

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDEN PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMEYE: BELEDİYELERDEKİ YANSIMASI*

Ali ERBAŞI**
Ali GÜZEL***

ÖZET

İnsanlar, 21. yüzyılın başlarından itibaren yalnızca mal ya da hizmetin miktarında artış ihtiyacı duymamışlar, aynı zamanda mal ya da hizmetlerde artan oranlarda nitelik arayışı içerisine girmişlerdir. İnsanlardaki bu arayış, örgütleri, üretim süreçlerinde nitelik artışını sağlamak ve maliyetleri azaltabilmek için etkin ve verimli çalışma yöntem ve sistem arayışına doğru yöneltmiştir. Özel sektörde yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olan ve etkinlik-verimlilik arayışı için tasarlanmış olan performans yönetim sistemleri, son zamanlarda kamu kurumları tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Halka en yakın hizmet birimi olan belediyeler de, bir kamu örgütü olarak performans yönetim sistemlerine doğru yönelim içerisine girmişlerdir. Bu gelişmeler ışığında kaynakların etkin kullanımı sorunu gündeme gelmiş, böylece verimlilik ihtiyacının kaynakla ilişkili kısmının da sürece dahil edilmesi gerekmiştir. Oluşturulan performans yönetim sistemlerine bütçe boyutu da eklenerek performans esaslı bütçe çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmadaki amaç; performans yönetim sistemlerinden performans esaslı bütçelemeye yönelimin belediyelerdeki yansımaları ortaya koymaktır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Performans yönetimi, Performans esaslı bütçeleme, Belediye

FROM PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATIONS TO PERFORMANCE-BASED BUDGETTING: REFLECTION IN MUNICIPALITIES

ABSTRACT

As of the 21th century, people have not only needed more goods or services, but also have been in quest for increasing qualification in them. This quest has made organizations to search for effective and efficient study methods and systems to increase qualification during production processes and to bring

* Bu makale, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen "Örgütlerde Performans Yönetim Sisteminden Performans Esaslı Bütçelemeye: Kırşehir Belediyesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünün özetidir.

** Öğretim Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, Seydişehir MYO. İşletme Bölümü

*** Yrd. Doç. Dr. Kırıkkale Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü

down the cost. Performance managements systems that were designed for effectiveness-efficiency quest and began to be commonly used in private sector have lately been preferred by public institutions, too. The municipalities, a service unit most close to the public, have tended to these systems as a public organization. In the light of these developments, the problem efficient usage of the sources appeared, thus requiring the source part of effectiveness need to be included in the process. After budget dimension is added to these systems, performance-based budgeting studies come out. The aim of this study is to put forward the reflection of performance management systems' tendency to performance-based budgeting in municipalities.

Keywords: Organization, Performance management, Performance based budgeting, Municipality

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Günümüzde birçok kuruluş, her geçen gün daha da zorlaşan rekabet ortamında kurumsal performansını artırmanın yollarını aramaktadır. Çalışanların performansı buna bağlı olarak süreçlerin verimliliğini yükseltecek insan kaynakları uygulamalarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda performans yönetimi, özellikle kurumsallaşma açısından ileri seviyelere ulaşmış kuruluşlarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak sistemi birden fazla kez deneyip istediği sonucu alamamış ya da kurumdaki tüm paydaşların (hissedar-yönetici-çalışan-vb.) beklentilerini tam olarak karşılayamamış ve bu nedenle kaldırılmış uygulama örneklerinin sayısı da oldukça yüksek görünmektedir (İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 2005: 106). İçinde bulunduğumuz dönemde önem kazanan insan faktörü beraberinde, bu kaynaktan nasıl en etkin biçimde yararlanılacağı konusunu, dolayısıyla etkin performans yönetimini gündeme getirmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 210). İnsanların verimliliğini artırmak, örgütün verimliliğine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla performans yönetim sisteminin ana kaynağı insandır ve performans yönetim sistemi, insanın bulunduğu bütün sistemlerde ihtiyaçtır.

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 4). Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da

tanımlanabilir (Akal, 2005: 17). Kısaca performans, kişi ya da örgüt başarısının değerlendirilmesidir.

Performans; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Songur, 1995: 1). Bir başka tanımla performans; herhangi bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işte amaçlanan hedefe yönelik nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (DPT, 1996: 4). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak performans, belirlenmiş bir hedefe ulaşmadaki başarının nicel veya nitel verilerle ölçümü olarak tanımlanabilir.

Tüm çalışanların yaptıkları işlerin katkısının değerlendirildiği bir süreç vardır. Bu değerlendirme süreci kişisel performans üzerine yapıldığı gibi, aynı zamanda bireylerin eğitim ve geliştirme gereksinimlerini saptamak için de yapılır. Kişisel performans bazen ödenen ücretle bağlantılı olabilir. Ne kadar fazla performans gösterilirse o kadar fazla ödeme yapılır. Ancak bir örgütte (özellikle kamu örgütlerinde) kişilerin performansları aslında örgütün performansından ayrı tutulamayacağı için her ikisi de beraber ölçülmelidir. Diğer bir ifadeyle, bugün yönetim anlayışında sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları örgütün toplam performansını ortaya koymaz. Dolayısıyla kişisel performans yanında kurumsal performansın ölçülmesi oldukça önemlidir. Bir bütün halinde bu iki yönlü değerlendirme, tam bir performans ölçümünün ve yönetiminin uygulanmasını gerektirir (Çevik, 2004: 159). Bu çerçevede performans, bireyler ve örgütler için iki ayrı kategoride ele alınabilir.

