

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ:
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
Özgür DEMİREZER**

Doktora Tezi
TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI
Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Programı
OCAK-2025

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Doktora Tezi

KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ:
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM
SİSTEMİ

Tez Yazarı
Özgür DEMİREZER

Danışman
Dr. Hatice Gökçe DEMİREL

OCAK 2025
ELAZIĞ

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Doktora Tezi

Başlığı:	KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
Yazarı:	Özgür DEMİREZER
Tez Öneri	
Tarihi:	
Savunma Tarihi:	06.01.2025

TEZ ONAYI

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanan bu tez aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilmiş ve akademik dinleyicilere açık yapılan savunma sonucunda OYBİRLİĞİ ile kabul edilmiştir.

İmza

Danışman:

Başkan:

Üye:

Üye:

Üye:

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunun/...../20..... tarihli toplantısında
tescillenmiştir.

Prof. Dr. Murat SUNKAR

Enstitü Müdürü

BEYAN

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım **“KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ: İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ”** başlıklı doktora tezimin içindeki bütün bilgilerin doğru olduğunu, bilgilerin üretilmesi ve sunulmasında bilimsel etik kurallarına uygun davrandığımı, kullandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi, maddi ve manevi desteği olan tüm kurum/kuruluş ve kişileri belirttiğimi, burada sunduğum veri ve bilgileri unvan almak amacıyla daha önce hiçbir şekilde kullanmadığımı beyan ederim.

06.01.2025

Özgür DEMİREZER



ÖN SÖZ

İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nin yapısını ve işlevsellik durumunu açığa çıkarmak amacıyla hazırlanan bu çalışma İçişleri Bakanlığı teşkilatında görevli çalışma arkadaşlarımızın fikri katkılarıyla hazırlanmış olup Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında gerçekleştirilen dört yıllık bir saha araştırmasının ürünüdür.

Tezin hazırlık süresi boyunca maddi ve manevi desteğini üzerimden eksik etmeyen sevgili aileme ve sağladığı bilgi kaynakları ile çalışmanın şekillenmesine önemli derecede katkı sağlayan ve dört yıl süreyle danışmanlığımı üstlenen Sayın Prof. Dr. Kenan Peker'e teşekkür ederim. Sonrasında danışmanlık görevimi üstlenen Sayın Dr. Hatice Gökçe Demirel'e, tezin içeriğinin oluşması konusunda fikri katkıları ile destekleri bulunan İçişleri Bakanlığı yöneticilerine ve farklı bakış açıları ve değerlendirmeleri ile çalışmaya görüşmeci olarak katılan Bakanlık temsilcilerine de ayrıca teşekkür etmem gerekir.

Araştırmadan elde edilen sonuçların, İçişleri Bakanlığı yetkilileri ve sistem yöneticileri başta olmak üzere, akademik camia ve performans yönetim sistemleri geliştirmeyi amaçlayan kurum ve kuruluşlar için yararlı olmasını ümit ediyorum. Araştırma bulgularının kurumların performans yönetimi konusundaki yapısal, metodolojik ve stratejik gereksinimlerinin daha iyi anlaşılmasına ve bu konudaki iş süreçlerinin verimli hale gelmesine yardımcı olacağı inancındayım.

En derin saygılarımla.

Özgür DEMİREZER

ELAZIĞ 2025

İÇİNDEKİLER

BEYAN	I
ÖN SÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET VI	
ABSTRACT	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR	XII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
1.3. Literatür Özeti.....	3
1.4. Araştırmanın Problemi	5
1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	5
1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	6
2. MATERYAL VE METOT.....	7
2.1. Araştırmanın Yöntemi	7
2.3. Veri Toplama Yöntemleri	7
2.4. Verilerin Analiz Yöntemleri	9
2.5. Çalışma Grubu	9
2.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	11
3. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	13
3.1. Performans	13
3.1.1. Performans Kriteri (PK)	13
3.1.2. Performans Göstergesi (PG).....	14
3.1.3. Performans Esaslı Bütçeleme (PEB)	14
3.2. Yönetim	15
3.2.1. Kamu Yönetimi (KY)	15
3.2.2. Yeni Kamu Yönetimi (YKY).....	16
3.2.3. Stratejik Yönetim (SY)	17
3.3. Performans Yönetimi (PY)	17
3.3.1. Bireysel Performans Yönetimi (BPY).....	19
3.3.2. Takım Performans Yönetimi (TPY).....	20
3.3.3. Kurumsal Performans Yönetimi (KPY)	21
3.4. Performans Yönetimi'nin Tarihçesi	22
3.5. Performans Yönetim Yaklaşımları.....	24
3.6. Performans Yönetiminin Yararları.....	25
3.7. Performans Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Faktörler	26
3.8. Performans Yönetimine Yönelik Eleştiriler	26
3.9. Performans Yönetim Süreci	27
3.9.1. Performans Planlaması	28
3.9.2. Performans Ölçümü	29
3.9.3. Performans İzleme	29

3.9.4. Performans Değerlendirme	30
3.9.5. Performans Denetimi	31
3.9.6. Performans Geri Bildirimi.....	32
3.9.7. Uyumlandırma	32
3.10. Performans Yönetiminde Kullanılan Çerçeve Modeller	32
3.10.1. Yalın Altı Sigma	33
3.10.2. Avrupa Mükemmellik Modeli.....	33
3.10.3. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard: BSC).....	34
3.10.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	34
3.10.5. Ortak Denetim Çerçevesi (The Common Assessment Framework: CAF).....	35
3.10.6. Performans Piramidi.....	35
3.10.7. Performans Prizması	35
3.10.8. 360 Derece Değerleme Tekniği.....	35
3.11. Kamuda Performans Yönetimi.....	36
3.11.1. Kamuda Performans Yönetiminin Devlet Mekanizması Açısından Önemi	37
3.11.2. Kamuda Performans Yönetiminin Toplumsal Açısından Önemi	37
3.11.3. Kamuda Performans Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi	38
3.12. Kamuda Performans Yönetim Uygulamaları	38
3.12.1. ABD’de Kamu Performans Yönetim Uygulamaları	39
3.12.2. Avustralya’da Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları	40
3.12.3. İngiltere’de Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları	41
3.12.4. Kanada’da Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları.....	41
3.12.5. Türkiye’de Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları	42
3.13. Sistem	43
3.14. Performans Yönetim Sistemi	44
4. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YAPISI	46
4.1. İçişleri Bakanlığında Performans Yönetim Uygulamalarının Tarihçesi	46
4.2. İBPYS’nin Hukuki Temelleri	47
4.2.1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.....	47
4.2.2. 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu	48
4.2.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)	48
4.2.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK).....	48
4.2.5. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.....	49
4.2.6. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Plan ve Performans Programı ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	50
4.2.7. İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar	50
4.2.8. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği	51
4.2.9. Ulusal Plan ve Programlar	53
4.2.10. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönergesi	55
4.2.11. İçişleri Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı	55
4.2.12. Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği	56
4.2.13. EGM Teftiş Kurulu Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği	56
4.2.14. Sahil Güvenlik Komutanlığı Ödül Yönetmeliği.....	57
4.2.15. Jandarma Genel Komutanlığı Madalya ve Nakdi Ödül Yönetmeliği.....	57
4.3. İBPYS Kapsamında Kullanılan Teknolojik Alt Sistemler	57
4.3.1. Dijital Memnuniyet Anket Sistemi (International Voice Response: IVR).....	57

4.3.2. İşçileri Veri Merkezi (İVME)	58
4.3.3. İl Yatırım Takip Sistemi (İLYAS)	59
4.3.4. İzleme ve Değerlendirme Sistemi (İZDES)	59
4.3.5. Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS).....	60
4.4. İşçileri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin Yürütücüleri	75
5. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİ.....	78
5.1. İBPYS' nin Amacına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	78
5.2. İBPYS' ye İhtiyaç Olup Olmadığına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	80
5.3. İBPYS Performans Değerlendirmesinin Boyutlarına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	82
5.4. İBPYS İnsan Kaynakları Altyapısına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	85
5.5. İBPYS'nin Hukuki Altyapısına Yönelik Katılımcı Görüşleri	88
5.6. İBPYS'nin Teknoloji Altyapısına Yönelik Katılımcı Görüşleri	90
5.7. İBPYS Planlama Yöntemlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	93
5.8. İBPYS'nin Kapsamına Yönelik Katılımcı Görüşleri	98
5.9. İBPYS Ölçme ve Değerlendirme Yöntemlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri	102
5.10. İBPYS Denetim ve Geri Bildirim Yöntemlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	105
5.11. İBPYS'nin Kurum İçi Çevrede Yarattığı Etkiye Yönelik Katılımcı Görüşleri	107
5.12. İBPYS'nin Dış Çevrede Yarattığı Etkiye Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	110
5.13. İBPYS'nin Sürdürülebilirliğini Sağlamak İçin Gereken Kurum İçi Politikalara Yönelik Katılımcı Görüşleri	113
5.14. İBPYS'nin Sürdürülebilirliğini Etkileyebilecek Dış Faktörlere Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	117
6. SONUÇ VE TARTIŞMA	121
7. ÖNERİLER.....	129
7.1 İBPYS'nin Amaç ve Hedeflerinin Netleştirilmesi	129
7.2 İBPYS'de Kurumsal Performans Yönetiminden Bütüncül Performans Yönetimine Geçiş.....	129
7.3. İBPYS Farkındalık Programlarının Düzenlenmesi	130
7.4. İBPYS İnsan Kaynakları Planlaması Yapılması	130
7.5. İBPYS Alt Mevzuat Boşluklarının Giderilmesi.....	130
7.6. İBPYS'de Teknik Altyapısına İlişkin Müdahale Gerektiren Alanlar,.....	131
7.7. İBPYS Performans Planlamasında Esneklik, Katılımcılık ve Standartlaşma	131
7.8. İBPYS'nin Kapsamının Genişletilmesi.....	132
7.9. İBPYS'nin Ölçme ve Değerlendirme Yöntemlerinin Güncellenmesi.....	132
7.10. İBPYS Geri Bildirim ve Takip Mekanizmalarının Kurulması.....	133
7.11. İBPYS Sonuç ve Çıktılarının İçin Çevredeki Etkisinin Araştırılması.....	134
7.12. İBPYS Sonuç ve Çıktılarının Dış Çevredeki Etkisinin Araştırılması	134
7.13. İBPYS'nin Sürdürülebilirliği İçin Alınması Gereken İdari Tedbirler	135
7.14. İBPYS'nin Sürdürülebilirliği İçin Gereken Dış Müdahaleler	136
EKLER.....	137
KAYNAKÇA.....	144
ÖZ GEÇMİŞ	

ÖZET

KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ: İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Özgür DEMİREZER

Doktora Tezi

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Programı

Sayfa: XII + 152

Bu çalışma, İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemini ve sistemin işlevsellik durumunu analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır. İBPYS'nin işlevsellik değerlendirmesi, sistemin amacı, gerekliliği, kapsamı, teknoloji, mevzuat ve insan kaynakları altyapısı, yöntem ve politik sürdürülebilirlik boyutları ile sınırlı tutulmaktadır.

Çalışma kapsamında İçişleri Bakanlığı merkez birimlerinde görev yapan 11 Bakanlık temsilcisi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde katılımcılara açık uçlu 14 soru yöneltilmiş ve görüşme soruları gerektiğinde sonda sorularla desteklenmiştir. Elde edilen veriler, açık, eksen ve odaklı kodlama yöntemleri kullanılarak analiz edilmiş olup, analiz sürecinde MAXQDA 2020 yazılımından yararlanılmıştır. Görüşme verilerinin analizi sonucunda 382 kod elde edilmiş ve bu kodlar doğrultusunda oluşturulan başlıklara çalışmanın sonuç, değerlendirme ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

Bakanlık teşkilat yapısı içerisinde yer alan 1514 birimin kurumsal performansının değerlendirildiği bireysel performans değerlendirmesinin sınırlı düzeyde gerçekleştirildiği ve teşkilatın tamamını kapsamadığı; sistemin dijital tabanlı alt sistemlerle desteklendiği, sistemde mevzuat, planlama yöntemleri, geri bildirim ve rehberlik mekanizmaları açısından güncellemelere ihtiyaç duyulduğu araştırmadan elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde, sistemin yeniden yapılandırılması kapsamında; sistemin amacı, kapsamı ve genel yönetim stratejileri ile performans planlama, ölçme, değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinin güncellenmesine yönelik önerilere yer verilmektedir.

Araştırma bulgularının, İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nin işlevselliğini artırmaya, kamuda performans yönetim sistemini oluşturan bileşenlerin ve bu bileşenler arasındaki karmaşık ilişkinin anlaşılmasına ve iyi uygulama örneklerinin kurumlar arası transferine katkıda bulunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Kamuda Performans Yönetimi, Performans Yönetim Sistemi, İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi.

ABSTRACT

PUBLIC PERFORMANCE MANAGEMENT: MINISTRY OF INTERIOR PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

Özgür DEMİREZER

Ph.D. Thesis

FIRAT UNIVERSITY

Institute of Social Sciences

DEPARTMENT OF TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

PhD Program

January 2025, Page: XII + 152

This study was conducted to analyze the Ministry of Interior's Performance Management System and its functionality. The evaluation of IBPYS's functionality is limited to the dimensions of the system's purpose, necessity, scope, technology, legislation, human resources infrastructure, methodology and political sustainability.

As part of the study, in-depth interviews were conducted with 11 Ministry representatives working in the central units of the Ministry of Interior. During these interviews, participants were asked 14 open-ended questions, which were supplemented with follow-up questions when necessary. The data obtained were analyzed using open, axial, and selective coding methods, with the assistance of the MAXQDA 2020 software. As a result of the analysis of the interview data, 382 codes were identified, and the findings were categorized into specific themes, which are presented in the study's results, evaluation, and recommendations sections.

The findings indicate that while the institutional performance of 1,514 units within the Ministry's organizational structure is assessed, individual performance evaluation is conducted at a limited level and does not encompass the entire organization. Additionally, the system is supported by digital-based subsystems, yet there is a need for updates in terms of legislation, planning methods, feedback mechanisms, and guidance structures.

In the study's conclusion section, recommendations are provided for the restructuring of the system, including updates to the system's purpose, scope, and overall management strategies, as well as improvements to performance planning, measurement, evaluation, and feedback processes.

The research findings are expected to contribute to enhancing the functionality of the Ministry of Interior's Performance Management System, improving the understanding of the components of public sector performance management systems and their complex interrelations, and facilitating the transfer of best practices between institutions.

Keywords: Performance Management, Public Sector Performance Management, Performance Management System, Ministry of Interior Performance Management System.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemleri	9
Şekil 2. Performans Yönetim Döngüsü	28



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubundaki Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	10
Tablo 2. İç Kontrol Standartları Tebliği Standartları Tablosu	51
Tablo 3. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 3 Numaralı Standart Tablosu	52
Tablo 4. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 5 Numaralı Standart Tablosu	52
Tablo 5. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 13 Numaralı Standart Tablosu.	53
Tablo 6. Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2023 Örnek Göstergeler Tablosu.....	54
Tablo 7. PERDİS'te Verisi Bulunan Kurumlar Listesi	69
Tablo 8. PERDİS' te Verisi Bulunan Kurumların 2023 Yılı Gösterge Sayıları.....	70
Tablo 9. Ana Faaliyet Skoru Gösterge Örnekleri Tablosu.	71
Tablo 10. Yıllık Plan ve Programlar Örnek Göstergeler Tablosu.	72
Tablo 11. Memnuniyet Düzeyi Göstergeler Tablosu.	73
Tablo 12. Kurumsal Kapasite Örnek Göstergeler Tablosu	74
Tablo 13. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin Kuruluş amacı nedir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	78
Tablo 14. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine ihtiyaç olup olmadığı konusundaki düşünceleriniz nelerdir ve neden?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	80
Tablo 15. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında performans konusunun hangi boyutlardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	82
Tablo 16. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemini yürütmekte olan kurumların insan kaynakları alt yapısı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	85
Tablo 17. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin teknoloji alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	90
Tablo 18. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans planlama yöntemleri hakkında görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	93
Tablo 19. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında ölçme ve değerlendirme işleminin hangi açılardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	102
Tablo 20. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans denetimi ve geri bildirim yöntemleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	105
Tablo 21. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız birimin işleyişi üzerinde ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	107
Tablo 22. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Bakanlığın çalışma alanı içerisindeki dış çevrede ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	110
Tablo 23. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğünüz kurum içi idari politikalar nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.	113

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Foto 1. PERDİS Giriş Ekranı	62
Foto 2. PERDİS Veri Giriş Sayfası Ana Ekranı	63
Foto 3. PERDİS Kullanıcı Bilgileri Kayıt Ekranı	64
Foto 4. PERDİS Gösterge Kayıt Ekranı	65
Foto 5. PERDİS Gösterge Detayları Kayıt Ekranı	65
Foto 6. PERDİS Performans Puan Ağırlıkları Ekranı	66
Foto 7. PERDİS Rapor Sayfası Giriş Ekranı	68
Foto 8. PERDİS Rapor Ekranı	68
Foto 9. Ana Faaliyet Skoru Göstergeleri Örnek Ekranı	71
Foto 10. PERDİS Yıllık Plan ve Programların Alt Kategorileri Ekranı	72
Foto 11. Kurumsal Kapasite ve Memnuniyet Düzeyi Alt Kategorileri Ekranı	73
Foto 12. Makam Talimatları Rapor Ekranı	75

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Tez İzin Onayı	137
Ek 2: Tez İzin Üst Yazısı	138
Ek 3: Katılımcı Bilgilendirme Formu	139
Ek 4: Demografik Bilgiler Formu	140
Ek 5: Görüşme Soruları	141
Ek 6: Katılımcı Rıza Formu	142
Ek 7: Erişim İzni Yazısı	143



KISALTMALAR

Kısaltmalar

AFAD	: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
AREM	: Araştırma ve Etütler Merkezi
BEPER	: Belediyelerde Performans Ölçümü
BPY	: Bireysel Performans Yönetimi
BSC	: Balanced Scorecard
BTGM	: Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
ÇP	: Çalışma Planı
GİB	: Göç İdaresi Başkanlığı
IFC	: International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
IVR	: International Voice Response (Vatandaş Memnuniyet Anketi)
İBPYS	: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi
İİGM	: İller İdaresi Genel Müdürlüğü
İİK	: İl İdaresi Kanunu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İLEMOD	: İl Envanterlerinin ve Kırsal Altyapı Hizmetlerinin Uygulama ve İzlenmesinde Modernizasyon
İLYAS	: İl Yatırım Takip Sistemi
İVME	: İçişleri Veri Merkezi
İZDES	: İzleme ve Değerlendirme Sistemi
JGK	: Jandarma Genel Komutanlığı
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu
KPY	: Kurumsal Performans Yönetimi
MBS	: Mevzuat Bilgi Sistemi
NVİ	: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri
PEB	: Performans Esaslı Bütçeleme
PERDİS	: Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi
PG	: Performans Göstergesi
PGM	: Personel Genel Müdürlüğü
PY	: Performans Yönetimi
PYS	: Performans Yönetim Sistemi
SGB	: Strateji Geliştirme Başkanlığı
SGK	: Sahil Güvenlik Komutanlığı
STİ	: Sivil Toplumla İlişkiler
SY	: Stratejik Yönetim
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TİD	: Türk İdare Dergisi

1. GİRİŞ

Modern yönetim anlayışının bir yansıması olan yeni kamu yönetimi yaklaşımı, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını amaçlamaktadır. Bu bağlamda kamu idarelerinden, kamu yararını en üst seviyeye çıkararak kamu zararını en aza indirmeleri, bunun için hizmetlerini ekonomik, etkin ve verimli bir şekilde sunmaları ve bu süreci hesap verebilir bir biçimde yönetmeleri beklenmektedir. Kamusal kaynakların kullanımında ekonomiklik, israftan kaçınılması en uygun girdilerin tercih edilmesini; verimlilik, bu girdilerin en iyi çıktı ve hizmetleri üretecek şekilde kullanılmasını; etkililik, kaynakların hedef kitlenin öncelikli ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtılmasını; hesap verebilirlik ise kullanılan kaynakların ilgili taraflarla paylaşılması yoluyla şeffaflığın sağlanmasını ifade etmekte olup, bu yaklaşımın temelinde "kamusal performans sorumluluğu" yer almaktadır (Bilgin, 2015; Bilgin, 2020).

Performans yönetimi hizmet sunan kurum ve kuruluşların amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine, hizmet kalitesini artırmalarına ve hedef kitlelerine daha iyi hizmet sunmalarına yardımcı olan bir yönetim yaklaşımıdır. Planlama ölçme, değerlendirme, izleme ve rehberlik de dahil olmak üzere çeşitli iş süreçlerini içeren performans yönetimi gerek özel sektörde gerekse kamuda stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans yönetim sistemleri bilgi, kişi, kural, teçhizat, teknoloji ve yönergelerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Günümüzün koşullarında performans yönetim sistemleri içerisinde bilgi teknolojileri kullanımının da bir gereklilik olduğunu ifade etmek gerekir. Bu durumun temel nedeni teknoloji tabanlı bu alt sistemlerin veri formatlarının belirlenmesi, işlemlerin standartlaştırılması, manuel veri kaydı ihtiyacını azaltma, veri bütünlüğünü koruma veri akışını dijitalleştirme ve hızlandırma, kişisel önyargı ve hataları aza indirme, tekrarlayan görevleri otomatikleştirme ve karmaşık formülleri yapılandırmaya kadar pek çok açıdan avantaj sağlamasıdır. Bu bağlamda sistemin tüm kuruluşu kapsayacak biçimde tasarlanması ve sistem bileşenlerinin teknolojik unsurlar ile uyumlandırılması yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi bakımından gerekli görülmektedir (Aydın ve Belli, 2020: 322-323; Pekküçükşen, 2020: 408).

Kamu kurum ve kuruluşları tarafından uygulamaya konulan performans yönetim sistemleri, kaynakların verimli kullanılması, maliyetlerin kontrol altına alınması ve faaliyetlerin şeffaf bir biçimde yürütülmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu sistemler, aynı zamanda karar alma süreçlerinde nesnel ve ölçülebilir verilere dayanmayı teşvik ederek, politika yapıcıların geleceğe yönelik stratejik öngörüler geliştirmesine imkân tanımaktadır (Eren, 2020: 80). Özellikle kamu hizmetlerine yönelik geliştirilen performans yönetim modelleri, sunulan hizmetlerin toplumsal gereksinimlere ne ölçüde karşılık verdiğini analiz etmeye ve kamu sektörünün optimum maliyetle kaliteli mal ve hizmet üretme kapasitesini değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu sistemler yalnızca idari süreçlerin etkinliğini artırmakla kalmayıp, kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesine de katkıda bulunmaktadır.

