



# Küresel Bilgi Ve Risk Çağında Bürokrasinin Denetlenmesinde Performans Esashi Yaklaşımlar

Performance-Based Approaches To Auditing Bureaucracy In The Age Of Global  
Information And Risk

Kadir Caner DOĞAN<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Gümüşhane/Türkiye

## ÖZET

Dünyada 1980’li yıllardan sonra ivmesini artıran küreselleşme, bilgi toplumu ve risk toplumu gibi konular, kamu yönetimlerinin ve bürokratik teşkilatın daha kaliteli ve rekabetçi örgütlenebilmesi için performans kavramını ortaya çıkarmaktadır. Nitekim performansa önem veren bireyler ve örgütler, bu aşamadan güçlenerek çıkacaktır. Bu çalışmada, bürokrasinin yeniden yapılandırılmasında ve denetlenmesinde performans esaslı bütçe ve stratejik plan sisteminin yeri ve değeri üzerinde durulmak istenmektedir. Bunun için kamu performans yönetimi sistemi de açıklanmıştır. Çağımızda performansa dayalı sistem, örgütler açısından geleceğe uzanabilmek ve ayakta kalabilme için zorunlu görünmektedir. Çalışmanın yöntemi, literatür taramasına dayalı betimsel bir analizdir.

**Anahtar Kelimeler:** Küreselleşme, Bilgi, Risk, Bürokrasinin Denetimi, Performans

## ABSTRACT

Issues such as globalization, information society and risk society, which gained momentum in the world after the 1980s, reveal the concept of performance in order to organize better quality and competitiveness of public administrations and bureaucratic organization. As a matter of fact, individuals and organizations that attach importance to performance will emerge from this stage stronger. In this study, it is desired to focus on the place and value of the performance-based budget and strategic plan system in the restructuring and supervision of the bureaucracy. For this, the public performance management system is also explained. In our age, the performance-based system seems to be necessary for organizations to reach the future and survive. The method of the study is a descriptive analysis based on literature review.

**Keywords:** Globalization, Information, Risk, Auditing Bureaucracy, Performance

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme süreci, bilgi toplumunun getirdiği yeni fırsatlar ve bilgi çağındaki riskler, idarelerin daha stratejik ve esnek örgütlenmesini meşru hale getirmektedir. Bu bağlamda, dünyada konjonktürel olarak gerçekleşen gelişmeler, ekonomik krizler ve toplumsal dönüşümler, örgütlerde performansın yönetilmesi konusunu belirleyici kılmaktadır. Bürokrasilerin denetlenmesinde ve yeniden yapılandırılmasında çağın önemli meselelerinden biri hiç kuşkusuz ki performanstır. Çünkü performans, sürekli gelişmeye dayalıdır.

Performans yöntemi, kurumsal stratejilerin sonuçlara dönüştürülmesinde önemli rolü olan bir stratejik yönetim aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle her kurum için kurumun vizyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak özgün bir performans sistemi oluşturulmalıdır. Performans yönetim sistemlerinin temel amacı, çalışanların organizasyonel hedefler doğrultusunda çalışmalarını ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. Performans yönetimi, kamu idarelerinde son derece önemli bir süreçtir (Sümen, 2014: 29-30). Çalışanların dönem başında amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve dönem sonunda süreç tamamlandığında sonuçların neler olduğu çalışanların çalışma potansiyelleri hakkında önemli bilgiler sağlayacaktır.

Çalışmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel ve bireysel yani personel düzeyde personel performansı ve örgütsel çapta kurumda çalışanların süreç sonunda ödüllendirildiği veya cezalandırıldığı bir sistem yaklaşımı ve kurumun kalite ölçütleri bütüncül bir performans yönetimini gerekli kılar. Bireysel performansın ölçülmesi kurumsal yani örgütsel performansa ilişkin hedeflere ulaşılmasında kilit noktayı oluşturmaktadır. Bireysel performans yönetim süreci ne kadar başarılı olursa, kurumsal performans başarısı da o derece başarılı olacaktır.

Bu çalışma kapsamında idare kavramı, bürokrasi, performans yönetimi, performans esaslı bütçe, stratejik planlama gibi son derece önemli sistemler hakkında bilgi verilerek, bunların kamu idareleri ya da bürokrasi üzerindeki denetim ve değerlendirme yöntemleri açıklanmaktadır. Çalışmanın araştırma sorusu, “*performansa dayalı stratejik planlama yönetim süreçlerinin örgütlerin küresel bilgi ve risk çağında, sorunlarını daha rahat çözebilmelerini, geleceğe daha umutla bakabilmelerini ve birey ve kurum kalitesinin artmasında olanak sağlayan bir konudur*” şeklinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda, çalışma altı ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, çalışma için önem taşıyan bazı önemli kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, idare, bürokrasi ve kapitalizm konusu anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, performans yönetimi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, strateji, planlama ve stratejik planlama

kavramları belirtilmiştir. Beşinci bölümde, bürokrasinin denetiminde örgütsel performans değerlendirmesi ve stratejik planlama üzerinde durulmuştur. Altıncı bölümde de, bireysel performans yönetimi çerçevesinde bürokrasinin denetimi anlatılmıştır.

## 2. KONU İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

### 2.1. Küreselleşme

Küreselleşme kavramı, son dönemlerin en çok tartışılan ve hakkında yargıya varılan kavramlarından biridir. Hem akademik hem de popüler gündemde önemli bir yere sahip olan küreselleşme konusunun ele alınış biçimi ideolojik kaygılardan uzak tutulamaz. Küreselleşmenin yol açtığı gelişmeler ve bunların yargıları genel olarak iki hakim görüş etrafında toplanmaktadır: Küreselleşmeye karşı olanlar veya ona şüpheyle yaklaşanlar ve küreselleşmeyi gelişme ve yeni fırsatlarla açıklamaya çalışanlar (Zengingönül, 2005: 86).

