

KAMU ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ OLARAK ETKİLİLİK, ETKİNLİK VE VERİMLİLİK: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Sefa ÇETİN*

Erol TURAN**

Sevim ÇEVEN***

Öz

Günümüzde milyonlarca insan, mal ve hizmet üretmek amacıyla saatlerce çalışmakta, çaba harcamakta ve milyonlarca insan da bu faaliyetleri yürütmekte, koordine etmektedir. Yürütülen bu faaliyetler örgütlerde, ekonomik, sosyal, kültürel vb. amaçlı olarak bir iş birliği içerisinde gerçekleştirilmektedir. Burada bir yönetim faaliyeti söz konusudur. Yönetim, örgütlerin faaliyetleriyle ilgili olarak belirlediği amaçlara, etkili, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeyi hedefler. İnsanlar, bireysel olarak gerçekleştiremedikleri amaçlarına örgütler aracılığıyla daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilirler. Örgütün sunduğu kaynaklar ve iş birliği ortamı insanların başarımlarına yardımcı olur. İstenen sonuca ulaşmadaki süreçte, amaca ulaşmış olmak yeterli değildir; bu amaca nasıl ulaşıldığı, ulaşma derecesi, eldeki kaynakların nasıl kullanıldığı, nasıl bir performans sergilendiği önemlidir. Performansın en önemli bileşenleri etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarıdır. Bu kavramlar, yönetimin her kademesinde, alt basamaktan üst basamağa kadar önem arz etmektedir. İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olması üretimi de önemli bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bu nedenle üretimde kullanılan faktörlerin yönetimi ve sonuç olarak bu sürecin etkililiği, etkinliği ve verimliliği kurumsal yapılar tarafından hayati bir önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, kamu kesiminde performans ölçüm yöntemi olarak kullanılan etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu çerçevede, kavramların birbirleriyle olan ilişkileri doğrultusunda kamu kesimindeki performans ölçüm yöntemleri teorik olarak incelenmiştir.

Anahtar sözcükler: Etkililik, Etkinlik, Verimlilik, Performans ölçümü

* Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü.

** Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü.

*** Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü.

EFFECTIVENESS, EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY AS THE PERFORMANCE MEASUREMENT METHODS IN PUBLIC ORGANIZATION: A CONCEPTUAL EVALUATION

ABSTRACT

Today, millions of people work hours and effort to produce goods and services, and millions of people carry out and coordinate these activities. These activities are carried out in organizations, economic, social, cultural etc. purpose cooperation. Here is a management activity. Management aims to achieve its objectives, in relation to organizational activities, effectively, efficiently and productively. Through organizations, people can reach their goals more efficiently and productively than they can individually. The resources and collaborative environment that it offers are helping people to succeed. In the process of reaching the desired outcome, it is not enough to achieve it; organizations achievement of their goals, the level of attainment, how resources are handled, how performance has been demonstrated. The most important concepts of performance are efficiency, effectiveness and productivity. These concepts are important in all levels of management, from lower to upper levels. Unlimited human needs have made production an important need. Therefore, the management of factors used in production and consequently the effectiveness, efficiency and productivity of this process are of vital importance by institutional structures. The aim of this study is to reveal the relationship between the concepts of effectiveness, efficiency and productivity used as a performance measurement method in public sector. In this framework, the performance measurement methods in the public sector have been examined theoretically in the direction of the relations between the concepts.

Keywords: Effectiveness, Efficiency, Productivity, Performance measurement

GİRİŞ

Son yıllarda kamu kesiminde kendini stratejik bir araç olarak hissettirmeye başlayan performans yönetimi ve performansa dayalı ölçümler; kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesini ve hizmetlerin kalite ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı ve bu anlayışın kamu yönetimi sistemlerinde uygulanmasına yardımcı olan yöntemler bütünüdür. Performansa dayalı ölçümler; etkin, verimli ve ekonomik hizmet sunma amacını gerçekleştirebilmek için vatandaşın merkeze alan bir anlayışı benimsemekte; vatandaşın pasif hizmet alıcısı kimliğinden kurtarıp aktif bir müşteri kimliğine sokmaktadır. Bu durum ise, hizmet verenlerin siyasi ve idari hesap verme mekanizmaları ile denetlenebilmelerinin yolunu açmaktadır. Başka bir deyişle, performans ölçümü ve yönetimi anlayışında, vatandaşın devletten hizmetlere ilişkin hedefler koymasını ve belirli dönemde bu hedeflere ulaşmasını beklemesi doğal bir hak olarak görülmektedir. Bu anlayışın doğal uzantısı da dönem sonunda vatandaşın aktif olarak devreye girmesi ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını, ulaşılmadı ise bunun nedenlerini sormasıdır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169-201).

Kamu kesiminde performans ölçümünün istenen amaca ulaşması için; hedeflerin açık ve net olarak belirlenmesi, belirlenen hedeflerin stratejik planlamasının yapılması, hedeflere ulaşma derecesinin saptanması ve vatandaşın hesap verme sorumluluğunu gerçekleştirecek mekanizmaların yerleştirilmesi gibi bir dizi faaliyet sürecine ihtiyaç vardır. Performans yönetiminin kamu kesiminde başarıyla uygulanması ve sonuçta elde edilen net gelirler, performans yönetiminin idari alanın dar kalıbından çıkarak farklı alanlara da uygulanmasına imkân vermiştir. Özellikle son dönemlerde kamu yönetiminde söz konusu olan reform çabalarının önemli unsurlarından birisi olması da gerek idari alanda gerekse mali alanda performans ölçümüne dayalı stratejilerin kullanımını yaygınlaştıran önemli bir faktördür.

Son dönemlerde reform çabalarıyla birlikte kamu yönetimi sisteminin, değişim taleplerine cevap verecek ilkeler üzerinde bir bütün olarak yeniden inşa edilme çabalarından sonra, kamu yönetimi örgütlerinin içyapı ve işleyişlerinin düzenlenmesi bakımından, değişim sürecinin mikro düzeyde gerekli kıldığı süreç ve mekanizmaların oluşturulması gündeme gelmiştir. Kamu kesimi örgütlerinin de sahip oldukları insan kaynakları, mali olanaklar ve maddi araç-gereçleri ile bir bütün

olarak stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri, tüm bu unsurlar arasında iç tutarlılığı ve sinerjiyi oluşturacak etkili bir performans ölçüm sistemi oluşturmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü mevcut kamu yönetimi modelinin en çok eleştirilen yönlerinden biri gerek çalışanlar gerekse sistemin bütünü yönünden performans ölçümlerinin yetersiz olmasıdır. Mevcut değerlendirmeler bir sistematikten uzak ölçümleri yansıtmaktadır (Saran, 2004: 183).

Aslında, özel sektörle karşılaştırıldığında kamu sektöründeki performans ölçümü daha zordur. Ancak, küçük bir çabayla kamu sektöründe de rahatlıkla performans ölçümü ve performans dayalı yönetim sistemi oluşturulabilir. Belki de bu durumu hiçbir ölçümün çokta gerekli olmadığı klasik bürokratik örgütlenmelerin yapısının bir sonucu olarak kabul etmek gerekir, çünkü bu tip örgütlerde neyin üretildiği, nasıl üretildiği, övgüyü veya yergiyi kimin aldığı ya da kimin daha iyi çalıştığı hususlarına önem verilmemiştir (Wholey, 1999: 279). Bu durumda herhangi bir yönetici için verdiği emirlerin kimin tarafından yerine getirildiği pek önemli değildir. Dolayısıyla, bu emirlerin uygulanma sonuçlarının ölçülmesine de gerek kalmaz. Eğer gerçekte açık bir amaç yoksa süreçler ve hedefler için hiçbir fikir oluşmayacak, buna bağlı olarak performans değerlendirilmesinden de sonuç alınamayacaktır (Hughes, 2003: 157).

Klasik kamu yönetiminin performans ölçümü hususundaki bu sıkıntılarının yola çıkan ve günümüz kamu yönetimi reformlarının genel stratejilerinden biri olan performans dayalı ölçüm stratejisini ele alan bu çalışmada yer alan etkililik (*effectiveness*), etkinlik (*efficiency*) ve verimlilik (*productivity*) ilgili literatürde çok değişik anlamlara gelmekle birlikte, çoğunlukla bir program ya da kurumun ürettiği sonuçlar ve hizmet kalitesi ile ilgilidirler. Bu çerçevede performans ölçümü ile kastedilen; girdilere, girdileri çıktıları ve sonra sonuçlara dönüştüren süreçlere, faaliyetlere, girdi-çıkıtı ilişkisiyle ilgilenen verimlilik üzerine odaklanmadır. Dolayısıyla, herhangi bir üretim birimi ya da örgüt açısından performans ölçümü, üretim miktarı ya da gerçekleştirilen üretim miktarının belirlenen hedeflerle örtüşme oranı, olarak kabul edilebilir (Ergeneli, 1995: 187).