Kamu hizmetlerinin etkinliğini ölçme ve politika yapıcıların karar alma süreçlerini bilimsel temellere dayandırma gerekliliği, Türkiye’de geniş görev ve sorumluluklara sahip bakanlıkların kurumsal amaç ve hedefleri doğrultusunda farklı performans yönetim sistemleri geliştirmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda, her bakanlık kendi faaliyet alanına özgü bir performans değerlendirme modeli geliştirmekte ve uygulamaktadır. Örneğin, Millî Eğitim Bakanlığı 2006 yılında, eğitim alanında çoklu veri kaynağına dayalı bir performans değerlendirme sistemini hayata geçirmiştir

(Usta ve Kayar, 2020: 453). Benzer şekilde, Sağlık Bakanlığı da hastanelerde ek ödemeye dayalı bir performans ölçüm sistemi uygulayarak sağlık hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlamıştır (Erbaş, 2020: 476). İçişleri Bakanlığı'nın 2019-2023 Stratejik Planı kapsamında, bilgi teknolojileri altyapısı ile desteklenen bir performans yönetim sistemi geliştirmeyi hedeflemesi de Türkiye'de kamu yönetiminde performans konusuna verilen önemin somut bir yansımasıdır.

Türkiye'nin kamu yönetiminde stratejik bir rol üstlenen ve geniş bir hizmet çeşitliliği bulunan İçişleri Bakanlığı; güvenlik, nüfus hizmetleri, afet yönetimi, yerel yönetimlerin denetimi ve koordinasyonu gibi kritik işlevleri yerine getirmekten sorumlu bir bakanlıktır. Bakanlık günümüzde; merkezi düzeydeki hizmet birimleri, Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM), Jandarma Genel Komutanlığı (JGK), Sahil Güvenlik Komutanlığı (SGK), Göç İdaresi Başkanlığı (GİB), Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'ndan (AFAD) oluşan bağlı kuruluşlar ve bunların taşra birimleri ile valilikler, kaymakamlıklar ve yurt dışı teşkilatı da dahil olmak üzere kapsamlı bir teşkilat yapısına sahiptir (İçişleri Bakanlığı, 2024).

“Kamuda Performans Yönetimi: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi” başlıklı bu çalışma, İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nin güncel yapısını ve işlevselliğini değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümü, araştırmanın problemi, amacı, literatür özeti, önemi, kapsam ve sınırlılıkları ile varsayımlara dair açıklamalar içermektedir. Araştırmanın yöntemi, örneklem seçimi, çalışma grubu, veri toplama yöntemleri, veri analiz yöntemleri ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği konuları, ikinci bölümde ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi ele alınmaktadır. Dördüncü bölüm, İçişleri Bakanlığında performans yönetim uygulamalarının tarihçesi, gelişim, sistemin hukuki çerçevesi, sistemde güncel olarak kullanılan karar destek sistemleri, sistemin ilgili tarafları hakkında detaylı bilgi içermektedir. Sistemin işlevsellik değerlendirmesine yönelik katılımcı görüşlerine ise beşinci bölümde yer verilmektedir. “Sonuç ve Tartışma” bölümünde İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nin mevcut durumu ve sistem içerisinde müdahale edilmesi gereken alanlar ele alınmaktadır. Elde edilen bulguların detaylı bir biçimde analiz edilmesi sonucu oluşan görüş ve değerlendirmelere çalışmanın “Öneriler” bölümünde yer verilmektedir.

Araştırma sonuçları, iyileştirme önerileri sunacak olması ve bu sayede sistemin sürdürülebilirlik risklerine karşı korunmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte araştırma kapsamında elde edilen sonuçların, benzer nitelikteki performans yönetim sistemlerinin ve İBPYS içi etkileşimlerin araştırılmasına vesile olması beklenmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Kamuda Performans Yönetimi İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi başlıklı bu çalışmanın genel amacı İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nin yapısını ve işlevsellik düzeyini analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda, İBPYS'nin işlevselliğini artırmak için gerekli müdahale alanlarının belirlenmesi ve iyileştirme gerektiren alanlara yönelik öneriler sunulması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Kamu yönetiminde güçlü, esnek ve kapsamlı performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesi sorunu, kurumların boğuştuğu temel zorluklar arasında gösterilmektedir (Ndubai, Mbeche, ve Pokhariyal, 2016, 2). Performans yönetim sistemleri, teknolojik yenilikler, değişen mevzuat ve

toplumsal ihtiyaçlar ve yönetim metodolojileri gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle kamuda performans yönetimi, sürekli olarak kendini yenilemesi gereken bir alandır. Kamu kurum ve kuruluşları tarafından uygulamaya konulan performans yönetim sistemlerinin etkinliği, kamu hizmetlerinin kalitesini doğrudan ve geniş çapta etkilediği için üzerinde durulması gereken bir araştırma konusudur.

Akademik alışmalar, değişime uyum sağlayacak yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesinde yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Performans yönetim sistemleri konusundaki araştırmaların, kamuda performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesi için gereken politika ve stratejileri desteklemeye yardımcı olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle teknoloji tabanlı performans yönetim sistemleri konusundaki akademik bilgi birikiminin artması, bu sistemlerin verimliliğinin artırması bakımından da önemlidir.

İçişleri Bakanlığı gibi kapsamlı hizmet alanı bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının hayata geçirdiği sistemler, ülkenin iç güvenlik stratejileri başta olmak üzere ve kamu hizmetlerinin görülmesine yönelik stratejik bilgileri kapsayan yapılardır. Bu sistemlerin sürdürülebilir bir biçimde yapılandırılması, verilerin sürekli ve güvenli bir biçimde muhafaza edilmesi paylaşılması ve analiz edilerek geleceğe yönelik isabetli tahminlerde bulunulması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bakanlığın performans yönetim sisteminin akademik olarak araştırılması, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak, kaynakların verimli kullanımı ve hesap verebilirlik gibi temel unsurlar açısından önem arz etmektedir.

Türkiye’de “performans yönetimi” konusunda akademik çalışmalar gerçekleştirilmiş olmasına karşın kamuda performans yönetimi alanında yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan literatür taramasında İçişleri Bakanlığı performans yönetim sistemini konu alan bir çalışmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır. İçişleri Bakanlığı’nın Performans Yönetim Sisteminin yapısı ve işleyişine yönelik yeterli akademik çalışmanın olmayışı, sistemin uygulanabilirliği ve uzun vadeli başarısı açısından risk oluşturmaktadır.

1.3. Literatür zeti

Türkiye’de “performans yönetimi” konusunda 1992 yılından bu yana 160 tez çalışması gerçekleştirilmiş olup bu çalışmalardan 37’si doktora; 123’ yüksek lisans çalışmasıdır (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2024). Bu araştırmaların çoğunlukla mühendislik alanında olduğu, genellikle özel sektör kuruluşları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılan değerlendirme neticesinde konu ile ilgili olarak özel sektörde performans değerlendirme tekniklerini ele alan çalışmalar yapıldığı ancak kamu yönetimi alanında yapılan çalışmaların da sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu sektöründeki araştırma konusu ve içeriklerine ilişkin örnekler aşağıda yer almaktadır:

Türkiye’de faaliyet gösteren belediyelerde hesap verme sorumluluğunu konu alan bir araştırmada; kamu mali yönetiminde hesap verebilirliğin işleyebilmesi için alandaki kavram kargaşasının önüne geçilmesi, Sayıştay denetimlerinin ve denetim mekanizmalarının etkinliğinin ve performans göstergelerinin kalitesinin artırılması gerektiği yönünde görüşlere yer verilmektedir (Küçükaycan, 2018: 223-225).

Arnavutluk’ta kamu performans yönetiminde performans değerlendirmesinin personel gelişimine etkisinin araştırıldığı bir çalışma, performans değerlendirmenin memurların kişisel ve

mesleki gelişimini teşvik ettiği ancak alanda yasal boşlukların bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ndrepepaj, 2021: 175-179). Söz konusu araştırma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde;

- Arnavutluk'taki uygulayıcıları ile kamu hukuku akademisyenlerinin, kamu performans yönetimi alanında araştırmalar yapmalarının teşvik edilmesi,
- Kamu performans yönetimi konusunda ulusal veya uluslararası bilimsel konferanslar düzenlenmesi,
- Kamu performans yönetimi sisteminin oluşturulması bağlamında, iş sonuçlarının değerlendirilmesi ve mesleki eğitimle ilgili hukuki çerçevenin iyileştirilmesi,
- Performans değerlendirme ve mesleki eğitim faaliyetlerinin dijital ortamda yönetilmesi, Hususunda tavsiyelerde bulunulmuştur.

Kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise kamuda performans yönetiminin uygulanabilirliği konusu ele alınmaktadır (Erkiş, 2019:81-113.) 360 derece değerlendirme yönteminin ele alındığı söz konusu araştırma, kamuda performans yönetiminde başarılı olunabilmesi için;

- Sürecin standartlaşmış kurallar çerçevesinde işletilmesi,
- Kuruluş hedeflerinin açıkça belirlenmesi,
- Değişim ve gelişime odaklanılması,
- Alanda ortaklık ve iş birliğine dayalı faaliyetler gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların inisiyatif almalarına imkân verilmesi,
- Bütünsel değerlendirme yapılması,
- Etkili iletişim ve sürekli veri akışı sağlanması,
- Etik değerlerin belirlenmesi,

Gerektiği konularına vurgu yapılmaktadır.

Sağlık alanı gibi karmaşık sektörlerde kurumsal performans yönetimi ile ilgili kesin ve ortak bir metodolojinin bulunmadığının belirtildiği bir başka doktora çalışmasında ise hastane personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin kurumsal performansa etkileri anket yöntemiyle araştırılmış; bu değişkenler ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, üst düzey yöneticilerin stratejik değişikliklerin başarısını şekillendirmekte kritik rol üstlendikleri değerlendirilmiştir (Güdük, 2019:180-182).

Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görevli 263 kişi ile yapılan bir araştırma kapsamında, performans değerlendirmesinin kurumsal ve bireysel performansın artması, politika belgelerinin uygulanması ve vatandaş memnuniyeti bakımından yarar sağlayacağı ancak kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi konusunda, stresi ve iş yükünü artıracığı, kurum içi huzurun bozulacağı, ve nitelikten niceliğe doğru eğilimlerin olabileceği yönünde çekincelerinin olduğu değerlendirilmiştir (Erbaş, 2019: 223-226).

Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı örneği üzerinden gerçekleştirilen bir başka araştırma, performans yönetimi konusunun idareci ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim ve eğitim durumu gibi değişkenler açısından algılarının, etkilenme düzeylerinin, beklenti ve görüşlerinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir (Gürcüoğlu, 2018:2). Çalışma kapsamında yabancı ülkelerdeki kamu performans yönetim uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir (Gürcüoğlu, 2018:115-125). Çalışmanın sonuç bölümünde Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul bazlı performans yönetim sistemine geçmesi, bireysel performans ölçümüne dayalı sistemin

güncellenmesi, çalışanların performans yönetim sürecine katılımının sağlanması, alanda uzman personel yetiştirilmesi ve sistemin yapılandırma sürecinde akademisyen görüşüne başvurulması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir (Gürcüoğlu, 2018:185-190). Bir başka doktora çalışmasında Türkiye’de performans yönetimi konusu Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) örneği üzerinden ele alınmaktadır (Karakoyunlu, 2022:7-79). Performans yönetim teorilerinin detaylı bir biçimde ele alındığı çalışma sonucunda EGM için bir performans değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Türkiye’de iç güvenlik hizmeti veren kamu kurum ve kuruluşları için uygun olduğu vurgulanan modelin, kurumlarda bireysel performans yönetimi ve takım performans uygulamalarına işlerlik kazandırmak amacıyla geliştirildiği ifade edilmektedir. Araştırma konusu ile ilgili olarak dikkate alınması gereken bir başka çalışma İçişleri Bakanlığı teşkilat yapısı içerisinde stratejik bir konumda bulunan ve merkezi yönetimin taşradaki en üst düzey temsilcisi konumunda bulunan mülki idare amirlerinin kamuda performans yönetimi konusundaki tutumlarının araştırmasına yönelik bir doktora tezidir. “Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli bu çalışma mülki idare amirlerinin (MİA) önemli bir bölümünün kamuda performans yönetimine geçilmesi, performans yönetiminin MİA kariyer sisteminde uygulanması gerektiği ve kamu performans yönetim sistemi çerçevesinde yazılı standartlara ihtiyaç duyulduğu yönünde görüşlere yer vermektedir (Demirdaş, 2019: 209). 242 mülki idare amirinin katılımıyla; beşli tutum ölçeği kullanılarak anket yöntemi ile hazırlanan söz konusu araştırma mülki idare amirlerinin, performans yönetim sistemlerinin geleneksel bürokratik yapılanmanın açmazlarını ortadan kaldırdılabileceği yönündeki görüşlerini ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Problemi

Performans yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde tasarlanıp uygulanabilmesi ve verimliliklerinin artırılabilmesi için yapı ve yapının işlevsellik durumunun bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. “Kamuda Performans Yönetimi İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi” başlıklı bu çalışma İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi nasıl bir yapıya sahiptir? Sistemin işlevselliğine yönelik algı hangi yöndedir? Sorularından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Sistemin nasıl bir yapıya sahip olduğunu anlamak için;

- İçişleri Bakanlığı’nda performans yönetimi konusunda geçmişte ne tür uygulamalar gerçekleştirilmiştir?
- İBPYS’nin hukuki çerçevesini oluşturan yasal metinler hangileridir?
- Sistem kapsamında güncel olarak hangi teknolojik alt sistemler kullanılmaktadır?
- Sistemin ilgili tarafları kimlerdir?

Sorularına cevap aranmaktadır. Sistemin işlevselliği hakkında genel bilgi edinmek ve sistem içerisinde müdahale gereken alanların tespiti için ise;

- Sistemin amacı, gerekliliği, kapsamı, altyapısı, değerlendirme yöntemleri, çevrede yarattığı etki ve politik sürdürülebilirliğine ilişkin algı hangi yöndedir?

Sorularına cevap aranmaktadır.

1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu çalışma yönetim olgusu, yönetişim, yönetim biçimleri, stratejik yönetim, performans yönetim uygulamalarına yönelik karşılaştırma, yeni kamu yönetimi, sistem yaklaşımı, yönetim

bilgi sistemleri, etkinlik, etkililik, verimlilik, bireysel performans, işletmelerde performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi konuları üzerine kurgulanmamıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi genel olarak performans, yönetim, sistem, performans kriteri, performans göstergesi ve kamuda performans yönetimi konuları ile sınırlı tutulmuştur. Performans yönetim sistemi konusu sistemin yapısı, bileşenler ve işlevsellik bağlamında ayrı bir başlık altında değerlendirilmiş; kamuda performans yönetimi konusu ise gerekçe, amaç ve yöntem ve örnekler ile sınırlı tutulmuştur. Çalışma İçişleri Bakanlığı performans yönetim sisteminin detaylı analizi üzerine yoğunlaşmakta olup sistemin farklı ülkelerdeki örneklerle karşılaştırmalı analizine yönelik bilgi içermemektedir. Bu kapsamda karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirebilmek için sistemlerin yapı ve işleyiş biçiminin bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

İçişleri Bakanlığı'nın geniş bir yetki ve faaliyet alanı olması nedeniyle araştırma evreni yalnızca merkezi düzeydeki birimler; çalışma grubu ise İçişleri Bakanlığı performans yönetim sisteminin karar alıcı, uygulayıcı, teknik yönetici konusunda bilgi ve deneyim sahibi bireyler ile sınırlı tutulmuştur. Sistemin işlevselliği amaç birliği, sistemin gerekliliği, sistemin kapsamı, sistem altyapısı, yöntem ve teknikler, sistemin iç ve dış çevredeki etkileri ve sürdürülebilirlik konuları ile sınırlı tutulmuştur. Mülakat verileri bu hususları açığa çıkarmak amacıyla 14 soruya verilen cevaplar ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında Bakanlığın performans yönetimine esas karar destek sistemlerinden biri olan Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi) PERDİS içerik bakımından incelenmiştir.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği süreçte, İçişleri Bakanlığı tarafından geliştirilen performans yönetim sisteminin uygulamada olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, araştırmaya dahil edilen katılımcıların konuya ilişkin yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip oldukları kabul edilmiştir. Katılımcıların tüm sorulara samimiyetle ve önyargılardan arınmış bir şekilde yanıt verdikleri öngörülmüş; demografik özelliklerden özellikle yaş ve cinsiyet değişkenlerinin elde edilen sonuçlar üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, anket ve mülakat yöntemleriyle elde edilen verilerin katılımcıların gerçek düşünce, tutum ve deneyimlerini objektif bir biçimde yansıttığı temel bir varsayım olarak ele alınmıştır.

2. MATERYAL VE METOT

Bu bölümde araştırmacının olguyu incelemek amacıyla kullandığı sistematik ve bilimsel yaklaşımlar açıklanmaktadır. Bu bağlamda bölüm içerisinde; araştırmanın yöntemi, veri toplama yöntemleri, verilerin analiz yöntemleri, çalışma grubu, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmalar araştırma sorusuna, toplanan verilerin türüne, çalışmanın kaynaklarına ve kısıtlamalarına bağlı olarak nitel, nicel veya karma araştırmalar olarak sınıflandırılır. Nicel araştırmalar geneli temsil kabiliyetine sahip, test edilen ve sayısal analize imkân tanıyan veriler üretilmesini sağlayan yöntemlerdir (Silverman, 2018: 16). Nitel araştırmalar ise sosyal bilimlerde, insan davranışlarının nedenlerini, tutum ve davranışların altındaki motivasyonları, kişi ve toplum etkileşimlerini, kültürlerin oluşumunu ve sosyal grup iletişimini anlamak amacıyla derinleşen sorulara odaklanarak deneyimleri ve toplumsal dinamikleri keşfetmeyi amaçlar (Baltacı, 2019: 382). Genel doğrunun ne olduğunu açıklamak yerine titiz ve derinlikli bir çalışma gerçekleştirerek özgün olanı derinlemesine analiz etmeye yarayan nitel araştırmalar; gerçek dünyadaki verilere araştırmacının gözlem ve mülakatları yoluyla ulaşmasını içerir (Merriam, 2018:14; Patton, 2018: 11). Nitel araştırmada eğilim; dünyayı, insanları, durumları, olayları anlayarak bu unsurları birbirine bağlamaya yöneliktir (Maxwell, 2018: 29). Bir ortam hakkında keşif yapmak, bilinmeyeni açığa çıkarmak, farklı bakış açılarını derlemek, günden güne gelişen olayları daha iyi anlamak, yapı hakkında bütüncül bir bakış açısı oluşturmak ve incelenmesi gereken olguları zengin ve detaylı bir biçimde resmetmek gerektiğinde nitel araştırma tercih edilmektedir (Creswell, 2023: 49; Sığırı, 2018: 67).

Sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve olgunun tümevarımsal bir biçimde analiz edilmesi amaçlandığında, nitel vaka çalışması deseninden yararlanılmaktadır (Merriam, 2018: 37-40). Vaka analizi; gözlemler, görüşmeler, doküman incelemeleri ve arşiv kayıtları gibi çeşitli veri toplama yöntemlerinden faydalanılarak, olguya ilişkin çok yönlü bir değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

Araştırmaya konu olan İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi, kendi bağlamında, bütüncül ve aynı zamanda derinlemesine analiz edilmesi gereken bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen hususlar çerçevesinde araştırma kapsamında nitel vaka analizi yöntemine başvurulmuştur.

2.3. Veri Toplama Yöntemleri

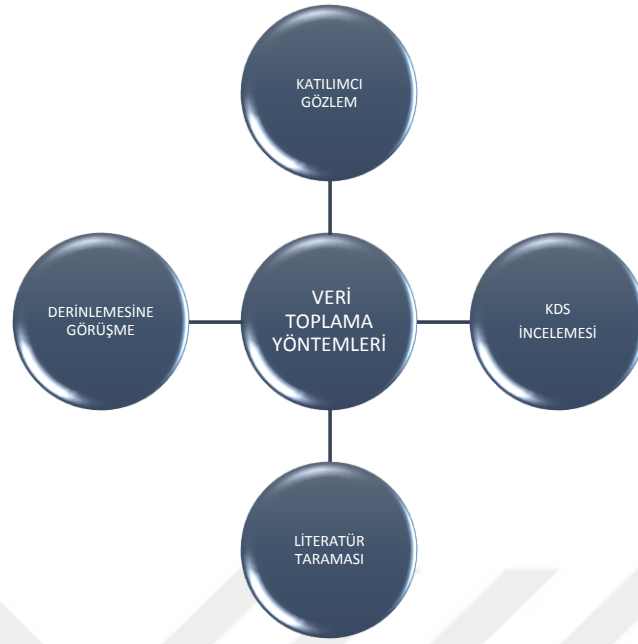
Nitel araştırmalar doğası gereği katılımcı görüşlerini sunmayı, sürecin nasıl geliştiğine bakmayı, az sayıda kişiye ve küçük kümelerle odaklanmayı, değişime açık biçimde keşfetmeyi, geride kalmış görüşleri açığa çıkarmayı ve olaylara farklı açılardan bakmayı gerektiren araştırmalardır (Creswell, 2019: 6-8). Bu nedenle nitel araştırmalarda araştırmacının gözlemleri ile katılımcı görüşlerine yer verilmekte; basılı ve elektronik materyaller de dahil olmak üzere zengin bir veri kaynağından yararlanılmaktadır.