Bireysel performans, örgüt çalışanlarının yerine getirmekle yükümlü oldukları görevlerde gösterdikleri başarı düzeylerini ortaya koymaktadır. Örgütsel performans; tek tek çalışanların bireysel performanslarının ötesinde örgütün toplam performansı, diğer bir ifadeyle sistemin tümünün başarı derecesini ifade etmektedir (Saran, 2004: 191). Örgütsel performans, sistemin belli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Örgütsel performans ile örgütün toplam performansı anlatılmaktadır. Toplam performansın bilinebilmesi, örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesiyle mümkündür. Örgütler, ürettikleri çıktıları ya da sonuçlarını performansın çeşitli boyutlarıyla değerlendirmektedirler (Benligiray, 1999: 8). Performans yönetim sisteminin ana hedefi, bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla organizasyonel gelişimin sağlanmasıdır (İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, 2005: 68). Performans yönetim sisteminin amacı, yalnızca çalışanların bireysel performanslarını ölçmek değil; aynı zamanda örgütün toplam performansını ortaya koymak ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan eksikliklerin tespit edilerek giderilmesine yönelik geliştirme yöntemlerinin belirlenmesine zemin hazırlamaktır.

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların işlerinde başarılı olmalarını ve bu şekilde işveren ve çalışanların başarılar sonucundaki kazanımları paylaşmalarını sağlar (Jandt, 1998: 158). Performans ölçümü, örgütler bakımından yaşamsal önemdedir. Bir organizasyonun değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, örgütte görev alan yönetici ve çalışanların bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve onların sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır (Bingöl, 2003: 272). Sürekli gelişme isteği, mevcut durumun ölçümüne dayalı ve uygulanabilir bir mekanizmanın gereksinimini ortaya çıkarmaktadır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan ve daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından; günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kalite, yenilik vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 2005: 22). Yenilenen bu anlayış, yalnızca kar amacı güden özel örgütler için değil, aynı zamanda vatandaş memnuniyetini esas alan kamu örgütlerinde de söz konusu olmaktadır. Son yıllarda kamu örgütlerinde olduğu gibi yerel yönetimleri ve özelde belediyeleri de kapsamına alan performans yönetimi anlayışı, yalnızca kanuni bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda gelişme ve değişen vatandaş ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebilme amacına yönelik olmalıdır.

2. BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

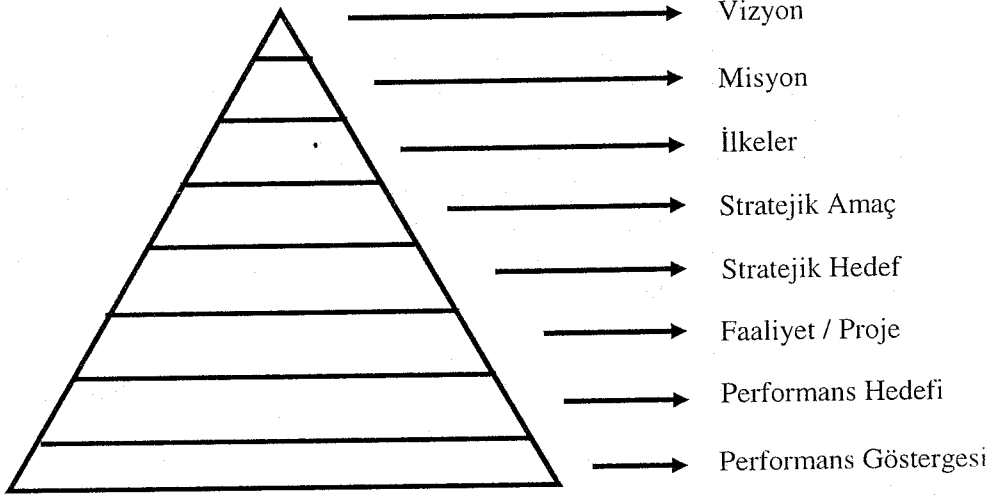
Performans yönetimi, kamu örgütlerinin iş ve işlemlerinde etkinliğin, verimliliğin, tutumluluğun ölçülebilir kriterlerle değerlendirilmesini içerdiği için şeffaflık ve hesap verilebilirliğin geniş anlamda uygulanabilmesi adına ihtiyaç duyulan bir yönetim aracıdır (Şentürk, 2005: 20). ABD.'nde, kamu sektöründeki performans ölçümü 1960'lara kadar gitmektedir. Bu faaliyetler, 1970'lerde federal, eyalet ve yerel yönetim seviyelerinde hız kazanmıştır. 1970'lerden bu tarafa Amerikan Başkanları, performansı geliştirmek için değişik performans geliştirici programlar başlatmak için bu konu ile ilgilenmişlerdir (Örn. Nixon'ın 1973 Federal Hükümet Verimlilik Programı; Reagan'ın 1986 Verimlilik Geliştirme Programı; Clinton'ın 1993 Ulusal Performans İncelemesi). Bazı federal kurumlar, performans geliştirme bilincini ve ölçümünü arttırmada büyük rol üstlenmişlerdir. Son olarak ABD. Kongresi, 1993'te çıkarmış olduğu "Devlet Performansı ve Sonuçları Kanunu" ile bütün federal kurumların performans ölçümünü etkin bir şekilde yerine getirmelerini amaçlamıştır. Performans ölçüleri ve göstergelerini geliştirme ihtiyacı, özellikle

hükümet hareketlerinin yeniden oluşturulduğu bir dönemde popüler olmuştur (Ömürgönülşen, 2002: 110-111). Günümüzde performans yönetim sistemi, verimlilik artışı arzusunda olan tüm örgütlerin vazgeçilmez bir ihtiyacı haline gelmiştir.