Küreselleşme, bugüne kadar kullandığımız demokrasi, sivil toplum gibi kavramları dönüştürmektedir. Küreselleşmenin ortaya koyduğu demokrasi modeli, bölgesel, ulusal ve uluslararası güç dağılımı nedeniyle iktidarın çoğulcu bir yapı olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durumda, sadece ulusal sınırlar içinde değil, küresel düzeyde de çoğulcu bir demokratik yapılanma ile karşılaşılıyor, çünkü küreselleşme aynı zamanda çeşitliliği ve heterojenliği de meşrulaştırıyor (Eken, 2006: 253). Dolayısıyla küreselleşme, bir taraftan eşbiçimliliğe bir taraftan da farklılığa yaptığı vurgu ile çağımızın çağdaş söylemlerinden biri durumuna gelmiştir. Çeşitlilikle demokrasiye vurgu yaparken, şüpheli noktalarda kopmalara yol açmaktadır.

### 2.2. Bilgi Toplumu

Bilgi kavramı, Latince "informato" kökünden gelir ve "oluşturma", "biçimlendirme" ve "bildirme" anlamlarında kullanılır. Bilgi, genel olarak düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, gözlem ve deney yoluyla elde edilen "entelektüel ürün" veya "öğrenilmiş şey" olarak tanımlanır. Bu anlamda bilgi, "belirli bir süreçten geçirilmiş, kullanan için anlamlı olan, yönetsel karar vermede stratejik öneme sahip olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veriler anlamına gelir" (Balay, 2004: 66). Türkçede bilgi kelimesi ağırlıklı olarak; "öğrenme, gözlem ve araştırma yoluyla elde edilen gerçek ürün ile insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan zihinsel ürün anlamında kullanılır" (Dura, 1990: 99).

Modern uygarlığın ulaştığı bilgi düzeyinin tanımlanmasında henüz tam bir fikir birliğine varılamamış olsa da, son yıllarda bilim ve teknolojiye baş döndürücü gelişmelerin beraberinde getirdiği bilgi patlaması, bilgi teknolojilerinin sosyal ve ekonomik kalkınmaya sunduğu fırsatlar ve bunlarla ilişkili olan Toffler'in "üçüncü dalga" terimi dikkate alınması gereken durumlardır. Bu aşamaya "bilgi çağı" ve bu dönemin öngördüğü topluma "bilgi toplumu" denilmesi uygun görülmektedir (Karabulut, 2015: 13). Nitekim sosyo-ekonomik gelişme sürecinde toplumlar ilkel toplumdaki tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar farklı gelişme aşamalarından geçmektedir. İnsanlık tarihinde iz bırakan bu gelişme evrelerinden ilki insanları ilkel hayattan toprağa ve yerleşik düzene bağlayan tarım toplumuna geçiş, ikincisi ise tarım toplumundan kitlesel üretim, tüketim ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiştir, üçüncüsü kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı bilgi toplumdur (Aktan ve Tunç, 1998). Bu bağlamda, ilkel-tarım-sanayi-bilgi toplumu gelişiminden söz edilebilir ve bu gelişmenin her biri farklı bir üretim yapısı ve toplum sistemi ortaya çıkarmıştır.

Bilgi-toplum ilişkisi, toplumun bilgiyi ne kadar, nasıl, ne zaman ve hangi amaçlarla ürettiğini ve tükettiğini (kullandığını) içeren bir olgudur. Yani bilginin bireysel ve toplumsal işlevi ve algılanış biçimi, bahsettiğimiz ilişkiyi şekillendiren yapının yansımalarıdır. Bu nedenle bilginin üretim ve tüketim sürecindeki tüm bireysel kurumlar bu ilişki çerçevesinde çalışma alanına girebilmektedir (Yılmaz, 2002: 102). Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş, 18. yüzyılın sonlarına doğru sanayi devrimi ve Fransız devriminin bir sonucu olarak gerçekleşti. Sanayi devrimi; James Watt'ın 1765 yılında buhar motorunu icadı ve bir enerji kaynağı olarak kullanılması, ekonomik alanda yeni teknolojilerin kullanımının artmasına neden olurken, Fransız Devrimi sosyal, politik ve kültürel alanı etkiledi. Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin hızla artmasına neden olmuş ve toplumun her alanında değişimlere neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümünün artmasıyla üretim ve verimlilik hızla arttı. Geleneksel tarıma dayalı toplumda üretim evde ve el tezgahlarında yapılırken, sanayi devriminden sonra fabrikalarda üretime başlanmış, toplumun kurumları, yapısı, normları ve davranış kalıpları değişmiş, geleneksel davranışlar yerini giderek rasyonelliğe bırakmıştır (Aktan ve Tunç, 1998).

Bu bağlamda insanlık tarihi, geçmişten günümüze üç önemli aşamadan geçmiş, üç önemli devrim yaşamış ve dönüşmüştür (Kocacık, 2003: 2):

- ✓ "Bunlardan ilki, tarım toplumuna geçiştir. Yaklaşık yirmi bin yıl önce bazı avcı ve toplayıcı gruplar yaşamlarını sürdürebilmek için evcilleştirilmiş hayvanları yetiştirmeye ve belirli toprak parçalarını ekmeğe başladılar. Kır toplulukları esas olarak evcil hayvanlara dayanırken, tarım toplulukları tahıl yetiştiren, tarımı uygulayan toplumdur."

- ✓ *Endüstri (sanayi) devrimi, insanlık tarihinin ikinci dönüşüm aşaması olmuştur. Sanayileşme, 18. yy. İngiltere’indeki insanların yaşamlarını sürdürdükleri araçları etkileyen karmaşık bir teknolojik değişimler kümesinin kısa adı olan sanayi (endüstri) devrimiyle başlamıştır. Bu değişimler arasında iplik eğirme makinesi, buhar makinelerinin kullanılması vardır.*
- ✓ *İnsanlık tarihinin üçüncü dönüşüm aşaması ise İletişim-Bilişim Devrimi’dir. Üçüncü büyük teknolojik devrim olan İletişim-Bilişim Devriminin ideolojisi, insan hakları, yani demokrasidir. İnsan hakları ve demokrasi kavramları Sovyetler Birliği yıkılana ve soğuk savaş bitene kadar kabul görmeyen bir kavramdır. Günümüzde bu kavramlar ideolojik hedefler olarak ön plana çıkmaktadırlar”.*

### 2.3. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler iletişimdir. Olumlu bir kamuoyu oluşturmak için kurumlar, yönetim politikaları tanımlamak, açıklamak, desteklemek/anlamak ve savunmak zorundadırlar. Bunun için kullandıkları en önemli araç ise iletişimdir (Usta, 2006: 6).