Çalışma kapsamında bilimsel makale, araştırma yazıları, Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik, Mevzuat Bilgi Sistemi, Türk İdare Dergisi ve Mevzuat Bilgi Sistemi vb. veri

tabanlarında kayıtlı çalışmalar incelenerek literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kurumsal belgeler, stratejik plan ve analiz raporları incelenerek İBPYS'nin genel hatlarıyla açığa çıkması sağlanmıştır. Bu kaynaklarda kamuda performans yönetimi, İçişleri Bakanlığı ve performans yönetim modelleri konusunda alan yazın taraması yapılarak çalışmanın kavramsal ve teorik çerçevesi oluşturulmuştur. İçişleri Bakanlığı performans yönetiminin tarihçesi oluşturulurken 1928 yılında hayata geçirilen Türk İdare Dergisi'nin kuruluş tarihinden itibaren yayımlanmış olduğu makaleler taranarak performans yönetimine yönelik faaliyet ve projelerin tarihçesi incelenmiştir. Araştırmacının tam katılımcı olduğu gözlem sürecinde kurumlar, genel yapı, yapının niteliği, yapı ve kurumlar arası etkileşim, birimlerin birbiriyle olan etkileşimi incelenmiş ve saha notları oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamına dahil edilen veri toplama yöntemlerinden bir diğeri de dijital KDS taramasıdır. Bu kapsamda öncelikle Bakanlık tarafından kullanılan KDS'lerin belirlenmesi amacıyla İçişleri Bakanlığı internet sayfaları incelenmiştir. İBPYS ile ilgili alt sistem olduğu düşünülen dijital anket, veri standardizasyonu, yatırım takibi ve kurumsal kapasite izlemesini esas alan dijital yapılar genel olarak amaç ve kapsam bakımında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma bulgularına ilişkin bir diğeri veri toplama aracı derinlemesine görüşme formudur. Derinlemesine görüşme ile katılımcıların sistemin işlevselliğine yönelik algılarını anlama ve anlamlandırma biçimlerinin derinlemesine keşfi amaçlanmıştır. Bu nedenle sorular açık uçlu hazırlanmıştır. Araştırma sorularının katılımcıların uzmanlıkları ve konuyu teknik yönden çerçeveleyebilecek bir çeşitlilikte hazırlanmasına özen gösterilmiştir. Araştırma soruları hazırlanırken kurum içinden iç uzmanın görüşüne başvurulmuş ve taslak sorular oluşturulmuştur. Uzmanlar istatistikçi, veri analisti ve planlama uzmanı olmak üzere üç farklı meslek grubunu temsil etmektedir. Soruların belirlenmesini sağlayan ana temalar; sistemin amacı, sistemin gerekliliği, sistem içerisinde kullanılan yöntemler, sistemin altyapısı, sistemin yarattığı etki ve sürdürülebilirlik unsurları olarak belirlenmiştir. Taslak sorulara yönelik akademisyen görüşü alınmış ve gelen geri bildirimler sonrası sorularda bazı düzenlemeler yapılarak 14 soru belirlenmiştir. Sorular sistemin işlevsellik durumunu keşfetmek üzere sonda sorularla desteklenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.4. Verilerin Analiz Yöntemleri

Nitel veri analizinde içerik analizi, söylem analizi, betimleyici ve tematik analiz gibi farklı analiz yöntemleri kullanılmakta olup içerik analizi; ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, yorumlanması, anlamlandırılması ve geleceğe yönelik tahmin yürütülmesine olanak sağlamaktadır (Sığrı, 2018: 275). Çalışma kapsamına dahil edilen KDS verilerinin yorumlanmasında içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında 11 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen verilerinin analiz sürecince öncelikle ses kayıtları alınmıştır. Sonrasında ses kayıtları dinlenerek transkript işlemi gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada metin belgeleri ve sesli belgelerin karşılaştırılması yapılarak metinde yer alan hatalar düzeltilmiş ve kodlama yapılmıştır. Kodlama en temel ifadeyle yazıya aktarılarak deşifre edilmiş verilerin kısa ve öz biçimde anlamlandırılması olarak ifade edilebilir (Creswell 2019: 153). Kodlama sürecinde elde edilen metin dosyaları incelenerek sorular ile uyumlu şekilde bir tematik çerçeve belirlenmiştir. Oluşturulan açık kodlar tekrar gözden geçirilerek kod listesi hazırlanmış ve benzer anlamlı temalar gruplandırılmıştır. Her bir kodun hangi konuyu veya temayı temsil edebileceğine dair analiz yapılarak ortak yönleri olan kodlar gruplandırılmıştır. Nitel verilerin kodlama sürecinde MAXQDA programından yararlanılmıştır. Program nitel verilerin bütünsel aynı zamanda derinlemesine ve ayrıntılı olarak analiz edilmesinde ve kategoriler arası bağlantılar oluşturulmasında kolaylık sağlamıştır.

2.5. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda sıkça kullanılan amaçlı örnekleme temel amaç; evreni eşit derecede temsil eden katılımcı seçiminden ziyade, teoriyi inşa edebilmek için konuya hâkim olan ve çalışma konusuyla ilgili derinlemesine bilgi sahibi olduğu düşünülen kişilerin seçilmesini sağlamaktır (Sığrı, 2018: 126). Amaçlı örnekleme, araştırmaya esas problemin kapsamlı bir şekilde anlaşılması

için gerekli olan zengin bilgiye ulaşılmasını sağlamakla birlikte, bilgi bakımından zengin vakaların belirlenmesi, istenen bilginin konu ile ilgili bilgili ve tecrübeli bireylerden edinilmesini sağlamaktadır (Altunışık, ve diğ., 2022: 164; Baltacı, 2018: 266). Bu çalışma kapsamında amaçlı örneklem tercih edilmesinin nedeni; İçişleri Bakanlığı performans yönetim sürecinin paydaşları konumunda olan kilit aktörlerin, tüm evren içerisinde olasılıklı olarak seçilemeyecek özellikte olmaları ve olguya ilişkin uzmanlıklarına göre değişiklik gösteren zengin bilgi ve deneyim sahibi olmalarıdır. Amaçlı örnekleme türleri arasında incelenen konuyu güçlü bir şekilde temsil eden birimlerin seçimine dayalı yoğun vaka örnekleme yer almaktadır (Altunışık ve diğ., 2022: 165). Bu nedenle çalışma, İçişleri Bakanlığı performans yönetim sisteminin geliştirilmesinde kilit rol üstlenen merkez birimlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda belirlenen ölçütler çerçevesinde çalışma grubu, “Bakanlık merkez teşkilatında görevli olan; en az lisans mezunu, Mülki İdare Amiri (MİA) Genel İdare Hizmetleri (GİH) ve Teknik Hizmetler Sınıfı (THS) grubunda yer alan ve başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, müdür, uzman, içişleri uzmanı, planlama uzmanı, bilgisayar programcısı ve mühendis kadrosunda çalışan kişiler” olarak belirlenmiştir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar, sistemin yürütülmesinden sorumlu birimlerin karar alıcı ve uygulayıcıları arasında yer alan stratejik yönetim, bilgi teknolojileri, iç kontrol, mevzuat veya yönetim bilgi sistemleri alanında çalışan 11 kişiden oluşmaktadır. İlk olarak bu özellikte ilk kilit katılımcıya ulaşılmış ve daha sonra bu katılımcı aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcıların Demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubundaki Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Yaş Aralığı	Öğrenim Durumu	Unvan	Hizmet Sınıfı	Teşkilat	Çalışma Alanı
K_01	35-49	Doktora	Başkan	MİA	Merkez	Stratejik Yönetim
K_02	35-49	Doktora	Başkan Yardımcısı	MİA	Merkez	Stratejik Yönetim
K_03	50+ üstü	Doktora	Daire Başkanı	GİH	Merkez	Stratejik Yönetim
K_04	35-49	Lisans	Genel Müdür	MİA	Merkez	Bilgi Teknolojileri
K_05	35-49	Lisans	Daire Başkanı	GİH	Merkez	Yönetim Bilgi Sistemi Sistemleri
K_06	18-34	Yüksek Lisans	Planlama Uzm. Uzmanı	GİH	Merkez	İç Kontrol
K_07	35-49	Lisans	Analiz Uzmanı	THS	Merkez	Bilgi Teknolojileri
K_08	50+ üstü	Lisans	Şube Müdürü	GİH	Merkez	Mevzuat
K_09	35-49	Yüksek Lisans	Daire Başkanı	GİH	Merkez	İç Kontrol
K_10	18-34	Lisans	Mühendis	THS Hizmetler	Merkez	Yönetim Bilgi Sistemi
K_11	18-34	Lisans	İçişleri Uzmanı	GİH	Merkez	Stratejik Yönetim

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan iki katılımcı 18-34; yedi katılımcı 35-49 ve 2 katılımcı 50 yaş üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Eğitim durumu bakımından değerlendirildiğinde üç katılımcı doktora, iki katılımcı yüksek lisans ve altı katılımcı lisans düzeyinde eğitim almıştır. Unvanlar bakımından değerlendirildiğinde üç daire başkanı, iki başkan, bir genel müdür, bir şube müdürü, bir içişleri uzmanı, bir mühendis, bir planlama uzmanı ve bir analiz uzmanının araştırmaya katıldığı görülmektedir. Katılımcılardan altısı genel idari hizmetler, üçü mülki idare amiri hizmetleri, ikisi teknik hizmetler sınıfına mensuptur. Katılımcıların tamamı Bakanlık merkez teşkilatında görevlidir. Çalışma alanlarına göre değerlendirildiğinde ise dört katılımcının stratejik yönetim, iki katılımcının iç kontrol, iki katılımcının bilgi teknolojileri, iki katılımcının yönetim bilgi sistemi ve bir katılımcının da mevzuat alanında görev yaptığı görülmektedir.

2.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Çalışmanın önemli bir bölümü görüşme kayıtları ve veri tabanı görsellerinden oluşan birincil veri kaynaklarına dayanmaktadır. Kaynak taraması esnasında “kamuda performans yönetimi ve İçişleri Bakanlığı ve performans yönetimi” konu başlıklarında alan yazın taraması yapılarak çalışma konusunun özgünlüğü test edilmiştir.

Araştırma kapsamında erişim sağlanan ve izinli erişim ile ulaşılabilen Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanına erişim izni talep edilmiş ve verilere erişim için İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından Akademik Araştırma Erişim İzin yazısı alınmıştır. Söz konusu 17.11.2023 tarih ve 13311 sayılı yazı çalışma ekinde sunulmuştur.

Çalışma kapsamında Bakanlık yetkilileri ile görüşme gerçekleştirmek için izin onay belgesi alınmıştır. Görüşmeler İçişleri Bakanlığının 08.04.2022 tarih ve 25472 sayılı Olurları ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Bakanlık Onayı çalışma ekinde sunulmuştur. Katılımcı bilgilerinin anonim kalacağı konusunda araştırmacının yazılı beyanı bulunmaktadır. Araştırmaya katılan her bir katılımcı “K_1, K_2, K_3...” şeklinde anonimleştirilerek kişisel verilerin korunması noktasında hassasiyet gösterilmiştir. Derinlemesine görüşme formu ekinde ön bilgilendirme metni, kişisel veriler formu ve onay formu yer almaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, ses dosyaları yazıya dökülerek yazılı metin haline dönüştürülmüştür. Transkript edilen veriler ses kayıt cihazındaki veriler karşılaştırılarak doğruluk teyidi yapılmıştır. Araştırma verilerinin doğrulanabilirliği bakımından bu verilerin dijital kopyaları muhafaza edilmektedir.

Görüşme formlarından elde edilen veriler kodlama yöntemi ile analiz edilmiştir. Kodlama işlemi iki defa araştırmacı, bir defa ikinci kodlayıcı (Ölçme ve Değerlendirme Uzmanı) tarafından gerçekleştirilmiştir. İkinci uzmanın kodlama işlemi sonrası araştırmacı ve ikinci kodlayıcı arasında bir görüşme gerçekleştirilmiş ve kodlanan verilere nihai şekli verilmiştir. Araştırma kapsamında araştırmacı ve uzman birbirlerinden bağımsız kodlama yapmışlardır. Daha sonra bu kodlamalardan 14 tema, 124 alt tema ve 16 kod ortaya çıkmış ve bunlarla ilgili 382 kodlama yapılmıştır. Tutarlılığı hesaplamak amacıyla aşağıdaki eşitlik kullanılmıştır:

$$\text{Tutarlılık} = (\text{Uzlaşma sayısı}) / (\text{Toplam kodlama}) \times 100$$

Toplam 346 kodda iki kodlayıcı arası uzlaşma sağlanmıştır. Eşitlikte yerine konulduğunda kod başlıklarında $(346/382) \times 100 = \%90,58$ 'lik bir uzlaşma sağlanmıştır. Uzlaşamayan 36 kod

tekrar değerlendirilmiş ve dördüncü kodlama esnasında da bu kodlar üzerine uzlaşma sağlanmıştır. Oluşturulan kodlar katılımcıların söylemleri ile de desteklenmiştir.

Araştırmanın sonuç ve değerlendirme bölümü hazırlanırken katılımcı söylemleri, veri tabanı incelemesi, gözlem notları, mevzuat taraması verileri ile desteklenmiştir.

Araştırmacı araştırma evreninin merkezi konumunda olan ortamda dört yıl süre görev almıştır. Araştırmacının tez konusu alanında çalışıyor olması, akademik ve profesyonel açıdan birçok avantaj sağlamıştır. Bu süreç içerisinde merkezden merkeze; merkezden yerele, yerelden merkeze toplantılar, eğitimler, e-posta, sosyal medya ve telefon görüşmeleri sayesinde iletişim sağlanmış; araştırmacı ve araştırma evreni arasında yoğun bir etkileşim meydana gelmiştir. Ortama yakınlık araştırmacı ve katılımcılar arasında karşılıklı güvenin oluşmasına, doğru ve eksiksiz bilginin alınmasına ve bilginin bağlamından kopmadan ulaştırılmasına imkân sağlayan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Başkale, 2016: 23).



3. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Performans, yönetim ve sistem kavramları performans yönetim sistemlerinin anlaşılması için ayrı ayrı ele alınması gereken terimlerdir. Aynı zamanda performans yönetim sistemlerinin anlaşılması ve çözümlenmesi için bu kavramların birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Bu nedenle bölüm içerisinde performans kavramı ile birlikte yönetim ve sistem kavramlarının da açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bölüm ayrıca performans yönetimi ve performans yönetim sistemi konu başlıklarını da içermektedir. Performans yönetimi konusu amaç, uygulama örnekleri, eleştiriler, bileşenler ve süreç bağlamında değerlendirilmektedir. Performans yönetim sistemi konusu ise yapıyı oluşturan bileşenler ve işlevsellik bağlamında ele alınmaktadır.

3.1. Performans

Bir işi yapan kişi veya kişilerin hedefe dair nereye varabildiklerini anlamak, faaliyetler sonunda ne sağlayabildiğini nitel ve nicel olarak ifade etmek için performans kavramı kullanılmaktadır (Özer, 2009: 4; Sayıştay: 2003: 2). Literatürde genel geçer bir tanımı bulunmayan ve değerlendiricinin bakış açısına göre farklı biçimlerde ifade edilen performans kavramına (Eren ve Kahraman, 2020: 302) ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) sözlük performans, “herhangi bir başarı, takat sınırı, yarışma gücü” olarak tanımlamaktadır (MEB, 2002: 2290). Performans yönetiminin ana unsuru olarak görülen söz konusu kavram, sonuçların nitel veya nicel yönden değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Eren, 2020: 75). Bir işin başarıma derecesi olarak kabul edilen performans kavramı, eylemin sonucunda ortaya çıkan herhangi bir durumu değil, hedefe yaklaşma bağlamındaki anlamındaki olumlu sonucu ifade etmek için kullanılmaktadır (Bilgin, 2015: 27). Sözcük insanlar, organizasyonlar ve nesnelerle ilişkilendirilmekte; organizasyonu oluşturan bütün unsurlar tarafından elde edilen nihai sonuç olarak kavramsallaştırılmaktadır (Özer, 2014: 379). Yönetimde, kurumsal gücün göstergesi olarak görülen performans kavramı (Pekşen, Karakuş ve Göktaş, 2015: 2) sosyal, ekonomik ve ekolojik prensipler çerçevesinde sürdürülebilirlik, toplumsal refah ve demokratikleşme konuları ile de ilişkilendirilmektedir (Dooren, Bouckaert, ve Halligan 2015: 24).

Performans kavramının anlamı, kullanıldığı alana göre değişiklik göstermekte olup yönetim mühendislik veya sosyal mecralardaki kullanımına göre kavram, farklı şekillerde ifade edilebilir. Kişilere, gruplara ve teşebbüslere atfedilen performans kavramı, birimler tarafından ifa edilen görevler neticesinde elde edilen ürün veya hizmetin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyini ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır (Eren, 2020: 75).

Sürece ve sonuca dair saptamalar yapmak amacıyla kullanılan performans kavramı, kişilerin ve nesnelerin zihinsel ve fiziksel etkinliklerinin ürünü ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Performans; “bireylerin çalışanların veya kuruluşların belirlenmiş standartlara uygun olarak gösterdikleri başarımın düzeyi” olarak da ifade edilebilir.

3.1.1. Performans Kriteri (PK)

Performans kriteri, (PK) birimin işini nasıl ne düzeyde ne kadar etkili ve ne kadar verimli bir şekilde yerine getirdiğini değerlendirmek için kullanılan temel ölçütler olarak ifade edilebilir. Etkililik, gereklilik, ilgililik ve objektiflik unsurları bir performans kriterinde bulunması gereken temel özellikler arasında gösterilmektedir (Uyargil, 2017. 28). Performans ölçümünün amacına

ulaşabilmesi için, belirlenen kriterlerin hedeflerle uyumlu, sorumluluklarla bağlantılı, kurum tarafından kabul edilmiş, dengeli, açık ve anlaşılır, iyi tanımlanmış ve basit olması; güvenilir, doğrulanabilir, karşılaştırmaya uygun ve maliyet açısından uygun olması ayrıca olumsuz etkiler veya sonuçlar doğurmaması gerektiği vurgulanmaktadır (Sayıştay, 2003: 1).

3.1.2. Performans Göstergesi (PG)

Performans göstergesi (PG), performansın nasıl tanımlanabileceğini gösteren her bir metriği ifade etmek için kullanılmaktadır (Armstrong, 2015: 21). PG'ler kurumların önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ilişkin ilerlemeler hakkında bilgi içerir (Çiçek ve İpek, 2019: 84). Bu göstergeler, çalışanların sistem hakkındaki algılarını ve tutumlarını, kullanıcı memnuniyeti, genel fayda maliyet oranı gibi pek çok konuyu değerlendirmeyi sağlar (Aguinis, 2016: 191). İdeal bir göstergenin performans kriteri ile uyumlu, açık, devamlı, karşılaştırılabilir, ilgili, kapsayıcı, uygulanabilir ve sınırlandırılmış olması gerektiği ifade edilmektedir (Thomas, 2006: 28).

PG'ler değerlendirmenin yapılacağı alanı belirlemek amacıyla birtakım sınıflandırmalara tabi tutulmakta olup sınıflandırma kapsamında ele alınan kriterler nicel veya nitel unsurlardan oluşabilmektedir. Kâr, verimlilik, üretim miktarı, piyasa payı gibi sayısal değerlere dayalı göstergeler nicel performans göstergelerine; saygınlık, güvenilirlik, olumlu imaj da niteliksel değerlere dayalı performans göstergelerine örnek olarak gösterilebilir (Usta, 2010:78). Gösterge türleri girdi, çıktı, sonuç, süreç, verimlilik, etkililik, kalite başlıkları altında da sınıflandırılmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011; Yenice, 2006). Girdi göstergeleri bir ürünün veya hizmetin üretiminde hangi kaynağın kullanıldığı ve ne kadar kullanıldığını; çıktı ve sonuç göstergeleri kurumun ürettiği nihai mal ve hizmetin hangi kalitede ve miktarda olduğunu; verimlilik göstergeleri ne kadar girdi ile ne kadar sonuç elde edildiğini etkililik göstergeleri bir konudaki ilerlemeyi ve etkiyi düzeyini; kalite göstergeleri ise üretilen her türlü ürün veya hizmete dair hedefin başarımlı düzeyini ve anlamak için gerekli bilgiyi sağlar (Dooren ve diğ., 2015: 69).

Performans göstergeleri, performans gelişimini ölçmek, izlemek, değerlendirmek ve yönlendirmek; kısacası performansı yönetmek için esas alınan veri başlıklarının genel adı olarak ifade edilebilir. Performans göstergeleri bir kişinin veya kuruluşun hedeflerine ne ölçüde ulaştığını değerlendirmek ve iyileştirme alanlarını belirlemek amacıyla kullanılır. Göstergeler girdiler, süreçler veya elde edilen sonuçlarla ilişkili olabilmektedir. Sayı veya oran gibi farklı biçimlerde yapılandırılan göstergelerin etkili kullanımı için ölçüm alanı, amaç, kriter, parametre, hesap biçimi, bilgi toplama sorumluluğu gibi faktörlerin dikkate alınması gerekir. PG'lerin belirlenmesinin temel amacı, süreci iyileştirmek ve belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli aksiyonları ortaya koymak olarak ifade edilebilir. Performans göstergeleri, net hedefler belirlenmesi, sonuçların açığa çıkarılması ve gelişim alanlarının belirlenmesi için bir referans noktası sağlamaktadır.

3.1.3. Performans Esaslı Bütçeleme (PEB)

Performans esaslı bütçeleme (PEB) kamu kaynaklarının kullanımını daha etkin, verimli ve hesap verebilir biçimde yapılandırmak amacıyla bütçe hazırlama sürecinde performans hedefleri ve sonuçlarının dikkate alındığı bir yaklaşımdır (Şahin İpek, Sakal ve Çiçek, 2014: 93). Performans bilgilerinin sistematik kullanımı olarak tanımlanan performans bütçeleme, yönetime daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik kazandırarak yasa koyucu, hükümet yetkilileri ve kamuoyunu bilgilendirmeyi amaçlayan bir araçtır (OECD,2024: 2; Taner, 2020: 45). İlk olarak Amerika

Birleşik Devletleri'nde 1912 yılında mevcut bütçe sorunları ile mücadele etmek amacıyla geliştirilen PEB etkililik, verimlilik ve tutumluluk kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir (Demirel, 2015: 155).

PEB'de yürütülecek her bir faaliyet ve proje verimlilik, etkinlik, tutumluluk ve kalite değerlendirmesine tabi tutulmakta olup bu hususlar performans programı, stratejik plan ve faaliyet raporları aracılığıyla değerlendirilmektedir (Ekici, 2014:10-12). Bütçenin sonuçlar ile bağlantısını ele alan bu sistemde, göstergeler ve bütçe arasındaki ilişkiye dair üç farklı yaklaşım söz konusudur (Yenice, 2006: 59). Bu yaklaşımlardan sunuma yönelik bütçe yaklaşımı bütçeye gerekçe gösterilmekten ve kaynak dağılımında rol oynamaktan ziyade gösterime yönelik bir amaca hizmet etmektedir. Dolaylı bağlantı yaklaşımında bütçe ölçülebilir performans sonuçları ile ilişkilendirilerek bütçede kaynak dağılımına bir temel oluşturulmaktadır. Doğrudan bağlantı yaklaşımında ise her bir performans birimi doğrudan kaynak ile ilişkilendirilmekte ve ödenekler tamamen gerçekleşen sonuca göre tahsis edilmektedir (Yenice, 2006: 62-64)

PEB'in amacı kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak, mali disiplin sağlamak ve kaynakların stratejik hedeflere uygun bir şekilde tahsis edilmesini sağlamaktır. Performansa dayalı bütçeleme olarak da bilinen bu yaklaşım, kamunun kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, hedef odaklı yönetimi teşvik etmek ve kamu hizmetlerinin kalitesini artırılması ile ilgilidir.