1980'li yıllarla birlikte devletin yeniden yapılandırılması anlayışı, kamu yönetim paradigmasında önemli değişikliklerin yaşanmasına neden olmuş; geleneksel kamu yönetimi teorik ve pratik açıdan değer kaybederken, onun yerini yeni bir kamu yönetimi anlayışı almaya başlamıştır. Özellikle küreselleşme sürecinin büyük etkisiyle, 1980 öncesinin merkeziyetçi yönetim anlayışının tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sorgulanmaya başladığını ve yeni arayışların gündeme geldiğini görmekteyiz (Armağan ve Aktel, 2005: 128). Dünyada yaşanan bu yeni arayış çabaları, yeni bir yapılanmanın gereğini açıkça ortaya koymaktadır.

Yeniden yapılanmanın temel hedefi; devlet sistemini gözden geçirerek, demokratik düzenin kurulması ve birey ile devlet arasında karşılıklı güven duygusuna dayalı bir ortam oluşturulmasıdır. 21. yy.'daki yeni dünya düzeninde yönetimden beklenen, demokrasi içinde zenginliğin sağlanmasıdır. Etkin bir devlet yapısı ve verimli bir yönetim için, merkezi yönetimi hantallıktan kurtarmak ve halkı devletle bütünleştirecek yapısal değişim gerekmiştir. Bu bağlamda, sunduğu hizmetler yönünden olduğu kadar, ülkenin demokratik rejimi yönünden de önem taşıyan yerel yönetimler, yapısal değişim açısından üzerinde önemle durulan kuruluşlar olmuştur (Tortop, 2000: 698-699). Yeni yönetim sistemlerinin kamu örgütlerinde de kullanılmaya başlanmasının en önemli sebebi, kamu örgütlerinin artan sayıda ve karmaşıklaşan ciddi problemlerle uğraşmada işletme kökenli yeni yönetim tekniklerinin kendilerine yardım edeceğine olan inançlarıdır. Karşılaşılan bu problemlerin sürekli değişir nitelikte olmaları, genelde kamu örgütlerinin özelde belediyelerin yeni yönetim modelleri aramasına sebep olmuştur (Elcock, 1994: 258-259). Yapısal değişimin yerel yönetimler üzerindeki en önemli yansıması, kurumsal bir yönetim sisteminin oluşturulması ve performans düzeyinin sağlıklı ölçülebilmesini sağlayacak bir veritabanının oluşturulmaya başlanması olmuştur. Ancak tüm kamu camiasında olduğu gibi belediyelerde de performans yönetim sisteminin oluşturulması çok kolay bir iş değildir. Oluşturulacak kurumsal bir performans yönetim sisteminde yer alması gereken bilgiler, Şekil 1'de piramit halinde verilmektedir.

Şekil 1: Performans Yönetim Sisteminin İçeriği



Şekil 1'de var olan kavramlar incelendiğinde, belediyelerde oluşturulacak kurumsal bir performans yönetim sisteminin üç yönünün bulunduğu söylenebilir. Bunlar; stratejik planlama, performans programlama ve performans esaslı bütçelemedir.

2.1. Belediyelerde Stratejik Planlama

Örgütsel sistemlerde tüm faaliyetler planlanmaktadır. Örneğin, bir belediyenin toplu taşıma hizmetini sunarken hizmet kapsamı ve sahası, otobüslerin ve diğer malzemelerin alımı, yedek parça temini, depolanması, alınan veya alınacak malın kalite ve standartlarının belirlenmesi, giderlerin finansmanı, muhasebesi, fiyatlandırma vb. hususların planlanması, koordinesi ve bir planlama ile uygulama sisteminin belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde hazırlanan planlar, planlama safhasında belirlenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin ilgili birimlere ve çalışanlara iletilmesinde ve örgütün tüm birim ve çalışanları arasında işbirliği, koordinasyon ve en önemlisi kontrol işlevinin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kullanılır. Bu süreçte planlar, performans yönetiminin temel bilgi kaynağıdır (Songur, 1995: 24-25). Stratejik planlama, performans yönetim sisteminin oluşturulması için gerekli olan en temel kaynak olarak kabul edilebilir.

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT, 2003: 7). Stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Thompson ve Strickland, 1996: 20). Bryson (1995: 4) stratejik planlamayı; bir örgütün ne olduğu, neyi, nasıl ve neden yaptığı konularında temel kararlar ve faaliyetler üretmeye, davranışlar geliştirmeye yönelik ilkeli bir çaba olarak tanımlamaktadır. Stratejik planlama, hedeflere insanlar yoluyla ulaşılacağından ve oldukça uzun bir zaman süresi, geleceğe dönük bir bakış açısı ve para yatırımı gerektireceğinden ihmal edilmemesi ve üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir husustur (Fındıkçı, 2002: 339). Stratejik davranmak, plansız gerçekleştirilemez. Stratejide planın önemini şu söz, açık şekilde ortaya koymaktadır: “Aya nişan alın. İskalansanız bile, yıldızlara ulaşırsınız”.