Kavramlara bakıldığında; basit bir ifadeyle verimlilik, girdilerin çıktıya dönüşme ölçütüdür. Bir üretim girdisinin veri kullanım miktarıyla, önceki dönemlere oranla daha çok çıktı elde ediliyorsa o girdinin verimliliği artmış demektir (Çelebi, 2018:85). *Verimlilik*, biri fiziki verimlilik- üretim faktörlerinin baz

alınması ile hesaplanan verimlilik- diğeri ise ekonomik verimlilik olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. *Ekonomik verimlilik*, “ekonomiklik”- üretimin parasal değerinin üretim faktörlerinin değerine oranı- olarak da ifade edilebilmektedir (Küçük, 2017: 335). *Etkinlik* ise üretim maliyeti ve satış hâsılatı gibi faktörleri de dikkate alır. Bir başka ifadeyle etkinlik, girdiler dışındaki faktörleri de kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle etkinlik, aynı girdi sayısı ile üretilebilecek alternatif ürünlerin yaratabileceği katma değerlerin kıyaslanmasını da içerecek hale dönüştürülebilir (Çelebi, 2018:85).

İster üretim isterse hizmet amaçlı olsun bütün -kamu veya özel- örgütlerin performans göstergeleri arasında yer alan etkililik, etkinlik ve ekonomiklik (verimlilik) yani “3E”, geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinden itibaren neredeyse tüm dünyada söz konusu olan kamu yönetiminde değişim ve reform anlayışının sahiplendiği kavramlardır. Bu dönemde üretim faktörlerinin; etkili, etkin ve verimli kullanılması gerektiğini düşünenler giderek çoğalmış, konu daha çok önemsenmeye başlanmış ve bunları etkili birer araç olarak uygulamaya yönelik girişimler artmıştır. Çünkü, yeterli kaynağa sahip olmamaları ve eldeki kıt kaynakları da verimsiz bir şekilde kullanmaları özellikle gelişmekte olan ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmalarında en büyük sorunlardan birisi olarak görülmüştür (Işık ve Demir, 2012:148).

Dünya geneline bakıldığında son yıllarda, kamu mali yönetimi ve bütçe konularında da bir değişim süreci yaşanmaktadır. Daha güçlü bir hesap verme sorumluluğu, kaynakların kullanımında etkililik, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, şeffaflık, mali yönetimde performansa ve hedeflere yönelik bir anlayışın benimsenmesi ve iç denetimin daha güvenilir daha şeffaf bir şekilde yürütülmesi gibi konular daha çok ön plana çıkmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde son yıllarda kamu kesimi örgütlerinde de önemi gittikçe artan performansa dayalı ölçüm yöntemlerinin önemli kavramlarından olan, etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramları bu çalışmada kavramsal olarak analiz edilmektedir. İlgili literatürde bu kavramlar kimi zaman birbirinin yerine kullanıldığı için bazı durumlarda bir kargaşa yaşanmaktadır. Bu çalışmanın amacı bu kavramların farklı ve birbirlerini tamamlayan niteliklerini kavramsal çerçevede analiz etmektir.

1. PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Piyasada faaliyet gösteren tüm özel işletmeler gibi, kamu yönetimi örgütleri de para, mal, hammadde, fiziksel yapı, insan gücü gibi esas olarak kıt olan kaynakların (girdilerin) belli süreçler içinde kullanımı ve belli mal ve hizmetlerin üretilmesi yoluyla örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek istemektedirler. Genel örgütsel özellikleri ve işleyiş yapıları itibarıyla benzer mekanizmalara sahip olan özel işletmelerle kamu örgütleri arasındaki temel ayırım, kâr amacı güdüp gütmedikleri ve rekabet ortamında faaliyet gösterip göstermedikleriyle ilgilidir. Ancak esas faaliyet amaçları ister kâr elde etmek, ister kamu yararı elde etmek olsun, kamu örgütleri de özel işletmeler de sonuçta ortaya çıkan talebe göre değerlendirildiklerinde, sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermektedirler (Saran, 2004: 183). Tüm farklılıklarına karşılık, kamu örgütlerinin kullandıkları kaynakların sınırlılığı ve buna bağlı olarak üretim süreçlerinin işleyişinde özel işletmelerle benzer özellikler taşımaları; ekonomi kurallarının getirdiği önceliklere, etkililik ve verimlilik ilkelerine göre hareket etmelerini, kısacası performans kriterlerine uygun faaliyette bulunmalarını zorunlu kılmaktadır.

Performans kavramı, günümüzde yönetim bilimi açısından farklı unsurları bünyesinde toplayan geniş bir anlama kavuşmuştur. Zaman içinde performansın bazı unsurları öne çıkarken bazıları önem kaybetmiş, diğer bazıları ise yakın zamanda ortaya çıkmıştır (Akal, 1998: 4). Performans yönetimi, bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ile bu yolun sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. Bu sürecin başlangıç noktasında çıktı odaklı değerlendirme, kaliteli hizmet sunma ve pasif “vatandaş”ın yerini müşterinin sahip olduğu hak ve yetkileri kullanan “hizmet kullanıcısı”nın almasının etkisiyle doğan hesap verme sorumluluğu yer almaktadır. Performans ölçümü bir taraftan hizmet kullanıcısına kaliteli hizmet sunma amacı taşıırken bir yönüyle de kurumsal stratejilerin ne yönde geliştirileceğini ve bu noktada çalışanların da nasıl davranması gerektiğini ortaya koymaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169-201).

1.1. Kamu Kesiminde Performans Ölçümü

Kamu sektörü açısından bakıldığında performans, kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Diğer bir ifade ile, kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme

ve sunma çalışmalarını ifade eder. Yönetim faaliyeti ise, bu mal ve hizmetlerin yapılmasıdır. Dolayısıyla, performans ölçümü için, kamu örgütlerinin başarılı şekilde doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetler olduğu söylenebilir (Çevik, 2001: 154)

Performans kavramının yönetim bilimindeki evrimine bakıldığında ilk olarak “tutumluluk/ekonomiklik” kavramı öne çıkmaktadır. Tutumluluk hem özel işletmeler hem de kamu kurumlarının yönetimindeki temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Taylor, Weber ve Fayol gibi klasik yönetim kuramcılarının da tutumluluk ilkesine vurgu yaptıkları görülmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları, kamu yararına bağlı olarak çalıştıklarından harcamalarında veya faaliyetlerinde her zaman tutumlu davranmayabilmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 15). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, kamu örgütlerinin içerisinde bulunduğu performans düşüklüğü, farklı ve çoğu zaman birbiriyle tutarsız amaç ve hedefler, güvenilir ölçüm metotları ve kaynak yetersizliği gibi sorunlar, hükümetleri kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerine yatırım yapmaya itmektedir. Şüphesiz kamu yönetimi alanına girişi oldukça yeni olan bir yönetim ve ölçüm tekniği olmasına rağmen kamu yönetiminde performans ölçümü ekonomik gelişmeden kamu güvenliğine, polis hizmetlerinden bayındırlık hizmetlerine, merkezi yönetimden yerel yönetimlere ve gönüllü kuruluşlara kadar geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır (Boland and Fowler, 2000: 410-431). Bir başka deyişle, az kaynakla çok iş yapma bilincinin ve imkanlarının geliştiği bir çağda performans kriterlerinin geliştirilmesi ve performans ölçümü, kamu kurum ve kuruluşlarında da aynen özel sektördeki benzerlerinde olduğu gibi etkililik, etkinlik, verimlilik ve sorumluluk anlamlarında performans ilerlemesi sağlamaya yönelik temel yönetim araçları arasına girmiştir.

Performans ölçümü kamu kesiminin de “doğru şeyleri, doğru biçimde ve ekonomik olarak” yapıp yapmadığının araştırılması olarak tanımlanabilir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169-201). Uygulama alanı itibarıyla ise merkezi hükümet ve yerel yönetim dahil tüm kamu kesiminde uygulanabilir. Başlangıçta her seviyede etkinlik ve mali sorumluluk gereklerini artıran bir yönetim ve kontrol sistemi oluşturup etkililiği geliştirmeyi hedefleyen program bütçeyle yakından bağlantılı olarak ortaya çıkmıştır (Fındıkcı, 1999: 61). Harcamacı kuruluşlar tarafından

yerine getirilecek hizmetleri tanımlayıp program ve faaliyetler halinde bölen bu bütçeleme sistemi ile amaçlar yönünden benzerlikler taşısa da performans yönetimi kullanılan bütçe sistemi dikkate alınmaksızın da uygulanabilir (Özer, 1997: 93). Performans ölçümünde özellikle faaliyetin ya da kurumun etkinliğinin denetimi üzerinde durulmakta, süreçler ve çıktılar incelenmektedir (Batirel, 1992: 39-47). Bu da amaç ve kaynak ilişkisinin kurulmasını sağlamakta, program amaçlarının yanlış seçilmesi, kaynakların tam ve etkin olmayan kullanım şekilleri ve yönetim yanlışlıkları gibi olumsuz durumların ortaya çıkarılmasında yardımcı olmaktadır. Verimliliğe, etkinliğe ve kaynakların ekonomik kullanımına ilişkin kıstaslar aracılığıyla yapılan böyle bir ölçüm, kaynak savurganlığı olup olmadığını da ortaya çıkaracak, kaynakların etkin kullanımını teşvik edecektir (Falay, 1997: 21-27).