3.2. Yönetim

Yönetim kavramı farklı anlamlara gelebilmektedir. Kavram; örgütsel yapı veya teşkilat, yönetsel etkinlik veya faaliyet ya da fiili olarak yönetme işi anlamında kullanılmaktadır (Güner, 2014: 67). Bir işi çekip çevirme, dümen ve idare etme (MEB, 2002: 3252) olarak da ifade edilen yönetim kavramı, kurumsal bir yapı içerisinde gerçekleştirilen işleri başkaları ile birlikte, başkalarının katkılarıyla veya başkaları aracılığıyla yerine getirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve diğ., 2016: 6).

Özel sektör, sivil toplum ve kamu sektörünü içeren bir alan olarak karşımıza çıkan yönetim süreci temel olarak planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim faaliyetlerini içermektedir (Özer, 2014: 584). Yönetim disiplininin ana ögesi yöneticidir. Yöneticiler yönetme eylemi için bilgiye ihtiyaç duyarlar ve bu gereksinim yüz yüze geldikleri karar yapılarına göre değişiklik göstermektedir (Öğüt, 2020: 11). Günümüzde teknoloji yönetimi, bilgi yönetimi, performans yönetimi de dahil olmak üzere pek çok konuyu kapsayan yönetim olgusu nedeniyle yöneticilerin yönetmekte oldukları alanlar giderek çeşitlenmektedir.

3.2.1. Kamu Yönetimi (KY)

Kamu yönetimi, devletin yasalar çerçevesinde kamu hizmetlerini yürütmek ve toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla kurduğu organizasyonların ve süreçlerin bütünü ifade etmektedir. Kamu yönetimi, devletin ve kamu kuruluşlarının vatandaşlara sunduğu hizmetlerin etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini sağlayan, kamu politikalarının uygulanmasını gerektiren bir disiplin olarak kabul görmektedir. Kamu yararını ön planda tutan kamu yönetimi, varoluş amacı bakımından özel sektör yönetiminden ayrılmaktadır.

Kamu yönetimi genel olarak geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi olarak iki temel kategoride değerlendirilmektedir. Geleneksel kamu yönetiminde kamusal hizmetler

doğrudan sunulmakta, merkeziyetçi bürokrasi esas alınmakta, imkân dahilinde kapalı sistem içerisinde hareket edilmekte, vatandaş katılımı sınırlanmaktadır (Güner, 2014: 66).

3.2.2. Yeni Kamu Yönetimi (YKY)

1900'lü yılların ikinci yarısından sonra birçok geleneksel kamu yönetimi yaklaşımlarına alternatif olarak ortaya çıkan bir yönetim paradigmasıdır. Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler doğrultusunda gelişen bu yaklaşım; girdilerden çok çıktılara önem verme, müşteri odaklı olma ve yönetimde şeffaf, katılımcı, yerel dinamiklere dayalı, rekabetçi ve hesap verebilir bir kurum kültürü oluşturma prensipleri üzerine inşa edilmiştir (Ayhan, 2021: 329). YKY'nin ortaya çıkmasındaki temel etkenler kamu harcamalarına ilişkin stratejik önceliklerin eksikliği, güçlü merkezileşme, yetersiz bütçe esnekliği ve tahakkuk esaslı değil, nakit esaslı muhasebe yöntemlerinin kullanılması olarak değerlendirilmektedir (Buschor, 2013: 4). YKY kapsamında belirlenen temel ilkeler çerçevesinde (Hood, 1991: 4-5):

- Kamu yönetimi güç yaymaya değil sorumluluk almaya yönelik olmalıdır.
- Net amaçlar belirlenmeli ve performans ölçümü gerçekleştirilmelidir.
- Prosedürlere değil çıktı ve sonuçlara odaklanılmalıdır.
- Merkeziyetçilikten uzak yapılanmalar benimsenmelidir.
- Düşük maliyet ve daha iyi standartlar için rekabet yaratılmalıdır.
- Daha az girdiyle daha iyi sonuçların elde edilmesine odaklanılmalıdır.

Osborne ve Gaebler tarafından kamu sektöründe yeniden yapılanma gereksinimi çerçevesinde belirlenen ve kamusal politika ve program gelişimi için bir temel sağlayan 10 temel ilke ise şunlardır (Aktaran Weiss, 1995: 229):

- Hükümetler her şeyi kendileri yapmaya çalışmak yerine değişimi yönetmeyle ilgilenmelidir.
- Hükümetler, toplulukların kendi sorunlarını çözmelerini için ve yerel çözüm üretimini desteklemelidir.
- Hükümetler yeniliği, verimliliği için rekabeti desteklemelidir.
- Devlet kuruluşları sonuçlara odaklanarak misyonlarını ve hedeflerini açıkça tanımlamalıdır.
- Performans gerçekleştirilen faaliyetlerden ziyade elde edilen sonuçlara göre ölçülmelidir.
- Devlet kurumları, vatandaşa karşı duyarlı ve kullanıcı dostu hizmetler sunarak onların ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Hükümetler, yenilikçi ve ekonomik çözümler üretmek için girişimci bir anlayış benimsemelidir.
- Hükümetler sorunları öngörmeli sorunları önlemek için planlama yapmalıdır.
- Hükümetler katılımı ve takım çalışmasını desteklemelidir.
- Kaynakları tahsis etmek ve verimliliği artırmak için piyasa mekanizmaları kullanılmalıdır.

YKY, kamu sektöründe maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması, kamu hizmetlerinin vatandaşların ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha iyi yanıt verecek şekilde düzenlenmesi, karar verme süreçlerinde merkeziyetçiliğin azaltılması, kamu kurumlarının faaliyetlerinin daha şeffaf olmasına odaklanmaktadır (Usta ve Arslan, 2021: 70-71). YKY'nin

savunucusu olan Robert B. Denhardt devlet kurumlarının kamu hizmetlerinin kurumların vatandaş odaklılık, kurumsal kültür, demokratik yönetim, stratejik planlama konularında çalışmalar yaparak alanın gelişimine katkıda bulunmuştur (Aktaran Ayhan, 2021: 321). George Frederickson, kamu hizmetlerinin daha etkin, verimli ve demokratik bir şekilde sunulması gerektiği kadar sosyal adaleti tesis edecek şekilde yapılandırılması gerektiğini ifade etmektedir (Aktaran Karacaoğlu, 2021: 174).

YKY çerçevesinde gelişen yeniden yapılanma girişimleri, özel sektöre özgü olduğu savunulan performans yönetimi alanının kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmasının önünü açmıştır. 2004-2010 yılları arasında ESRC (Economic and Social Research Council) Kamu Hizmetleri Araştırma Programı bulgularından yararlanarak kamu hizmetlerinde performans göstergelerinin kullanımı konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Ünal, 2021: 220, 221).

3.2.3. Stratejik Yönetim (SY)

Stratejik yönetim, örgütsel olarak uzun erimli amaçlar çerçevesinde ölçülebilir hedefler ortaya koyarak bu hedeflere ulaşmak için gereken tüm unsurları planlı bir şekilde bir araya getirme çabası olarak ifade edilebilir. Stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşmak için neyi nasıl yapması gerektiğine ve değişimi yönetmeye karar vermesi gereken bir süreçtir (Özer, 2014: 479). Stratejik yönetim durum, paydaş, hedef, iç çevre, dış çevre, risk ve benzer unsurların sürekli olarak analiz edilmesini gerektirir (Kahveci, 2008: 3-8). Stratejik yönetim sürecinde, stratejik planlama yapılması esastır. Stratejik planlama, kuruluşun olması gereken nokta ile bulunduğu nokta arasındaki farkın anlaşılmasını ve bu farkın giderilmesi için izlenmesi gereken yolların belirlenmesini sağlamaktadır (Eroğlu, 2020: 124). Stratejik yönetimin kilit unsuru olan stratejik planlama geleceğe yönelik öngörülerini somutlaştırmayı sağlayan ve bunun için gerekli adımları betimleyen bir araçtır (Demirel, 2015: 158).

3.3. Performans Yönetimi (PY)

Performans yönetim süreci, idari ve fonksiyonel amaç ve stratejilerin performans hedefleriyle uyum hale getirildiği iş süreçlerini ifade etmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 347). Performans yönetimi kurumsal açıdan: “Şu anda hangi noktadayız? Daha iyi bir noktaya gelmek için neler yapılmalıdır? Olunması gereken ideal nokta neresidir?” sorularına cevap aranmasıyla başlayan bir süreçtir (Özer, 2009: 8-9). Performans yönetiminin odak noktaları karlılık, memnuniyet düzeyi, güvenlik, işe devam, yetki, stoklar, çevre, kalite, yenilik, alışlar, satışlar ve üretim olarak karşımıza çıkmaktadır (Usta, 2010: 35). Performans yönetimi beceri, bilgi, davranış ve sonuçlar da dahil olmak üzere bir kuruluşun sahip olduğu tüm unsurlar ve bunların kullanılış biçimini içeren bir faaliyet koleksiyonu olarak da ifade edilebilir (Usta, 2010: 33).

Kamuda hesap verme sorumluluğu ile ilişkilendirilen performans yönetimi, elde edilen performans bilgilerinin kurumların stratejik karar alma süreçlerinde kullanılmasını ifade etmektedir. (Ağcakaya, 2009: 30; Hall, 2017: 43; Taner, 2020: 45). Çıktı ve sonuç odaklı bir yaklaşım olan performans yönetimi ekonomiklik, verimlilik ve etkililik kavramlarıyla da ilişkilendirilmektedir (Buschor, 2013: 4). Performans yönetimi, kamusal hizmet sunan kurum ve kuruluşların amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmek, hizmet kalitesini yükseltmek ve vatandaşlara daha iyi hizmet sunmak için benimsenen bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, zamanın ihtiyaçlarına uygun kamusal faaliyetler gerçekleştirmek için kaynakları,

üretileen ürün ve hizmetleri optimal fayda sağlayacak şekilde organize etmeyi gerektirmektedir (Eren ve Kahraman, 2024: 304).

Performans yönetimi kariyer gelişimi, öğrenme ve gelişme, ücret yönetimi ve personel politikalarının belirlenmesi gibi bir dizi işlevi kapsamasa bakımından insan kaynakları yönetiminin bir bileşenidir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2017: 280-287). Performansı yönetmek, potansiyeli açığa çıkarmak ve organizasyonun performansını artırmak için çalışanlara koçluk yapmayı, rehberlik etmeyi, onları değerlendirmeyi, motive etmeyi ve ödüllendirmeyi gerektirir (Armstrong, 2015: 13). Ancak performans yönetiminin sadece bu unsurlardan ibaret olmadığını ifade etmek gerekir. Yönetici ile çalışan arasında, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmayı desteklemek için yıl boyunca devam eden bir iletişim süreci olan performans yönetimi; beklentileri netleştirmeyi, hedefleri belirlemeyi, geri bildirim sağlamayı ve sonuçları gözden geçirmeyi gerektirdiğinden stratejik yönetimin bir parçasıdır. Performans yönetiminin stratejik yönetim ile ilişkisi aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Aydın ve Belli, 2020: 332-33):

- Stratejik olarak ilerlemeyi izlemek ve müdahale alanlarını belirlemek.
- Performans verilerini değerlendirmek ve gereken müdahaleleri yapmak.
- Bütçeyi stratejik önceliklerle hizalamak ve kaynakları en doğru alana tahsis etmek.
- Stratejik ilerlemeye katkı sağlayan çalışanları ödüllendirerek iyi uygulamaları teşvik etmek
- Kurumsal stratejilerin yerleşmesini sağlamak.
- Yönetim ile dış paydaşlar arasındaki güveni ve iş birliğini güçlendirmek.

Performans yönetimi; kuruluştta stratejik amaçların saptanmasıyla başlayan, performans ölçümüyle ve raporlanmasıyla devam eden ve sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye yönelik önlemlerin alınması sonuçlanan sürekli bir yönetim döngüsü olarak tanımlanabilir (Usta ve Kayar, 2020: 442). Bu yönetim sürecinin başarı ile yürütülmesi açık operasyonel hedeflerin belirlenmesi ile ilişkilendirilmektedir (Klerman, 2005: 346).

Performans yönetiminde öncelikli amaçlar kurumsal hedeflerin kurum içerisinde yerleşmesini sağlamak, çalışanların ve birimlerin kuruluşa olan katkılarını adil, sistemli ve ölçülebilir metotlarla ölçmek ve devamlı suretle gelişim kaydetmeleri için tedbir almak olarak ifade edilmektedir (Demirdaş, 2019: 64). Performans yönetim uygulamalarının amacı aşağıda yer alan maddeler ile de özetlenebilir (Barutçugil, 2015: 126-127):

- Organizasyon hedefini çalışan hedefi haline getirmek.
- Performans kriterlerini somutlaştırmak.
- Adil bir çalışma ortamı yaratmak.
- Gelişim ortamı yaratmak.
- Çalışan verimliliğini artırmak.
- Ücret ve ödöl standartlarını saptamak.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Organizasyon ihtiyaçlarını belirlemek ve sorunları gidermek.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Güçlü iletişim ortamı yaratmak.
- Çalışan motivasyonunu artırmak.
- Çalışanları ilgi ve beceri alanları doğrultusunda yönlendirmek.

Performans yönetiminin amacı genel olarak organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için çalışanların motivasyonunu artırmak, yeteneklerini geliştirmek ve en iyi şekilde kullanmak olarak ifade edilebilir. Performans yönetiminin insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim arasında konumlanmış bir alt yönetim alanı olduğunu ifade etmek gerekir. Performans yönetimi birey, takım ve kurum düzeyinde üç boyutta ele alınmaktadır (Erkış, 2019: 6-7). Bunlardan her biri ayrı yönetsel özelliklere sahip olup bireysel performans, takım performansı ve kurumsal performans yönetimi konularını ayrı ayrı ele almak yararlı olacaktır.

3.3.1. Bireysel Performans Yönetimi (BPY)

Bireysel performans yönetimi çalışanların organizasyonun hedeflerine katkılarını belirlemeyi ve katkıya uygun biçimde ücretlendirmeyi, ödüllendirmeyi, görevde yükseltmeyi ve eğitmeyi amaçlayan bir çalışma alanıdır (Bilgin, 2015: 28). Bireysel performans yönetimi bireylerin çalışmalarının kurumsal amaç ve faaliyetler ile ilişkilendirildiği, başarı ölçütlerinin belirlendiği, sonuçlarının ölçüldüğü, değerlendirildiği ve geliştirildiği sistematik iş süreçleri olarak tanımlanabilir. Bireysel performans yönetimi çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve örgütsel performansı artırmalarına yardımcı olmak amacıyla çalışanlara koçluk yapmak, rehberlik etmek, değerlendirmek, motive etmek ve ödüllendirmekle ilgilidir (Armstrong, 2006: 21). Bu nedenle alanda gerçekleştirilen etkin faaliyetler iyi yönetim uygulamalarının bir parçası olarak görülmektedir.

İş hayatında bireysel performansı değerlendirmek için, kurumsal ortak amaçlar bir referans noktası olarak kabul edilmektedir (Robbins ve diğ., 2016: 118). Bireysel performans yönetiminde birey merkeze alınarak bireyin performansının geliştirilmesi ve böylelikle kurumsal gelişime katkıda bulunması sağlanmaktadır (Erbaş, 2021: 18). Değerlendirme sürecinde sıralama yapma, derecelendirme ve kritik olayları göz önünde bulundurma yoluyla kişisel özellikler de değerlendirilebilir (Tortop ve diğ., 2017: 281-282).

İdeal bir bireysel değerlendirme sisteminin adil, geliştirilebilir, güdüleyici, koşullara uygun, geçerli, güvenilir, kapsamlı, sürekli ve katılımcı özellik sergilemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Tortop ve diğ., 2017: 283). Bununla birlikte çalışanların performanslarını artırmak için yönetim birimlerinin ve yöneticilerin örgüt ikliminin olumlu algılanmasını sağlayacak tedbirler alması gerektiği ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 205). Bireysel performans yönetim mekanizmasının iyi çalışması ve yöneticiler ile ekipler arasında yüksek kaliteli koçluk ilişkileri kurulu olması durumunda çalışanlar şu temel sorulara cevap verebilmelidir:

- Sonuçlar ve davranışlar açısından benden ne beklendiği konusunda nasıl net olabilirim?
- Nasıl bir performans sergiliyorum?
- Performansımı nasıl iyileştirebilirim?
- Ne durumda olduğumu öğrenmek için ne tür geri bildirimler alacağım?
- Sonuçlar benim için ne anlama geliyor?

Bireysel performans yönetiminde çalışanın niteliklerine ve kurumsal yapıya özgü PK'lar kullanılmakta olup analitik düşünme, iletişim, gelişim, iş birliği, müşteri duyarlılığı, karar alma, kararlılık, esneklik, insan ilişkileri, analitik düşünme, planlama ve organizasyon, iş ilişkileri, rehberlik ve danışmanlık, talimatlara uyma, inisiyatif alma, problem çözme, yetkilendirme ve liderlik becerileri bireysel performans değerlendirmesinde göz önünde bulunan kriterler arasında gösterilmektedir (Armstrong, 2006: 80); Barutçugil, 2015: 61-62; Eraslan ve Algün, 2005: 103-

104).Bireysel başarı veya performansın değerlendirilmesi; çalışanın yetkinliğini açığa çıkarma, kuruluşun başarısına katkısını belirleme, terfi, ödül ve ceza uygulamalarının dayanağını oluşturma amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bireysel performans yönetiminin odak noktası bireydir ve bireyin performansının organizasyona katkı sağlaması hedeflenir. Performans değerlendirmelerinde kurumun amaçlarına uygun ölçütler kullanılmakla birlikte kişisel kabiliyetler de ölçüt olarak kullanılabilir.

3.3.2. Takım Performans Yönetimi (TPY)

Ortak bir hedefe ulaşmak üzere tamamlayıcı becerilere sahip iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan yapılar “grup veya takım” olarak ifade edilmektedir (Robbins ve diğ. 2016: 250). Takımlar, ortak bir amaç etrafında toplanan, üyeler arası etkileşimin yüksek olduğu, karşılıklı olarak birbirine bağımlı, birbirinin benzeri veya birbirinin tamamlayıcısı nitelikte görevlerin bir arada toplandığı geçici yapılanmalardır (Nijstad, 2018: 4-5; Karabetyan, 2019: 8). Takımlar yapı ve işleyişine göre doğal iş grupları, çapraz fonksiyonel takımlar ve kendini yöneten iş grupları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Barutçugil, 2015:65-66).

Takım performansı, takımı oluşturan bireylerin toplam performansına odaklandığı için bireysel performanstan ayrı tutulmaktadır (Erkiş, 2019: 19). Takımlar karar alma süreçlerinde etkin rol üstlenen yapılar olup takım üyeleri; yaratıcılık ve yenilik, araştırma geliştiricilik, değerlendirme, yöneticilik, sonuçlandırma, kontrol, savunuculuk ve koruyuculuk danışmanlık ve bağlayıcılık rolleri üstlenmektedir (Robbins ve diğ., 2016: 261).

Takım performansını yönetmenin önemini vurgulayan Aguinis’e (2013: 77) göre takım performans yönetimi sürecinde dikkat edilmesi gereken temel hususlar şunlardır:

- Takımın gerçekten bir takım olduğundan emin olmak ve bu takımın özelliklerini tanımlamak.
- Takım performansını ölçmek ve değerlendirmek için yatırım yapmak.
- Ölçüm hedeflerini ve verilerin nasıl kullanılacağını tanımlamak ve bu amaçları idari, gelişimsel biçimlerde kategorilere ayırarak veri kaynaklarını belirlemek.
- Ölçüm için çoklu yöntemler ve veri kaynakları kullanmak.
- Sonuçlar kadar sürece de odaklanarak ve gerektiğinde önlemler almak.
- Kısa vadeli sonuçlarla birlikte uzun vadedeki değişimi de ölçmek.

Grup çalışmaları organizasyon içerisinde yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi, karmaşık ve çözülemeyen problemlerin çözümünü kolaylaştırması, işlerin daha planlı ve kısa sürede sağlanması gibi bazı avantajlar sunmakla birlikte, çeşitli riskler barındırmakta olup bu riskler aşağıda yer maddeler halinde sıralanmıştır (Nijstad, 2017: 238- 241):

- Grup içerisindeki bireysel katkıların değerlendirilmemesi sonucu, bireyin daha az çalışmaya yönelmesi, diğer bir ifade ile sosyal kaytarma; işi önemsemeyen diğer grup üyeleri tarafından sömürülmeyi engellemek amacıyla gösterilen çabanın azalması (enayi etkisi) veya grup bireylerinin yetersiz hissetmesi neticesinde daha fazla çalışmaya yönelmesi (Köhler etkisi).
- Grup üyeleri arası farklılıklardan kaynaklı çatışma veya kutuplaşma.

Genel olarak değerlendirildiğinde takım performansını hedefler, performans ölçütleri, sorumluluk alanı ve iş bütünlüğü bağlamında bireysel performans yönetiminden ayrı bir yaklaşım

gerektirdiğini ifade etmek gerekir. Takım performansı, takımın iş birliği, iletişim, rollerin uyumu, karar verme ve problem çözme yetenekleri gibi faktörlere dayanmaktadır. Her bir bireyin toplam performansa olan katkısının hesaplanması zordur. Takım performansını ölçmeye yönelik standart yöntemler yeterince gelişmemiştir. Her bir takım için özelleştirilmiş ölçüm yöntem ve gösterge belirlenmesi gerekmektedir. Karşılıklı olarak birbirine bağlı yapılanmalar olarak takımların performansının bireyin performansından etkilenen ve birimlerin performansını etkileyen özellikler sergilemektedir. Takım performans yönetimi bir takımın veya grubun, ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla geçici olarak birlikte çalışması sürecinde ortaya konulan başarının planlanmasını, ölçülmesini ve değerlendirilmesini içeren faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir.