Günümüzde halkla ilişkiler, örgütlerin önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Belli boyutlara ulaşan her örgütte bir halkla ilişkiler departmanı görmek veya uzman kadroların atanmasına şahit olmak mümkündür. Örgütler artık kamuoyunu olumlu yönde etkilemenin ve kalıcı izler bırakmanın peşindedir. Toplumun beğenisini ve desteğini kazanmış bir örgüt kolay kolay yıkılmaz. Bu düşünce ve inancı benimseyen kuruluşların sayısı giderek artmaktadır (Sabuncuoğlu, 1996: 5).

### 2.4. Kent ve Kentleşme

Kent, bir toplumsal kümenin ürünü olmayı simgelemektedir. Bu açıdan kent, yaşayan bir varlık değil, toplumsal bir varlığın kendi yapısını kontrol etmek ve sürdürmek için kullandığı araçlardan biridir (Egüz, 2016: 3). Diğer yandan, Keleş (1998: 85-86), “Kent Bilimleri Sözlüğü”nde kentleşmeyi; “*sanayileşme ve ekonomik kalkınmanın aksine, kent sayısının artması ve kentlerin büyümesiyle sonuçlanan, artan örgütlenme, uzmanlaşma ve kişilerarası ilişkilerde kente özgü değişimlere yol açan nüfus birikim süreci olarak tanımlamıştır*”.

Kentleşme hareketleri ekonomik, teknolojik, politik ve psiko-sosyal faktörler altında gerçekleşmektedir. Gerçekte bu dört kümede toplanan kentleşme faktörlerini birbirinden ayırt etmek mümkün değildir. Aşağıda bunların birbirlerinden ayrılan yönleri ve benzer yönleri değerlendirilerek bir analiz yapılmıştır (Keleş, 2000):

*“Ekonomik nedenler; ekonomik nedenlerden bir kısmı, köylü nüfusu köyden iten, tarım kesiminin içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanan nedenlerdir. Bunlara itici etmenler ya da olumsuz göç nedenleri adı da verilebilir. Köylerden kentlere bir nüfus hareketinin başlaması, tarımda bir üretim fazlasının, artık ürünün elde edilmesine bağlıdır. Ekonomik nedenlerden bir kısmı köyde beslenmeyen, gelecek için güvence bulamayan nüfusu kent özelliklerine çeken nedenlerdir. Bunlara çekici etmenler ya da olumlu göç nedeni adı verilmektedir. Sanayileşme olan toplumlarda kentlerdeki iş olanakları, büyük yerlere köylük yerlere oranla daha hızlı çoğalır. Ekonomik gelişmeyle birlikte kişi başına düşen gelir yükseldikçe, kentlerde üretilen mal ve hizmetlere duyulan istem, tarım ürünlerinin istemine oranla daha fazladır. Üçüncü olarak çeşitli ekonomik etkinliklerin belli bir yerde yığılması sonucunda sağladıkları kimi üstünlükler vardır ki bunlara da kentleşme biriktirimleri adı verilmektedir. Teknolojik nedenler; gerek sanayi evriminin getirdiği değişiklikler, gerekse tarıma egemen olan koşullar, kentleşmenin hızlanmasını, teknolojik gelişmelerle birlikte sağlamışlardır. Artan üretimin kentleşmede rol oynaması, ürünün ucuz ve kolay taşınmasını sağlayacak teknolojik araçların gelişmesine bağlıdır. Siyasal nedenler; çeşitli düzeylerde varılan siyasi kararlar, yönetim yapısının özellikleri, hukuk kurumlarından bazıları ve uluslararası ilişkiler de kentleşmeyi özendirici nitelik taşıyabilir. Savaşlar ve siyasal anlaşmazlıklar da kentleşmeye etki yaparlar. Sosyo-Psikolojik Nedenler; sosyo-psikolojik etmenler, köy ve kent yaşam biçimleri arasındaki ayrıntılardan kaynak bulur. Bunlara genellikle kentlerin çekici özellikleri gözüyle bakılır. Gerçekten kentlerin sahip olduğu birçok toplumsal kültürel olanaklar ve hizmetler çok çekicidir”.*

### 2.5. Yoksulluk

Kelimenin tam anlamıyla yoksul bir kişi, yeterli paraya veya rahat yaşama olanağına sahip olmayan kişidir. Yoksulluk kelimesi ise yaşamın gerektirdiği olanaklardan yoksun olma durumunu ifade eder. Diğer dillerde bu durumu ifade etmek için kullanılan kelimeler (Örneğin İspanyolca pobreza, Arapça faqr) aynı zamanda yoksulluk ve yaşam için gerekli olan şeylerden yoksunluk ile ilişkilendirilir. Bu yoksunluk, yaşam için ya da yaşamı sürdürmek için gerekli olan şeylerle ilgilidir (Aktan, 2002).

Genel anlamda yoksulluk, asgari yaşam standardına ulaşamama durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, aynı zamanda yaşam standardının nasıl ölçüleceği, asgari yaşam standardının ne anlama geldiği ve yoksulluğun şiddetinin bir ölçüt veya endeks ile ifade edilip edilemeyeceği gibi soruları da gündeme getirmektedir. Bu soruların cevapları, yoksulluk kavramına verilen farklı anlamlarda aranmıştır. Yoksulluğu göreceli bir kavram olarak yorumlayan bir diğer yaklaşım ise yoksulluğu, toplumun diğer bireyler karşısındaki durumuna göre bireyin ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlamaktadır. Yoksulluğun göreceli tanımında ya nüfusun düşük gelirli bir oranı yoksul olarak alınır

ya da ortalama gelir düzeyinde bir sınır belirlenir ve bu sınırın altında gelire sahip olanlar yoksul olarak tanımlanır (Dağdemir, 1999: 25).