Stratejik plan; 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 plana verilen isimdir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 4/d; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, md. 3/n). Akın’a göre (1996: 48) stratejik planlama, bir bütün olarak işletmenin geleceğinin düşünülmesi ve yön verilmesi sürecidir. Bir başka tanımla stratejik planlama, öncelikle çevredeki fırsat ve tehditlerle örgütsel kapasitenin dengelenmesi ve açık ve kesin ifadelerin somutlaştırılması, tamamlanması ve stratejilerin kontrol edilmesini içeren planlardır (Karagözoğlu ve Seglund, 1989: 121). Görüldüğü üzere stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları birbirlerine çok yakın anlamlar ihtiva etmektedir. Ansof’a göre bu kavramlar arasındaki fark şöyledir: Stratejik planlama optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken stratejik yönetim, stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha kapsamlıdır (Çevik, 2001: 312). Stratejik planlamanın, stratejik yönetimin bir parçası olduğu söylenebilir.

Türkiye’de stratejik planlamaya özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de gereken önem verilmemektedir (Akın ve Güleç, 2003: 436). Her ne kadar kamu yönetiminin kendine özgü şartları sebebiyle stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanması zor olsa da, imkansız değildir. Bu sebeple, sorun stratejik yönetimin kamuda uygulanabilir olup olmaması değil, nasıl uygulanabileceğidir (Çevik, 2004: 242). Uygulamanın en uygun sonuçlar

doğurabilecek nitelikte ne şekilde yapılabileceği, birçok yazar ve bilim adamı tarafından kaleme alınmıştır. Bunlardan yararlanmak, stratejik yönetimin başarısını destekleyici nitelikte olacaktır.

Bazı belediyeler artan ve çeşitlenen sorunlarla başa çıkmada bunlara tepki vermek veya görmezlikten gelmek yerine onları önceden tahmin edebilmenin gerekliliğine inanmışlardır. Bu sebeple daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunmak için yeni modeller arayışına girişmişlerdir (Caulfield ve Schultz, 1989:1). Merkezi yönetimin yoğun baskısı, mevzuat engelleri ve mali sıkıntılar içinde, rekabetten uzak, zayıf örgütsel yapıları ile kent halkının daha çeşitli ve daha kaliteli hizmet taleplerini ve önceliklerini karşılayarak çalışan belediyeler bu zor durumdan kurtulmanın yollarını aramaktadırlar. Stratejik planlama anlayışının, belediyelerin içinde buldukları zor durumdan kurtulmada önemli avantajlar sağlayacağına inanılmaktadır. Fakat yapılan araştırmalar belediye yönetimlerinin hizmet stratejileri belirleme bilincine henüz ulaşamadıklarını göstermiştir (Azaklı, 1999: 1).

Belediyelerde oluşturulacak stratejik planlamaya ilişkin yasal zemin; 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan I. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması'nın (PFPSAL-1) kamu sektörü reformu bölümünde, T.C. 58. Hükümeti'nin 3 Ocak 2003 tarihinde kamuoyuna açıkladığı Acil Eylem Planı'nın Kamu Yönetimi Reformu bölümünde, 24 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ilgili maddelerinde ve Maliye Bakanlığı'nın 29.12.2005 tarih ve 31281 sayılı yazısı üzerine, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 60. maddesi ile 5436 sayılı Kanun'un 15. md.'ne göre, Bakanlar Kurulu'nca 06.01.2006 tarihinde 2006/9972 sayılı karar ile yürürlüğe konulması uygun bulunan ve 18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" de yer almıştır (Erbaşı, 2007: 77; Kamuda Stratejik Planlama, 2006: 14-25).

2.2. Belediyelerde Performans Programlama

Etki alanı bakımından günümüzde bireyden ulusa veya uluslar üstü bir düzeye ulaşan kamu hizmeti anlayışı, mevcut ihtiyaçların karşılanması yanında çağdaş ve gelecekteki ihtiyaçları da öngören bir yapıya bürünmüştür. Bu değişim; hizmet sunumlarının hazırlanması, programlanması, uygulanmasından sorumlu olan kamu kurum ve kuruluşlarda hizmetleri gerektiği anda ve yerde tüm topluma yatay ve düşey hareketliliği kolaylaştırıcı, kendi kendine yönetim erkini geliştirici, katılım ve üretkenliği artırıcı önlemleri almak, kıt kaynakları etkin ve verimli kullanmak, uygulamaları denetlemek açısından yönetimler arası hizmet paylaşımını zorunlu kılmaktadır (DPT, 1996: 36-37). 1980'li yıllara gelinceye kadar kamu yönetiminin yapısında ve işleyişinde etkili olan

geleneksel kamu yönetimi anlayışı, bu yıldan sonra ortaya çıkan ve günümüzde de etkisini sürdüren ekonomik, toplumsal ve siyasal olgular sonucu değişme ve gelişme yönünde güçlü bir baskı altına girmiştir. Bu anlamda kamu yönetiminin yapı ve işleyişindeki geleneksel kalıpların dışına çıkan yeni arayışlar yoğunluk kazanmıştır. (Yaşamış, 1997: 1). Her yeni arayışın, toplum ihtiyaçlarına verilen cevabın ve beledi hizmetlerin kalitesini artırıcı çıktılar ortaya koyacağı açıktır.