Kamu sektöründe performans ölçümünün yapılmasına ilişkin gerekçeler üç husus etrafında toplanmaktadır. Her şeyden önce, hesap verme sorumluluğunda meydana gelen gelişme ile çağdaş yönetim anlayışı ve demokratik değerler kamu faaliyetlerinin ve harcamalarının etkinlik, verimlilik ve etkililik açısından değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Bilgin, 2000: 102). Bu hususa Türkiye’de yapılan kimi yasal düzenlemeler örnek gösterilebilir. Sözelimi 5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol Yasası (1 Ocak 2006 tarihli) “Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemeyi amaçlayan” temel unsurları stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporu olan performans esaslı bütçeleme sistemi ile kamuda performans ölçümünün hukuksal zeminini hazırlamıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 3. maddesinde “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”ların yapılıp uygulanmasını öngörmüştür (Şentürk, 2015: 107-112).

Performans ölçümü; farklı hükümet faaliyetlerinin sonuçlarını ve yürütülmesini kavramak açısından, vergi mükellefleri, parlamento üyeleri,

sermayedarlar, vatandaşlar ve medya için önemlidir. Performans ölçümünün, faaliyetleri denetimin konusu olan hükümetten bağımsız yapılması buna yardımcı olacaktır (Tekin, 1999: 150). Böylece, denetlenen kurumun performansına ilişkin bağımsız ve alternatif bir görüş elde edilir. Diğer yandan, kamu kesiminde özel sektörde var olan piyasa mekanizmasını ikame edecek bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. Böylece, performans dayalı ölçüm kamu kesiminde performansı, etkin ve kaliteli hizmet sunumunu, verimli, tutumlu ve başarılı çalışmayı sağlayacak bir mekanizma da sunabilecektir (Palmer, 1993: 43).

Tıpkı özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de bireysel ve örgütsel performanstan söz edilebilir. Bireysel performans, örgüt çalışanlarının yerine getirmekle yükümlü oldukları görevlerde gösterdikleri başarı düzeylerini ortaya koyarken, örgütsel performans ile tek tek çalışanların bireysel performanslarının ötesinde, örgütün toplam performansı, diğer bir deyişle sistemin tümünün başarı derecesi anlatılmak istenmektedir (Karakaş ve Ak, 2003: 340-353). Kuşkusuz, örgütsel performans düzeyi, örgüt çalışanlarının tek tek bireysel başarı derecelerinin genel toplamı ile ifade edilebilecek bir değer olmayıp, örgüt içinde paylaşılan kültürün, takım çalışmasının ortaya çıkardığı sinerjinin, yenilikçiliğin ve amaçlarda birleşmenin getirdiği ivme ile yeni boyutlar kazanan ve giderek büyüyen bir düzeyi anlatmaktadır (Saran, 2004: 191).

Kamu kesiminde performansa dayalı ölçümün amacı, karar vermeyi, kaynak tahsisini ve hesap verme sorumluluğunu iyileştirmektir. Bu da kamuyu ve önemli karar verme işlemlerini bilgilendirmek ve kurum içerisine sürekli öğrenimi teşvik etmekle başarılabılır. Değerlendirmenin amacı, kurumsal öğrenme ve uygulamanın iyileştirilmesi ise kurumun kendi kendini değerlendirmesi uygundur. Ancak personelin zamanı ve becerileri yetersiz ise ve ele alınan konular sınırlıysa sonuçların güvenilirliği sorgulanabilir. Amaç, bütçe önceliklerini iyileştirmek ise ve ölçümü yapanın karar verme işlemi ile sıkı bağları varsa ölçümün üst yönetim tarafından yapılması uygundur. Ölçümün amacı, kurum politikalarında yeni perspektif kazanmak ise ve ölçüm için uzmanlara ihtiyaç duyuluyorsa ölçümün kurum dışındaki araştırma kuruluşlarına ve yönetim danışmanlarına yaptırılması daha uygun olabilir. Ancak ölçümü yapan kişilerin değerlendirilen politika veya kuruluşun özü ve kültürü hakkındaki anlayışı sınırlı ise teorik bir ölçüm yapılabilir (Erdoğan, 1991: 221). Amaç, hesap verme sorumluluğu ve açıklık politikasını

iyileştirmek ise, ölçümün bağımsız kuruluşlarca yapılması daha uygundur ancak bu durumda politika yöneticileri veya genel olarak yönetim, sonuçları ve tavsiyeleri kabul etmekte isteksiz davranabilirler.

Kısaca ister kamu kesiminde yer alsın ister özel kesimde yer alsın bütün örgütler, üretim faktörlerini kullanarak bir ürün -üretilen mallar ve hizmetler- sunabilmeyi, faaliyetleri sonucunda bulundukları pazarda rakiplerine üstün gelerek pazar lideri olabilmeyi ya da rakiplerine rağmen başarılı olabilmeyi, ortalamanın üzerinde getiriler elde etmeyi, topluma fayda sağlamayı ve uzun yıllar yaşamlarını sürdürebilmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütlerin bu amaçlara ulaşabilmeleri yüksek bir performans göstermelerine ve bunun için hem yönetsel hem de örgütsel olarak etkin, etkili ve verimli olmaları gerekmektedir. Bu anlamda performansın temel göstergeleri olarak, etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramları belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadırlar.

1.2. Performans Ölçüm Kriteri Olarak Etkililik, Etkinlik ve Verimlilik

Etkililik (*effectiveness*), örgütsel faaliyetin ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesini/başarısını ölçmek ve değerlendirmektir. Etkililik, girdiyi veya çıktıyı, elde edilecek nihai hedeflere, yani sonuca bağlar. Sonuç genellikle refah ya da büyüme hedefleriyle bağlantılıdır ve bu nedenle birden fazla faktörden -çıktılar, aynı zamanda dışsal “çevre” faktörleri de dâhil olmak üzere- etkilenebilir. Bu bağlamda etkililik, belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılan kaynakların başarısını gösterir (Mandl vd., 2008:3).

Araştırmacıların farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle literatürde örgütsel etkililik, farklı yönlerden ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar sezgisel güçlere ve onların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerine dikkat çekmişler; örgütün etkili olabilmesi için kısıtlayıcı faktörlerin tatmin edilmesi ve örgütsel sonuçların amaçlara yaklaşımı veya örgütsel sonuçların amaçları geçmesi gerektiği ifade edilmiştir (Pennings ve Goodman, 1977: 146-184). Diğer yandan Pfeffer ve Salancik (1978) örgütsel etkililiği, örgütün değişik gruplarının isteklerini hangi ölçüde yeterince karşıladığının “dışsal bir standardı” şeklinde değerlendirmişlerdir. Örgütün yaptığı işin yararlılığını tespit ederken aynı zamanda işlerin yapılması sırasında kaynakların ne ölçüde “iyi” değerlendirildiğini de örgütsel etkililik kavramına ilave etmişlerdir. Örgütsel etkililik kavramıyla ilgili farklı yaklaşımlar olmasına rağmen

kavram literatürde genel bir ifadeyle; örgütün ulaşmayı hedeflediği “sonu” elde etme seviyesi olarak açıklanmaktadır (Ergeneli, 1995: 188).

Örgütlerde etkililik ve verimlilik yöneticilerin başarılarının ölçülmesinde ussal ve nesnel bir ölçüttür (Aytürk, 2010: 159). Örgütsel etkililiğin sağlanması yönetimin görevidir, yöneticinin sorumluluğundadır. Bundan dolayı yöneticiler değişen durum ve koşullar için ayrı ayrı etkililik ölçütü hazırlamaya ve eşleştirmeye gereksinim duyarlar.

Bazı genel etkililik ölçütleri dört temel başlık altında özetlenebilir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2);

- Belirlenen amacın gerçekleşmesi; belirlenen bu amaçlara ulaşma,
- Kaynakların tedarigi; ihtiyaç duyulan üretim girdilerinin genişletilmesi,
- İç süreçler; sağlıklı bir örgüt sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması,
- Stratejik oluşumlarda doyuma ulaşılması; bütün önemli ve kilit hissedarların ya da katılımcıların doyumunun sağlanması.