3.3.3. Kurumsal Performans Yönetimi (KPY)

Kurumsal performans yönetimi bir tüzel kişiliğin hedeflerine ulaşma sürecinde performansı planlama, ölçme, değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren ve kurumun toplam performansı hakkında bilgi edinilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Kurumsal performans yönetiminde kurumun kendi geçmişi veya eşdeğer bir kurum ile karşılaştırılarak ilerlemenin değerlendirilmesi söz konusudur (Usta ve Kayar, 2020: 444). Yönetimin “kontrol” fonksiyonu ile ilişkilendirilen kurumsal performans yönetimi, tüzel kişiliğe sahip bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için belirli bir performans yönetim sürecine tabi olmasını ifade etmektedir (Güdük ve Önder, 2020: 428). Kurumsal performans yönetimi, kurumların kamusal sorunları giderme ve ihtiyaçları karşılama kabiliyetlerini açığa çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 219). Örgütsel performans yönetimi olarak da bilinen kurumsal performans yönetiminde kurumsal amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarına odaklanılmaktadır (Erkiş, 2020: 19). Bir başka ifadeyle kurumsal performans kapsamında kurum için belirlenen bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyet, proje ve planların çıktıları değerlendirilmektedir (Erbaş, 2020: 473). Çalışanların fiziksel ve zihinsel refahı, iş tatmini, örgütsel bağlılıkları, iş aidiyeti gibi unsurlar kurumsal performans düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Güdük ve Önder, 2020: 426). Kurumsal performans yönetimi kurumun performansını bir bütün olarak ortaya koyacak performans boyutlarının belirlenmesi ve belirlenen çerçevede hedef performans değerlerinin saptanmasını gerektirir (Erkiş, 2019: 19).

Kurumsal performans yönetiminde bazı modellerden yararlanılmaktadır. Kurumsal hedefler belirlemeye yönelik rasyonel hedef modeli, kurumsal gelişime yönelik iç süreç modeli, normatif unsurları göz önünde bulunduran insan ilişkileri modeli ve çevresel etkileşimi dikkate alan açık sistemler modeli alanda kullanılan modeller arasında gösterilmektedir (Güdük, 2019: 4-6). Kurumsal performans çalışanların işyerinde kendini ifade etme düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir (İddrisu ve Mohammed, 2024: 2). İş süreçleri yönetiminde bilgi teknolojisi kullanımının insan ilişkileri bağlamında ele alındığı bir çalışmada ise iş süreçlerinde bilgi teknolojisi kullanımının veri analizi ve otomasyonu güçlendirerek çevresel performansı olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir (Elten ve Kork, 2024). Günümüzde kurumsal performansın temel belirleyicileri; ürün ve hizmet kalitesi, çalışma ortamının kalitesi, yenilik, kurumsal gelişim ve finansal verimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 265). Kurumsal performans yönetiminde bir araç olarak görülen kurumsal karne uygulamasına geçen organizasyonların bu uygulamayı kullanmayan organizasyonlara göre daha başarılı oldukları ve

bilgi işlem sistemlerinin gelişimi, veri akışı, karar alma ve ağ kurma noktasında avantaj elde ettikleri değerlendirilmektedir (Coşkun, 2007: 241).

Kurumsal performans yönetiminin bazı avantajlar sağladığı değerlendirilmekte olup bu avantajlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Karabetyan, 2020: 377-380):

- Üretilen mal ve hizmetlerinde kalite artışı yaratma.
- Müşteri aidiyetini güçlendirme.
- Organizasyonun stratejik hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflerin bireysel çalışan hedefleri ile hizalanmasını sağlama.
- Düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturarak, çalışanların performanslarını sürekli olarak iyileştirmelerini sağlama.
- Kurumsal süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini artırarak, kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlama.
- Yöneticilere, performans verileri ve analizleri temelinde daha bilinçli ve stratejik kararlar alma imkânı sunma.
- Değişen iş koşullarına ve pazar dinamiklerine hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlanması.
- Çalışanların organizasyonla olan bağlarını güçlendirir ve kurumsal sadakati artırma.
- Yöneticilerde farklı boyutlarda ve uzun erimli bakış açısı oluşturma.
- Kurumsal sürdürülebilirliği sağlama.

Kurumsal performans yönetimi kurumların kaynak kullanım kapasitesini, ürün ve hizmetlerin kalite ve verimini artırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Kurumsal performans yönetimi kurumsal sürdürülebilirlik, stratejik vizyon, karlılık ve değişime uyum sağlama da dahil olmak üzere pek çok açıdan avantaj sağlamaktadır. Kurumsal performans yönetiminde kurumun ürettiği toplam ve nihai sonuca odaklanılmaktadır. Bu yönüyle kurumsal performansın birey ve takım performansından ayrıldığı ifade edilebilir. Dolayısıyla kurumsal performans değerlendirmesinin bir bireyin veya takımın performansına indirgenemeyecek derecede kapsamlı ve karmaşık olduğunu ifade etmek gerekir.

3.4. Performans Yönetimi'nin Tarihçesi

Performans yönetiminin bilimsel temelleri, yönetimin bir bilim olarak ele alınmaya başladığı 1900'li yıllara dayanmaktadır. Bu dönemde elektronik performans izleme sistemlerinin ilk örnekleri sayılabilecek uygulamaların varlığı dikkat çekicidir. 1900'li yılların başlarında "Cyclometer" olarak bilinen aletler daktilografların kaç tuşa bastığını saptamak için kullanılmıştır (Yılmaz, 2005: 3).

Frederick Winslow Taylor tarafından 20. yüzyılın başında öne sürülen yönetim teorisi, performans yönetiminin bilimsel olarak gelişimine öncülük etmiştir (Erkasap, 2021: 80-81). Taylor'un, iş verimliliğini ölçmeye yönelik çalışmaları sonrasında performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2017: 2). Performans yönetiminin temel ilkelerini ve işlevlerini tanımlayan bir diğer bilim insanı Henry Fayol'dur (Karakurt, 2021: 98-99). Fayol'a göre planlama, yönetimin en temel fonksiyonlarından biridir. Fayol, organizasyonun, bir kurumun kaynaklarının en etkili şekilde yapılandırılması ve koordine edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yönlendirme ilkesi, yöneticilerin çalışanlara rehberlik etmesini ve onları belirlenen hedefler doğrultusunda motive etmesi ile ilgilidir. Fayol, ayrıca koordinasyonun,

organizasyonun tüm bölümlerinin uyum içinde çalışmasını sağlamaya yönelik bir faaliyet olduğunu vurgulamaktadır. Kontrol süreci ise yönetim süreçlerinin belirlenen standartlara uygun olup olmadığını denetlemek ile ilişkilendirilmektedir. Fayol'un planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme süreçlerinden oluşan bu beş temel yönetim ilkesi, performans yönetimi ile yakından ilişkilidir çünkü bu ilkeler, organizasyonların etkinliğini artırmak ve yönetim süreçlerini daha sistematik hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Fayol'un bu ilkelerinin, performans yönetimi uygulamalarındaki temel iş süreçlerine rehberlik ettiğini ifade etmek gerekir.

Performans yönetiminin gelişimine dayanak oluşturan önemli gelişmelerden arasında Hawthorne Araştırmaları yer almaktadır. Elton Mayo öncülüğünde 1920'li yıllarda yürütülen Hawthorne Araştırmaları örgütlerdeki etkinliğin kilit faktörü olarak çalışanları ön plana çıkararak kurumsal etkinliği artırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir (Ağcasulu, 2021, 122). Bazı çalışanların yüksek performanslarına karşın, bazılarının düşük performansını açıklamaya çalışan araştırmalar kapsamında, Western Electric fabrikasında bulunan deney grupları, ışıklandırma deneylerine tabi tutularak bu grupların verimlilik düzeyleri incelenmiştir (Robbins ve diğ., 2016: 23; Özer, 2014: 173). Bu araştırmalar, örgütlerdeki çalışan davranışlarının formel ve enformel grupların yapı ve işleyişinden etkilendiği sonuçlarını ortaya koymuştur (Tutar ve Altınöz, 2010: 205).

1950'li yıllarda çalışanın karakter özelliklerinin kıstas olarak kullanılması için performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş; mavi yakalıların yanı sıra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi de önem kazanmaya başlamıştır (Keklik, 2018: 71). Douglas McGregor 1950'li yıllarda çalışanların motivasyonu ve performansı üzerine çalışmalarda bulunmuş ve X ve Y teorilerini geliştirmiştir (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 82-84). İki farklı yönetim tarzı üzerine çalışmalar gerçekleştiren Gregor'un X Teorisi, çalışanların çalışmaktan kaçınma eğiliminde olduklarını varsayar ve bu nedenle sıkı kontrol gerektirir. Y Teorisi ise, çalışanların doğal olarak çalışmaktan zevk aldığını ve sorumluluk aldıklarında daha iyi performans gösterdiklerini savunur. Y Teorisi, performans yönetiminde çalışanların katılımını ve motivasyonunu artırmaya yönelik modern yaklaşımları desteklemektedir.

Peter Ferdinand Drucker 1954 yılında yönetim uygulaması ile ilgili olarak yayımladığı "The Practice of Management" adlı kitabında performans ölçümünde piyasa saygınlığı, yönetici ve çalışan performansı, kamusal sorumluluk, kişisel gelişim ve tutum, verimlilik ve karlılık, kaynak yeterliliği ve saygınlık konularının değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Ateş ve Banazilli, 2021: 209). Yöneticilerin temel görevinin kuruluş amacını belirlemek, çalışanları kuruluşun amaçlarına yönlendirmek, kuruluş hedeflerine ne düzeyde katkıda bulunduğunu tespit etmek ve ortaya çıkan sorun alanlarını bilgiye dayalı olarak çözmek olduğunu savunmuştur (Avaner ve Fedai, 2021: 621). "Performans için yönetim" kavramını kullanan Drucker, yönetim sürecinde performansa odaklanılması gerektiği, performansının çalışanların istekliliğine bağlı olduğu ve verimliliğin öğrenilmesi gereken bir kavram olduğunu öne sürmüştür (Drucker P. F., 2000: 29). Drucker'in bu yaklaşımı yönetim ve performans kavramının bir arada kullanılmaya başlamasını sağlamıştır (Erkiş, 2019: 9). Drucker, doğru ve etkin bir performans yönetimi için, kurumun ne olduğunun ve ne olmak istediğinin belirlenmesi, net amaç ve hedeflerin tanımlanması, önceliklerin belirlenmesi, ölçütlerin belirlenmesi, çalışanların geri bildirim almalarının sağlanması ve amaç dışı faaliyetlerin tespit edilerek sürecin dışına itilmesi gerektiğini belirtmektedir (Aktaran Ateş ve Bektaş, 2020: 25).

Edwin Locke 1968'de bir çalışanın belirlediği bireysel hedeflerin, onu maksimum performans elde etmeye teşvik etmede önemli bir rol oynadığını öne sürerek performans yönetiminde aşağıda belirtilen temel ilkelerin uygulanması gerektiği savunmuştur (Aktaran Ndrepepaj, 2021: 19-20):

- Hedefler net ve ölçülebilir olmalıdır.
- Hedefler belirli bir zorluk seviyesine sahip olmalıdır. Zorlayıcı hedefler, çalışanları hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmeye teşvik eder.
- Hedef, çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Hedefe yönelik başarının değerlendirilmesi için bir geri bildirim mekanizması kurulmalıdır.

Performans yönetim prensiplerinin gelişimini destekleyen bir diğer teori Herbert Simon'un Rasyonel Karar Kuramı'dır. Bu kurama göre (Önen ve Usta, 2021: 183-186):

- Mevcut bilgilerin eksikliği veya bilgiye erişim zorlukları, karar sürecini kısıtlamaktadır.
- Amaçlara ulaşmak için uygun araçların seçilmesi gerekmektedir.
- Karar almada faydayı maksimize etmek yerine uygulanabilirlik konusu dikkate alınmalıdır.

Performans yönetimi alanında 20. yüzyılın sonlarına doğru kuruluşların hedeflere ulaşma yolundaki ilerlemelerini izlemek ve değerlendirmek için dengeli puan kartlarını içeren yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır (Kaplan ve Norton, 2015: 9). 21. Yüzyılın başından itibaren Henry Mintzberg örgütlerin yapısını ve işleyişini derinlemesine inceleyerek, farklı örgüt yapılarını tanımlamıştır. Mintzberg, örgütte yapısal koordinasyonu sağlamak amacıyla işleyen altı temel mekanizmayı, karşılıklı uyum, doğrudan yönlendirme, iş süreçlerinin, çıktıların, normların ve becerilerin standardizasyonu olarak sıralamaktadır (Demirhan, 2018: 209).

Günümüzde performans yönetimi, amaç ve hedef belirlemeye dayanan stratejik yönetim (Öztürk, 2006: 146), (Aydın ve Belli, 2020), kurumsal öğrenme ve gelişim prensibine dayanan öğrenen organizasyonlar (Senge, 2020 :17; Karabetyan, 2019: 11) ve bilgiyi sevk ve idare edilmesi gereken bir unsur olarak gören bilgi yönetimi (Cemaloğlu, 2021; Ögüt, 2016: 75) kavramları ile bütünleşmeye başladığını ifade etmek mümkündür. Güncel standartlar ve metotlar neticesinde performans yönetimi, kapsamlı, kapsayıcı ve dinamik yapıları bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgin, 2015: 26).

3.5. Performans Yönetim Yaklaşımları

Performans yönetimi geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım olarak iki ana kategoride değerlendirilebilir. Geleneksel performans yönetiminde, görevden çok kişinin ön planda olduğu ve yöneticinin çalışanı değerlendirmesi üzerine kurulu bir anlayış söz konusudur (Uygun ve Göküş, 2020: 6; Özer, 2014: 380; Uygur ve Sarıgül, 2015, 192). Geleneksel yaklaşımda karlılık performans değerlendirme için temel faktör kabul edilmekte performans kriterleri finansal ölçütler ile sınırlı tutulmaktadır (Coşkun, 2007: 4). Performansı finansal ölçümlerle sınırlayan geleneksel yaklaşım dinamik çevre koşullarını göz ardı etmekte ve performansı bir bütün olarak ele alma konusunda yetersiz kalmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 345). Kâğıt tabanlı veya yıllık gözden geçirmelere dayalı yöntemlerin tercih edildiği bu yaklaşım; çalışanlara zamanında bilgi verilmemesi, uygunsuz hedefler belirleme, program dışı uygulama, iyileştirme yollarının açıklanmaması, sürecin belgelenmemesi, sorunlu çalışanların görmezden gelinmesi, başarının ödüllendirilmemesi, net

olamama, tutarsızlık, sistem tasarım hataları gibi belli başlı sorunları barındırmaktadır (Aydın ve Belli, 2020: 330-331). Performans yönetiminde geleneksel yöntemler, kurumsal etkinliği sağlamada yetersiz kalmakta bunun için kurumsal karne uygulamaları gibi modern yaklaşımlara yönelim artmaktadır (Gencer ve Çetin, 2011: 107).

Sürekli ve hızlı bir değişim süreci yaşanan günümüz iş dünyasında farklı açılardan değerlendirmelere ihtiyaç duyulmakta (Uygur ve Sarıgül, 2015: 199) çok yönlü analiz yaklaşımı ile organizasyon performansının iyileştirilmesine odaklanılmaktadır (Ndubai ve diğ., 2016: 8). İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, fiziki çıktılara dayalı raporların yerini dijital tabanlı karar destek sistemlerine bırakmaya başlamıştır (Öğüt, 2016: 74). Stratejik Yönetimin temel araçlarından biri olan iş zekâsı sistemleri, farklı tür ve kaynaktaki verilerin tek bir sistem üzerinde toplanarak verilerin ayrıştırma, sınıflandırma, analiz ve raporlamasını sağlayan dinamik yapılardır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, trend analiz sistemleri, yönetici bilgi sistemleri risk yönetim sistemleri ve performans yönetim sistemleri iş zekâsı sistemleri arasında yer almaktadır. Bu tür bilgi sistemleri gerekli hesaplamalar veya düzenlemeler sonucunda bilginin yöneticilerin kullanımına hazır hale getirilmesini sağlayan İş Zekâsı sistemleri veriyi hızlı işleme, özet bilgi üretme, olay, nesne ve kişileri ilişkilendirme özellikleri nedeniyle kullanıcıya çeşitli avantajlar sağlayan yapılardır. Bu tür bilgi sistemleri kurumun kuruluş amacı ve işleyiş biçimine göre farklı türde avantajlar elde etmek amacıyla kullanılmaktadır. Modern sistemlerin aynı zamanda iş zekâsı sistemleri ile desteklendiğini ifade etmek gerekir. Bununla birlikte tek boyutlu bir performans değerlendirmesi çağın gereksinimleri için yeterli kabul edilmemekte performansın işleyiş, gelişim ve hedef kitle bakımından da değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 23). İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, performans artırımı için bilişim teknolojilerinin kullanılması ve müdahalelerin bir model çerçevesinde planlanması, performansın ölçümü ve yönetimi, kurumsal gelişim ve yeniliklere uyum sağlamak açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Pekşen ve diğ., 2015: 10).

3.6. Performans Yönetiminin Yararları

Performans yönetimi çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar için sürekli iyileştirme, öğrenme ve gelişim için bir araç olarak kabul edilmektedir. Performans yönetiminin kurumsal şeffaflıktan hesap verebilirliğe, çalışma koşullarının iyileşmesinden adil ücret dağılımına kadar birbirinden farklı konuda pek çok yarar sağladığı yönünde görüşler bulunmaktadır. Performans yönetiminin ölçme, değerlendirme ve karşılaştırma yapmaya olanak tanıdığı dolayısıyla kurumsal açıdan sürekli iyileşmeye katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır. (Pekküçükşen, 2020, 415). Çalışanların değişen beklentileri ve performans değerlendirmesinin terfi, görev tanımı, ücret düzenlemesi, ikaz ve işten çıkarma gibi kararlar ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yönetici-çalışan koordinasyonunun artırılması, iletişim ve kariyer geliştirme gibi birçok alanda kullanılması, performans yönetim uygulamalarının artmasındaki temel gerekçeler arasında gösterilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 96). Performans yönetim süreci kurumsal şeffaflık, çalışanların motivasyonunu artırma ve görev tanımlarının netleşmesi bakımından yararlı görülmektedir (Öztürk, 2020: 282). Performans yönetiminin yararları şu şekilde de ifade edilmektedir (Barutçugil, 2015: 127-128).

- İş ve işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler sunar.
- Çalışan ve yönetici arasında etkileşimi ve yaratıcılığı artırır.

- Çalışanın iş kalitesi, niteliği ve iş tatmini artar.
- Kurumun toplam verimi artar.
- Liyakat konusundaki hakkaniyet artar.

Yukarıda ifade edilen hususlar değerlendirildiğinde performans yönetiminin kurumsal şeffaflık ve verimlilik, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti, yeteneklerin yönetimi, üretken ve üretken olmayan personelin belirlenmesi, ücret adaletinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi birimlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması, sosyal adalet ve eşitliğin sağlanması konularında yarar sağladığı ifade edilebilir.

3.7. Performans Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Faktörler

Performans yönetiminde başarıyı etkileyen faktörlerin ne olduğu konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Performans yönetiminde önemli olanın sıra değil yön göstermek olduğu, yönetim sürecinde kontrol mekanizmaları yerine güven mekanizmaları inşa edilmesi gerektiği de ifade edilmektedir (Coşkun, 2007). Aşağıda maddeler halinde özetlenen hususların performans yönetim sürecinin etkinlik ve verimliliğini artıracak ve nihai başarıyı etkileyeceği değerlendirilmektedir (Armstrong, 2006: 28-29):

- Performans değerlendirme kriterlerinin standartlaştırılması.
- Üzerinde anlaşmaya varılan hedeflerin sayısallaştırılması.
- Açık, net, ölçülebilir, kurumsal amaçlarla ilgili ve zamana uygun hedefler belirlenmesi.
- Göstergelerin yeterlilikleri kapsamı.
- Yıl boyunca performansın izlenmesi ve kayıt altına alınması.
- Sürekli olarak performans geri bildiriminde bulunulması.
- Çalışan ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması.
- Göstergelerin düzenli olarak güncellenmesi.

Çalışanlardan beklentileri açıkça tanımlamak, gelişime açık olmak, geri bildirim sağlamak, açık diyalogu teşvik etmek, çalışanları hedef belirleme ve performans değerlendirme sürecine dahil etmek, çalışanları performans yönetimi teknikleri konusunda yeterli eğitime tabi tutmak, değerlendirmede tutarlılık ve adaleti sağlamak, kurumsal hedeflerle uyumlu ve ölçülebilir metrikler belirlemek, performansın tanınması ve ödüllendirilmesi olarak özetlenebilir.

3.8. Performans Yönetimine Yönelik Eleştiriler

Performans yönetimi kamu kurum ve kuruluşları için gerekli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ljungholm, 2015; Bilgin, 2015) ancak kamuda performans yönetimine yönelik ilişkin olumsuz eleştiriler dikkat çekicidir. Performans yönetim sürecinin başarısı, performansın hangi kriterler doğrultusunda ölçüleceğine ve değerlendirileceğine karar verilmesi ile ilişkilendirilmekte; performans kriterinin belirlenmesi konusu ise yönetim sürecindeki sorun alanları arasında gösterilmektedir (Akçakaya, 2012: 176). Performans yönetimi hedef belirleyememe, standartlaşmış ölçütlerin eksikliği, başarının kavramsallaştırılamaması, memnuniyet benzeri soyut unsurları ölçmenin zorluğu, verinin manipüle edilmesi, siyasi müdahaleler, veri örgütlenme sorunu, kısa dönemli ölçüm sonuçlarının anlamlı olmaması nedenlerinden dolayı da eleştiriye maruz kalan bir alandır (Eren ve Kahraman, 2020: 330-331). Performans yönetiminde performans değerlendirme, performans ölçümü ve performans denetimi

kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı ancak bu kavramların birbirinden farklı durumları ifade ettiği vurgulanmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 42).