Yoksulluk kavramı, insan ihtiyaçları kavramına dayanmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve dolayısıyla fiziksel varlığı için gerekli olan beslenme ihtiyaçlarının yanında giyim, barınma, eğitim, sağlık, kültür, ortak yaşam, dinlenme, estetik ve benzeri sosyo-kültürel ihtiyaçları olan bir varlıktır. İnsanlar doğa olaylarını kendi ihtiyaçları doğrultusunda değiştirme yeteneğine sahip olduklarından, yaratıcı yeteneklerinin gelişmesi yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına ve mevcut ihtiyaçlarda değişikliklere yol açmaktadır. Bu nedenle, insan ihtiyaçları ve insanların yaratıcı yetenekleri, sosyal ve tarihsel koşullar tarafından belirlenir (Aktan, 2002). Bu koşullar da kaynakların kıt, ihtiyaçların sonsuz olması nedeniyle büyük toplumsal sorunlara yol açarlar.

## 2.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, örgütün ekonomik faaliyetlerinin tüm toplumun çıkarlarına zarar vermeden yönetilmesidir. Başka bir deyişle, sosyal sorumluluk; örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgütün iç ve dış kişiliğine ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi izlemesi anlamına gelir (Paksoy vd., 2015).

Günümüzde sosyal sorumluluk, örgütlerin faaliyetlerinde ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütlerin başarılı olabilmesi için sadece iç uyumun yeterli olmadığı, örgütün çevresi ile düzenli ve uyumlu ilişkiler kurulması gerektiği anlaşılmıştır. Örgütler artık sadece ekonomik varlıklar olarak değil, aynı zamanda sosyal örgütler olarak da kabul edilmektedir. Örgütler, kâr elde etmenin yanı sıra topluma karşı da bazı sorumlulukları olduğunu anlamıştır. Bu nedenle halkla ilişkiler görevlerinin kurum adına toplumun istek ve beklentilerini öğrenerek nihai kararların alınmasında ve bu istek ve beklentilerin üst yönetime iletilmesinde rol oynadığını görmekteyiz (Engür, 2017: 159).

## 2.7. Afet Yönetimi

Afet yönetimi, süreklilik gösteren dinamik bir yönetim biçimidir. Sağlıktan toparlanmaya, eğitimden inşaata birçok alanı ilgilendiren ve birçok kurumun taraf olduğu işlemler bütünüdür. Bu açıdan afet olgusunun boyutu ve türü ile orantılı olarak afet yönetimi kavramının şekillendiği söylenebilir (Şengün ve Temiz, 2007: 263). Afet yönetiminin tanımı ise; “*afetleri önlemek ve zararlarını azaltmak için afet öncesi, sırası ve sonrasında yapılması gereken teknik, yönetsel ve hukuki çalışmaları belirleyip uygulamaya koyan bir yönetim anlayışıdır*” şeklindedir (Akdağ, 2002: 6).

## 3. İDARE, BÜROKRASİ VE KAPİTALİZM

Genel anlamda idare, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan planlı insan faaliyetidir (Gözübüyük, 1999: 1). Bu anlamda idare, hem organizasyonu hem de faaliyetlerini ifade eder. İdare olgusu, insan faaliyetlerinin olduğu her yerde görülebilir. Bu bağlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için insan faaliyetinin olduğu her yerde bir idare vardır (Gözler, 2002: 9).

İdare olgusu bir devlette, özel hayatın her alanında, bir şirkette, bir vakıfta görülebilir. Bir dernekte hatta apartman dairesinde bile görülebilir. İdare kavramı, hem kamu hem de özel sektör için geçerlidir. Hemen not edilmelidir ki idare hukukunun konusu şirketler, vakıflar, dernekler gibi özel idareler değil, devletin idaresi yani kamu idaresidir. Bu nedenle kamu idaresi ile özel yönetimi birbirinden ayırmak gerekir. Kamu idaresi ve özel idareler arasında aşağıdaki farklar vardır (Gözler, 2002: 10):

- ✓ *“Amaçları farklıdır. Kamu idaresinin amacı “kamu yararı”dır. Özel idarelerin amacı ise “özel yarar”, yani kâr elde etmektir.*
- ✓ *Kamu idareleri, kamu yararı amacını gerçekleştirebilmek için, kamu gücüyle donatılmışlardır. Oysa özel idareler, kamu gücüne sahip değildirler.*
- ✓ *Kamu idareleri özel kişiler karşısında üstün konumdadırlar. Özel kişilerin rızaları hilafına onlar hakkında işlem yapabilirler. Oysa özel idareler ile özel kişiler arasında eşitlik ilkesi geçerlidir.*
- ✓ *Kamu idaresinin kuruluşu ve çalışması kanunlarla düzenlenmiştir. Kamu idaresi alanında kanuna bağlılık ilkesi geçerlidir. Buna karşılık özel idarelerin kuruluş ve faaliyetlerinde kural olarak serbestlik ilkesi geçerlidir”.*

Bürokrasi kavramının ilk kez Fransa'da ortaya çıktığı ve onu ilk kullanan kişinin de 1745 yılında Fransız fizyokrat iktisatçı Vincent De Gournay olduğu konusunda fikir birliği vardır. Bürokrasi, ansiklopedilerde hem “memurlar topluluğu” hem de “idare mekanizmasının işlerin yürütülmesindeki ve uygulanmasındaki etkisi” olarak tanımlanır (Eryılmaz, 2002: 5). Kapitalist toplum devletlerinde bürokrasi mutlaka yaşamını sürdürecektir. Bu onun can damarlarından biridir. Kapitalizm, teknolojik ilerlemelere açık ve organizasyonel bakımdan mecburi olarak sürekli hareket halindedir. Kapitalizm ve bürokrasi arasındaki dinamik ilişki, kalkınmanın da temel dinamiklerinden biridir. Kalkınmadan ekonomik, sosyal ve çevreye kadar birçok konu burada değerlendirilebilmektedir. Nitekim düzgün işleyen bir piyasa mekanizması, kapitalist düzendeki temel ekonomik sorunları çözmektedir. Bunlar, bürokrasileri de dönüştürmektedir. 21. Yüzyılda bürokratik yapılar, performans esaslı, daha kalite odaklı, esnek ve yerinden yönetimcilerdir. Yani bu yapılar, liberal demokratik sistemle eklemlenmişlerdir.

