YÖRÜKER, Sacit, Levent KARABEYLİ, Safiye KAYA ve Baran ÖZEREN, (2003), **Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:28, Ankara.

YÖRÜKER, Sacit, Levent KARABEYLİ, Safiye KAYA ve Baran ÖZEREN, (2002), **Sayıştay'ın Performansının Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Sayıştay Yayınları, Ankara.

YURDAKUL, Mustafa ve Yusuf Tansel İÇ, (2003), "Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik TOPSIS Yöntemini Kullanan Bir Örnek Çalışma", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:XVIII, No:1, ss.1-18.

YURDAKUL, Mustafa ve Yusuf Tansel İÇ, (2009), "Analysis of the Benefit Generated by Using Fuzzy Numbers in a TOPSIS Model Developed for Machine Tool Selection Problems", **Journal of Materials Processing Technology**, 209, ss.310-317.

YÜKÇÜ, Süleyman, Gülşah ATAĞAN,(2009), **"**Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt: 23, Sayı: 4, ss.1-13

ZANAKIS, S.H., A. SOLOMON, N. WISHART, S. DUBLISH, (1998), "Multi-Attribute Decision Making: A Simulation Comparison of Select Methods", **European Journal of Operational Research**, Vol. 107, pp.507-529.

ZEGER, Van Der Wal, Gjalt De GRAAF and Karin LASTHUIZEN, (2008), "What Valued Most? Similarities and Differences Between the Organizational Values of the Public and Private Sector", **Public Administration**, Vol. 86, No:2, pp.465-482.

ZERENLER, Muammer, (2005), "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:1 Bahar, ss.1-36.

DİZİN

5

5018 Sayılı 38, 191, 203, 204, 205, 206

6111 Sayılı 111, 251

A

AB 38, 56, 206
ABC 139
ABD 37, 39, 54, 84, 112, 146, 147, 149, 172
accountability 87
AHS 134
Altıntaş . 258, 261, 268, 269, 281, 282, 284, 285, 294, 296, 297, 300, 304, 307, 311, 312
anlamlılık 258
Aslanapa 258, 261, 262, 269, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 306, 307, 309, 310, 314

B

BAHP 137
Balanced 25, 58, 59, 61, 62, 63, 66, 110, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 135, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 208, 209, 210, 211, 212, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 250, 251, 253, 254, 256, 257, 277, 286, 287, 288, 305, 306, 307, 308, 312, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 323, 324, 328, 330, 331, 332, 333, 335, 336
Balanced scorecard 25, 58, 59, 61, 62, 63, 66, 110, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 135, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 208, 209, 210, 211, 212, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 250, 251, 253, 254, 256, 257, 277, 286, 287, 288, 305, 306, 307, 308, 312, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 323, 324, 328, 330, 331, 332, 333, 335, 336
BDDK 169
benchmarking 30, 125, 126, 176, 177, 190
BEPER 201
BSC 130, 176, 177, 180
bürokrasi modeli 7, 17
bütçe açığı 196, 197

C

C.I.E.C 230, 231

Ç

Çavdarhisar .. 258, 261, 262, 263, 269, 281, 282, 284, 285, 290, 298, 302, 304, 307, 310, 316
çevre 22, 23, 24, 30, 35, 36, 68, 87, 93, 128, 179, 189, 198
çıktı 80, 94, 96, 103, 105, 106, 109, 130, 131, 133, 140, 165, 176

D

değişim mühendisliği 33, 37
demografik özellikleri .. 269, 270, 271, 272, 273, 274
denge 79, 81, 128, 162, 179
devlet 2, 3, 4, 5, 17, 22, 37, 39, 41, 42, 43, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 67, 69, 82, 83, 90, 92, 101, 102, 112, 163, 169, 192, 193, 195, 196, 214, 225, 239
dış müşteri 31, 151
Domaniç 258, 261, 263, 270, 281, 282, 284, 285, 294, 299, 302, 303, 310, 317
DPT 29, 56, 76, 198, 215, 246
Dumlupınar .. 144, 258, 261, 264, 270, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 301, 303, 306, 307, 309, 310, 319
durumsallık yaklaşımı 23, 24

E

economy 82
e-devlet 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 62, 63, 180, 191, 214, 215, 225, 238, 241, 247, 248, 250, 251
effectiveness 82
EFQM 119, 120, 121, 122, 123
ekonomi 5, 17, 50, 64
Emet 258, 261, 264, 271, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 320
en iyi değer 174
etkin devlet 4, 101
etkinlik .. 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 21, 39, 40, 41, 42, 45, 61, 62, 66, 73, 80, 82, 90, 93, 96, 97, 98, 101, 103, 106, 107, 109, 126, 130, 131, 132, 139, 158, 163, 165, 174, 191, 196, 197, 199, 205, 209, 227, 251, 336