Performans yönetimi kişilerin tutum, davranış ve yaklaşımlarından kaynaklı risk faktörleri de içermektedir. Çalışanlara zamanında geri bildirimin verilmemesi, uygunsuz hedef belirlemeden kaynaklı sorunlar, programa uyulmaması, iyileşme yollarının belirsizliği, belgeleme noksanlıkları, sonuçların görmezden gelinmesi, başarının değerlendirilmemesi, sistemi tutarsız kullanma ve sistemdeki tasarım ve uygulama hataları alandaki uygulamalara yönelik eleştiri konuları arasında yer almaktadır (Aydın ve Belli, 2020: 330-331). Diğer organizasyonlardan kopyalanmak suretiyle geliştirilen performans yönetim sistemlerinin işletme stratejisi ile uyumlu olmaması durumunda sistemin hatalı sonuçlar üretebilmesi uygulamadan kaynaklı sorunlara yönelik bir diğer husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Coşkun, 2007: 240). Kırtasiyeciliği artırma, yeniliği engelleme, sonuçların manipüle edilmesi ve gerektiği gibi kullanılmaması gibi risk faktörleri alana yönelik diğer eleştiriler arasında yer almaktadır (Öztürk, 2020: 282). Performans değerlendirme; tutarlı ölçeklerin kullanılmaması, değerlendiricilerin yeterince eğitilmemeleri, sonuçların gelişimden çok baskı amacıyla kullanılması objektif kriterler belirlenmemesi nedenlerinden dolayı başarısız olabilmektedir (Barutçugil, 2015: 162).

Performans yönetim süreci çeşitli risk ve sorunlu alanları içinde barındırmakla birlikte bu risk ve problemler kurumsal kaynaklı olabildiği gibi, teknoloji, mali veya politik kaynaklı olabilmektedir. Performans yönetiminde nitel etkilerin ölçümünde karşılaşılan zorluklar, sürecin maliyetli olması, ölçüm sonuçlarının problemin altında yatan nedenler hakkında görüş oluşturmaması, ağırlık puanların göreceliliğinden kaynaklanan öncelik sırasının objektif şekilde belirlenememesi sorunu, gereksiz veri ve iş akışı yaratma ve bütüncül yaklaşımları göz ardı ederek birkaç alana odaklanmanın yaratacağı olumsuzluklar, veri manipülasyonu alana yönelik başlıca eleştirel konular arasında değerlendirilebilir.

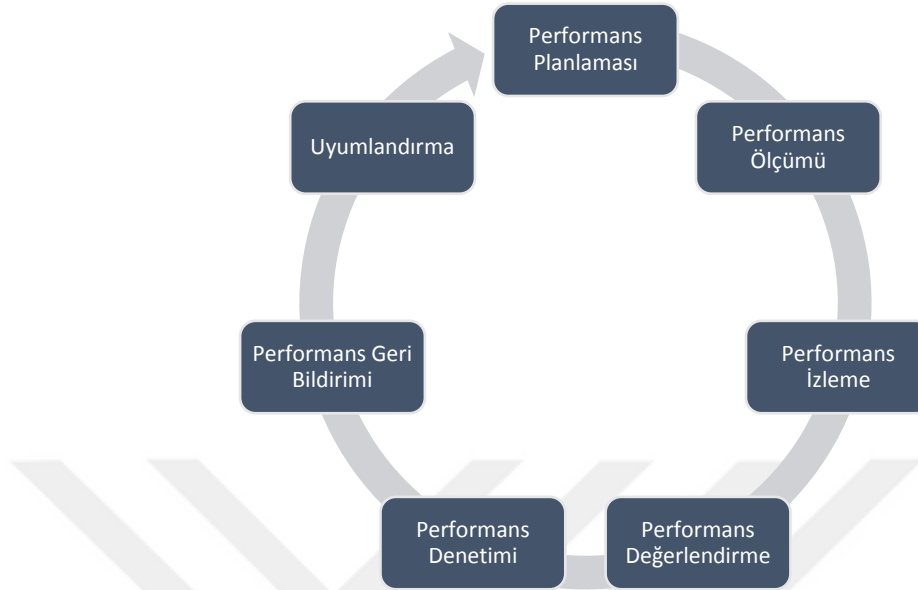
3.9. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetim süreci sistemin kuruluş amacı, kullanılan yöntemler, odak noktaları, bürokratik ve politik bakış açıları nedeniyle farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle performans yönetim aşamalarına ilişkin tanımlar çeşitlilik göstermektedir.

Performans yönetimi planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşan döngüsel bir süreçtir (Armstrong, 2015: 17; Aktan 2009: 36; Öztürk, 2020: 287). Performans yönetiminin aşamaları benzer biçimde ön hazırlık, planlama, yürütme, değerlendirme, inceleme ve yineleme olarak da sınıflandırılmaktadır (Aguinis, 2013: 131). Bir başka sınıflandırmaya göre ise bu aşamalar; planlama, kriter belirleme, değerlendirme, geri besleme, koçluk ve sonuçların kullanımı safhalarından oluşmaktadır (Uyargil, 2017: 5).

Detaylı aşamalar süreci olarak ele alındığında performans yönetiminde süreci planlama, uygulama, ölçme, izleme, değerlendirme, denetim ve geri bildirim aşamalarını içeren döngüsel bir süreç olarak ifade edilebilir.

Performans yönetim aşamaları Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 2. Performans Yönetim Döngüsü

Kaynak: (Armstrong, 2015; Aktan 2009; Öztürk, 2020 çalışmaları esas alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur).

3.9.1. Performans Planlaması

Performans yönetiminde planlama amaç ve hedeflerin tanımlandığı, stratejilerin belirlendiği, bileşenler arası eşgüdümlemenin gerçekleştirildiği ve bu hususların yazıya döküldüğü süreci ifade etmek için kullanılmaktadır (Robbins ve diğ., 2016: 106). Bu süreçte yapılan planlar biçimsel bir yapıya büründürülerek somutlaştırılmaktadır. Performans planlama, mevcut durumun analizi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performans kriterlerinin, göstergelerin ve tabloların oluşturulması ayrıca izleme ve değerlendirme çerçevesinin belirlenmesini içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 111-121). Performans planlama aşaması kurum ve kuruluşların amaçları ve sorumluluklarının belirlendiği, çevre analizlerinin yapıldığı, hedefler ve hedef kitlelerin belirlendiği bir süreç olarak kabul edilmektedir (Erkiş, 2019: 18). Performans tablosu, hedef ve gerçekleşme değerlerine ilişkin karşılaştırmalı analiz ve yıllık trend izlemelerine imkân sağlayan tablolardır. Planlama aşamasında oluşmaya başlayan performans tabloları, kurumsal işlevlerin göstergelerinden oluşan ve kurumsal kararlar alınmasını sağlayan stratejik bir araçtır (Usta, 2010: 31).

Planlama aşaması performans yönetim sürecine dahil olması gereken bileşenlerin ayrıntılı olarak tespitini gerektirmektedir. Bu süreçte performans yöneticileri ve performans değerlendirmeye esas kişi, takım veya birimler ile kaynaklar, izlenecek yöntem ve kuralların açıkça tanımlanması beklenmektedir. Birey veya ekip için belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, alakalı ve zamana bağlı hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşma yolundaki ilerlemeyi ölçmek için kullanılacak göstergelerin tanımlanması, performans beklentilerinin ve standartlarını açıkça belirlenmesi, başarı için kriterlerinin tespit edilmesi ve değerlendirmeye esas bireylerin veya ekiplerin rollerini ve sorumluluklarının belirlenmesi bu aşamanın karakteristik özellikleri olarak

karşımıza çıkmaktadır. Özetle performans yönetiminde planlama aşamasının ihtiyaçların, risklerin, altyapının ve genel çerçevenin analiz edilmesini içeren faaliyetlerden oluştuğunu ifade etmek mümkündür.

3.9.2. Performans Ölçümü

Ölçme, bir şeyin boyutunu, miktarını veya değerini belirleme işlemi olarak tanımlanabilir. Ölçme mukayese etme, kıyaslama ve karşılaştırma; bir şeyin değerini takdir ve tahmin etme ve değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2002: 2211; Neuman, 2007: 265). Ölçme bir nesnenin nerede durduğunu ve nereye doğru gittiğini belirlemek ve buna yönelik kararlar almak için gereken bir işlemdir (Ndubai ve diğ., 2016, 1). Aynı zamanda nesnelerin ve olayların sonuçlarını temsil eden simgeleri bulma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Karaman, 2009: 414). Ölçme işlemi soyut meseleleri somutlaştırmanın, kestirilen ama kanıtlanamayanı kanıtlamanın ve görünmeyeni görünür kılmanın bir yoludur

Performans yönetiminde ölçüm, genellikle bir birim tarafından kullanılan kaynakların, üretilen ürünlerin, çıktı veya sonuçlarının düzeyini tespit etmeye yarayan iş ve işlemler olarak ifade edilebilir (Eren, 2020: 79-80). Performans ölçümü, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek, güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek gelişim alanlarını tespit etmek, verimliliği artırmak, bilgiye dayalı kararlar almak, çalışan motivasyonunu ve hesap verebilirliği sağlamak, ayrıca kariyer gelişimi ve ödüllendirme süreçlerini desteklemek amacıyla yapılmaktadır (Sayıştay, 2003: 9). Performans ölçümünün amaçları arasında kuruluşlara hedeflere nasıl daha etkili bir şekilde ulaşacaklarını öğrenmelerinde yardımcı olmak, stratejik iş hattı, bütçe ve kaynak planlamasını desteklemek, işleyişi izlemek ve sürekli iyileştirmeler yapmak unsurları yer alır (Thomas, 2006: 11). Ölçme, öz değerlendirmenin, hedef oluşturmanın ve gelişimi izlemenin bir aracı olmakla birlikte ölçüm sonuçlarının ilişkili, anlamlı, tutarlı ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi gerekir (ABD Hazine Bakanlığı Mali Yönetim Dairesi, 2000). Performans ölçümünde harici ve dahili istatistiki kayıtlar, kişisel değerlendirme formları, dış gözlem raporları, anketler gibi veri kaynaklarından yararlanılmaktadır (Dooren ve diğ., 2015, 72)

Performans ölçümü, bir organizasyonun veya bir bireyin hedefleri veya beklentileri karşılayıp karşılamadığını sayısal olarak ifade etmeye yarayan bir süreçtir. Performans ölçümü aynı zamanda bir bireyin veya bir organizasyonun performansını belirlenmiş hedeflere ve standartlara göre derecelendirme işlemi olarak da tanımlanabilir. Performans ölçümünün adil tarafsız, objektif ve doğrulanabilir olması ve anlamlı ve karşılaştırılabilir bir şekilde yapılması gerekmektedir.

3.9.3. Performans İzleme

Performans izleme, bir sistemin, birimin, nesnenin veya kişinin performans kriterlerini karşılayıp karşılamadığını gözlemleme sürecini ifade etmektedir. İzleme, çalışan maaşları ve pirimler, envanter kayıtları ve giriş çıkış kontrolleri gibi pek çok alanı kapsamaktadır (Yılmaz, 2005: 3). İzleme faaliyetleri verilerinin sistematik ve düzenli bir biçimde toplanıp yorumlanarak anlamlı sonuçlara dönüştürülmesi için gerçekleştirilmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 211: 122). İzleme, yapılan iş ve işlemlerin yaklaşım, kural, plana uygunluk ve yeterlilik bakımından gözlemlendiği iş süreçlerini ifade eder (Öztürk, 2006: 49). İş ile ilgili olan enformasyonun belirli bir sistem dahilinde

toplanması ve kayıt altına alınmasını içeren performans izleme faaliyeti bireyler aracılığıyla gerçekleştirildiği gibi dijital teknolojiler aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir (Yılmaz, 2005).

Performans yönetiminde izleme ölçümlerin sonuçlarını analiz ederek değerlendirmeye esas birimler hakkında stratejik kararlar almak amacıyla gerçekleştirilmektedir. İzleme, şahsen veya yardımcı programlar, kayıt sistemleri ve özel performans izleme yazılımı da dahil olmak üzere performans izleme araçları ve teknolojileri ile gerçekleştirilebilir. İzleme faaliyetlerde verimliliği artırmak amacıyla gerçekleştirilen bir faaliyet olup belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını ve görevlerin ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini düzenli olarak gözlemlemeyi gerektirir.

3.9.4. Performans Değerlendirme

Değerlendirme, bir kişiyi, materyali, olayı, nesneyi, çeşitli kriterler ve ölçüm sonuçları çerçevesinde inceleyerek onu derecelendirme, analiz etme, yargıya varma ve kanaat geliştirme süreci olarak ifade edilebilir. Performans yönetiminde değerlendirme, performansın derecesini iş hacmi, iş kalitesi, mesleki bilgi, güvenilirlik, yenilik, gelişim ve iletişim yeteneği bağlamında ele almayı içermektedir (Armstrong, 2009). Değerlendirmenin amacı değerlendirmeye esas unsurun bulunduğu seviyeyi belirlemek ve geri bildirim yoluyla gelişme kaydetmek olarak da ifade edilmektedir (Çelik M., 2017).

Performans değerlendirmenin amacı; hedefleri karşılıklı olarak ele almak, iyi performans için çalışanları motive etmek ve gelişim için ortam sağlamak olarak ifade edilmektedir (Luecke, 2010: 101). Performans değerlendirme birimin etkinlik düzeyini, eksiklikleri, yetkinlikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri ve ihtiyaçları önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde bir bütün olarak gözden geçirme süreci olarak ifade edilmektedir (Özer, 2014: 379). Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için sürecin aşırı doküman ve prosedür içermemesi gerektiği ifade edilmektedir (Uysal, 2015: 35). Değerlendirme süreci farklı yaklaşımlar içermekte olup bu yaklaşımlardan bazıları; kişiler arası karşılaştırma, derecelendirme, hedef belirleme, kritik olayları tespit etme, kota belirleme, kontrol listesi oluşturmaktır (Özer, 2009; Uyargil: 2017). Bireysel performans değerlendirmesinde çalışanın kabiliyetleri nitel ve nicel göstergeler aracılığıyla ele alınabilmektedir (İspir ve Yeşil, 2020: 192). Bireysel performansta değerlendirme; kişinin kendini değerlendirmesi, akranları veya eşitleri tarafından değerlendirilmesi, astları tarafından değerlendirilmesi, hedef kitle tarafından değerlendirilmesi ve/veya yöneticisi tarafından değerlendirilmesi suretiyle tek bir kanaldan yapılabileceği gibi; bu kanalların birden fazlasının aynı anda kullanılması suretiyle çoklu olarak da gerçekleştirilebilir (Erkiş, 2019; Uyargil, 2017). Kişinin kendi kendini değerlendirmesi olan öz değerlendirme, gelişme alanlarını iyileştirmenin veya belirlemenin bir yolu olarak birimin kendi gelişim alanlarını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Özer, 2009: 15). Akran veya eşitler değerlendirmesi kişinin aynı veya benzer işleri yapan meslektaşları tarafından değerlendirilmesi, ast değerlendirme bireyin performansının, astları tarafından değerlendirilmesi, yönetici değerlendirme bireyin üst yöneticileri tarafından değerlendirilmesidir. Bilgi teknolojileri destekli değerlendirme kişinin bilgisayarlar ve bu amaçla geliştirilen yazılım programları aracılığıyla değerlendirilmesini ifade etmektedir (Erkiş, 2019). Hedef kitle değerlendirmesi kurumun hizmet verdiği vatandaşlar, müşteriler veya diğer paydaşlar tarafından yapılan değerlendirme olarak ifade edilebilir. Bu değerlendirme yaklaşımı hedef kitlenin

bakış açısına dayalı olarak objektif veri elde etmek amacıyla tercih edilmekte olup kurumun hedef kitle ile olan diyalogunu güçlendirmektedir (Uyargil, 2017: 35).

Değerlendirme birimin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması ve güçlü tarafların ihtiyaç alanlarının iyileştirilmesi için nasıl kullanılacağına bilinmesi amacıyla gerçekleştirilen bir iş sürecidir. Değerlendirme tek kanaldan yapılabildiği çoklu kanallar aracılığıyla da yapılabilmektedir. Çoklu veya çapraz değerlendirme olarak ifade edilebilecek bu yöntem, kişinin amiri, akranları, teknolojik araçlar, astlar ve hatta bireyin kendisinden gelen geribildirimlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Birden fazla değerlendirme boyutu kullanma, bir kişinin performansının daha kapsamlı ve doğru bir resmini sunabilmesi ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi bakımından daha objektif sonuçlar doğuracağını belirtmek gerekmektedir.

3.9.5. Performans Denetimi

Denetim kavramı kontrol etme, teftiş, tahkikat, murakabe, gözden geçirme ve sorgulama gibi pek çok anlamda kullanılmaktadır (Güner, 2014: 69). Denetim faaliyeti aksaklıkları tespit etme, iş süreçlerini etkinleştirme, âtil kapasiteyi aktifleştirme, kurumsal risklerin önüne geçme, kaynakların tutumlu kullanılması, yetkin personel istihdamını teşvik etme, iç ve dış çevre koşullarını iyileştirme, yolsuzluğun ve kötüye kullanımın engellenmesi gibi pek çok konuda yararı bulunan faaliyetler silsilesi olarak ele alınmaktadır (Ekici, 2014: 58-59). Kamu yönetiminde denetim, hesap verme mekanizmalarının aktif hale getirilmesi ve kamu kaynaklarının keyfi kullanımının önüne geçilmesi için bir araç olarak görülmektedir (Güner, 2014: 71).

Performans yönetiminde denetim, genel olarak bir kuruluşun, devlet kurumunun veya bireyin mevcut durumunun veya süreçlerinin standartlara, usul ve esaslara uygun olup olmadığını sistematik olarak incelenmesi ve gözden geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Performans yönetim aşamalarından biri olan performans denetiminin genel amacı, kaynakların etkili ve ekonomik biçimde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek için kanıt elde etmektir (Eroğlu, 2020: 132-133). Denetim sürecinde hedeflenen performansın gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilerek sonuçlar raporlanmaktadır. Performans denetiminin dış kurumlar tarafından gerçekleştirilmesi dış denetim, kurum içinden yapılması durumu da iç denetim olarak ifade edilebilir. Performans denetimi yapılaş amacına göre üç başlık altında değerlendirilmekte olup bunlar; önleyici denetim, düzeltici denetim ve özendirici denetim olarak ifade edilmektedir (Demirdaş, 2019: 34).

Kamuda performans denetimi idare birimlerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde gerçekleşen faaliyetlerin, çıktıların ve sonuçların, performans hedef ve gerçekleştirmelerinin, performans bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin incelenip objektif ve sistematik olarak denetlenmesidir (T.C. Maliye Bakanlığı Büt..., 2004).

Performans denetimi doğruluğu, eksiksizliği genel kabul görmüş standartlar ve denetim işi ile yetkilendirilmiş kişiler tarafından yürütülmektedir. Örneğin kamu sektörüne ilişkin denetimlerde Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Teşkilatı (International Organization of Supreme Audit Institutions: INTOSAI) tarafından geliştirilen Kamu Sektörü Denetimi Temel Prensipleri (International Standards of Supreme Audit Institutions: ISSAI) standartları kullanılmaktadır (İnce, 2020: 242-243). INTOSAI standartları çerçevesinde geliştirilen ISSAI performans denetim standartlarına göre denetim mali denetim, uygunluk denetimi ve performans denetimi olarak üç boyutta gerçekleşmektedir. Performans bilgisinin denetimi ile etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarını içeren performans denetimi arasında fark bulunmaktadır (Taner, 2020:

65-66). ISSAI 100 Kamu Denetim Temel Prensiplerine göre performans bilgisinin denetimi amaca, kritere ve konuya bağılı olarak farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir.

3.9.6. Performans Geri Bildirimi

Performans sonuçlarının tüm yönleriyle ilgili taraflarla paylaşıldığı süreci ifade etmek için kullanılan performans geri bildirim süreci; ödöl, teşvik ve cezai unsurları içermektedir (Karakoyunlu, 2022: 112). Performans geri bildiriminin negatif (olumsuz) ve pozitif (olumlu) olmak üzere iki yönü bulunmaktadır (Erkiş, 2019: 70-71). Pozitif geri bildirim noktasında ödöl için uygun ölçütlerin geliştirilmesi, uygulamada disiplin ve eşitliğin sağlanması, maddi unsurlar ile birlikte manevi ödüllendirme unsurlarının da dikkate alınması, kişisel gelişim ve motivasyon bakımından önem arz etmektedir.

Performans yönetim sürecinin geri bildirim aşamasında performans raporu, iç kontrol raporları, faaliyet raporu ve mali raporlar geri bildirim aracı olarak kullanılabileceği gibi, sözlü geri bildirim de yapılabilmektedir. Geri bildirim organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında vazgeçilmez bir unsur olarak görülse de uygulamada geri bildirimin yetersiz kaldığı ve eksik geri bildirim neticesinde iş süreçlerinin olumsuz etkilendiği değerlendirilmektedir (Mert, 2020: 144-145). Geri bildirimin yetersiz olmasının temel nedenleri arasında; çalışan ve yöneticilerin geri bildirimle ilişkin olumsuz önyargıya sahip olması ayrıca geribildirimün öneminin ve faydasının yeterince anlaşılamamış olması gösterilmektedir.

3.9.7. Uyumlandırma

Örgütler tarafından edinilen bilgilerin yapı, sistem, strateji ve rutinlere taşınarak bilginin kalıcılığını ve devamlılığını sağlamak, kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir. Elbette bunu sağlamak için yapılandırıcı faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Performans yönetim anlayışının ve bu kapsamdaki bilginin kurumsal olarak içselleştirilmesini içeren faaliyetler, uyumlandırma başlığı kapsamında değerlendirilmelidir. Uyumlandırma performansla ilgili bilgileri kullanma kapasitesine erişimi ve performansa dair politikaların içselleştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Ljungholm, 2015: 190).

Performans yönetiminde uyumlandırma, bir kuruluş içindeki performans yönetimi sistemi çerçevesinde üretilen her türlü bilginin anlaşılmasını, uyarlanmasını, standartlaştırılmasını, hizalanmasını ve bütünleştirilmesini ifade etmek için kullanılmaktadır. Uyumlandırma farklı departmanları veya iş birimlerini eşdeğer kapasite düzeyine getirmeyi, performans ölçümlerini ve hedefleri standartlaştırmayı ve performans yönetimi süreçlerinin kuruluş genelinde tutarlı ve adil olmasını sağlamayı gerektirir.

