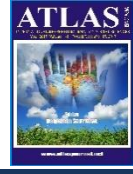




ATLAS INTERNATIONAL REFERRED JOURNAL ON SOCIAL SCIENCES

ISSN:2619-936X



Article Arrival Date: 20.04.2018

Published Date:31.05.2018

2018 / May

Vol 4, Issue:8

Pp:227-234

Disciplines: Areas of Social Studies Sciences (Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences)

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİ STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Abdullah ÇELİK

Kamu Yönetimi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Harran Üniversitesi- Şanlıurfa, Türkiye

Ömer Faruk BİLBAY

Kamu Yönetimi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Harran Üniversitesi- farukbilbay@gmail.com Şanlıurfa, Türkiye

ÖZET

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte kamu sektöründe hizmet alanları da genişlemiştir. Buna bağlı olarak kamu kurum ve kuruluşları (örgütleri), bir taraftan vatandaşlara daha kaliteli hizmet verebilmeyi amaçlarken diğer taraftan kaynakların daha etkin, etkili ve verimli kullanılma yönünde arayışlara girmiştir. Hizmet-kaynak ilişkisi bakımından örgütlerin başarılı ve başarısız olduklarının değerlendirilmesi, performans ölçümleri üzerinden yapılmaktadır. Bu durum kamu sektöründe performans yönetiminin önemi giderek artırmış ve örgütlerin performans ölçümü için giderek artan miktarda araştırma ve kaynak yatırımı yapmalarını gerektirmiştir. Yapılan bu çalışmalar, sadece mevzuattaki görevleri yerine getirilip getirilmediğini dikkate alan performans ölçümlerinin ötesinde, çevresel faktörleri de dikkate alan, risk analizleri yapan, fırsat ve tehditleri ortaya koyan stratejik performans yönetiminin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamıştır. Fakat bununla birlikte stratejik performans yönetiminin uygulanmasında bir takım sorunlarla karşılaşmıştır. Bu sorunlar daha iyi stratejik performans yönetimin nasıl olabileceği tartışmalarını gündeme getirmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, kamu sektöründe stratejik performans yönetimin fayda, sınır ve paradokslarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler; Kamu sektörü, Performans yönetimi, Stratejik performans yönetimi

ABSTRACT

Along with the acceleration of globalization, services in the public sector have expanded. Accordingly, one side public institutions and organizations have aimed to provide better quality services to citizens and to use resources the more effectively, effectively and efficiently at the other side. Assessment of the success and failure of organizations in terms of service-resource relationship is made through performance measures. This has increased the importance of performance management in the public sector and has required organizations to invest in increasing amounts of research and resources to measure performance. These studies have led to the emergence and development of strategic performance management that takes into account environmental factors, conducts risk analyzes, presents opportunities and threats, beyond performance measures that take into account whether or not to fulfill the tasks in the legislative process. However, there have been some problems in implementing strategic performance management. These issues have brought about a debate on how better strategic performance management can be. Therefore, this study aims to examine the benefits, boundaries and paradoxes of strategic performance management in the public sector.

Key Words; Public sector Performance management Strategic performance management

1. GİRİŞ

Kamu yönetim sistemi, devletin mal ve hizmet sunumunun sevk ve idaresi için en önemli mekanizmadır. Bu açıdan devletin diğer organlarının görev ve sorunluluklarını tam anlamıyla yerine getirememesi halinde bile kamu yönetim sisteminin aksaklıklara rağmen devam etme gerekliliği bulunmaktadır. Çünkü yönetimde süreklilik ancak sağlıklı bir kamu yönetim

mekanizmasıyla başarılabilir. Bugün pek çok ülke modernleşmeyle birlikte kamu yönetim sistemini yeniden ele almış ve geçmişte yaşadıkları tecrübelerden edindikleri deneyimlerle kendi kamu yönetim sistemlerini daha objektif ölçütlerle yönetme yolunda önemli mesafeler almışlardır (Yıldırım, 2013). Bu noktada özellikle 1990'ların başından bu yana gerek özel gerekse kamu örgütlerin performansın artırılması için giderek artan miktarda araştırma ve kaynak yatırımı yaptıkları görülmektedir. Öyle ki yapılan son araştırmalara göre ortalama bir örgüt/şirket günlük 25,000 kişinin üzerindeki bir milyar dolarlık satış harcamasını yıllık performansı ölçme ve planlamalara yatırmaktadır (Papalexandris vd. 2004). Diğer taraftan OECD ülkelerinde yeni kamu yönetimin reformları tanıtımına baktığımızda kamu sektöründe stratejik performans yönetimi noktasında performans ölçüm ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerde hükümetlerce ciddi bir ilgi gösterildiği görülmektedir. Örneğin İngiltere'nin hükümet departmanlarında ulusal hedeflere ulaşma sürecinin idaresi için yıllık yaklaşık 150 milyon dolar harcadığı tahmin edilmektedir. Bunun dışındaki harcamalar ise toplama, analiz etme ve bilgi sağlama için yapılmaktadır (Micheli ve Martinez, 2006).