Etkililik, temelde örgütün arzu ettiği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini belirtmektedir. Dolayısıyla sonuç, fiziksel değerlerle belirtilen çıktıdan daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Örneğin; bir örgütün AR-GE biriminin ortaya çıkardığı yeni ürün sayısı “çıktı”dır; bu ürünlerden talebi veya pazarı hazır olanların sayısı ise “sonuç”tur. Diğer bir deyişle, bir örgütün bilgi işlem merkezinde düzenlenen programların sayısı “çıktı”dır; bu programlardan uygulanabilir özellikte olanlar ve ihtiyacı karşılayabilenler de “sonuç”tur (Yükçü ve Atağan, 2009:2). Bu bağlamda etkililik, üretim miktarının planlanan üretimle ilişkisini ortaya koyan performans göstergesidir.

Oran olarak; Etkililik = Gerçekleşen Üretim / Planlanan Üretim şeklinde yazılabilir (Küçük, 2017:337). Dolayısıyla, bir çalışma döneminde 100 birim ürün üretilmesi planlanmış ancak 90 birim üretilmişse etkililik şu şekilde hesaplanır; “Etkililik = $90 / 100 = 0,90$ veya %90” olarak hesaplanır. Bu sonuç, planlanan üretimin yapılamadığını, hedefin %10 gerisinde kaldığını göstermektedir.

Etkinlik (*efficiency*) kavramı ise, faaliyetler sonucunda hedeflere ne kadar ulaşıldığını araştırma çabalarının ortak ismi olarak kabul edilmektedir. Her idare hedeflere ulaşabilmek için kararlar vermektedir ve bu süreçte görevini tam olarak

yerine getiren yönetim etkin kabul edilmektedir. Bu açıdan etkinlik genel olarak hedeflere ulaşma başarısı olarak tanımlanabilir. Bu noktada örgütsel hedef ve başarılar önemlidir ve çıktılar ve örgütsel performans üzerinde önemle durulan hususlardır (Özer, 1997: 115). Doğal olarak, etkinlik, sistemdeki kaynakların nasıl kullanıldığıyla ilgilidir. Kaynakların kullanım derecesi yani faaliyetlerin en az kaynakla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği örgütün etkinliğini gösterir (Güntürkün ve Balkan, 2011: 8). Diğer bir deyişle etkinlik; girdi olarak kullanılan kaynaklar ile sağlanan çıktı arasındaki ilişkiyi ifade etmekte, girdilerin yani maliyet faktörlerinin en aza indirilmesini ve çıktıların yani üretimin en çoğa çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bugün yönetim ilkelerinin başında verimli çalışma ve bunu sağlayacak etkinlik unsuru gelmektedir. Çünkü etkinlik değeri, örgütün yaptığı girdi yani giderler ile elde edilen sonuçların toplam değeri arasındaki oranı ifade etmektedir. Etkinliğin sağlanabilmesi ise yönetimin türü, planlama, örgütlenme, koordinasyon, uzmanlaşma ve iş bölümü, moral, denetim, eğitim gibi bir dizi faktör tarafından etkilenmektedir.

Etkinlik kavramı, ekonominin önemli sorunlarından biridir. İnsan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yürütülen üretim faaliyetleri, ekonominin temelini oluşturan kaynakların etkin olarak kullanımını zorunlu kılmaktadır. Ekonomik hedeflerin gerçekleşme dereceleri, toplumların sosyal refahını da etkilediği için etkinliğin önemi daha da artmaktadır; dolayısıyla bu kavrama hassasiyet gösterilmeli, ekonomi politikaları da buna uygun olarak özenle düzenlenmelidir (Kol, 2011: 1).

Ekonomik anlamda kavram ele alındığında, en az çaba ya da maliyet ile en yüksek sonuçları elde etme kapasitesidir. İtalyan iktisatçısı, Vilfredo Pareto'dan sonra, Pareto Optimality olarak tanınan ve 1909 yılında ileri sürülen “etkinlik kuralı”, nesnel bir şekilde ölçülebilen ekonomik etkinliğe atıfta bulunur. Etkinlik kuralına göre, “ürün ya da hizmete esas girdilerin veya tüketiciler arasında ürünlerin tekrar tahsisi ile bir başkasının durumuna zarar vermeden, bazı insanların durumunu iyileştirmek mümkündür”. Ekonomide, Pareto Optimumunun elde edilebilmesi için gerekli dört marjinal şart şöyle sıralanabilir (Kök, 1990: 45-46):

- Aynı ürünün üreticileri arasında optimum kaynak tahsisi,
- Aynı ürünün üreticileri arasında optimum ihtisaslaşma,
- Üretim ve tüketimin optimum kompozisyonu,
- Aynı ürünün tüketicileri arasında optimum kaynak tahsisi.

Görüldüğü üzere uygun bir şekilde, belli girdilerden daha fazla hasıla elde etmek ya da nihai tüketim sırasında faydayı maksimize etmek için etkinlik kavramı ile ilgilenilmiştir (Kök, 1990:46).

Oran olarak; “Etkinlik = Standart Miktar / Gerçekleşen (Fiili) Miktar” şeklinde yazılabilir (Küçük, 2017: 336-337).

Örneğin; bir parti malın üretiminde standart olarak 80 top kumaş kullanılacağı hesaplanmış fakat 100 top kullanılmışsa; Etkinlik = $80 / 100 = 0,80$ veya %80 olarak hesaplanır. Bu sonuç kaynakların %20’sinin boşa gittiğini göstermektedir.

Yönetim biliminin teorik amacı; yönetimle ilgili olgu ve olayları tahmin, bunları etkilemek ve kontrol etmektir; pratik ve pragmatik amacı ise, sonuç olarak “yönetimsel ve örgütsel etkinlik ve verimliliği” artırmaktır (Baransel, 1993: 34). Dolayısıyla bütün kurumsal yapılarda hem yönetimsel etkinliğin hem de örgütsel etkinliğin sağlanması önemlidir. Yönetimsel etkinlik, belirli bir ortamda, örgütün belirlediği amaçların en az maliyet ve fedakârlıklarla en üst derecede en iyi şekilde gerçekleştirilmesi olarak verimliliği de içerecek biçimde tanımlanabilir (Koontz ve O’Donnell, 1976: 106).

Paul E. Mott (1972) örgütsel etkinliği; “örgütün üretim ve çevreye uyum maksadı ile güç merkezlerini hareket geçirme kabiliyeti” olarak tanımlamıştır. Mott araştırmasında, örgütsel etkinlik ölçütü olarak; verimlilik, uyum kabiliyeti ve esneklik olmak üzere üç genel ölçüt belirlemiştir. Özünde, örgütsel etkinlik, örgütsel faaliyetlerin sonucunu temsil ederken, performans ölçümü, etkinliği ölçmek için bir değerlendirme aracından oluşmaktadır. «Performans» ve «etkinlik» terimlerinin birbirinin yerine kullanıldığını, çünkü bunların tanımı, ölçümü ve açıklamasıyla ilgili sorunların hemen hemen aynı olduğunu unutmamak gerekir (Henri, 2002: 5). İki terim arasında belirli bir ayrım yapılsa da “performans” ve “etkililik” benzer kavramlar olarak kabul edilir. Bununla birlikte, “performans” ve “performans ölçümü” karıştırılmamalıdır. Birincisi bir sonucu temsil ederken, ikincisi bir ölçüm aracıdır (Henri, 2002: 5-6). Bu açıdan etkinlik performans ölçümünün ve denetiminin en kritik ve önemli kavramı olarak nitelendirilir ve kısaca, kurumların tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaçlara ve hedeflere

ulaşma derecelerini belirleyen bir performans boyutu olarak tanımlanabilir (Kubalı, 1998: 43). Etkinlik genel anlamıyla bir genel veya bir özel amacın gerçekleştirilme derecesi olarak kabul edilir ve çıktının değerini yansıtır. Çıktının değerinden hareketle; düşük bir çıktıyı yansıtan bir mal veya hizmet, yüksek çıktıyı yansıtan bir mal veya hizmete kıyasla daha etkin olabilir. Örneğin; iyi eğitilmiş az sayıda işçi, kötü eğitilmiş çok sayıda işçiye kıyasla daha etkin bir programı yansıtır. Bu nedenle çıktıların veya faydaların parasal değerlerle ölçülemediği durumlarda etkinlik kıstası kullanılabilir (Falay, 1997: 21-27).