3.10. Performans Yönetiminde Kullanılan Çerçeve Modeller

Performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesine, uygulanmasına ve değerlendirilmesine rehberlik etmek için kullanılabilecek çerçeve modeller bulunmaktadır. Çerçeve modeller, performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesine, uygulanmasına ve değerlendirilmesine ilişkin standartları olan modellerdir. Alandaki örnek modellerden farklı amaca hizmet eden ve farklı önceliklere sahip olan bu modellerin benzer özelliği, kuruluşun amaç ve hedefleriyle uyumlu performans yönetim sistemlerini tasarlamak için genel bir çerçeve sunmalarıdır. Bununla birlikte

hâlihazırdaki sistemlerin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesi gereken konuları tespit etmek için bir temel sağlamaktadırlar. Modelleri ayrı ayrı değerlendirmenin kullanım alanlarının anlaşılmasına katkıda bulunacak olup performans yönetimi için bir temel sağlayan örnekler aşağıda ele alınmaktadır.

3.10.1. Yalın Altı Sigma

Yalın Altı Sigma çeşitli sektörlerde kalitenin artırılması amacıyla 1980’li yıllarda Mühendis Bill Smith tarafından tasarlanan bir kalite modelidir (Akça ve Tuzcuoğlu, 2021: 300). Bir sistemi kapsayacak biçimde kârlılığı, kaliteyi ve hedef kitle memnuniyetini artırmak üzere kurgulanan Yalın Altı Sigma modeli kuruluş içindeki tüm birimlerin mükemmelliğe ulaşma çabasını ifade eden bir yaklaşımdır (Karakoyunlu, 2022: 72). Model üretim başta olmak üzere sağlık, finans, tedarik zinciri, BT, kamu ve özel hizmet sektörü alanlarında uygulanabilmektedir. Yalın Altı Sigma lüzumsuz kaynak kullanımının önüne geçmek, hata payını minimize etmek, kararları veriye dayalı biçimde almak ve süreci tanımla, ölç, analiz et, geliştir ve kontrol et prensipleri doğrultusunda yönetme prensipleri üzerine kurgulanmış bir modeldir. Süreç kalitesini artırma ve faaliyet verimini yükseltme ürün kalitesini geliştirme gibi pek çok avantaj sunmasına rağmen, kaynak, idari zafiyetler veri toplama ve iletişim sorunlarının Yalın Altı Sigma uygulamalarını sektöre uğrattığı ifade edilmektedir (Akça ve Tuzcuoğlu, 2021: 304).

3.10.2. Avrupa Mükemmellik Modeli

Avrupa Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management Foundation: EFQM) tarafından belirlenen mükemmellik kavramları işletmeler, devlet kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere çeşitli sektör ve kuruluşlarda kullanılan bir yönetim modelidir (Kalder, 2024). EFQM Mükemmellik Modeli liderlik, politika ve strateji, insan kaynakları yönetimi ortaklık ve kaynaklar, süreçler, müşteri sonuçları, toplumsal sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar ve temel faaliyet sonuçları başlıklarının bir araya gelmesi ve her bir alan için elde edilecek sonuçlara yüzdesel olarak ağırlık verilmesi suretiyle oluşturulmuştur (Coşkun, 2007: 23). Bu kriterler kurumsal performansın farklı yönlerini temsil ederek organizasyonu pek çok açıdan değerlendirmeye ve yönetsel etkinliğin iyileştirilmesinde kullanılmaktadır (Eren, 2020: 93).

Performanslarını değerlendirmek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve daha etkili ve verimli olmak için değişiklikleri uygulamak isteyen kuruluşlar için başvuru bir çerçeve model olan EFQM’de performansın üç boyutu yön, uygulama ve sonuçlar olarak ele alınmaktadır. Yön boyutu kurumsal amaç, vizyon, strateji ve kültürün tespitini; uygulama boyutu paydaş dahil etme stratejilerini geliştirmeyi, performans sonuçlarını yönlendirmeyi ve sürekli iyileşme sağlamayı içermektedir. EFQM’nin üçüncü ayağı olan sonuçlar boyutunda ise geleceğe yönelik tahminlerde bulunma, sürdürülebilir değer yaratma ve paydaş algılarını okuma üzerine yoğunlaşmaktadır (Türkiye Kalite Derneği, 2024). Avrupa Mükemmellik Modeli, organizasyonların temel unsurları inceleyerek performanslarını ölçmelerine ve sürdürülebilir bir şekilde iyileştirmelerine yardımcı olan çerçeve bir araçtır. Bu araç çerçevesinde değerlendirilen ve kriterleri karşılayan organizasyonlar; işletmeler, kamu kuruluşları ve sivil toplum sektörü kategorilerinde EFQM Avrupa Kalite Ödülü belgesiyle ödüllendirilmektedir. EFQM modeli, kurumda iletişim ortamını iyileştirmesi, rolleri belirginleştirmesi, bireysel hedefleri iş hedefleriyle uyumlandırması ve

yetkinlikleri açığa çıkarması nedeniyle organizasyonların sürekli gelişimine katkı sağlamaktadır (Öztürk, 2006: 157)

3.10.3. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard: BSC)

Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard: BSC) performansa esas unsurların genel hatlarını belirlemek ve performans ölçümünün kavramsal çerçevesini oluşturmak için Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilmiş bir performans yönetim aracıdır (Eren, 2020:88). BSC finansal, müşteri talep ve beklentileri, iş süreçleri ve kurumsal gelişim gibi birkaç farklı yönü inceleyerek bir kuruluşun performansının bütünsel bir görünümünü sağlayan bir modelidir (Kaplan ve Norton, 2015: 9-10). Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü” adlı bir araştırmaya dayanılarak geliştirilen bu model, organizasyon başarısının yalnızca finansal ölçütlerle belirlenemeyeceği, işlem süresi ve kalitesi, kurumun yeni ürün ve hizmetleri geliştirme yeteneği gibi unsurların da değerlendirilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle geliştirilmiştir. BSC performans ölçümlerini bir kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlandırma ve finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında bir denge oluşturmaya odaklanmaktadır. BSC problemleri bütüncül olarak ele alarak kritik süreçleri optimize etmek amacıyla geliştirilmiştir (Erciyes ve Torun, 2018: 527). BSC, birçok organizasyon için performansın çok boyutlu bir perspektifini sunarken, performans göstergelerinde girdi, süreç ve sonuçlar arasında nedensellik bağının kurulmasına imkân sağlamaktadır (Ljungholm, 2015: 193). Puan kartlarının oluşturulması esnasında üzerinde durulan sebep-sonuç ilişkisi dinamik sistem yaklaşımının gelişimini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 19).

3.10.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Kalite yalnız imalat sektörüne has olarak görülmeyen sağlıktan, güvenliğe, eğitimden yargıya kamu hizmetleri ile de ilişkilendirilen bir kavramdır (Karakoyunlu, 2022: 54-55). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 20. Yüzyılın ortalarında gelişmeye başlayan ve organizasyonun uzun vadeli başarı için iş süreçlerinde düzenli olarak iyileştirme yapmayı amaç edinen bir yönetim felsefesidir (Robbins ve diğ., 2016: 24). İnsan süreç ve hedef kitle olmak üzere üç temel unsuru bulunan TKY’de iyileştirmeye yönelik kararlar somut veriler ışığında yaşam döngüsü maliyetlerinin optimum seviyeye ulaşması amacını taşır (Karakoyunlu, 2022: 55)

TKY ve PY arasında önemli bir ilişki söz konusudur. (Şeker, Yaşar, Akunova ve Saharı, 2023: 184).

- TKY’nin müşteri ve çalışan odaklılık felsefesi performans yönetim unsurlarıyla örtüşmektedir.
- Performansa esas “verimlilik” konusu TKY’nin kalite ve yenilik boyutları çerçevesinde geliştirilmelidir.
- Performans denetim ve değerlendirme ve geri bildirim süreçleri TKY standartlarından yararlanarak geliştirilebilir.

TKY’de organizasyonun iç ve dış çevreyle düzenli iletişim, etkileşim ve iş birliği halinde olması gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların kalite sürecine katılımının sağlanması önem arz etmektedir. TKY yaklaşımın temel prensibi; “müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için kaliteyi tüm organizasyon çapında bir sorumluluk olarak görmek” olarak özetlenebilir.

3.10.5. Ortak Denetim Çerçevesi (The Common Assessment Framework: CAF)

Ortak Denetim Çerçevesi (The Common Assessment Framework: CAF) Avrupa Birliği'nde kamu yönetimleri için işletmecilik tekniklerine dayanan ve denetim yoluyla performansın arttırılmasını amaçlayan bir çerçeve modeldir (Eren, 2020: 86). CAF bir ülkenin çeşitli sektörlerinde performansı değerlendirmek için kullanılan bir araçtır. Bu metodolojik araç, organizasyon performansında mükemmel sonuçların liderlik, strateji ve planlama, insan kaynakları, ortaklık stratejileri ve iş süreçleri aracılığıyla elde edildiği temel prensibine dayanmaktadır (Güner, 2004: 115-117). Bu kapsamda bir yönetim sisteminin ne kadar işe yaradığını ve ne kadar etkili olduğunu ölçmek için dâhili ve harici kıstaslar kullanılmaktadır. Bu kıstaslar, çalışan memnuniyeti, ürün ve hizmetlerin kalitesi, işyeri güvenliği, çevresel etki ve verimliliği konularını kapsamaktadır.

3.10.6. Performans Piramidi

Performans Piramidi performansa etki eden iç ve dış dinamikleri birlikte ele alarak organizasyonun farklı hiyerarşik düzeyleri arasında bağ oluşturan bir performans yönetim yaklaşımıdır (Eren, 2020: 87). Performans piramidi dört ana değerlendirme seviyesinden oluşan bir yapıdır. Tepenin en uç kademesinde “kurumsal vizyon” yer almaktadır. İkinci kademede yer alan “birimler” kategorisi piyasa ve finans olmak üzere iki boyutta ele alınır. Üçüncü kademe olan “kurumsal işletim sistemi” verimlilik, esneklik ve müşteri memnuniyeti alt boyutlarını içermektedir. Piramidin dördüncü kademesi “bölümler” başlığını ele almaktadır ve bu kategori kalite, teslim, devir süresi ve atık alt boyutlarını içermektedir.

2.10.7. Performans Prizması

Performans Prizması 2000 yılında Andy Neely, Cris Adams ve Mike Kennerley tarafından geliştirilen bir model olup prizmanın beş boyutu yeterlilikler, paydaş memnuniyeti, paydaş katkısı, süreçler ve stratejilerden oluşmaktadır (Eren, 2020: 89). Paydaş memnuniyeti müşteri boyutuyla sınırlı olmayıp organizasyonun etkileşim halinde olduğu paydaşların (hedef kitle, tedarikçiler, yatırım şirketleri, nihai yararlanıcılar vb.) tümünü kapsamaktadır. Prizmanın paydaş katkısı boyutunda tanımlanan bu paydaşların kuruluşa katkı düzeyleri ele alınmaktadır. Paydaş hedef ve katkısı ile geliştirilmesi gereken stratejiler boyutu tüm tarafların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak biçimde planlama yapmayı ve bu süreçte performansı artırmayı gerektirir. Beşinci boyut olan yetkinlikler boyutunda kuruluşun kurumsal yetkinlikleri ve yeterlilikleri teknoloji, insan kaynağı, kurumsal bilgi kapasitesi vb. unsurlar ile değerlendirilmektedir.

3.10.8. 360 Derece Değerleme Tekniği

360 Derece Performans Değerleme Tekniği bireyin kendisi, akranları, astları ve amirleri tarafından ve liderlik, iletişim, kişisel gelişim, üretim vb. kişisel özelliklerinin dikkate alınarak değerlendirmesini içeren değerlendirme tekniğidir (Erkış, 2019: 121-123.) Bu teknik farklı kaynaklardan geri bildirim isteyerek bir kişinin performansını farklı perspektiflerden değerlendirmek amacı ile geliştirilmiş olup 1990'lı yıllarda özellikle ABD ve AB'de büyük şirketler tarafından yaygın bir biçimde kullanılmıştır (Barutçugil, 2015: 202-203). Bu yöntemde bir çalışanın performansını değerlendirmek için ast ve üst iş arkadaşlarının birey hakkındaki

görüşlerinin alınması esastır ve bu nedenle geleneksel değerlendirmelere göre daha nesnel kabul edilmektedir.

360 derece değerlendirmenin amacı, bireyin güçlü ve zayıf yönlerine dair kapsamlı bir görüş sağlamak ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemektir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191). Bu, organizasyon tarafından bugüne kadar ihmal edilmiş olabilecek performans boyutlarına dikkat çekilmesi ve kişinin kendisini nasıl gördüğü ve başkalarının onu nasıl gördüğü arasındaki farkın anlaşılmasını sağlamaktadır (Armstrong, 2006: 159-160). Bu yaklaşım çalışanın liderlik, değişime uyum, kişiler arası ilişkiler, görev yönetimi, üretim sonuçları, rehberlik ve personel kalifikasyonuna yönelik yeterliliklerinin değerlendirilmesini içerir (İllez ve Güner, 2006: 327). Ancak birden çok kaynaktan geri bildirim toplamak hem değerlendirilen kişi hem de geri bildirim sağlayanlar için zaman alıcı ve maliyetli olabilmektedir. Tasarım sürecinde meydana gelen hata ve boşluklar, kapsamın, stratejik amaç ve hedeflerle bütünleştirilememesi, eğitim yetersizliği ve aşırı kâğıt, emek ve zaman yüküne sebebiyet vermesi başlıca olumsuzluklar arasında gösterilmektedir (İllez ve Güner, 2006: 327).

3.11. Kamuda Performans Yönetimi

Kamuda Performans Yönetimi kamu sektöründe mal ve hizmet üreten birimlerin performansının ölçüldüğü, izlendiği, değerlendirildiği ve iyileştirildiği sistematik iş süreçleri ve metodoloji bütünü ifade etmektedir (Ljungholm, 2015: 191). Kamuda performans yönetimi, kamusal hizmet veren kurum ve kuruluşların amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmek, hizmet kalitesini artırmak ve vatandaşlara daha iyi hizmet sunmaları amacıyla uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 167). Kamu kurum ve kuruluşlarında performans değerlendirmesine esas ölçütlerin verimlilik, etkinlik, etkililik, tutumluluk, kalite, saydamlık, hesap verilebilirlik ve hukukilik unsurları bağlamında geniş bir perspektif çerçevesinde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Demirdaş, 2019: 15-20). Kamuda performans yönetimi kamu örgütlerinde yeniden yapılanma gereksinimini karşılamak ve verimliliğin önündeki engelleri kaldırmak için ihtiyaç duyulan bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkiş, 2019: 102-103; Öztürk, 2020: 272-273).

Kamu performans yönetiminde kurumsal performansın ölçülmesi, dolayısıyla kurumsal performans metriklerinin kullanılması esastır (Bilgin, 2007: 62-63). Ancak kamusal mal ve hizmet üretimine yönelik harcama ve verimlilik değerlendirmelerinin, özel sektörün kar-zarar ölçütleri kadar basit olmadığını ifade etmek gerekir. Özel sektör kaynaklı olduğu bilinen performans yönetimi alanının kamu sektöründe uygulanmasında net, belirli ve ölçülebilir göstergelerin belirlenmesi oldukça güçtür (Akçakaya, 2012: 171). Performans hedefleri ile vatandaş beklentilerinin düzeyine dair kesin saptamaların ve kamusal fayda konusunda kesin matematiksel çıkarımlar yapılması bu alandaki bir diğer zorluk olarak değerlendirilmektedir (Çetin, Turan ve Çeven, 2018: 577). Kamu kurumları tarafından geliştirilen performans yönetim sisteminin çok boyutlu bir yapı olmasından kaynaklı muğlaklık sorununun performans yönetim uygulamalarını güçleştirdiği değerlendirilmektedir (Sezgili ve Akıncı, 2020: 391; Eren ve Kahraman, 2020: 391; Aydın ve Belli, 2020: 331). Yapısal bakımdan değerlendirildiğinde kuruluşun ihtiyacını karşılayan, tanımlı ve net sistemlerin geliştirilemediği ve yapı içerisindeki bileşen ve rollerin yeterince açıklanamadığı görülmektedir (Aydın ve Belli, 2020: 31). Bu alandaki temel sorunlardan bir diğeri de yönetim çerçeveleri için üretilen performans bilgilerinin çoğu zaman kullanılmamasıdır

(Halligan, 2021: 105). Kamu performans yönetimi sürecinde organizasyon kültüründen kaynaklanan direnç, görev karmaşası, kök nedene inememe ve amaç karmaşası sorunuyla karşılaşmaktadır (Buschor, 2013: 6). Kamuda performans yönetim mekanizmalarının kurumsallaşması için, karar alıcıların sorumluluk alması, bu alanın politik baskılardan arındırılması, veri paylaşımında şeffaflığın sağlanması ve kamusal alanda ölçme ve değerlendirme kültürünün yerleşmesi gerekmektedir (Sezgili ve Akıncı, 2020: 402). Kamuda performansın hangi kriterlere göre belirleneceği bir diğer tartışma konusudur (Pekküçükşen, 2020: 421). Performans değerlendirmesi kamu görevlisi kamu hizmetini emeğini sattığı bir iş olarak değerlendirip genel kamu yararı yerine, bireysel çıkarların gözetme eğilimine girmesi ve devlet kurumlarının bu durumun yaratacağı yeni riskler ile karşı karşıya kalabileceği değerlendirilmektedir (Araştırma ve Etütler Merkezi, 2006; 6).

Kamu kesiminde performans yönetiminin uygulanmaya alınmasındaki temel amaç, hükümetlerin kamusal harcamaların etkilerinin ve politika sonuçlarının ölçülerek program ve bütçelerin verimli şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Performans yönetimini kamuda iyi yönetişimin ve kurumsal hafıza zincirinin kilit unsuru olarak da değerlendirmek gerekir. Kamuda performans yönetiminin kurumsallaşması, bir dizi faktörün etkili bir şekilde bir araya gelmesine bağlıdır. Bu süreçte liderlik, kurum kültürü, teknolojik hukuki ve politik çerçeve sistemin uygulanabilirliğini etkileyen konu başlıkları arasında yer almaktadır.

3.11.1. Kamuda Performans Yönetiminin Devlet Mekanizması Açısından Önemi

Devletin, kendisini oluşturan kamu kurum ve kuruluşları ve çalışanlardan beklentileri söz konusudur. Devletin temel beklentisi devlet tarafından sağlanan imkânların tüm birimler tarafından en iyi şekilde değerlendirilmesi ve kaynağın en doğru şekilde kullanılmasıdır. Kamu yönetiminde performans bilgisinin kullanılmasındaki temel amaçlar; hesap verebilirliği sağlamak, merkezi kontrol, yönetimi iyileştirme, kurumsal öğrenme, iş planlaması, stratejik karar alma ve müdahale alanlarının önceliklendirilmesi olarak özetlenebilir (Halligan, 2021: 106). Kamuda performans yönetimi kamusal kayıtları doğru tutulması, kamusal bilginin kamuya açıklanması, kamu görevini yerine getiren sorumluların belirlenerek, fiillerin gerekçelendirilmesi, olumsuz uygulamalar karşısında muhatap bulunması, başarının ödüllendirilmesi kadar olumsuzlukların cezalandırılması ve hesap verme sorumluluğunun uygulanması bakımından pek çok yarar sağlamaktadır (Bilgin, 2015: 29) Nu kapsamda üretilen performans verisi, devlet mekanizması tarafından meydana getirilen kurumların işlevselliğini değerlendirmek ve sürdürülebilirlik gerekçelerini ileri sürmek için kanaat oluşturacak türde verilerdir.

Kamuda performans yönetimi devlet kurumlarının menfaatleri açısından değerlendirmeye alındığında devletin sağlayacağı yarar görevlerin zamanında ve tam yerine getirilmesini sağlamanın yanı sıra, kamusal sorunlara anında çözüm üretme ve kamu kaynağının en optimal değerinde kullanılarak en iyi kalitede mal ve hizmet üretmesi ile ilişkilendirilebilir.

3.11.2. Kamuda Performans Yönetiminin Toplumsal Açısından Önemi

Kamuda performans yönetimi vatandaşların ihtiyaç duydukları demokratik uygulamaların güçlendirilmesi, toplumsal refahın artması, sosyal eşitliğin sağlanması ile ilişkilidir. Nitekim kamusal hizmetler neticesinde elde edilen performans ölçümleri vatandaşların kamu programlarını

kullanırken daha bilinçli kararlar almalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Thomas, 2006: 11). Kamuda performans yönetiminin “iyi idare hakkı” kapsamında da ele alınması gerekir. İyi idare hakkına konu olan iyi yönetim, idare tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin icrasında, bireyin idare karşısında korunması amacıyla geliştirilen mekanizmalarla ilgilidir (Zeyrek, 2020: 297). İyi idare ilkesinin ve genel olarak idare hukukunun temel amaçlarından biri, talep edildiğinde bireyler için hızlı bir şekilde idari işlem yapılmasını sağlamaktır (Bonomo, 2019: 955). İyi idare hakkı demokratik bir toplumun temel taşlarından biri olarak kabul edilir ve kötü yönetim, keyfi uygulamalar ve hukuksuzluk gibi sorunları önlemeye ve düzeltmeye yardımcı olur (Yılmaz ve Akdemir, 2019: 18). Kamu görevlilerinin uygulamaları sonucunda ortaya çıkan zararın bedeli, kamu çalışanları tarafından değil vatandaşlar tarafından ödenmektedir (Ayhan, 2021: 338). Bu nedenle kamuda performans yönetimi vatandaşların haklarının korunması ve toplumsal refahın artırılması adına, şeffaflık, hesap verebilirlik ve hızlı idari işlem yapma gerekliliklerini karşılayarak iyi idare ilkesinin temel unsurlarını pekiştiren bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.11.3. Kamuda Performans Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi

Performans yönetiminin çalışanlara sağladığı genel ve belli başlı avantajlar: yönetici beklentilerini anlamak, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, rol ve sorumlulukları net olarak kavramak, iş tatminini ve güven duygusunun artması ücret artışı, görevde yükselme, mesleki ve kişisel gelişim olarak ifade edilebilir (Uyargil, 2017: 11). Kamuda performans yönetimi, kamu çalışanlarının kamu harcamalarından aldıkları karşılığın değerli olduğuna dair inancın oluşması ve iş motivasyonunun artması bakımından da önemli görülmektedir (Thomas, 2006: 11). Çalışan beklentilerinin karşılanması bakımından değerlendirmeye alındığında konunun çalışma hakkına eşit erişim, adil ücret, uygun çalışma koşulları, liyakat, dengeli ve adaletli görev dağılımı hususları ile ilgili olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

3.12. Kamuda Performans Yönetim Uygulamaları

OECD tarafından 1997 yılında on ülke üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma kurumların performansı ve işlevi iyileştirme arzusu içerisinde hareket ettikleri sonucunu ortaya koymaktadır (Çelik V., 2020: 339). Dünya genelinde önde gelen organizasyonların kurumsal performans yönetiminin temel prensiplerine ilişkin çalışmaları bulunmaktadır:

Maastrich Kriterleri çerçevesinde değerlendirilen gösterge temelli yönetim olgusu ile şu beş bileşenden oluşan politikalar gündeme alınmıştır (Dooren ve Hoffmann., 2018: 213):

- Üye devletlerin ortak hedefleri üzerine uzlaşma,
- İyi uygulama örneklerinin karşılaştırılması ve ölçümlenmesi üzerine göstergelerin belirlenmesi ve yaygınlaştırılması,
- Ulusal eylem planının yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde yaygınlaştırılması.
- Ulusal Eylem Planı’nın analizi üzerine rapor yayınlanması.
- Söz konusu politikalar konusunda sınır ötesi alanda iş birliği geliştirilmesi.