Liberal kapitalist sistemin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Dinler, 2002: 13-14):

- ✓ Özel Mülkiyet: Üretim araçlarının mülkiyetinin devlete değil kişilere ait olması
- ✓ Girişim ve seçim özgürlüğü: Özel sektörün, üretim faktörlerini mal ve hizmet üretimine yönlendirirken, hiçbir sınırlama ile karşılaşmaması, serbestçe hareket etmesidir.
- ✓ Bencillik: Kapitalist sistemin üçüncü özelliği, girişim ve seçim özgürlüğüne sahip üretici ve tüketicilerin kendi çıkarlarını düşünmeleri yani bencil hareket etmeleridir.
- ✓ Rekabet: Üretici ve tüketici sayısının rekabeti engelleyemeyecek kadar çok sayıda olmasıdır.
- ✓ Piyasa ve Fiyat Mekanizması (Piyasa Mekanizması): Eğer piyasa ekonomisi yoksa kapitalizmden söz edilemez. Piyasa, liberal kapitalist sistemin özüdür.
- ✓ Sınırlı Devlet: Ekonomide devletin ağırlığının çok sınırlı olmasıdır.

#### 4. PERFORMANS YÖNETİMİ

##### 4.1. Tanımı

Performans yönetimi, kuruluşların doğru ve gerekli mal ve hizmetleri başarıyla yerine getirmek ve teslim etmek için kullandıkları yol, yöntem ve araçlar üzerinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Performans yönetimi, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine göre ne kadar iş yapıldığını ölçme ve değerlendirme konusuyla ilgilenir (Akçakaya, 2012: 182).

##### 4.2. Özellikleri

Performans yönetiminin özelliklerini şu şekilde kategorize edebiliriz (Erdem, 2007: 15-16):

- ✓ “Örgütün geleceğine ilişkin vizyon oluşturmak,
- ✓ Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik strateji belirlemek,
- ✓ Performans gelişimi ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- ✓ Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek, uygulamak,
- ✓ Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- ✓ Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek”.

#### 5. STRATEJİ, PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

##### 5.1. Strateji

###### 5.1.1. Tanımı

Strateji; amaçlar yönünde hedeflere ulaşabilmek için öngörülen politikaların çevresi içerisinde yapılması gerekli ardışık eylemler şeklinde ifade edilir (Garıh, 2001: 91).

###### 5.1.2. Özellikleri

Stratejinin özellikleri şunlardır (Atasever ve Işık, 2018: 7):

- ✓ “Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir kurumun stratejisi o kurumun genel amaçlarına hizmet eder.
- ✓ Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
- ✓ Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine ileriye dönük geleceğe bağlı bir düzeni gerektirir.
- ✓ Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifade ile stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur”.

##### 5.2. Planlama

###### 5.2.1. Tanımı

Planlama, kavramsal olarak, bir hedefe ulaşmak için harekete geçmeden önce hazırlık, karar verme ve seçim sürecidir (<http://www.gncahsap.com/kent-planlama-ve-ekoloji-iliskisi/>).

###### 5.2.2. Temel İlkeleri

Planlamanın üç temel ilkesi vardır (<https://egitimyonetimi.org/planlama-sureci/>):

- ✓ Açıklık,
- ✓ Esneklik,

✓ Tutarlılık.

### 5.3. Stratejik Planlama

#### 5.3.1. Tanımı

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu yer ile ulaşmak istediği durum arasındaki yolu tanımlar. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmanın mümkün olacağı yöntemleri belirlemesini sağlar (Usta, 2014).

#### 5.3.2. Özellikleri

Stratejik planlama (Arıbaş, 2013: 84);

- ✓ “Sonuçların odaklanmasıdır.
- ✓ Değişim planlanmasıdır.
- ✓ Gerçekçidir.
- ✓ Kaliteli yönetim aracıdır.
- ✓ Hesap verme ve sorumluluğa temel oluşturur.
- ✓ Katılımcı bir yaklaşımdır.
- ✓ Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- ✓ Bir şablon değildir.
- ✓ Salt belge değildir.
- ✓ Sadece bütçeye yönelik değildir”.

#### 5.3.3. Temel Bileşenleri

Stratejik planlamanın temel bileşenleri; kuruluşa rehberlik edecek ön plan analizleri, misyon ve vizyon, uzun vadeli stratejik hedefler ve orta ve kısa vadeli hedefler, faaliyetler ve projelerdir. Bu kavramlardan kısaca bahsedilmesi gerekirse aşağıdaki bilgiler verilebilmektedir (Çakır, 2016; <https://www.malihizmetler.org.tr/dosyalar/spkilavuz.pdf>):

##### Plan Öncesi Analizler

*Organizasyonun vizyonu sadece yöneticilerin gelecekte beklenenleri ve hayal güçleri ile ortaya koyduğu ifadeler değildir. Ulaşılan bir vizyonun oluşturulması organizasyonun kendi güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi ve çevresel etkilerin analizi ile mümkündür.*

##### Misyon ve Vizyon

*Misyon, vizyon ve örgüt amaçlarının belirlenmesi aşaması stratejik yönlendirme aşaması olarak adlandırılmaktadır. Vizyon, organizasyonun gelecekte ulaşması istenilen durumu anlatan genellikle kısa ve iddialı ifadelerdir. Vizyon ifadesinin genellikle etkileyici ve kısa bir cümle olmasına karşın misyon ifadesi, örgütün temel amacını ortaya koyan ve çeşitli unsurları kapsayan daha uzun bir cümle ya da cümleler grubundan oluşur.*