F

faaliyet düzeyi 105
fırsatlar 24, 245
finansal boyut 155, 163, 164, 165

finansal olmayan ölçüt ... 73, 117, 118, 119, 127, 151
finansal ölçüt 77, 151

G

Gediz 258, 261, 265, 271, 281, 282, 284, 285, 291, 294, 295, 299, 301, 308, 310, 322
gelişim öğrenme 244, 251, 309, 310, 311, 313
girdi 14, 22, 93, 94, 95, 97, 99, 103, 106, 130, 133, 140, 199, 253
GPRA 84
güçlü yanlar 187
güven açığı 197
SWOT 28, 214, 244, 245, 246

H

hedef ... 4, 15, 74, 79, 80, 97, 113, 115, 118, 121, 125, 152, 154, 156, 167, 199, 200, 206, 212, 257, 287, 290
hesap verme sorumluluğu ... 2, 27, 43, 87, 89, 91, 110, 112, 206
Hisarcık 258, 261, 265, 266, 272, 281, 282, 284, 285, 292, 293, 297, 299, 300, 302, 303, 305, 306, 308, 310, 323
hizmet etkinliği 159

I

IMF 40, 100, 206
INTOSAI 110, 111

İ

iç müşteri 30, 31, 151
iç süreçler ... 12, 29, 63, 127, 130, 158, 162, 163, 172, 175, 176, 250, 251, 254, 309, 310, 311, 328
İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü 219, 220, 223
İMKB 135, 136

K

kafa kağıdı 218
kamu 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 98, 105, 110, 112, 113, 115, 126, 132, 133, 137, 143, 146, 148, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 169, 171, 174, 175, 176, 179, 180, 181, 182, 186, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 205, 206, 207,론208, 209, 210, 211, 214, 222, 225, 226, 227, 230, 238, 240, 243, 246, 248, 249, 257, 281, 331, 333
kamu düzeni 44
kamu sektörü 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 16, 18, 24, 35, 39, 40, 66, 80, 96, 113, 157, 180, 200, 211
kamu yararı 5, 6, 9, 39, 53, 89, 165
kamu yönetimi ... 2, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 32, 35, 36, 38, 39, 42, 54, 58, 61, 62, 63, 69, 70, 82, 83, 84, 86, 87, 90, 157, 164, 176, 191, 192, 197, 198, 199, 200, 204, 210, 248
kamuoyu 5, 85
kar amacı gütmeyen kurumlar 210
karar matrisi 275, 276
kariyer ... 113, 200, 254, 255, 256, 278, 283, 297, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 319, 320, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 335, 336
KAYA Projesi 198
kimlik paylaşım sistemi 228
kişisel özellikler 68, 209
KİT 209
kumanda paneli 117

L

liberalizm 3
liderlik 44, 68, 161
liyakat 195, 200
Lizbon stratejisi 50

M

maliyet ..7, 29, 40, 42, 44, 59, 61, 78, 79, 83, 93, 98, 105, 108, 126, 131, 132, 139, 155, 159, 185, 186, 205, 250
MEBSİS 55
MEHTAP 198
MEHTAP Projesi 198
Merkantilizm 3
Merkez İlçe Nüfus Müdürlüğü 274, 300, 304, 306, 311, 330
MERNİS 55, 215, 225, 226, 227, 228, 229
MERNİS projesi 226, 227
misyon ..27, 72, 80, 84, 143, 155, 158, 163, 166, 169, 181, 183, 186, 187, 188, 216, 245
MOGAHA 179, 180
MPM 96
müşteri boyutu 79, 156, 158, 163, 165
müşteri memnuniyeti 30, 41, 47, 67, 78, 156, 157, 191, 200
müşteri odaklılık 157, 179

N

netlik 10, 245
NGO 147
nüfus .55, 69, 104, 134, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 249, 255, 256, 257, 278, 282, 283, 295, 297, 312, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337

Nüfus Müdürlüğü . 216, 221, 224, 232, 246, 250, 253, 268, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 312, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 334

O

OECD 4, 31, 35, 40, 52, 87, 113, 114
OPHE 147
oran analizi 130

Ö

öğrenen organizasyon 26, 33, 37, 128
özel sektör 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 30, 40, 42, 46, 51, 57, 61, 70, 73, 80, 81, 101, 113, 132, 133, 137, 143, 148, 156, 157, 159, 161, 164, 166, 167, 172, 179, 191, 196, 200, 209