Etkinlik, verimlilikte olduğu gibi fiziki bir girdi-çıkıtı ilişkisini göstermemekte, girdinin çıktıya dönüşüm sürecini irdelemektedir. Kamu kesiminde özellikle sosyal hizmetler alanında çıktı ölçümü mümkün olmadığından etkinliğin ölçümü de güçleşmektedir. Bu nedenle kamu hizmetlerinin başarısının hangi kriter ve standarda göre ölçüleceği de sorun oluşturmaktadır (Batırel, 1992: 39-47). Belli amaçlara veya çıktılara en az maliyetle varmak ve kamusal amaçların maksimizasyonu demek olan etkinlik, çıktılar ve amaçlar arasındaki karşılıklı etkileşimi göz önünde tutar. Bu da birbiriyle aynı ve çatışan amaçların ve çıktıların belirlenmesi ve çıktıların amaçlarla kıyaslanabilmesi demektir ki uygulamada bunun belirlenmesi bazen güçtür. Bu noktada, etkinlikle tutumluluk ve verimlilik kavramları arasında da önemli farklılıklar vardır ve aslında verimli kabul edilebilecek bir faaliyet etkin olmayabilir. Sözgelimi, bir mobil klinikteki sağlık personeli, bir okuldaki aşılama programını çok verimli yönetebilir ve eldeki aşı ve teçhizatla çok verimli ve tutumlu çalışabilir. Ancak bu aşılama programına karşın hastalık yüzdesinde belirgin bir azalma yoksa programın etkinliğinden söz edilemez (Butt and Palmer, 1986: 38). O halde, genel bir ifadeyle etkinlik üretilen mal veya hizmetin ya da programın gerçekten ihtiyaç gereği olup olmadığını, çıktıların en az maliyetle üretilip üretilmediğini ve en önemlisi söz konusu çıktıyı üretmekle ne amaçlandığını ve sonuçta bu amaca ne kadar ulaşıldığını ölçmektedir (Weiss, 1993: 146). Bütün bu önemine rağmen belki ölçülmesindeki ve gerçekleştirilmesindeki zorluklardan dolayı etkinlik çoğu kamu kurumlarınca görmezden gelinmiştir.

Sonuç olarak etkinlik, yönetim biliminde önemli kavramlardan biridir, örgütler için bir performans göstergesidir, amaca yöneliktir ve amaca ulaşma derecesini ifade eder. Etkinlik, verimliliği de içerir ancak verimlilik, etkinliğin

bir bölümünü oluşturur; verimliliğe göre daha geniş bir kavramdır. Etkinlik, yönetim sürecinde kaynakların nasıl kullanıldığını ölçer. Amaçlara ulaşabilmek için belirlenen faaliyetlerin, en düşük kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmesi, en yüksek çıktı ve sonucun elde edilmeye çalışılmasıdır. Dolayısıyla örgütün etkin olabilmesi için amaca ulaşmış olması yeterli değildir; önemli olan, bu amaca nasıl ve ne kadar kaynak kullanımıyla ulaşıldığıdır.

Performans ölçüm kriterinin diğer önemli kavramı ise verimlilik (*productivity*)'dir. Verimlilik, ekonomi biliminin de önemli kavramlarından biridir. Toplumların kalkınmasında anahtar işlevine sahiptir. İhtiyaçların sınırsız olması, eldeki mevcut kaynakların bu ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Eldeki kaynakların ihtiyaçları karşılaması için yetersiz kalması da eski çağlardan beri üretimin önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Diğer yandan giderek artan nüfusun ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için de üretimde kullanılan sınırlı kaynakların etkin olarak kullanılması zorunlu hale gelmekte ve verimlilik kavramı ön plana çıkmaktadır (Kol, 2011:5).

Verimlilik, işlerin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi ile girdiler ve çıktılar arasındaki bağlantı; en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara ulaşabilmektir. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak etkili olabilmektir, ancak etkili olabilmek kadar verimli olabilmek de önemlidir. Verimlilik, doğru iş, doğru zaman ve doğru yer ilkelerini kapsar. Bu ilkelerin benimsenmesiyle en uygun çıktı elde edilebilir. Bu çerçevede verimlilik, eldeki kaynaklarla en fazla üretimi gerçekleştirme çabasıdır. Üretimde yer alan tüm faktörlerden en ussal şekilde faydalananak üretimi artırmayı, ürün kalitesini yükseltmeyi ve maliyeti düşürmeyi temel olarak hedeflemektedir. Artan verimlilik ise üretimin artmasını, tüketimin genişlemesini sağlamaktadır. Ülke genelinde ise milli gelirin yükselmesi ile kişi başına gelirin artmasını sağlar, yani nihai hedef refah artışıdır (Demirci, 2005:29-30).

Verimlilikle ilgili olarak Grosskopf (1993) birçok yönetim bilimcinin verimlilik ve teknolojiyi eş anlamlı olarak kabul ettiğini, ancak kendisinin bu iki kavramı birbirinden ayıranlardan olduğunu ifade ederek, verimlilik artışını teknolojiye ve etkinlikteki artışa bağlı olarak açıklar ve bu kapsamda verimliliğin değişimini etkinlik olarak değerlendirir. Verimlilik, üretim -mal ya da hizmet- faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktının, sürecin başında kullanılan üretim faktörlerine yani

girdilere oranıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88). Girdilerde bir artış olmadan çıktı miktarında artış sağlayacak biçimde sistemin etkin işleyişini gösteren bir ölçüttür. Örgüt için refah düzeyini artıran bir işleve sahiptir. Aynı zamanda verimliliğin hesaplanmasında; personel sayısı, katma değer, çalışma saatleri, ücret ve stok değişimleri gibi kriterler de dikkate alınmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

Verimlilik aynı zamanda üretimin ne kadar üretim faktörü kullanılarak gerçekleştirildiğini ortaya koyan, üretim miktarı ile üretimde kullanılan üretim faktörlerinin oranı şeklinde gösterilen bir performans göstergesidir. Oran olarak; “Verimlilik = Çıktı / Girdi” şeklinde yazılabilir. Verimlilik, örgüt yönetiminde en hassas ve en önemli konulardan biridir, bir performans göstergesidir. Aynı zamanda örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi, rekabette üstün gelebilmeleri için de her işin en az maliyetle yapılması önemlidir.

Verimlilik, biri fiziki verimlilik diğeri ise ekonomik verimlilik olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. Aynı zamanda verimliliğin kısmi ve toplam verimlilik biçiminde de hesaplanması mümkündür. Fizik verimlilik, üretimin ve faktörlerin miktar olarak alınması ile hesaplanan verimliliktir.

Oran olarak; “Verimlilik (F) = Üretim Miktarı / Üretim Faktörleri Miktarı”.

Ancak burada üretim faktörlerinin ve üretilen ürünün farklı niteliklerde olabilmesi sebebiyle toplanma zorluğu ile karşılaşmaktadır. Bu sebeple ekonomik verimlilik oranı hesaplanmaktadır;

“Verimlilik (E) = Üretimin Değeri / Üretim Faktörlerinin Değeri”.

Ekonomik verimlilik, aynı zamanda “ekonomiklik” ya da “iktisadilik” olarak da ifade edilmektedir. Ekonomiklik (İktisadilik), üretimin parasal değerinin üretim faktörlerinin değerine oranı olarak tanımlanabilir;

“İktisadilik (Ek.) = Üretimin Değeri / Üretim Faktörlerinin Değeri”.

Verimlilik bütün faktörleri içerecek şekilde toplam verimlilik olarak ele alınabilir, aynı zamanda her bir faktör için ayrı ayrı da hesaplanabilir. Buna kısmi verimlilik denir. Toplam verimlilik;

“Verimlilik (T)= Toplam Üretim / Toplam Üretim Faktörleri” şeklinde formüle edilmiştir.

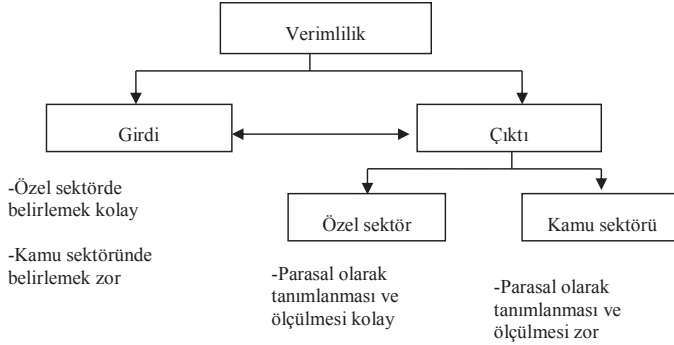
Kısmi verimlilik ise; “Verimlilik (İşgücü) = Toplam Üretim / Toplam İşgücü” formülüyle gösterilir.

Verimlilik değerinin rakam olarak 1’den büyük olması beklenir ve değer 1’den büyükse örgüt ekonomiktir, 1’e eşit olması ekonomik anlamda kâr elde edilmediği ve başa baş durumun söz konusu olduğunu gösterir, 1’den küçük olması ise zarar edildiğini, kullanılan kaynakların değerini karşılayacak değerde ürün üretilmediğini ve örgüt faaliyetlerinin ekonomik olmadığını gösterir (Küçük, 2017: 334-336).

Verimlilikle ilgili diğer önemli bir husus da örgütlerde her iş ve faaliyetin alt işlerden ve faaliyetlerden oluştuğudur. Sonuç olarak, en küçük ya da en büyük; en önemli ya da en önemsiz, ne olursa olsun, her işin en düşük maliyetle yani verimli olarak yapılması örgüt yönetiminin esasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 25).