*Bazı yazarlara göre öncelikle vizyonun oluşması ve misyon dahil diğer süreçlerin vizyonu temel alması gereği üzerinde durulmaktadır. Ancak bazı diğer yazarlar ise misyonun önce belirleneceği, vizyonun ve diğer stratejik süreçlerin buna göre oluşacağını ileri sürmektedir.*

##### Stratejik Amaçlar

*Stratejik amaçlar vizyon ve misyonu sağlam ve ölçülebilir hedef şeklinde ifade edilmesini sağlar. Stratejik planın ayrıntılarıyla ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçların yararlı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar dört başlık altında incelenebilir:*

- ✓ Stratejik faaliyetlere dönüştürülebilecek nitelikte olmalıdır.
- ✓ Örgütün bütününe yön verir ve rehberlik edici olur.
- ✓ Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya koyar.
- ✓ Örgütün her düzeyinde istenen başarı standartlarını oluşturur ve yönetimin kontrol etmesini kolaylaştırır.

##### Hedefler, Faaliyetler ve Projeler

*Hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte, genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak bir ifadesidir.*

*Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin “hedefe nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Faaliyetler ve projeler, stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımıdır”.*

## **6. BÜROKRASİNİN DENETİMİNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE STRATEJİK PLANLAMA**

### **6.1. Performans Yönetimi ve Örgütsel Performans Yönetimi**

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim sisteminin stratejik bir birim olarak yer alacağı varsayımıyla geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışanları potansiyellerini ortaya çıkarmaya motive eden ve onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yöntem yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle dönem başında organizasyonun, departmanların ve bireylerin hedefleri üzerinde anlaşmaya varılır. Dönem sonunda neyin hedeflendiği ve neler başarıldığı değerlendirilir, sapmalar veya iyileştirmeler belirlenir (Işığışık, 2008: 2).

Örgütün hedeflerine ulaşmak için yapılan tüm çabaların değerlendirilmesi "Performans Yönetimi"nin konusunu oluşturur. Kurumsal performans denilince akla iki şey gelir (Aktan, 2009):

- ✓ “Örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi,
- ✓ Çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi”.

Örgütsel performans yönetiminin unsurları şunlardır (Aktan, 2009):

- ✓ “Kalite,
- ✓ Verimlilik,
- ✓ Karlılık,
- ✓ Maliyet,
- ✓ Yenilik,
- ✓ Müşteri memnuniyeti,
- ✓ Çalışanların memnuniyetidir”.

### **6.2. Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetim Süreci**

*“Standart bir kamu performans değerlendirme ve ölçüm sürecinde 7 ana aşama vardır. İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sisteminin planlanması ve uygulanması için çalışma grupları oluşturulmalıdır. İkinci aşamada, kuruluşla ilgili genel veri toplama ve diğer ön çalışmalar yapılmalıdır. Üçüncü aşamada ise çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Dördüncü aşamada, organizasyon için bir performans ölçüm modeli/sistemi geliştirilmelidir. Beşinci aşamada performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Son aşamada ise yapılan tüm çalışmaların genel bir değerlendirmesi yapılarak organizasyondaki performans iyileştirmedeki eksiklikler belirlenmeli ve süreç devam etmelidir” (Aktan, 2009).*

### **6.3. Performans Ölçümü**

Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için öncelikle ana hedeflerin belirlenmesi ve sistemdeki herkesin ne yapacağını bilmesi gerekir. Performans ölçüm sistemi, kurumun stratejilerini desteklemeli, kurum kültürüne uyum sağlamalı ve teşvik sistemleri ile uyumlu olmalıdır (Coşkun, 2006).

### **6.4. Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçeleme**

#### **6.4.1. Performans Esaslı Bütçeleme Tanımı**

Performans esaslı bütçeleme, kamu idarelerinin temel işlevlerini, bu işlevlerin yerine getirilmesi sonucunda ulaşılabilecek amaç ve hedefleri belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanımını sağlayan, değerlendiren bir bütçeleme sistemidir. Bu sistem, performansı ölçerek istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ve sonuçlarını raporlamaktadır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2004).

Kısa bir tanım vermek gerekirse, performans esaslı bütçeleme; kamu idaresine tahsis edilen kaynaklarla hedeflenen sonuçlara ilişkin bilgileri gösteren bütçeleme sistemi olarak ifade edilir (Erüz, 2005: 62).

#### **6.4.2. Performans Esaslı Bütçelemenin Temel Unsurları**

Bunlar ([http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587\\_performansrehberfinalpdf.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinalpdf.pdf); Erkan, 2008);

- ✓ Stratejik planlama,
- ✓ Performans programı,

✓ Faaliyet raporu'dur.

### “Stratejik Planlama

*Stratejik planlama kavramına daha önceki bölümlerde değinilmiştir.*

### Performans Programlama

*Kamu performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan programdır. Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Performans programının yasal dayanakları stratejik planlamanın yasal dayanaklarıyla aynıdır.*

*Performans programı temel kavramları:*

- ✓ *Birim performans programı: Bir mali yılda, kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda harcama birimince yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren ve idare performans programı ile birim faaliyet raporu hazırlanmasına esas teşkil eden programlardır.*
- ✓ *İdare performans programı: Bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesi ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programdır.*
- ✓ *Teklif performans programı: Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçe teklifleri ile birlikte Temmuz ayının sonuna kadar Maliye Bakanlığına (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) sunduğu idare performans programıdır.*
- ✓ *Tasarı performans programı: Maliye Bakanlığı (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) ve idare arasında yapılan görüşmeler sonucunda belirlenen kaynak dağılımına göre idare tarafından düzenlenen ve TBMM'ne sunulan idare performans programıdır.*
- ✓ *Nihai performans programı: TBMM tarafından görüşülüp onaylanan idare bütçesine göre idare tarafından yeniden düzenlenen ve her mali yılın ilk ayı içerisinde ilgili Bakan tarafından kamuoyuna açıklanan idare performans programıdır.*