Birçok çalışma, örgütlerin performanslarında performansı geliştirmeye yönelik faaliyetlerin örgütlerin üretkenlik ve iyileştirme konusunda kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yapılan araştırmalar gösteriyor ki uygun ölçümler ve performans yönetimi, örgütlerin, kurumsal stratejinin belirlenmesinde, görüşülmesinde, uygulanması ve formüle edilmesinde, sonuçların paydaşlar arasında değerlendirilmesinde, kurumsal markayı ve itibarın güçlendirilmesinde, bütün düzeydeki çalışanların motive edilmesinde, performans artırma kültürünün desteklenmesinde, kurumsal öğrenmeyi teşvik etme gibi alanlarda faydalı olabilmektedir (Malina ve Selto, 2002). Bununla birlikte örgütlerin performansını güçlendirmeyi amaçlayan diğer bir çalışma alanı, stratejik performans ölçümü(SPÖ)'dür. Fakat yapılan çalışmalar gösteriyor ki örgütler tarafından temel kaynak yatırımlarına rağmen, üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymak amacıyla skor kartlarının uygulanması gibi girişimlerle ilgili olan Stratejik Performans Yönetimi (SPY) sık sık amaçlanan faydayı sağlama konusunda yetersiz kalabilir. Daha kötüsü eğer SPY uygulamasının zayıf olması durumunda, bunun zarar maliyeti çok yüksek olabilmektedir. Bu açıdan SPY sadece verimsiz değil aynı zamanda zararlı ve yıkıcı olabilir. Bu nedenle örgütler uzun dönemde SPY'nin değerini anlamak ve sürekliliğini sağlamak istiyorlarsa, geliştirilmiş performans dağılımı için hangi pratik uygulamaların örgüt için daha uygun olacağını anlamaları çok önem arz etmektedir. Aslında stratejik yönetim, insan kaynakları, muhasebe denetimi, işlem yönetimi, kamu yönetimi, kurumsal davranış, bilgi sistemi ve pazarlamaya kadar çeşitli alanlarda çalışan akademisyen ve yöneticiler, stratejik performans ölçümüne önemli ölçüde ilgi göstermiştir. Fakat belirli araçlar, teknikler, kültürel ve davranışsal uygulamaların ciddi şekilde araştırılması bakımından disiplinler arası bir çalışmanın olmayışı bu alanda parçalanmalarla ve kutuplaşan tartışmalarla sonuçlanmaktadır. Kamu performans ölçümünün fayda ve sınırlarının belirlenmesi ve stratejik performans yönetimin uygulanmasında olumsuzluklara neden olan durumların tespitini yapan araştırma bulguları, anlaşmazlıklar ve çatışmalar, kamuda stratejik performans yönetiminin nasıl sağlanacağı ve performans paradoksu konusunda bilimsel çalışmaları arttırmıştır.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans, çalışma hayatında olsun veya olmasın insan hayatında her zaman karşılaşılan tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans, bir işi yapan kişinin, grubun veya bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Akal, 1996). Performans, bir işi yapan bir bireyin veya örgütün bunu yaparken amaçladığı şeyi ne kadar gerçekleştirdiğinin nitelik ve niceliksel olarak ifadesidir (Falay, 2000).