Bir örgütte verimliliğin artırılması ve bu artışın devam ettirilmesi yönetimin temel sorumluluklarındandır ve dolayısıyla iyi yönetimin gereklerindendir. Sürdürülebilir verimliliği tüm süreçlerine dâhil eden ve performans artırımında en önemli konulardan biri olarak değerlendiren örgütler; daha az kaynak kullanımıyla kaliteli ve güvenilir ürünler üretirken diğer yandan çevreyi koruma bilinciyle hareket ederek doğa dostu ürünler tasarlama, bunları geliştirme, çalışan performansının artmasını sağlama, bireysel gelişimlerini destekleyen çalışma ve yönetim alanı sunma, emek, hammadde, sermaye ve enerji verimliliğini artıran projeleri hayata geçirme ve sosyal sorumluluk üstlenme çabalarını içeren bir çalışma ve yaşama şeklidir (Sarıaltın, 2017: 117-141).

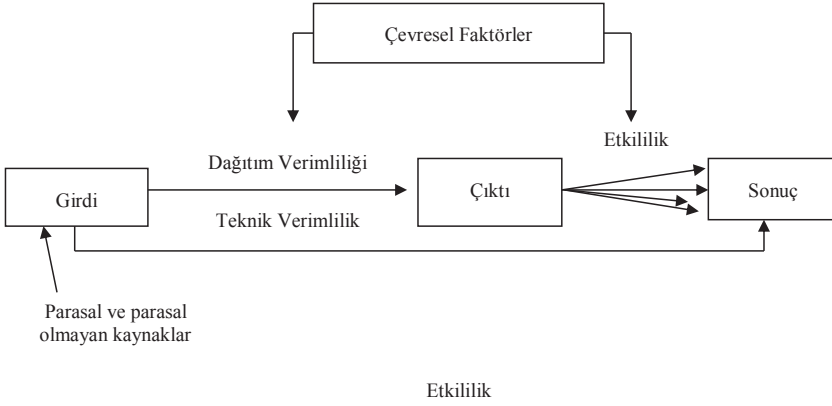
Verimlilik, literatürde bulunan etkiler ya da çıktılar ile çabalar ya da girdiler arasındaki ilişki tarafından sağlanır. Yabancı literatürde yer alan ve kavramlarla ilgili kamu sektörüne yönelik yapılan bir çalışmada, ilişkinin görünüşte basit, ancak uygulamada genellikle tersinin kanıtlandığı, çünkü kamu sektöründe girdi ve çıktılarının belirlenmesi ve ölçülmesinin genellikle zor bir işlem olduğu belirtilmiştir (Mihaiu vd., 2010: 133-134).

Şekil 1. Verimlilik Göstergesinin Belirlenmesi

Kaynak: Mihaiu, D.M. vd. (2010). "Efficiency, Effectiveness and Performance of The Public Sector". *Romanian Journal of Economic Forecasting*, (4), 132-147.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi birçok durumda kamu sektöründe doğrudan ve dolaysız ekonomik fayda yoktur. Örneğin, bir okul bir köyde inşa edilmişse, bu yatırımla ilgili çabalar kolayca tespit edilebilir: inşaat, malzeme temeli, ücretler vb. Ama bu durumda faydaları hangi koşullar altında nasıl ortaya çıkmıştır? Doğrudan ekonomik faydaları belirlenebilir mi? Cevap; “hayır”; Bu durumda, yalnızca okur-yazarlığı arttırmak, daha iyi işgücü piyasası sağlamak, daha yüksek yaşam koşulları sağlamak, nakit olarak nicelendirmenin zorluğu gibi sosyal faydaları karşılanır. Dolayısıyla, sonuç olarak, bu yatırımın ekonomik verimliliğinin, verimin anlamından (etki / çaba) yola çıkarak etkilerin parayla değerlendirilmesi zor olduğu için, sıfır olduğu söylenebilir. Kamu sektörü tarafından bir otoyol inşa edilirken, yatırımın, karayolları vergisi tahsilatının oluşturduğu gelecekteki nakit akışlarından ilk yatırımın geri kazanılma süresinin arttığı belirtilirse, etkisiz olarak değerlendirilebilir. Ancak yatırımın amacı sadece ekonomik özelliklerden biri değildir (vergi tahsilatı), aynı zamanda yol kazalarının sayısını azaltmayı ve seyahat süresini azaltmayı düşünmektedir. Bu durumda hesaplanan verimlilik gerçek olandan çok daha düşüktür (Mihaiu vd., 2010:134).

Şekil 2. Verimlilik ve Etkililik Arasındaki İlişki



Kaynak: Mandl, U. vd. (2008). *The Effectiveness and Efficiency of Public Spending*. European Commission: Directorate General for Economic and Financial Affairs, 3-4.

Mandl, vd. (2008) çalışmalarında, kamu harcamalarının etkililiği ve verimliliğinin; girdiler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkiye dayalı olduğunu ifade etmişlerdir (Şekil 2). Etkililik, girdiyi veya çıktıyı, elde edilecek nihai hedeflere, yani sonuca bağlar. Sonuç genellikle refah ya da büyüme hedefleriyle bağlantılıdır ve bu nedenle birden fazla faktörden -çıktılar, aynı zamanda dışsal “çevre” faktörleri de dâhil olmak üzere-etkilenebilir. Sonuç, politik seçimden etkilendiğinden, etkililik, verimliliğin değerlendirilmesinden daha zordur. Çıktı ve sonuç arasındaki ayrım sıklıkla bulanıklaşır ve çıktı ile sonuç birbirinin yerine geçebilir bir şekilde kullanılır (Mandl, 2008: 3). Örneğin, bir eğitim sisteminin çıktıları genellikle belirli bir yaştaki öğrencilerin performans veya başarı oranları açısından ölçülür. Bununla birlikte, nihai sonuç, çalışan nüfusun bir bütün olarak eğitimsel nitelikleri olabilir. Etkililik, belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılan kaynakların başarısını gösterir (Mandl vd., 2008: 5).

2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ AÇISINDAN KAVRAMLARIN BİRBİRLERİYLE İLİŞKİLERİ

Örgütlerin temel performans göstergeleri olan etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramlarının arasındaki ilişki incelendiğinde her birinin bir performans göstergesi olarak aynı alanda toplandığı söylenebilir. Kavramların karşılaştırılması da aralarında var olan kargaşayı aydınlatmaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için hem yönetsel hem de örgütsel olarak etkin ve verimli olmaları gerekmektedir. Bu da performansa göre belirlenebilmektedir. Performans yönetiminde ölçme işlemi esastır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucuna göre; örgütsel amaçların elde edilen sonuçlarla tutarlılığı, örgütün hedeflediği amaçlara istenildiği şekilde ulaşım ulaşmadığı ve çalışanların işlerini doğru yapıp yapmadıkları denetlenmektedir. Performans ölçümü kapsamında önemli olan husus, amaçların belirlenmesi ve performans sonuçlarının değerlendirilmesidir (Çetin, 2008:51). Örgütlerin performansını etkileyen unsurlardan biri de üretim faktörleri içinde yer alan bilgi ve teknolojidir. Bu anlamda etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli etkisi vardır. Bilginin örgüt içinde paylaşımı, kullanımı önemlidir. Bilgi her alanda ihtiyaç duyulan vazgeçilmez ve önemli bir kaynaktır, ilerlemek ve gelişmek için gereklidir. Her şeyin temelini bilgi oluşturmaktadır. Teknoloji de bilgiye paralel olarak ilerlemektedir. Her yeni bilgi yeni bir teknolojiyi ifade etmektedir (Çeven ve Karakulle, 2018: 696). Hem kamu hem de özel kesim örgütleri müşteri ilişkileri, iş süreçleri, pazara girme stratejileri, performans ölçümü gibi faaliyetlerinde etkili ve verimli olabilmek için bilgi teknolojilerinden büyük ölçüde yararlanmaktadırlar (Demirel ve Güner, 2015: 4). Gelişen teknolojiyle, toplumda her bireyin, grubun veya örgütlerin bilgi sayesinde etkinliklerinin ve verimliliklerinin artırılmasını sağlayacak koşulların meydana getirilmesi zorunlu hale gelmektedir (Çeven ve Karakulle, 2018: 696).

Performans göstergeleri, süreçlerin etkinliğini ve iş üzerindeki etkisini ölçen değişkenlerdir. Performans 3e olarak bilinen; ekonomi (tutumluluk), etkinlik ve etkililik kavramlarından oluşmaktadır. Bu terimler şu şekilde ifade edilebilir (Çetin, 2008: 51):

- **Ekonomi**; örgütün amaçlarına en uygun olan hizmetleri, piyasadan en düşük maliyetle satın alması,

- **Etkinlik**; belirli miktar ve nitelikteki bir hizmetin, daha önceden tanımlanan özellikler ile bir araya getirilmesi,

- **Etkililik**; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için doğru hizmetler sunması,

Etkinlik ve verimlilik amaca yönelik bütün faaliyetlerin, rasyonellik -ussallık- derecesini tespit eden iki temel ve genel ölçüttür. Etkinlik, herhangi bir

faaliyetin amaca ulaşma derecesini; verimlilik ise çıktılar veya hâsıla ile girdiler veya harcamalar; elde edilen sonuçlarla, harcanan çabalar; gelirlerle, giderler; elde edilen hazlarla, fedakarlıklar arasındaki oranları ifade etmektedir (Baransel, 1993:35).