Kamunun temel varlık sebebi, vatandaşa hizmet olduğuna ve bunu yaparken de onun memnuniyetine göre yapması esas olduğuna göre; hizmet prensiplerinin de buna göre düzenlenmesi kaçınılmazdır. Etkili, verimli ve modern yönetim tekniklerine uygun bir anlayış sergileyen yönetim, bunu yalnızca üstün performans çabası ile yerine getirebilir. Yapılan işin ve çalışanların performansının ölçülmesi, hizmette kaliteyi ve verimliliği beraberinde getirecektir. Belediyelerde buna ayak uydurmak, hatta öncü olmak zorundadır. Son yıllarda kamu yönetimi ve yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi çalışmalarında, belediyelere klasik olarak yürüttükleri görevlerin yanında; çok geniş ve yeni görev, yetki ve sorumluluklar getirilmiştir. Bu nedenle, belediyeler hizmet yapmada vatandaş ve kentlerimiz için vazgeçilmez birimler haline gelmektedir. Böylesine önemli bir kurumun yürüteceği hizmetlerde göstereceği performans, son derece büyük değer taşımaktadır. Neticede, belediyelerin ürettiği mal ve hizmetlerin etkinlik, verimlilik ve kalite artışı, vatandaş ve kamu için önem arz etmektedir. Belediyelerin vatandaşa karşı olan yükümlülükleri, onun yüksek performansta hizmet üretmesini gerekli kılmaktadır. İşte bütün bunlar için son yıllarda, Türkiye’de kamuya ve belediyelere yönelik olarak yapılan düzenlemelerde performans planlamasına büyük önem verilmiştir (Tamer, 2005: 20). Belediyelerin, stratejik planları ile ortaya koyacakları 5 yıllık vaatlerinin, performans programları ile özele indirgenmesi ve kendi kendilerine bu süreci denetlemelerini sağlayıcı bir sistem ortaya çıkarması bakımından önem taşımaktadır.

Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Kamu idareleri performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığı’na belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlarlar ve birer nüshaları, Maliye Bakanlığı ve DPT Müsteşarlığı’na gönderilir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 16/1-3). 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, bir mali yılda yürütülecek faaliyetleri belirlediğinden detaylı bir ön çalışma ve değerlendirme gerektirir. Hedef ve göstergelerin doğru ve tam olarak oluşturulması, mali yılsonunda hazırlanacak faaliyet raporu ile performans değerlendirmesine temel oluşturduğundan önemli bir aşamadır. Bu aşamada gösterilecek dikkat ve özen, performans esaslı bütçeleme sisteminin

sağlıklı işleyişini ve kamu kaynaklarının etkili ekonomik ve verimli kullanımını sağlar. Bu nedenle, faaliyet sonuçları üzerine yapılacak performans değerlendirmesi kadar, program hazırlığında yapılacak ön değerlendirmeler de büyük önem arz eder (Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, 2004: 16). Konuya bu açıdan bakıldığında performans programlarının, belediyelerde verimliliğin artırılmasını sağlamak amacıyla yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Performans programlarının, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması üzerindeki etkisini yadsımak mümkün değildir. Performans programları, stratejik planların bir parçası olduğuna göre bu planın ruhuna uygun olmayan görüşlerin dahil edilmesi uygun değildir.

Performans programlama sürecinde belediyeler, belirlemiş oldukları stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlere ilişkin planlarını anahtar performans göstergeleri ile sürekli denetime tabi tutarlar. Bu doğrultuda proje döngüsünün işleyişi, ölçümler ve bu ölçümler sonucunda değerlendirmeleri ifade etmektedir. Değerlendirilmeyecek performansın ölçülmesi, pek anlamlı değildir. Bu yüzden tüm ölçümler, etken bir izleme sisteminin oluşturulmasına yönelik gerçekleştirilmelidir.

2.3. Belediyelerde Performans Esaslı Bütçeleme

Performans esaslı bütçelemeye yönelim ve bu durumun belediyelerdeki yansımaları, çalışmamızın ana temasını oluşturmaktadır. Bu sebeple konu, bir sonraki başlıkta ele alınacağından burada değinilmemiştir.

3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDEN PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMEYE: BELEDİYELERDEKİ YANSIMASI

Kar elde etme amacı olmayan kamu örgütleri, sadece mal ve hizmet üretmeye ve bunu artırmaya yönelmiş, pazarlama faaliyetlerini, pazardaki gelişmeleri ve üretimdeki maliyetleri çok fazla dikkate almamıştır. Siyasilerin kamusal alanda yapılabilecek işleri ve hizmetleri belirlemesi ve kamu yöneticilerinin de bunları uygulaması, kamu yönetimi çalışanlarının, siyasi kurumlara ve yöneticilere kesin itaat etmesini gerekli kılmıştır. Bu şekilde kamu yönetimi denetim altına alınmış ve bu denetimle, kamu kurumlarının misyonları, performans hedefleri ve maliyetleri ikinci plana itilerek, piyasa mekanizması dikkate alınmamıştır (Eryılmaz, 2005: 23). Kamu yönetiminde geleneksel anlayıştan yeni yönetim anlayışına geçiş süreci, kamu yönetiminin özel sektörle karşılaştırılmasını gündeme getirmiştir. Kamu yönetimini bu karşılaştırma dolayısıyla en çok ilgilendiren husus, özel sektörün hangi modern yönetim tekniklerini bünyesine nasıl adapte edeceği olarak özetlenebilir.

Yaşamış (1997: 20), kamu yönetiminde yaşanan değişimi, “administration” anlayışına dayalı yönetim biçiminden “management” anlayışına dayalı yönetim biçimine geçiş şeklinde yorumlamaktadır. Bu anlayış, devletin toplumdaki rolünü yeniden tanımlamaya, devleti asli fonksiyonlarına geri döndürmeye yönelik, işleyişinde etkinlik ve verimliliği artırmayı esas alan, katılım, açıklık, yönetim, hesap verebilirlik gibi kavramları kamu yönetimine sokan yeni kamu yönetimi anlayışından başka bir şey değildir (Azaklı, 2006: www.e-akademi.org). Bu bağlamda oluşturulan performans programları, bütçe ile bütünleştirilerek performans değerlemenin mali boyutunu da ortaya koymaktadır.