Yukarıda ifade edilen iki tanımın dışında 3-E modelli bir tanım da bulunmaktadır. Bu tanımda performans, yönetimin üç amacıyla açıklanmıştır. Bunlar: Tutumluluk (economy), verimlilik (efficiency) ve etkililik (effectiveness)tir. 3-E modeline göre performans kavramı, bireysel ve örgütsel faaliyetlerde tutumluluğa, verimliliğe ve etkililiğe vurgu yapmaktadır. Tutumluluk, fiziksel, mali, insan kaynakları ve bilgiyi de içeren, uygun düzeydeki kaliteyi de gözeterek kullanılan, kaynakların maliyetini en aza indirilmesini ifade eder. Böylelikle kaynakların doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru kalitede ve doğru maliyetle elde edilip edilmediği saptanmaya çalışılır. Bunun yanı sıra tutumluluk, mal ve hizmet sunumunu yerine getirirken kaynaklarda en ucuzu bulma anlamına gelmemekle birlikte, aynı kalitedeki kaynakların en düşük maliyetle elde edilmesi de amaçlar. 3-E modelinde kullanılan ikinci kavram verimliliktir. Verimlilik, mal, hizmet ve diğer sonuçlarla ifade edilen çıktılarla, bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi anlatır. Verimlilik, belli bir girdi ile maksimum çıktı elde etmek veya belli bir çıktıyı minimum girdi ile elde etmek şeklinde ifade edilir. Verimlilikte en önemli nokta verimlilik artışı sağlanırken beklenen kalitenin sağlanmasına dikkat edilmesidir. Bu kavramların sonuncusu olan etkililik ise, hedeflere ulaşma derecesini ve istenilen etki ile gerçekleşen etki arasındaki ilişkiyi ifade eder (Eren, 2009).

Performans yönetimi kavramı ise bir örgütün en yüksek stratejik önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri örgütün en üst seviyesinden tabana kadar örgütün tüm birimlerine ve çalışanlarına yayarak stratejik çıktılara dönüştürme ve en uygun sonuç elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Lawson, 1995). Başka bir tanıma göre performans yönetimi, yeniden yapılanmanın yöneleceği ve örgütleneceği bir takım hedeflerden ve bu hedeflere ulaşabilmek için izlenecek yol ve benimsenecek yaklaşımlardan, bu yaklaşımları etkili kılacak örgütsel düzenlemelerden ve bunları destekleyen, besleyen bir performans bilgi sisteminden oluşmaktadır (Gerçek, 2003). Diğer bir ifadeyle performans yönetimi, örgütün varlık nedenlerini (misyon) ve uzun dönemli (vizyon) öncelikli hedeflerini belirleyerek örgüt içerisindeki tüm süreçlerin ve çalışanların performanslarının yönetimini ifade etmektedir. Bu tanımlamalar çerçevesinde performans yönetimi anlayışının temel bileşenlerini; görev tanımı ve hedeflerin (misyon ve vizyon) belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmaya yönelik stratejilerin oluşturulması ve belirlenen hedeflere ulaşma derecesini gösteren performans değerlendirmesi olarak ifade edebiliriz. Bununla birlikte yeni kamu yönetimi anlayışında performans yönetimi geleneksel kamu yönetimi anlayışının tersine girdi odaklı değil çıktı odaklı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu çıktıların değerlendirilmesinde etkinlik, etkililik ve tutumluluk gibi faktörler büyük önem arz etmektedir.

Kamu sektöründe performans yönetiminin önemli bir bileşenini stratejik planlar oluşturmaktadır. Stratejik planlar bir yönüyle performans yönetimi anlayışının eylem planı veya politika uygulama aracı olmaktadır. Stratejik planlarda, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının, geleceğe dönük olarak fırsat ve tehditlere ilişkin durum analizinin, örgütün misyon ve vizyonunun, kurumsal değerlerinin, yönetim anlayışı ve ilkelerinin, stratejik amaçlarının, amaçlara ulaşmak için hedeflerin, stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için yürütülecek faaliyetlerin, projelerle belirlenen stratejik amaç ve hedeflere, tespit edilen ilkeler çerçevesinde ne ölçüde ulaşıldığını izleme ve raporlarının bulunması gerekmektedir. Stratejik planlar sayesinde kamu ya da özel nitelikli tüm örgütlerin; mevcut yapıyı değerlendirerek, görev tanımı ve ulaşılacak istenen kısa ve uzun dönemli hedefler çerçevesinde gerçekleştirmeleri izleyebilmesi ve sonuçlarına göre tedbirler almasının sağlanması söz konusu olmaktadır (DPT, 2003).

Ayrıca stratejik performans yönetim sisteminin örgütlerin daha etkin çalışmasına yönelik bir takım amaçları vardır. Bu amaçlar: Çalışanların, hem bireysel olarak hem de grup halinde, kendi bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültürel yapının

oluşmasını sağlamak, örgütün performansında daimi gelişmeler elde etmek, çalışanların kişisel yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayarak, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak, örgütte çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak, hedefler ve performans ölçütleri konusunda herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak, çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme, değerlendirme yapmak, çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak, adaletli yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek, örgütün hedeflerin açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesini sağlamak, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek, çalışanlardan beklenen performansla gerçekleşen başarı oranının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilip zayıf yönlerinin güçlendirilmesi, geribildirim ile çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması, kurumsal risklerin belirlenmesi ve bu risklerin olumsuz etkilerini minimize etmek için gerekli tedbirleri almak şeklinde sıralanabilir (Barutçugil, 2002).