Etkinlik kavramı, verimliliği kapsadığı gibi, moral, uyum yeteneği, esneklik vb. soyut unsurları da içerir. Bundan dolayı, etkinlik, verimliliğe göre daha kapsamlı bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin bir kısmını oluşturur. Verimliliğin, örgütün içyapısı ve işleyişiyle ilgili, teknik ve ekonomik bir kavram olmasına karşılık, etkililik beşerî faktörlerle ilgili olup, örgüt dışı faktörlerin de etkisi altındadır (Şahin, 2010: 31).

Yapılan tanımlamalardan hareketle, verimliliğin çoğu kez etkinlikle aynı anlama geldiği düşünülse de aslında bu iki kavram arasında benzerlik olmasına rağmen, önemli ayırt edici bir özellik söz konusudur; geniş anlamda amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini gösteren etkinlik kavramı, dar anlamda doğru işlerin yapılması ile ilgili çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenmektedir. Bu anlamda verimliliğin, etkinliğe yardımcı olarak kullanıldığı ifade edilebilir (Kol, 2011: 6). Drucker (1992), verimlilikle etkinlik arasındaki farkı, verimliliği “işlerin doğru yapılması”, etkinliği ise “doğru işlerin yapılması” olarak belirlemiştir. Verimlilik ve etkililik arasındaki ilişki, bütünün bir parçası şeklindedir; etkililik, verimliliğin elde edilmesi için gerekli bir koşuldur (Mihaiu vd., 2010: 136).

2.1. Etkililik ve Etkinlik İlişkileri

Günümüz yönetimlerinde etkililik, etkinlik ve verimlilik, örgütün ürettiği ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ölçülmekte; o ürünü veya hizmeti alan vatandaşların memnuniyetiyle, örgütün ürünü veya hizmeti sunabilmesi için kaynaklarını nasıl kullandığıyla ve amacına ulaşma derecesiyle değerlendirilmektedir. Bu nedenle etkili, etkin ve verimli çalışmayan örgütlerin uzun süre yaşaması, yöneticilerin örgütte ve yönetimde kalması mümkün değildir (Aytürk, 2010:159).

Tablo 1. Örgütün Etkililik ve Etkinlik İlişkileri

Örgüt Performansı	ETKİNLİK DÜZEYİ	
	DÜŞÜK	YÜKSEK
ETKİLİLİK DÜZEYİ	YÜKSEK *Örgüt etkili fakat etkin değil. *Kaynaklar iyi kullanılmamakta fakat hedeflere ulaşılmaktadır.	YÜKSEK *Örgüt hem etkili hem de etkindir. *Örgüt kaynakları etkin kullanılmakta ve hedeflere ulaşılmaktadır.
	DÜŞÜK *Örgütün hem etkinlik hem de etkililik düzeyi düşük. *Kaynaklar iyi kullanılmamakta ve hedeflere ulaşılamamaktadır.	DÜŞÜK *Örgüt etkili değil fakat etkindir. *Hedeflere ulaşılamamakta fakat kaynaklar etkin kullanılmaktadır.

Kaynak: Küçük, O. (2017). İşletme Bilgisi ve Yönetimi, s. 338'den uyarlanmıştır.

Tablo 1'de örgütün etkililik ve etkinlik ilişkileri gösterilmiştir. Etkinlik ve etkililiğin, birbirleriyle karıştırılan kavramlar olduğu daha önce belirtilmişti. Etkinlik, üretim faktörleri ile; etkililik ise üretim ile ilgili bir kavramdır. Bir örgütün elindeki kaynaklarını etkin kullanması onun aynı zamanda etkili olacağını ortaya koymadığı gibi, planlanan üretimin sağlanması da kaynakların etkin kullanıldığı anlamına gelmez (Küçük, 2017: 337-338).

2.2. Etkililik ve Etkinlik Düzeyi ile Verimlilik Düzeyi İlişkileri

Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakların en iyi biçimde değerlendirilmesidir. Bundan dolayı teknik anlamda verimlilik, “üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir.

Bu bağlamda verimlilik, sonucun (çıktı) bir girdiye ya da girdiler toplamına oranı olarak düşünülebilir ve üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ile bu üretim sürecinde kullanılan girdilerin miktarı arasındaki ilişki olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla doğada sınırlı olarak yani kıt bulunan ve insan ihtiyaçlarının

karşılanması için üretimde kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsüdür (Kök, 1990: 38). Bu açıklamalar doğrultusunda verimlilik, örgütlerde ilerlemenin gerçekleştirilebilmesi ve bunun sürdürülebilmesi, performans ölçüm sürecinin odak noktasını oluşturmaktadır.

Tablo 2. Örgütün Etkililik ve Etkinlik Düzeyi ile Verimlilik Düzeyinin Karşılaştırılması

Örgüt Performansı	VERİMLİLİK DÜZEYİ	
	DÜŞÜK	YÜKSEK
ETKİLİLİK DÜZEYİ		* Örgüt etkili fakat verimliliği düşüktür.
	YÜKSEK	* Örgüt hem etkili hem de verimlidir.
		* Örgüt en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmaktadır.
	DÜŞÜK	* Örgütün hem etkililik hem de verimlilik düzeyi düşüktür.
ETKİNLİK DÜZEYİ		* Örgüt kaynakları iyi kullanılıyor, maliyetler düşük ancak hedeflenen sonuçlara ulaşmamaktadır.
	YÜKSEK	* Örgüt etkin fakat verimliliği düşüktür.
		* En az kaynak kullanımı ve çaba ile maksimum sonuçlar elde edilmekte ancak ekonomik anlamda istenilen sonuca ulaşamamaktadır.
	DÜŞÜK	* Örgütün hem etkinlik hem de verimlilik düzeyi düşüktür.
		* Kaynak kullanımı iyi değil, gerekli faaliyetler için fazla çaba harcanmakta ve maliyetler yüksektir, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmamaktadır.

Kaynak: Küçük, O. (2017). İşletme Bilgisi ve Yönetimi, s. 340'tan uyarlanmıştır.

Tablo 2’de örgütün performans göstergeleri olan, etkililik ve etkinlik düzeyleri ile verimlilik düzeyi karşılaştırılmıştır. Bu kavramların aralarındaki ilişki bütünün parçaları şeklindedir; birbirlerini kapsayan, tamamlayan kavramlardır. Örgütün sistemli olarak ve istenildiği şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için bu üç kavram çok önemlidir. Dolayısıyla istenen sonuca ulaşmadaki süreçte, amaca ulaşmak örgüt için elbette önemli ancak yeterli değildir; bu amaca nasıl ulaşıldığı, ulaşma derecesi, eldeki kaynakların nasıl kullanıldığı, nasıl bir performans sergilendiği de önemlidir. Etkililik üretim ile, etkinlik üretim faktörleri ile ilgili bir kavramdır; verimlilik ise yapılan üretimin ne kadar üretim faktörü kullanılarak gerçekleştirildiğini ortaya koyan bir kavramdır.

SONUÇ

Performansa dayalı ölçüm son dönemlerde kamu kesimindeki yönetim sorunlarına ve bu sektörde meydana gelen reformlara bağlı olarak çok sık gündeme gelmektedir. Başarının önceden belirlenen standartlara ulaşma derecesi ile ölçüldüğü bu yöntemin temelinde etkin, verimli, ekonomik ve kaliteli hizmet üretme düşüncesi yatmaktadır. Daha kaliteli ve etkin hizmet üretme vatandaş kavramına klasik yaklaşımla değil, hizmet kullanıcısı olarak bakmakla ilgilidir. Bu yaklaşımla birlikte hizmet kullanıcısı olarak kendilerine sunulan hizmetin kalitesi hakkında hesap sorma hakkına erişebilecekler ve kamu kurumları da hesap verme sorumluluğu altına gireceklerdir.