Kamu sektöründe önceleri ihmal edilen, özel sektör de ise yalnızca birey ve firma performansının ölçümüne yönelik olarak yapılan yönetsel çalışmalar, bütçe boyutu ihmal edilerek ele alınmaktaydı. Ancak son dönemlerde özel sektör tarafından özenle ele alınan ve kamu örgütlerinde son yıllarda önem kazanmaya başlayan bütçeleme süreci, faaliyet bazlı ve performansı ölçmeye yönelik şekillerde tasarlanmaya başlamıştır. Bu durum amaçların, hedeflerin, performansın ve bütçenin bir arada kullanılmasını sağlayacak bir yapılanma ile mümkün olabilecektir. Performans esaslı bütçeleme olarak adlandırılan bu süreç, örgütlerde tekdüze olarak oluşturulan performans yönetim sistemlerine stratejik bütçeleme boyutunun da dahil edildiği bir mekanizmayla entegrasyonu ifade etmektedir. Bu entegrasyonun kamudaki yansımaları, özellikle 2005 yılından sonra Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun ortaya koyduğu reform çabaları ile belediyelerde de önemli bir yansımaya alanı bulmuştur. Ancak belediyelerde oluşturulacak performans esaslı bütçeleme, performans yönetimini en etkili şekilde sağlayacak şekilde tasarlanması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda yol gösterici nitelik gösteren hukuki normların emrettiği çerçevede bütçenin oluşturulabilmesi için, mevzuatın öngördüğü yöntem ve sürecin izlenmesi gerekmektedir.

Artan maliyetler, fiyatların düşük tutulması için yapılan baskılar, vatandaş isteklerinde meydana gelen değişimler, kaliteli hizmet beklentilerindeki artış, vb. durumlarla karşı karşıya bulunan belediyeler, sınırlı kaynakların rasyonel bir biçimde dağılımını sağlayacak etkin bir bütçeleme sürecine olan gereksinimleri giderek artmaktadır (Ergun, 1987: 159). Bu gereksinim, son yıllarda performans esaslı bütçeleme sisteminin kullanımının yaygınlaşmasıyla etkisini göstermektedir.

5018 sayılı Kanun ile getirilen performans esaslı bütçeleme; kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedefleri belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını değerlendiren ve sonuçları

performansa dayalı olarak raporlayan bir bütçeleme sistemidir (Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, 2004: 7). Performans esaslı bütçeleme; üç yıllık bir mali planın, üç yıllık sektör stratejik planları ile bütünleştirilmesini sağlamaya çalışan bir süreçtir (Yılmaz, 1999: 18).

Performans esaslı bütçelemenin mantığında, stratejik planlama çerçevesinde her bir hedefin faaliyetlerde ifade edilmesi sonrasında, faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması bulunmaktadır. Buradaki temel amaç, bütçe hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması suretiyle her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine de yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle bir bütün halinde sektör ve kuruluşun kaynak ve harcama yapısının ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için, geçmiş 2-3 yıllık gerçekleştirmeler ve bu konudaki gelişmeleri yansıtan kararların da dikkate alınması gerekmektedir. Bu bölümde, kuruluşun elde ettiği ve gelecek dönemde elde etmeyi öngördüğü tüm gelirleri gösteren kaynak tablosu çerçevesinde, kuruluş faaliyet bazında kaynak dağıtma alıştırmalarını yapmaya başlayacaktır. Böylece, stratejik amaçlarla ilgili politika değişikliklerinin maliyeti ve içsel etkileri değerlendirilebilecek ve bütçe görüşmelerinin ilk bazı burada oluşturulacaktır (Kamuda Stratejik Planlama, 2006: 33). Stratejik plan ile performansa dayalı bütçeleme sisteminin birbirinden ayırt edilmesi doğru değildir.

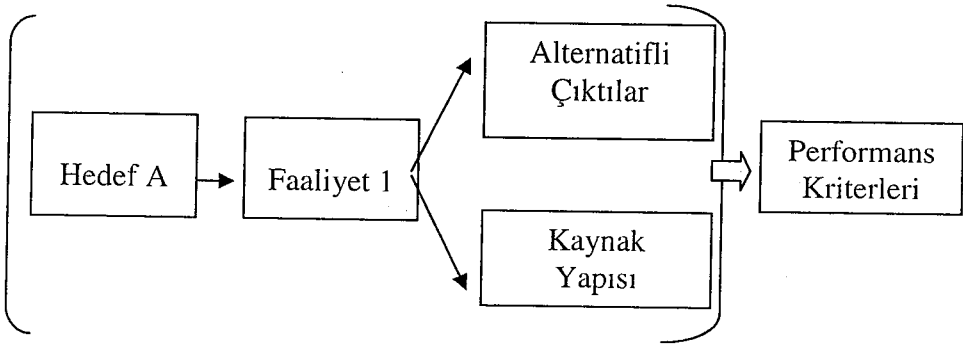
Özellikle merkezi yönetimde performans esaslı bütçelemenin başarısı açısından süreçte hazırlanacak belgelerin ne tür bir işleme tabi tutulacağına belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların DPT ve Maliye Bakanlığınca iyi bir şekilde izlenmesi, bu belgelerin orta vadeli program ve orta vadeli mali planın hazırlığında dikkate alınması, makro düzeydeki politikalarla uyumunun sağlanması önemlidir. Buradaki ilişki tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Stratejik planlar bir yönüyle bu belgelerle uyumlu olarak hazırlanmalı, bir yönüyle de stratejik planlarda yer alan bilgiler bu belgelere girdi niteliğinde kullanılmalıdır. Bununla birlikte planların, performans esaslı bütçelemenin en temel girdisini oluşturacağı unutulmadan hazırlanması gerekmektedir.