Bu amaçların gerçekleşmesi oranı örgütün performansının başarı seviyesini belirleyecektir. Performans yönetiminin belirlenen amaçlarına uygun hareket edilmesi halinde performans yönetiminin örgüte beklenen faydaları şu şekilde sıralanabilir: İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirmesini, yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini, çalışan herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini, ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlanmasını, tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilmesini, örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirmesini, örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını, yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güvenin artmasına kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını, ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunmasına, örgütün mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını, değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2002).

3. STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Stratejik performans yönetimini, faydalarını, ölçümünün nasıl olacağını ve sınırları anlamak stratejik performans yönetiminin ne olduğunu konusundaki tanımlara bağlıdır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Stratejik yönetim, bir örgütün, ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988). Stratejik yönetim, “bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder” (Barry, 1986). Stratejik yönetim, örgütte geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunun daha iyi anlaşılması için temel özelliklerinin belirlenmesi faydalı olacaktır. Bu noktada stratejik yönetimin amacı, örgütün gelecekteki performansının artırılması, kârlılık ve verimliliğinin yükseltilmesi, geleceğe yönelik vizyon oluşturulması şeklinde sıralanabilir. Bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenmesi ve bunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değer olarak kabul edilmesi de büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik plan daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Bu noktada stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve

danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik yönetim, örgütün dış ve iç çevresini değerlendirmesine, kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerin analizinin yapılmasına, örgütün diğer örgütler karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar. Örgütün dışındaki fırsatlar ve tehditler tespit edilerek, o örgütün daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır.

Stratejik yönetim ile örgütün sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir. Stratejik yönetim, örgütün gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve denetlenmesine olanak sağlar. Ayrıca stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olarak doğru strateji ve taktikler belirlenmesine katkı sağlar (Aktan, 2008).

3.1. Stratejik Performans Yönetimin Roller

SPY kurumsal stratejinin uygulanması ve formüle edilmesi, anahtar konuların belirtilmesi önceliklerin birleştirilmesi, stratejik uyumun sağlanması, süreç iyileştirmenin desteklenmesi, değişimlerin hızlandırılmasının sağlanması için bir araç olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalar farklı kurumsal düzeydeki tutum ve davranışların geliştirilmesi, kurallara ve düzenlemelere karşı sorumluluk, örgütler arasında hesap verilebilirliğin artırılması, temel paydaşlar arasında mali veya mali olmayan konularda iletişimin artırılması gibi SPY'nin diğer rollerine bakmışlardır. SPYS özellikle yeni stratejilerin ortaya konulmasına destek olunması noktasında, örgüt ve dış paydaşlar arasındaki iletişimin aracı olarak değer görür ve örgütsel uyum kavramında etkin rol oynar. Bunlara ek olarak performans göstergeleri, arzulan davranışların ortaya çıkarılmasında, misyon ve vizyonda iletişimin temel değerlerinin belirlenmesinde aracı olarak görülebilirler. Bu noktada SPY örgütün inanç sistemiyle bağlantılıdır.

Örgütler performanslarını izlemek için performans ölçütlerini belirleyerek uygulamaya koymaktadırlar. Stratejik performans ölçüt sistemi eylemlerin sınırlarını ve uyulması gereken ortak kuralların ortaya konulmasında etkili bir araç olarak düşünülmektedir. Dahası stratejik performans yönetimi yeni fırsatların tanımlanmasına ve kurumsal öğrenmeye katkı sağlayabilmektedir (Henri, 2006).