P

parametreli yöntemler 131
Pazarlar. 258, 261, 266, 272, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 298, 301, 302, 304, 305, 308, 310, 324
performans . 9, 11, 12, 13, 14, 19, 24, 25, 26, 27, 30, 32, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 47, 49, 58, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 98, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 148, 150, 152, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 216, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 251, 252, 254, 256, 257, 277, 278, 285, 286, 287, 288, 289, 309, 312, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337
performans açığı 197
performans bilgisi... 78, 109, 115, 125, 140, 180, 188, 232
performans değerlendirme 41, 67, 84, 91, 92, 98, 113, 133, 200, 210, 332
performans denetimi..... 110, 111, 115, 180, 205, 208
performans esaslı bütçeleme .. 69, 114, 115, 204, 205, 207, 208
performans göstergesi ... 103, 104, 108, 155, 256
performans ölçüsü, ... 78
performans programı 69, 109, 115
performans puanı 278, 286, 287, 288, 289
performans raporlama 91, 174
performans sorumluluğu 87, 89
performans sözleşmesi 86, 207
performans yönetimi .. 30, 35, 37, 38, 39, 45, 63, 69, 70, 71, 75, 80, 81, 93, 129, 145, 159, 177, 192, 203, 204, 335
performansa dayalı ücretleme 20
program mantığı yaklaşımı 125
PROMETHEE 134

R

refah devleti 3, 4, 21, 39, 82
regresyon analizi 132

S

saydamlık 89, 91, 101, 204
SERVQUAL 259
Simav 258, 261, 266, 267, 273, 281, 282, 284, 285, 291, 295, 303, 304, 310, 326
sistem yaklaşımı 7, 22
SMARTS 134
sonuç .22, 39, 49, 69, 77, 80, 103, 104, 106, 107, 109, 110, 115, 118, 122, 125, 131, 151, 154, 161, 162, 163, 165, 167, 175, 176, 184, 187, 190, 199, 203, 209, 211, 230, 250, 251, 313, 320, 335, 336
SPSS 244, 254, 260
strateji 24, 25, 30, 43, 80, 102, 119, 121, 122, 140, 143, 161, 164, 167, 168, 169, 173, 179, 182, 183, 186, 187, 190, 199, 250, 331
strateji haritası..... 161, 167, 168, 169, 179, 183, 186, 187, 250
stratejik amaçlar..... 50, 67, 69, 73, 81, 122, 141, 143, 158, 167, 172, 176, 187, 188, 250
stratejik yönetim 24, 25, 30, 37, 72, 102, 118, 127, 128, 139, 140, 158, 167, 176, 182, 210, 331
SWOT 28

Ş

Şaphane .258, 261, 267, 273, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 292, 293, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 305, 306, 307, 308, 311, 327
şeffaflık ..4, 5, 31, 35, 38, 45, 49, 89, 91, 92, 210

T

TAKBİS 56
takım çalışması 32, 78, 161, 184
tasarruf 50, 52, 53, 169, 228, 250, 251, 302, 313, 317, 318, 324, 327, 328
Tavşanlı 258, 261, 267, 268, 274, 281, 282, 284, 285, 289, 291, 301, 302, 303, 305, 311, 328
teknik etkinlik 97
TMSF 169, 171
TODAİE 198
toplam kalite yönetimi 5, 24, 30, 37, 38
TOPSIS .134, 135, 136, 137, 214, 244, 275, 277, 278, 281, 282, 283, 284, 286, 287, 305, 309, 331, 332
TPAO 209
TPP 123

tutumluluk 4, 42, 62, 82, 90, 93, 94, 98, 103, 105, 106, 126, 201
TÜBİTAK 230
Türk Kamu Yönetimi 191, 192, 197, 199, 208
Türkiye Cumhuriyeti 55, 209, 215, 226, 229

U

UNPAN 57
UWSENE 147

Ü

üç unsur teorisi 2

V

vatandaş memnuniyeti 4, 44, 58, 83, 169, 241, 242, 254, 260, 314, 315, 316, 320, 321, 327, 330, 331
vatandaş odaklılık 30, 45, 48, 157
VEDOP I 55
VEDOP II 55
vizyon. 21, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 57, 68, 78, 80, 101, 109, 118, 128, 140, 163, 175, 178, 179, 186, 187, 188, 208, 216, 239, 245

W

WB 40

Y

yalın devlet, ... 4
yeni kamu hizmeti 44
yeni kamu işletmeciliği 40
YKİ 39
YÖK 144, 145
yönetsel hesap verme 66