### Faaliyet Raporu

*Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hesap verme sorumluluğu çerçevesinde her yıl düzenli olarak hazırlanan rapordur. Faaliyet raporlarını şu şekilde kategorize edebiliriz:*

- ✓ *Birim faaliyet raporu,*
- ✓ *İdare faaliyet raporu,*
- ✓ *Mahalli idareler genel faaliyet raporu,*
- ✓ *Genel faaliyet raporu.*
- ✓ *Birim faaliyet raporu: Genel ve özel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerin bütçelerinde kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanan faaliyet raporudur.*
- ✓ *İdare faaliyet raporu: Birim faaliyet raporları esas alınarak, idarenin faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde üst yönetici tarafından hazırlanan faaliyet raporudur.*
- ✓ *Mahalli idareler genel faaliyet raporu: Mahalli idarelerin idare faaliyet raporları esas alınarak İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanan faaliyet raporudur*
- ✓ *Genel faaliyet raporu: Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarının bir mali yıldaki faaliyet sonuçlarını gösteren ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan rapordur”.*

### **6.5. Performans Değerlendirmesi**

Performans değerlendirmesi, kurum tarafından orta ve uzun vadede, mali yılda, mali yıl sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi şeklinde yapılabilir. Performans değerlendirme, kamu politikalarını, kurumlarını veya faaliyetlerini ve projelerini açıklamaya yardımcı olan analitik bir değerlendirme sürecidir. Temel amacı bilgiyi artırarak gelecekle ilgili belirsizlikleri azaltmaktır (Akçay, 2009).



## 6.6. Performans Denetimi

Performans esaslı bütçelemenin getirdiği önemli yeniliklerden biri de denetime imkan vermesidir. Performans esaslı bütçeleme sürecinde oluşturulan hedef ve göstergeler ile performans programı ve faaliyet raporları, performansın sistematik ve objektif bir şekilde izlenmesini mümkün kılmaktadır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2004).

## 7. BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE BÜROKRASİNİN DENETİMİ

### 7.1. Bireysel Performans

Performans, basitçe verimliliğin ölçümüdür. Performans, insanların yaşamlarında ya da çalışma hayatlarında bir şeyi başarma çabasıdır. Performans, her bireyin sorumluluklarını geliştiren, amaç ve hedeflerini belirleyen ve vizyonunu geliştiren bir faaliyettir (Uyargil, 1994: 19).

### 7.2. Bireysel Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetim sistemlerinin temel amacı, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmalarını ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. Bu nedenle performans yönetim sistemleri, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak araç ve yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir (<http://arsiv.ntv.com.tr/news/270331.asp>). Performans yönetiminin genel amacı, bireylerin ve grupların organizasyonun faaliyetlerinin, kendi becerilerinin ve katkılarının sürekli iyileştirilmesi için sorumluluk üstlendiği bir kültür yaratmaktır (Apan, 2008).

### 7.3. Bireysel Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, kurumdaki rolü ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, faaliyetlerinin, eksikliklerinin, niteliklerinin, fazlalıklarının ve yetersizliklerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesidir. Kişilerin kendilerini gözden geçirmeleri ve zaman zaman kurum tarafından gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne kadar iyi yerine getirdiklerini görmek açısından önemlidir (Çalık, 2003: 49).

### 7.4. 360 Derece Geri Bildirim ve Gelişim Süreci

Bireysel performans değerlendirmesi açısından önem arz eden 360 derece değerlendirme yaklaşımında kabul edilen temel fikir, personelin performansının 8 temel beceride izlenmesidir. Bu alanlar (Akşit, 2008);

- ✓ *“İletişim,*
- ✓ *Liderlik,*
- ✓ *Değişimlere Uyabilirlilik,*
- ✓ *İnsanlarla İlişkiler,*
- ✓ *Görevin Yönetimi,*
- ✓ *Üretim ve İş Sonuçları,*
- ✓ *Başkalarının Yetiştirilmesi,*
- ✓ *Personelin Geliştirilmesi”dir.*

## 8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kamu idarelerinde performans ölçümüne yönelik çalışmalar, kamuda şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinliğin sağlanmasına yönelik çalışmaların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu çabalar ve kamu yönetiminde performansa dayalı sistemlerin uygulanmasına yönelik çalışmalar sürdükçe, idarelerde performans ölçüm çalışmaları da gelişmeye devam edecektir.

Kamuda performans yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle idarenin performans denetimine uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Rol ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, bu nedenle öncelikle ölçülebilir ve somut kamu hizmetleri ayrıntılı olarak incelenmeli ve vatandaşların memnuniyeti ve kamu yararı araştırılmalı, vatandaşlar kamu bilgi ve verilerine kolayca erişebilmeli, bu veriler sunulmalıdır. Anlaşılır bir şekilde, kişilik haklarının gizliliğine saygı gösterilmesi ve organize olunması şartıyla yapılan değerlendirmenin, denetim raporlarının sanal ortamlarda yayınlanmasının uygun olacağı, vatandaşların beklentilerinin karşılanacağı düşünülmektedir (Işık, 2006: 81).

Performans yönetimi, temel olarak, organizasyonun insan kaynaklarının bireysel ve ekip kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda organizasyonel başarıya ulaşma yönünde stratejik ve bütünlük bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım ışığında performans yönetimi, organizasyonda departman, ekip ve bireysel hedeflerin uyumu; performans değerlendirme sistemi; ödül stratejisi ve çerçevesi; hizmet içi eğitim;

kalkınma stratejisi ve planları; iletişim; yön ve rehberlik; Bireysel kariyer planlama girişimlerinin daha etkin hale getirilmesi ve geri bildirimlerle geliştirilmesi sürecidir (Akçay ve Bilgin, 2016: 156).