Stratejik performans ölçümü, hem geçmiş performans verilerini çıkarmak hem de uygulamaya konulacak stratejik hedeflerin bir araya getirilmesi için kullanılabilir. Bu rollerin çoğunluğu zorunlu olarak pozitif veya negatif değildir. Bundan ziyade farklı Stratejik Performans Yönetim Sistem (SPYS)'lerin farklı ihtiyaçları nasıl yerine getirdiğini ve bütün ihtiyaçlara karşı kullanılacak tek bir performans ölçüm sisteminin olmadığını belirtmek içindir. Aslında SPYS hedeflere ulaşmanın takip edilmesi, eylemlerin sınırlarını belirlemesi, risklerin sınırlandırılması ve işlerde sürecin etkili ve verimli devam edebilmesinde olumlu katkı sağlar. Bu noktada SPYS'lerin kurulmada diyalogu artırma için mali göstergelere ağırlık vermesi gibi eksik veya yanlış kullanımı önemli problemleri ortaya çıkmasına ve yapılan bazı ölçümlerin boşa çıkmasına neden olur. Sonuç olarak SPYS'leri oluşturan unsurların belirlenmesindeki vurguyu fark etmek oldukça önemlidir. Mevcut performans göstergelerinin niteliği örgütün ne zaman ve nasıl olmak istediğine bağlı olarak süreç içinde değiştirilmelidir. Öyle ki örgütlerin stratejik performans yönetimindeki değişim çevrenin performansındaki değişimlere bağlıdır (Magretta, 2002).

3.2. Dinamik Ortamlar İçin Statik Sistemler

SPYS'nin daha fazla performans göstergesinin olması onu daha etkin ve verimli hale getirmiştir. Aslında, bilişsel ve sosyal psikolojideki araştırmalar gösteriyor ki SPYS sistemin bilgisel etkisini arttırmak için, yöneticilerin iş konusunda zihinsel yapılarını şekillenmesine yardımcı olmaktadır. SPYS davranışların daha kapsamlı analizini yaptığından PYS'den daha bilgisel ve çok boyutlu bir değerlendirmeye olanak vermektedir. Dahası kapsamlı bir PYS

yöneticinin iş bölümleri ve bağlı iştirakler arasında daha açık amaç ve süreç değerlendirmesi yapmasına olanak verir. Performans bilgisi aynı zamanda gerçek motivasyonu ve güçlendirmeyi etkiler. Bu nedenle PYS, yöneticilerine örgütlerinde geniş çaplı bir çalışmanın nasıl oluşacağını tanımlamalarına yardımcı olur ve işlerinin daha anlamlı olduğuna inandırabilir (Hall, 2008). Bu yaklaşımın örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan birkaç çalışma SPYS'lerinde kullanılan yanlış uygulamaları kurumsal durgunluk ve statikleşmeye neden olduğu noktasında eleştirmiştir (Eisenhardt ve Sull, 2001). Örgütsel hareketsizlik aşırı ve katı bir SPYS nedeniyle meydana gelir. Özellikle bir örgütte yaygın ve çok sayıda performans göstergesi varsa burada durgunluk meydana gelebilir. Bu durumu istikrarlı örgütlerde karşılaştığımızda belki çok büyük problemler olmayabilir ama dinamik çevre ile çalışan örgütler için ciddi problemleri ortaya çıkarabilir.

Dinamik bir çevrede sadece birkaç gösterge ve kuralın nasıl oluşturulacağına işaret etmekte ve bununla aslında sınırları da belirlemektedir (Magretta, 2002). Bununla birlikte uyum sürecinde performans göstergeleri ve tutumların örgütün stratejik öncelikleri içinde olmasına ve bireysel yöneticiler düzeyinde yeterli güçlendirmenin SPYS'lere dâhil edildiğinden emin olunmalıdır. Diğer bir ifadeyle güçlendirme ve insan kaynakları yönetimi, esnek bir sistem inşa ederek yerel uyum göstergelerinin kullanılmasına olanak tanır.

Yeni performans hedef ve göstergelerinin kullanımı yeni stratejik amaçların belirlenmesini sağlar ve farklı çalışma yollarını geliştirir. Bu neden yeni SPYS'nin nasıl olacağını belirlenmesi veya mevcut sistemin verimli olacak şekilde revize edilmesi yönetime dair girişimleri destekler (Michele, 2006). SPYS'lerin etkili kullanımı örgütün kapasitesinin artmasına, kurumsal öğrenme ve yeniliklerin daha hızlı uygulanmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle daha önce de belirtildiği gibi SPY'lerinin farklı rolleri göz önünde bulundurulmalı, özellikle de örgütlerin temel dönüşüm süreçlerine dâhil edilmelidir.