Performans ölçümünün ve performansa dayalı değerlendirmenin gerek kişisel gelişime gerekse kurum ve yönetimin -gerek kamu gerekse özel sektör-verimliliğine katkıları açılarından taşıdığı önem, bugün artık pek çok alanda kabul edilmektedir. Bu anlamda değerlendirme, personelin işteki başarısını objektif olarak belirlemek ve kişi ile kurumu birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan yönetsel bir işlemdir. Bir kurumda, işlerin mümkün olduğu kadar verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak yönetimin görevlerindendir. Verimliliği artıracak ana unsur ise çalışanlardır. Yönetim, alacağı kararlarla personel faaliyetlerini kurum yararına olmak üzere düzenleyecektir. Performans değerlendirmesi bir amaç değil, yönetime hizmet eden bir araçtır. Değerlendirme sisteminin tasarımında ve işletilmesinde bu hususun unutulmaması gereklidir. Yönetim, değerlendirme faaliyetinden hissedilir yararlar sağlamalıdır. Değerlendirme, mevzuatta yeri olan, yapılması gerekli idari bir faaliyet şeklinde algılanıyorsa; yönetim, sözü

edilen yararlardan mahrum kalacaktır. Diğer yandan, değerlendirme sisteminin çağın gereklerine uygun olması gereklidir. Artık günümüzde, performans değerlendirmesi, personelin gelişme olanaklarının saptanması şeklinde anlaşılmakta ve gelişmektedir. Personelin gelişme imkânlarını sağlamada yetersiz bulunması, geleneksel sistemlere yöneltilen eleştirilerin başında gelmektedir.

Kamu kesiminde performansa dayalı ölçümlerin uygulanabilmesi için öncelikle kurumun performans ölçümüne uygun şekilde örgütlenmesi gerekmektedir. Kurumun işleyişindeki rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olması, kamu hizmetlerinin sunumunda söz konusu olan performansın ölçülebilir olmasını sağlayacaktır. Ancak kamu kesiminde performansın ölçümü özel sektörle karşılaştırıldığında büyük ölçüde farklılıklar taşımaktadır. Kamu sektörünün bazı temel sorunlarını çözümlemek için başvurduğu yaklaşımlar içinde yer tutan performans ölçümü her şeyden önce kamu ve özel sektör örgütlerinde kültürel ve politik nedenlerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Kamu örgütlerinin özel örgütlerden farklı oluşu kamu yöneticileri için bu yaklaşımların önemini artırmaktadır. Çünkü özel kesim örgütlerindeki uygulamaları benzer şekilde kamu örgütlerine uyarlamanın bazı zorlukları söz konusudur. Öncelikle en kritik noktalardan birisi kamu örgütlerinin hedeflerinin, müşterilerinin, amaçlarının net olarak tanımlanmadığı ileri sürülebilir. Özellikle politik etkilerin yoğun yaşandığı kamu kurumlarında örgütsel çıktılar zor ölçüleceği için bu tip kurumsal yapılarda performans ölçüm sonuçları güvenilir olmayabilecektir.

Kamu kesiminde etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramları çerçevesinde kamu kesiminde performans ölçümünün diğer bir zorluğu; performans ölçümünün her zaman sunulan hizmetin önemi ile birlikte ele alınmaması ve vatandaşların memnuniyetlerini ölçerken bazı somut matematiksel sonuçlara ulaşmanın mümkün olmamasıdır. Vatandaşın kuruma duyduğu güven, politik eğilimler, gelir durumu, sosyo-kültürel düzeyi bu memnuniyeti etkilemektedir. Dolayısıyla söz konusu bu kavramlar çerçevesinde önemli olan veri toplama ve değerlendirme kamu kurumlarının performans ölçümleri için başka bir problemdir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli bulgu; kamu kesiminde performans ölçümü açısından etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramlarının yakın anlamlar taşımalarına rağmen farklı durumları ifade ediyor olmalarıdır. Kurumsal yapıların performans göstergeleri olan bu kavramlar, yönetimin her kademesinde,

alt basamaktan üst basamağa kadar önem arz etmektedir. İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olması üretimi de önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu nedenle üretimde kullanılan faktörlerin yönetimi ve sonuç olarak bu sürecin etkililiği, etkinliği ve verimliliği kurumlar açısından hayati önemdedir. Bu kavramlar, özellikle de iktisadi verimlilik, ülkelerin kalkınma çabalarının yanı sıra ulusal refahın artırılmasında da önemli rol oynamaktadır.

Sonuç olarak performans ölçümü, yönetilmesi gereken bir süreçtir ve bu sürecin tüm aşamalarıyla iyi organize edilmesi gerekmektedir. İster kamu ister özel olsun örgütün etkililiğini, etkinliğini ve verimliliğini sağlayan pek çok faktör mevcuttur. Birbirinden farklı olan bu kavramlar, örgütün performans göstergesinin birer elemanları olarak ortak bir paydayı oluşturmakta ve bu çalışmanın bulgularında görüldüğü şekliyle performans sürecinin bütünsel bir çıktısını oluşturmaktadırlar. Hem özel hem de kamu sektörü örgütlerindeki politika yapıcılarının alacakları kararların bu çıktılara dayanması örgütlerin doğru zamanda doğru hizmetleri üretmelerini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ateş, H. ve Köseoğlu, Ö. (2011). Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Batırel, Ö. F. (1992). "Sayıştay Denetiminden Sonuç Alınması: Ekonomik Boyut", Sayıştay Dergisi, 8, 39-47.
- Bilgin, M. H. (2000). "Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler". Mülkiyeliler Birliği Dergisi, XXV, 205. 75-87.
- Boland, T. ve Fowler, A. (2000). "A System Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations", The International Journal of Public Sector Management, 13(5), 410- 431.
- Çelebi, E. S. (2018). "Ergonomik İyileştirmenin Çalışan Psikolojisi ve Verimliliğe Etkisi: Elektrikli Ev Aletleri Üreticisinde Bir Araştırma". Journal of Life Economics, 5(1), 83-94.
- Çetin, S. (2008). "İngiltere’de En İyi Değer Rejimi ve Denetim Sistemi". Sayıştay Dergisi, (68), 47-63.
- Çeven, S. ve Karakulle, İ. (2018). "Bilgi Toplumu ve Eğitim, Türkiye’de Eğitime Genel Bir Bakış". Social Sciences Studies Journal, 4 (14). 695-705.
- Çevik, H. H. (2001). Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara
- Demirci, F. S. (2005). "Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği, Değişime Katkısı". MPM Yayınları Verimlilik Dergisi, (3), 27-48.
- Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). "İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi". Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(7), 1-14.

Drucker, P. F. (1992). Yeni Gerçekler, (Çev. Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Ergeneli, A. (1995). “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1(50), 187-199.

Falay, N. (1997). “Denetim, Verimlilik / Etkinlik / Tutumluluk (VET) ve Sayıştay”, Sayıştay Dergisi, 135. Kuruluş Yıldönümü Özel Sayısı, Nisan-Haziran, 21-27.

Fındıkcı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.

Grosskopf, S. (1993), “The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications”, Efficiency and Productivity, (Ed. Fried, H.O., Lovell, C.A.K., and Schmidt, S.S.), Oxford University Press, New York, 160-194.

Güntürk, F. ve Balkan, D. (2011). Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme Eğitimi, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Ölçme ve İzleme Bölüm Başkanlığı, Ankara.

Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003) “Kamuda Performans Yönetimi”, İçinde: A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun (eds.), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin, Ankara, 169-201.

Henri, J.F. (2002). Performance Measurement and Organizational Effectiveness, Bridging The Gap.

Hughes, O. E. (2003). Public Management and Administration, Palgrave Macmillian, New York.

Işık, N. ve Demir, F. (2012). Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Verimlilik: Karaman Belediyesi Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama. Maliye Dergisi, 163, 147-169.

Karakaş, B. and Ak R. (2003). “Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?”, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Ankara, TODAİE, 340-353.

Kol, E. N. (2011). İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1976). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions*, McGraw-Hill Book Company, New York,
- Kök, R. (1990). *Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik-Bir Uygulama: Türkiye Şeker Endüstrisinde Karşılaştırmalı Verimlilik ve Etkinlik Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kubalı, D. (1998). *Performans Denetimi: Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar*, Ankara: T.C. Sayıştay Cumhuriyetin 75'inci Yıldönümü Dizisi: 11.
- Küçük, O. (2017). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Mandl U., Dierx A., ve Ilzkovitz F. (2008). *The Effectiveness and Efficiency of Public Spending*. European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs, 3-4.
- Mihaiu, D.M., Opreana, A., ve Cristescu, M. P. (2010). "Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector". *Romanian Journal of Economic Forecasting*, (4), 132-147.
- Mott, P. E. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. Harper and Row, New York.
- Örücü. E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(15), 85-97.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Pennings, J. M., ve Goodman, P. S. (1977). *Toward a workable framework*. In: Goodman, P.S. ve Pennings, J.M. (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 146-184.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.

Saran, U. (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Atlas Yayıncılık, Ankara.

Sarıaltın, H. (2017). “Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması”. İşletme Bilimi Dergisi, 5(1), 117-141.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. Maliye Dergisi, 159, 21-35.

Şentürk, A. (2015). “5018 Sayılı Kanun ile Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları”, Strategic Public Management Journal (SPMJ), 2, 107-112,

Tekin, Mahmut (1999). Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Weiss, D. H. (1993). How to Build High- Performance Teams. (Çev. Erhan Tuksan). Rota Yayıncılık, İstanbul.

Wholey, J. S. (1999). “Performance – Based Management: Responding to the Challenges”, Public Productivity and Management Review, 22(3), 275-292.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(23), 1-13.