Oluşturulan performans esaslı bütçe, kurum kaynaklarının etkin kullanımını sağlayıcı bir etkiyle sonuçlanacaktır. Bununla birlikte performans esaslı bütçe; performans değerlendirme sürecinin ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayacak, eğitim ve gelişim planlaması, kariyer gelişimi ve ücret yönetim sisteminin oluşturulması için temel bir zemin hazırlayacaktır.

Program bütçe uygulaması çerçevesinde, her bir kuruluş, alt programlarının (hedeflerinin) altında yer alan faaliyetlerini tanımlayacaktır. Bunun devamında ise hedeflediği çıktılara yönelik olarak, kaynak yapısı ile

mevcut maliyet yapısının belirleyiciliğinde, alternatifli hesaplamalar yapacaktır. Hedef, faaliyet, çıktı ve performans arasındaki ilişki; performans esaslı bütçelemenin temelini oluşturmaktadır. Bu ilişki Şekil 2’de gösterilmiştir. Bütçe sürecindeki kadar detaylı olmamakla birlikte burada yapılan hesaplamalar sektörün/kuruluşun kendi önceliklendirmesini yansıtmış olacaktır (DPT, 2003: 34).

Şekil 2: Bütçesel Süreçte Hedef, Faaliyet, Çıktı ve Performans İlişkisi



Kaynak: DPT (2003) Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT Yayınları, Ankara, s. 34

Bir belediye, belirlemiş olduğu hedeflerden birine ulaşabilmek için bir veya birden fazla faaliyet-proje gerçekleştirmek durumundadır. Bu faaliyet ve proje sonucunda ortaya çıkacak olan çıktı, geleneksel performans yönetimlerinde performans kriteri olarak kullanılırken; performans esaslı bütçelemede, kaynak yapısı da performans kriteri olarak kullanılmaktadır. Böylece performans yönetim sistemi sürecinin içerisine bütçe boyutu da dahil edilebilecektir. Performans göstergeleriyle değerlendirme ve ölçüm tabanını oluşturan belediyeler, başarı takibini bütçe ile ilişkilendirerek performansın mali boyutunu da sisteme eklemiş olacaklardır. Bu doğrultuda performans esaslı bütçesini hazırlayan belediyeler, etkili bir performans sisteminin yürütülebilmesi için gerekli alt yapıyı hazırlamış olacaklardır.

4. SONUÇ

Halkın mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarının, en nitelikli şekilde halka en yakın olan birimler tarafından verilebileceği anlayışının yaygınlaşmaya başladığı günümüzde belediyeler, hizmette bir adım öne çıkmışlardır. Daha fazla yetki, sorumluluk ve gelire donatılan belediyeler, sistemli ve planlı davranmanın gerekliliğini her geçen gün daha da hissetmektedirler. Bu kapsamda yeni model ve yönetim teknikleri arayışına giren belediyeler, 2005

yılındaki yasalaşma hareketleri de dikkate alındığında kurumun ve çalışanlarının performansını ölçmek ve bu süreci bütçe ile ilişkilendirerek etkili bir bütçeleme mekanizmasına sahip olmanın çabasıdır. Performans esaslı bütçeleme, klasik bütçelemeye performans boyutu katarken klasik performans yönetim sistemine bütçeleme boyutunu dahil etmektedir. Performans esaslı bütçelemeyi gerçekleştiren belediyeler, tüm faaliyetleri ve bütçesini sorgulanmaya uygun şekilde tasarlamış olurken yalnızca ilgili mali yıla ilişkin değil, stratejik amaç ve hedefler belirlendiği için önümüzdeki iki yılın bütçesi de tahmin etmiş olacaktırlar. Bir sonraki mali yıl için bütçe teklifi yapılmadan önce, tahmin edilen ilgili yıla ilişkin bütçe dikkate alınacaktır. Oluşturulan performans göstergesi ve kriterleri ile birimlerin planladıkları faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sorgulamaya tabi tutulacaktır. Bu sorgulama yalnızca faaliyet bazlı olmayıp aynı zamanda bütçe bazında yapılacaktır.

Performans göstergesi ve kriterlerine uygun olarak söz konusu faaliyeti gerçekleştiren bir birim, yalnızca bu faaliyetten ötürü %100 performanslı kabul edilmeyecektir. Bununla birlikte, söz konusu faaliyeti gerçekleştirirken, önceden tahmin edilmiş olan bütçe ile bu işi yapıp yapamadığı sorgulanacaktır. Örneğin, müdürlüğün taahhüt ettiği faaliyet tam anlamıyla gerçekleştirilmiş fakat 10 br.'lik bütçe tahmini yapılmışken harcanan kaynak 12 br. olduğunda performansı %100'ün altında değerlendirilecek ve bir sonraki mali yılın bütçe teklifinde, geçmiş yılın performansında bütçeden kaynaklanan negatif değerler öngörülecek yılın bütçesinden o oranda yansıtılacaktır. Öngörülenden fazla harcadığı gibi, az harcanması da performansa ilişkin bir takım gerçekleri ortaya koyacak şekilde tasarlanmıştır. Bununla birlikte yüksek performans göstermiş bir birimin, bir sonraki yıl bütçesindeki artış, yalnızca performans oranında olabilecektir. Performans esaslı bütçeleme ile, bütçelerin oluşturulmasında performans değerleri sayesinde etkinlik ve verimliliğe önemli katkılar sağlanabilecektir.