3.3. Güçlü bir araç mı, güç için bir araç mı?

Stratejik performans yönetiminin örgüt için güçlü bir araç olduğu gibi aynı zamanda güç içinde bir araç olarak da kullanılmaktadır. Aslında SPY karmaşık durumlarda mantıklı söylevlerin dile getirmenin bir yolu olarak kullanılır. Rasyonel paradigmaya göre performans bilgisi, örgütün belirlenen hedeflere ulaşma göstergeleriyle açıklanır. Performans bilgisi örgütün stratejik hedefleriyle ilişkiliyse, bu hedeflere ulaşmak için sürecin nasıl işlediğini göstermekte kullanılır. Diğer bir ifadeyle, performans göstergeleri zaman zaman sembolik amaçlarda da kullanılabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

1980'den sonra yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte kamu sektöründe stratejik performans yönetimi uygulamaya konulmuştur. Stratejik performans yönetimi sayesinde denetim ve izleme mekanizmalarındaki gelişmeler, performans paradoksu gibi istenmeyen sonuçların azalmasında önemli rol oynamıştır. Öte yandan kamu sektöründeki şeffaflaşma ve bilgilerin herkese ulaşılabilir olması, doğru bilgi vermeyen yöneticilerin tespiti kolaylaştırılmıştır. Stratejik yönetimle vatandaşların bilgi edinme hakkı, e-devlet veya online şikayet gibi uygulamalarla iyi performans sergileyemeyen örgütleri öğrenme olanağı sağlamıştır. Kamu sektöründe etkin bir performansın meydana gelmesi için kamu kurum ve kuruluşları (örgütleri) şunları dikkate almalıdırlar:

- ✓ Madde 1. Performans bilincinin hem örgütün çalışanlarında hem de vatandaşlarda geliştirilmelidir.
- ✓ Madde 2. Performans göstergelerin daha ölçülebilir ve güvenilir hale getirilmelidir.
- ✓ Madde 3. Ölçme yeterliliğini kaybeden performans göstergeleri güncellenmelidir.
- ✓ Madde 4. Performans denetimleri daha bağımsız hale getirilmelidir.

- ✓ Madde 5. Kamu hizmetlerindeki verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik ölçütleri arasında denge korunmalıdır.
- ✓ Madde 6. Performansı geliştirmeye yönelik faaliyet ve sonuçların değerlendirilmesi sadece mevzuat gereği olarak görülmemeli, uzun vadede örgütün ve çalışanların hedefi haline getirilmelidir.
- ✓ Madde 7. Her örgütün amaçları, fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu kaynaklar farklı olduğu için performans ölçütleri de farklı olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1996), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Göstergeleri, MNP Yayınları, Ankara.
- Aktan. C. C. (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (erişim tarihi: 20.09.2016)
- Barry, B. W. (1986), Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Amherst Wilder Foundation, St. Paul.
- Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bryson, J. M. (1988), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass, San Francisco.
- DPT. (2003), Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Klavuzu, DPT Yayınları, Ankara.
- Eisenhardt K. N. and Sull, D. N. (2001), “Strategy as Simple Rules”, Harvard Business Review, 79 (1), pp: 106-116.
- Eren, V. (2009), “Kamu Performans Yönetiminde Ölçüt Sorunu: İdari Faaliyetlerde Başarı Ölçütleri”, Amme İdare Dergisi, Cilt: 42, Sayı:2, ss:1-21.
- Falay, N. (2000), “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma”, 15. Maliye Sempozyumu, 15-17 Mayıs 2000, Antalya.
- Gerçek, A. (2003), Türk Vergi Hukukunda Tahsilat İşlemi ve Etkinliği, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Hall, M. (2008), “The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance”, Accounting, Organizations and Society, 33, pp: 141-163.
- Henri, J. F. (2006), “Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective”, Accounting, Organizations and Society, 31, pp: 529-558.
- Lawson, P. (1995), Performans Management, Institute of Personnel and Development, London.
- Magretta, J. (2002), What Management is: and Why It’s Everyone’s Business, Harper&Collins Business, London.
- Malina M. A. and Selto, F. H. (2002). “Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard”, Journal of Management Accounting Research, 13 (1), pp: 47-90.
- Michele. C. (2006), “Rationality, Performance Measures and Representations of Reality: Planning, Programming and Budgeting and the Vietnam War”, Critical Perspectives on Accounting, 17, pp: 29-55.
- Micheli, P. and Martinez, V. (2006), “Acting On Information: Lessons From Theory and Ractice, Report Prepared for the National Audit Office”, Publication Sponsored by the Advanced Institute of Management.

Papalexandris, A. Ioannou G. and Prastacos, G. P. (2004), "Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience", Long Range Planning, 37 (4), pp: 351-366.

Yıldırım, M. (2013), "Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2 ss: 354-380.