Sonuç olarak bürokrasilerin denetlenmesinde ve kalite ölçütlerinin geliştirilmesinde hem bireysel hem de örgütsel performans ölçüm ve değerlendirmelerinin büyük önemi vardır. Örgütün kurumsal olarak önceden belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşması kadar, bunlara birey yani personel hedeflerinin de uyumlaştırılması çabası bütüncül bir performans yönetim sürecini ortaya çıkaracaktır. Bu şekilde de kurumda performans kültürünün hakim olmasıyla kurum, çalışmanın birinci bölümünde açıklanan olanaklar ve risklerden (küreselleşme, bilgi toplumu, halkla ilişkiler, kentleşme, yoksulluk, sosyal sorumluluk, afet yönetimi vd.) de yararlanacak ve onları en az tahribat ile atlatacaktır. Nitekim burada belirtilen fırsatları ve tehditleri, ancak stratejik düşünerek ve performansı kurum kalitesinin her aşamasında devreye sokarak olanaklı hale getirmek mümkündür. Günümüzdeki birçok temel sorunun çözümünde kurumlar, planlı, stratejik ve performansla göre düşünmek, karar vermek ve uygulamak durumunda kalite ölçütlerini artırabilirler, personel memnuniyetlerini güçlendirebilirler ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedirler. Bu durum, aynı zamanda kurumun kurumsallaşmasında ve başka kurumlara örnek olmasında da belirleyici bir potansiyel yaratacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Karadeniz Araştırmaları, Kış, 32: 171-202.
- Akçay, A. (2009). “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli”, TÜBAV Bilim Dergisi, 2(1): 82-98.
- Akçay, V. H. ve Bilgin, K. U. (2016). “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan, 12: 154-174.
- Akdağ, S. E. (2002). Mali Yapı ve Denetim Boyutlarıyla Afet Yönetimi, T.C. Sayıştay, Ankara.
- Akşit, F. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aktan, C. C. (2009). “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1): 25-49.
- Aktan, C. C. (Ed.) (2002). Yoksullukla Mücadele Stratejileri, Hak-İş Konfederasyonu Yayınları, Ankara.
- Aktan, C. C. ve Tunç, M. (1998). “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, Yeni Türkiye Dergisi, 19, (Ocak-Şubat): 118-134.
- Apan, A. (2008). “Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, 460: 57-86.
- Arıbaş, N. N. (2013). “Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, İlkbahar, 4(1): 80-100.
- Atasever, M. ve Işık, H. (2018). Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye ve Japonya Karşılaştırması, İksad Publications, Türkiye.
- Balay, R. (2004). “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2): 61-82.
- Coşkun, A. (2006). “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Temmuz: 119-136.
- Çakır, R. (2016). “Stratejik Planlama Süreci ve Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlama”, Karadeniz, 30: 11-21.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Dağdemir, Ö. (1999). “Türkiye Ekonomisinde Yoksulluk Sorunu ve Yoksulluğun Analizi: 1987-1994”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17: 23-40.
- Dinler, Z. (2002). Mikro Ekonomi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Dura, C. (1990). Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara.
- Egüz, K. (2016). “İstanbul Kimliğinin ve İstanbul’a Göçün Medyada Temsili”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eken, H. (2006). “Küreselleşme ve Ulus Devlet”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16: 243-262.
- Engür, Ç. (2017). “Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi”, (Ed. Metin Işık), Halkla İlişkilere Giriş, ss.148-173, Eğitim Yayınevi, Konya.

- Erdem, B. (2007). "İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT, Ankara.
- Erüz, E. (2005). "Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme", 20. Türkiye Maliye Sempozyumu, ss.61-73, Pamukkale Üniversitesi Yayını, Denizli.
- Eryılmaz, B. (2002). Bürokrasi ve Siyaset - Bürokratik Devletten Etkin Yönetime, Alfa, Bursa.
- Garihi, Ü. (2001). Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Gözler, K. (2002). İdare Hukuku Dersleri, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Gözübüyük, A. Ş. (1999). Yönetim Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İşığışok, E. (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", Ekonometri ve İstatistik, 7: 1-23.
- İşık, G. G. (2006). "1980'den Sonra Türkiye'de Yapılan Kamu Yönetimi Reform Çalışmaları", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karabulut, B. (2015). "Bilgi Toplumu Çağında Dijital Yerliler, Göçmenler ve Melezler", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 11-23.
- Keleş, R. (1998). Kentbilim Terimleri Sözlüğü, İmge Kitabevi, Ankara.
- Keleş, R. (2000). Kentleşme Politikası, İmge Kitabevi, Ankara.
- Kocacık, F. (2003). "Bilgi Toplumu ve Türkiye", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, 27(1): 1-10.
- Paksoy, H. M., Özbezek, B. D. ve Özçalıcı, M. (2015). "Bireysel ve Örgütsel Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Sosyal Girişimcilik Algısı", I. Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu, 09.10.2015, Muğla.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sümen, A. (2014). "Değişen Kamu Mali Yönetimi Çerçevesinde Performans Denetiminin Savunma Sanayii Destekleme Fonu'na Uygulanabilirliği", Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Savunma Sanayii Müsteşarlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara.
- Şengün, H. ve Temiz, A. (2007). "Afet Yönetimi ve Karabük", TMMOB Afet Sempozyumu, ss.261-277, 5-7 Aralık 2007, Ankara.
- T.C. Maliye Bakanlığı (2004). Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Ankara.
- Usta, A. (2014). "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği", ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 2: 31-53.
- Usta, M (2006). "Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler Ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, B. (2002). "Bilgi Toplum İlişkisi ve Türkiye", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 19(2): 101-114.
- Zengingönül, O. (2005). "Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?", Siyasa Dergisi, 1(1): 85-106.
- <http://arsiv.ntv.com.tr/news/270331.asp>.
- <http://www.gncasap.com/kent-planlama-ve-ekoloji-iliskisi/>.
- <https://egitimyonetimi.org/planlama-sureci/>.
- [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587\\_performansrehberfinalpdf.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinalpdf.pdf).
- <https://www.malihizmetler.org.tr/dosyalar/spkilavuz.pdf>.