Performans esaslı bütçeleme uygulamasında tüm birimlerin yıllar itibariyle bütçeleri dalgalanma gösterebilir. Örneğin, Kırşehir Belediyesi'nde uygulanan performans esaslı bütçeleme çalışmasının verileri ışığında; 2007 yılı itibariyle bütçe eski uygulamayla klasik sistemde yapılırsa, İtfaiye Müdürlüğü bütçesi 2006 yılında 323.500 YTL. iken yıllar itibariyle %5 artış oranıyla 2007 yılında 339.675 YTL., 2008 yılında 356.659 YTL. ve 2009 yılında 374.492 TL. olması beklenmektedir. Performans esaslı bütçeleme sistemiyle yapıldığında İtfaiye Müdürlüğü'nün bütçesi 2006 yılında 323.500 YTL. iken, 2007 yılında 324.600 YTL, 2008'de 486.840 YTL. ve 2009'da 351.834 TL. olmaktadır. Performansa dayalı bütçeleme sisteminde yıllar itibariyle bütçedeki dalgalanmaların sebebi; ilgili birimin, bütçe yılı itibariyle farklı miktarda mali kaynak ihtiyacı gerektiren faaliyet ve projelerinin olmasıdır.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2005) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları, No: 473, Ankara
- Akın, H. Bahadır, S. Güleç (2003) Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesinde Gerçekleştirilen Bir Analiz, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Ankara, s. 429-445
- Akın, H. Bahadır (1996) Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 1, Yıl: 1996, s. 43-56
- Armağan, R., M. Aktel (2005) Küreselleşme Sürecinde Belediyelerin Finansman Sorunlarına Bakış, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, Cilt:1, Ocak-Temmuz, s. 127-156
- Azıklı, S. (2006) Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi, e-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Haziran, sayı: 52, www.e-akademi.org
- Azıklı, S. (1999) Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- Barutçugil, İ. (2002) Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, 2. Basım, İstanbul
- Benligiray, S. (1999) İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İİBF Yayınları No: 164, Eskişehir
- Bingöl, D. (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- Bryson, J.M. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement), Jossey Publishers, San Francisco
- Caulfield, L, J. Schultz (1989) Planing for Change: Strategic Planning in Local Government, Longman Group UK Limited, London
- Çevik, H. Hüseyin (2004) Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara
- Çevik, H. Hüseyin (2001) Yönetim ve Organizasyon, Ed.: Salih Güney, Nobel Yayıncılık, Ankara
- DPT (2003) Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT Yayınları, Ankara
- DPT (1996) Belediyelerde Performans Ölçülmesi, DPT Yayınları, Ankara
- Elcock, H. (1994) Local Government, Policy and Management in Local Authorities, Routledge, Third Edition, London
- Erbaş, A. (2007) Örgütlerde Performans Yönetim Sisteminden Performans Esaslı Bütçelemeye: Kırşehir Belediyesi Örneği, Kırıkkale Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale

- Ergun, Ü. (1987) Sıfır Tabanlı Bütçelemenin Planlama ve Denetim İşlevi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 152-168
- Eryılmaz, B. (2005) Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul
- Fındıkçı, İ. (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 4. Baskı, İstanbul
- Gürüz, D., G. M. Özdemir Yaylacı (2004) İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya Yayınları, İstanbul
- İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler (2005) Ed.: Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- Jandt, Fred E. (1998) Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, Çev.: Levent Akın ve Vedat G. Diker, 1. Baskı, Hayat Yayınları: 25, Çanta Kitapları Dizisi: 1, İstanbul
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.
- Kamuda Stratejik Planlama (2006) İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- Karagözlü, N., R. Seglund (1989) Strategic Planning For A Public Sector Enterprise, International Journal of Strategic Management – Long Range Planning, Vol.: 22 Number: 2, pp. 121-125
- Ömürganülşen, U. (2002) Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1, Haziran, s. 99-135
- Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (2004) Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- Saran, U. (2004) Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Atlas Yayıncılık, Ankara
- Songur, H. Mehmet (1995) Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, No: 6, Ankara
- Şentürk, H. (2005) Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul
- Tamer, M. (2005) Yeni Belediye Kanunu'nda Stratejik Planlama ve Performans Planlaması, İller ve Belediyeler Dergisi, Türkiye Belediyeler Birliği Yayınları, Sayı: 696, Temmuz-Ağustos, Ankara, s. 17-23
- Thompson, A., A. J. Strickland (1996) Strategic Management - Concepts & Cases, Irwin McGraw-Hill Publishing, Princeton
- Tortop, N. (2000) Merkezi İdare Kuruluşlarında ve Yerel Yönetimlerde Reform Yapılması Gereken Alanlar, İller ve Belediyeler Dergisi, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, Sayı: 662, Aralık
- Yaşamış, F. Demir (1997) Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: Administration'dan Management'a..., Türk İdare Dergisi, Yıl: 69, Sayı: 417, Aralık, s. 1-27

Yılmaz, H. (1999) Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Dünya Bankası ve Orta Vadeli Harcama Sistemi, DPT Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Finansman Dairesi Yayınları, Ankara

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