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Co-operation an Development: OECD), çeşitli ekonomik, sosyal ve çevresel olguları ölçmek amacıyla göstergeler oluşturmak için kriterler belirlemiş olup kriterler, göstergelerin güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamayı amaçlamaktadır (Dooren ve diğ., 2015:78). OECD’nin karma bileşik göstergeleri oluşturmak için

belirlediği kıstaslar şu temel prensipleri içermektedir: Karma bileşik göstergeler, ölçmeyi amaçladıkları politika hedefleri ile doğrudan ilişkilendirilmeli, açık teorik bir zemine sahip olmalı; yüksek kaliteli, uluslararası karşılaştırmalar yapılabilen veri kaynakları kullanılmalı, ağırlıklandırma ve normalleştirme yöntemleri şeffaf ve savunulabilir olmalı, test edilebilir olmalı, göstergelerin oluşturma süreci ve metodolojisi şeffaf olmalı, politika yapıcılar, halk ve diğer ilgili taraflar tarafından anlaşılabilir bir şekilde sunulmalı, bilgiyi etkili bir şekilde iletmek için açık dokümantasyon araçları kullanılmalı, oluşturma yöntemi farklı ülkeler için geçerli olmalı ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.

Gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasını desteklemek amacıyla finansal kaynaklar sağlayarak, proje finansmanı, kalkınma kredileri, teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri benzeri faaliyetler yürüten Uluslararası Finans Kurumu ya da bilinen kısa adıyla IFC (International Finance Corporation) performans standartlarına ilişkin başlıklar belirlemiştir (Çokmutlu, 2019: 98). IFC Performans Standartları özellikle çevresel ve sosyal performans alanlarında sürdürülebilir kalkınmayı ve sorumlu iş uygulamalarını teşvik etmek için tasarlanmış olup söz konusu kuruluş tarafından oluşturulan bu standartlarla ilgili konu başlıkları şunlardır:

- Ölçme ve Çevre Yönetimi
- İşgücü ve Çalışma Koşulları
- Kaynak Verimliliği ve Kirliliğin Önlenmesi
- Toplum Sağlığı ve Güvenliği
- Arazi Edinimi ve Zorunlu Yeniden Yerleşim
- Biyolojik Çeşitliliğin ve Sürdürülebilir Doğal Kaynakların Yönetimi
- Yerli Halklar
- Kültürel Miras

Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Ofisi tarafından 2003 yılında hastanelerin performansını değerlendirmek amacıyla PATH (Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospital) projesi hayata geçirilmiştir (Tengilimoğlu ve Toygar, 2013: 51). Proje kapsamında hastanelerin değerlendirilmesi için verimlilik, personel yönlendirme, cevap vermeye hazır yönetim, güvenlik, hasta merkezlilik ve klinik etkinlikler başlıklarını içeren altı performans boyutu belirlenmiştir.

3.12.1. ABD’de Kamu Performans Yönetim Uygulamaları

ABD’de iş ve sonuç odaklı değerlendirme yaklaşımları 1950’li yıllara kadar uzanmaktadır (Çelik V., 2020: 347). ABD’de kamusal hizmetlerde performans yönetiminin öncülleri arasında kabul edilen İş Eğitimi Ortaklığı Yasası 1982 yılında devreye alınmıştır. Ülkede 20. Yüzyılın sonlarına doğru Ulusal Performans Raporu (National Performance Review) adlı bir rapor yayınlanmış olup söz konusu raporda; tüm kurumların ölçülebilir amaçlar geliştirmeleri, federal programın amaçlarının netleştirilmesi, bazı yöneticilerin yapısal performans raporu hazırlaması yönünde öneriler yer almaktadır (Kaplan ve Norton: 2015: 219). Hükümet Performans ve Sonuçları Kanunu (Government Performance and Results Act-GPRA) 1993 yılında yürürlüğe girmiş olup söz konusu Kanun aşağıda belirtilen maddeleri içermektedir (Karacan, 2013: 62- 63):

- Kaynak tahsisinin, performansın göz önünde bulundurularak yapılması.

- Ulusal amaçların ve ulusal programların kurumsal yansımaları sağlamak için aşağıdan yukarı planlama yaklaşımı çerçevesinde hareket edilmesi.
- Stratejik planlama, performans planı ve performans raporu hazırlanması.

Performans yönetim sürecindeki olası değişimleri anlamayı sağlayan söz konusu kanun, kapsamında iyileştirme görevlileri ve amaç liderleri görevlendirilmiş; idare ve programların performansına ilişkin ayrıntılı bilgiler internet ortamında herkesin erişimine açık hale getirilmiştir. ABD Sahil Koruma (U.S. Coast Guard) biriminin yönetimine performans karnesi kullanımı 1995 yılında başlamıştır (Coşkun, 2017: 217).

San Francisco’da (City and County of San Francisco) şehrin stratejik hedeflerine yönelik ilerlemeler “Performance Scorecard” yaklaşımı çerçevesinde izlenmektedir (SF.GOV, 2024). Belirlenen dokuz hizmet alanında San Francisco hükümetinin verimliliği ve etkililiği hakkında zamanında bilgi sağlanmaktadır. Amaç, vatandaşlara ve politika yapıcılara, vergi mükellefleri için en iyi sonuçları sunarken hükümeti daha akıllı ve daha etkili hale getiren bilgiler sağlamaktır. Şehrin performans tespitine esas ana başlıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Yaşanabilirlik (Livability)
- Ulaşım (Transportation)
- Halk Güvenliği (Public Safety)
- Emniyet Ağı (Safety Net)
- Evsizlik (Homelessness)
- Kamu Sağlığı (Public Health)
- Çevre (Environment)
- Ekonomi (Economy)
- Finans (Finance)

New York Şehri Eğitim Departmanı (The New York State Education Department: NYSED) Okul Kalitesi Anlık Görüntüsü adı verilen bir performans yönetim sistemi uygulamıştır (NYSED, 2024). Okul kalitesi anlık görüntüsü, bireysel okulların öğrenci katılımı, test puanları ve mezuniyet oranları gibi temel performans göstergelerine yönelik ilerlemesini ölçmektedir. Eğitim verilerini kamuya açık bir şekilde raporlayan NYSED öğrenci başarısını artırmak için ilgili tarafların bilgilendirilmesini amaçlamaktadır.

3.12.2. Avusturalya’da Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları

Avustralya’da kamu performans yönetimi uygulamaları 1976 tarihinde yayınlanan hükümet yönetimi konulu Coombs Raporuna dayandırılmaktadır (Çelik V., 2020: 354-355). Avusturalya Hükümeti tarafından yayımlanan Verimlilik Komisyonu Raporu (2018-2019) kamusal alanda performansın ölçülmesi ve sonuçların kamuoyuyla paylaşılması, kamu kurumlarının performans verilerinin daha şeffaf hale getirilmesi, performans artırımının teşvik edilmesi ve bu alanda yenilikçi uygulamaların devreye alınması gerektiği yönünde maddeler içermektedir. Avusturalya’da kamusal alanda performans yönetim uygulamaları ile ilgili uzun vadeli ve kapsayıcı bakış açısıyla geliştirilen uygulamalar dikkat çekicidir. Örneğin şehirlerin performansını bir bütün olarak değerlendirmeyi sağlayan kriterler benimsenmiştir. Sidney, (City of Sydney) şehrin sürdürülebilir kalkınma taahhüdünü özetleyen Sürdürülebilir Sidney 2030-2050 kalkınma planını yayımlanmış olup bu kapsamda (SDGS, 2022);

- Yeşil vizyon sera gazı emisyonlarını azaltma, bölgenin kentsel ayak izini azaltma ve yerel ekolojileri koruma,
- Birinci sınıf turizm cazibe merkezleri ve kültürel altyapıya, simgelere ve olanaklara sürekli yatırımla Avustralya'nın en önemli küresel şehri ve uluslararası kapısı olma,
- Sürdürülebilir Sidney 2030 vizyonunun bağlantılı bölümü, şehrin mahallelerinin güçlü odak noktaları olması ve şehrin çeşitli ve kapsayıcı olması yönünde hedefler belirlenmiştir.

3.12.3. İngiltere’de Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları

İngiltere’de 1980’li yıllardan itibaren kamuda performans yönetimine geçiş süreci başlamış olup bu bağlamda kurum yöneticileri dört aylık periyotlar halinde ilgili bakana performans raporu sunmakta raporlamakta ve parlamento için yıllık raporlar hazırlanmaktadır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 118-119). İngiltere’de yıllar içerisinde gelişme kaydederek önemli bir aşama kaydeden bireysel performans değerlendirmesi aşağıda belirtilen stratejileri içermektedir (Tozlu, 2014: 58):

- Şeffaflık ve sonuçların ilgili taraflarla paylaşımı,
- Performans değerlendirmeye personelin dahil edilmesi,
- İş tanımındaki tutarsızlık ve haksızlıkların önüne geçme,
- İş beklentisini adil ve rasyonel bir zemine oturtma,
- Performans sonuçları neticesinde gelişime yönelik idari tedbirler alınması
- Sonuçların düzenli olarak değerlendirilmesi,
- Kriterler ve ölçme araçlarının tutarlılığı.

3.12.4. Kanada’da Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları

Kanada’da performans değerlendirmesi konusu 1977’den beri bakanlıklarda yönetiminin bir parçası olup, kurumlara:

- Belirli standartlara göre iç denetim yapılması,
- Politikaların veya programların önemli risk alanlarına göre değerlendirilmesi,
- Müşteri odaklı hizmet standartlarını içerecek şekilde performansın izlenmesi,
- Program performansının öncelikli alanlarını içeren güvenilir performans bilgisinin sağlanması

Konularında sorumluluk yüklenmektedir. Kanada’da kamu performans yönetimi, hükümetin ve kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmeye ve iyileştirmeye yönelik bir dizi strateji ve eylem içermektedir. Örneğin kurumlarda performansı artırmak için Kanada hükümeti tarafından hizmet sunum sürecinde işletme ajansları ve alternatif hizmet sunumu ajansları kurulmuştur (Çelik V., 2020: 345). Bireysel performans yönetiminde kaydadeğer ilerlemeler kaydeden ülkede, performansa dayalı ücret sistemi ve üst düzey yöneticiler ve bakanlar için kişiselleştirilmiş hizmet sözleşmeleri uygulamaları geliştirilmiştir. Kurumsal performans değerlendirme çizelgeleri kullanılan Kanada’da memurlar performansları doğrultusunda ücretlendirilmektedir.

3.12.5. Türkiye’de Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları

Türk kamu yönetimine genel olarak bakıldığında Osmanlı İmparatorluğu döneminden itibaren kamu hizmetlerinin etkililik ve verimliliğine odaklanan uygulamaların söz konusu olduğu görülmektedir. İmparatorluk döneminde, kadılar tarafından izinsiz toplanan vergiler ve yolsuzluklara istinaden düzenlenen telhis belgeleri, izleme ve denetime yönelik uygulama örnekleri arasında değerlendirilmektedir (Uysal, 2015: 34). Kadıların sicilini düzenlemek amacıyla çıkarılan 1865 tarihli “Tevcihat-ı Menasib-i Kaza Nizamnamesi” ile bütün devlet memurlarının sicilini kapsayacak biçimde düzenlenen 1879 tarihli “Ahval-i Memurin-i Sicil Komisyonu Talimatı” da bu dönemde hayata geçirilen önemli uygulamalar arasında yer almaktadır (Uygun ve Göküş, 2020: 3).

Türkiye’de kamu performans yönetimine ilişkin emareler Cumhuriyet’in ilk yıllarında da görülmektedir. 1924 Anayasası’nda kamu çalışanlarının genel hak ve sorumluluklarını içeren “Memurin” başlığı oluşturulmuş ve bu kanuna dayalı olarak 1926 tarihli 788 sayılı Memurin Kanunu hayata geçirilmiş; 1947 yılında Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük yürürlüğe konmuştur (Uygun ve Göküş, 2020: 4). Ayrıca 1949 tarihinde kabul edilen 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu (İİK) ile illerde planlamaya dayalı çalışmaların genel çerçevesinin çizildiği görülmektedir (İİK, 1949). Tanımlanan çerçeve, performans yönetim unsurları içerisinde yer alan kurumsal işleyişin etkinliği konusu ile ilgilidir.

Türkiye’de performans yönetimine esas teşkil edecek düzenlemeler 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı’nın kurulması ve planlı kalkınma dönemine geçiş ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. 1963-1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda; “*İktisadi kalkınma ile geliştirilen kaynakların yurt refahının artırılmasında kullanılarak halkın yeterli bir yaşama seviyesine ulaştırılması*” ilkesine yer verilmiştir (Kalkınma Planı, Birinci Beş Yıl, 1963).

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren etkisi hissedilmeye başlanan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı, kamuda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin önünü açmıştır. Buna bağlı olarak kamu çalışanlarının performanslarına yönelik kısmi düzenlemeler içeren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (1986), hayata geçirilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu esas alınarak düzenlenen sicil yönetmeliği, devlet memurlarının sicil dosyalarındaki bilgilerin nasıl düzenleneceğini ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin genel çerçevesini belirlemektedir. Yönetmelikteki en önemli boşluk memurların faaliyet ve görev performansını ölçecek unsurların bulunmamasıdır. Yönetmeliğin çizdiği genel çerçeveye göre personel puanlaması memurun amirleri tarafından gerçekleştirilir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği 2011 yılında 6111 sayılı Torba Kanun ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bununla birlikte 1989 yılında “Merkezi Hükümette Çıktı ve Performans Ölçülmesi” başlıklı bir kılavuz yayımlanarak yeni bir proje girişiminde bulunulmuş ancak bu proje tamamlanamamıştır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 128).

Türk kamu idaresinde performans yönetiminin sistematik bir yaklaşımın olarak belirlenmesi 2000’li yılların sonrasında gerçekleşmiştir. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) (2003) ile çerçevesi çizilen Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) anlayışı ile kurum bütçelerinin, faaliyetlerin etkinliklerini, verimliliklerini ve sonuçlarını gösteren performans göstergelerine dayandırılması hükme bağlanmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve mali kaynakların uygun şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (2005), 31.12. 2005 tarihli ve 26040 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konmuştur. Buna bağlı olarak yayımlanan Kamu İç Kontrol

Standartları Tebliği ise 2006 yılında yürürlüğe konmuştur. Tebliğ, kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin kurulması ve işletilmesine yönelik standartları belirleyen hukuki belgelerden biridir. Türk kamu idaresinde kurumsal performans yönetimine planlı geçiş ile ilgili kanuni düzenlemelerden bir diğeri de Sayıştay Kanunu'dur. Söz konusu kanunun amacı "...kamuda hesap verme sorumluluğu ve mali saydamlık esasları çerçevesinde, kamu idarelerinin etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak çalışması ve kamu kaynaklarının öngörülen amaç, hedef, kanunlar ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olarak elde edilmesi, muhafaza edilmesi ve kullanılması..." (Sayıştay Kanunu, 2010) olarak ifade edilmektedir. Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren hazırlanan kalkınma planlarında, kamuda etkin yönetim, vatandaş odaklı hizmet, çalışan verimliliğinin artırılması ve performans odaklı yaklaşım vurgularına yer verilmektedir (Uygun ve Göküş, 2021). Söz konusu planların, kamuda performans yönetimi uygulamalarının önünü açtığı ifade edilebilir. Örneğin Millî Eğitim Bakanlığı, 2006 yılında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme modelini uygulamaya koymuştur (Usta ve kayar, 2020: 453). Sağlık Bakanlığı tarafından hastanelerde ek ödemeye dayalı performans ölçüm sistemi devreye alınmıştır (Erbaş, 2020: 476). Belediyelerde performans değerlendirmeye yönelik uygulamalar da bulunmaktadır (Ağcakaya, 2009; Pekkuşken, 2020).

3.13. Sistem

Karmaşık görev tanımları bulunan çeşitli sektördeki organizasyonlar, kendilerinden bekleneni yerine getirmek için bilgi, teknoloji, insan, yöntem ve hammaddeleri bir araya getirerek sistemler inşa etmektedirler. Bir amacı gerçekleştirmek üzere tasarlanmış bir sistem, bileşenler ve bu bileşenler arasındaki bağlantılardan oluşmaktadır (Tursun ve Aksu, 2022: 76; Yoldaş, 2019: 45). Nesneleri, ilkeleri, usulleri, ortamları, biçimleri ve kuralları içinde barındıran sistemler, birbirleriyle ilintili bileşenlerden meydana gelen ancak bu bileşenlerin toplamından fazlasını ifade eden bütünsel yapılardır (Hesket, 2017; Bilgin, 2022). Sistem içerisindeki ögeler, birbirleriyle etkileşim halinde olup bu nedenle bileşenlerin karşılıklı olarak birbirine bağımlılığı söz konusudur (Akkuş ve İzci, 2018; Sarıaslan, 1984).

Anlam sistemi, bilinç sistemi, etkileşim sistemi ve örgüt sistemi gibi birbirinden farklı yapı, amaç ve tasarımlara sahip sistemler bulunmaktadır (Yoldaş, 2019: 139-141). Bilgisayar bilimi, beşerî bilimler, mühendislik, çevre bilimleri ve doğa bilimleri altında incelenecek pek çok sistem türü bulunmakta olup bu sistemler farklı amaç ve hedefler doğrultusunda işlevsellik kazanmaktadır (Çelik C., 2007: 62). Makineler gibi mekanik sistemler; insan vücudu gibi biyolojik sistemler, veri tabanı sistemleri, ağ sistemleri, görüntü ve ses teknolojisi gibi teknolojik sistemler teknolojik sistemler ve/veya kuruluşlar ve hükümetler gibi sosyal sistemler, sistem türlerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Akkuş ve İzci, 2018: 229).

Sosyal sistemler onu oluşturan bileşenlerin yapılandırılmış veya biçimlendirilmiş ilişkileri çerçevesinde gelişen yapılar olup bu sistemler, eylemlerden değil iletişimlerden meydana gelmektedir (Yoldaş, 2019: 141). Sosyal ilişkilerin, kurumların ve normların anlamlı bir bütün oluşturacak biçimde bir araya gelerek oluşturdukları sosyal sistemlerin uyum, bütünleşme, amaç geliştirme ve bakım yönetimi unsurlarından oluşan dört ana işlevi bulunmaktadır (Parsons, 1970: 844). Bu tür sistemler içerisinde sistemi çevreden ayırt etmeye yarayan kodlar kullanılmakta olup sisteme ait olmayan unsurların tespiti bu kodlar sayesinde yapılabilmektedir (Cankurtaran, Öntaş ve Akçay, 2014: 104).

Sosyal ve teknik bileşenlerin kombinasyonu olan sistemler sosyo-teknik sistemler (STS) olarak adlandırılmaktadır (Appelbaum, 1997: 453). STS'lerin en temel özelliği değişime açıklıktır (Çetin, 2012: 58). Bu bağlamda etkili bir STS tasarımı için gerekli görülen temel stratejik adımlar şunlardır: (Appelbaum, 1997: 453).

- Sistemi geliştirmek için asgari kuralları ve stratejileri belirlemek.
- Sapmanın izlenerek kontrol edilmesini sağlamak.
- Sistemi değişime imkân tanıyacak ve esnek biçimde yapılandırmak.
- Bilgi, teknoloji, uzmanlık, yer ve zaman gibi unsurların sınırlarını tespit etmek.
- Sistem içerisinde kullanılan bilginin kanallarını açmak ve akış hızını artırmak.
- Sistemi diğer sistem ve yapılarla entegre etmek ve uyumlandırmak.
- Sistemi insani değerlere uygun biçimde tasarlamak

Bir sistemin türünün, fonksiyonunun ne olduğu, neden olduğu, nasıl işlediği, nasıl kullanıldığı, ne anlam ifade ettiği, hangi amaca hizmet ettiği, ne tür sonuçlar ürettiği sorularına açık şekilde cevap verilmesi, sistemin işlevsellik düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur (Heskett, 2017). Bu nedenle herhangi bir sisteme ilişkin bir problemin çözümünde; sistemi oluşturan parçaları ayrı ayrı ele almak ve yapıyı oluşturan parçalar arasındaki ilişkiyi bütüncül olarak değerlendirmek gerekmektedir.

3.14. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemleri; performans ölçütlerinin, ödüllendirme ve yaptırım biçimlerinin, değerlendirme ve kontrol esaslarının planlı bir şekilde yapılandırıldığı sistemlerdir (Elitaş ve Ağca, 2006: 347). Bir performans yönetim sisteminin kurulumunda temel aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Tozlu, 2014: 18)

- Çalışma grubunun oluşturulması,
- Kurumsal analiz,
- Performans kriter ve göstergelerinin tespiti,
- Değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi,
- Değerlendiricinin belirlenmesi ve eğitilmesi,
- Personel bilgilendirme ve sistemin İKY ile ilişkilendirilmesi.

Etkin ve verimli bir performans yönetim sistemi geliştirilebilmesi için (Blackman, West, O'Flynn, Buick ve O'Donnell, 2015: 92):

- Kuruluş için yüksek performansın ne anlama geldiği konusunda ortak bir anlayış geliştirilmelidir.
- Performans ölçümleri ve değerlendirmeleri, yüksek performans değerlerini yansıtmalıdır.
- Belirli değerlendirmelere ulaşmak için hangi davranışlar ve özelliklerin gerektiği net biçimde ifade edilmelidir.
- Performans yönetim süreci kuruluş, grup ve çalışan hedefleri arasında uyum sağlanmasına imkân vermelidir.
- Rol ve hedefler net olarak belirlenmelidir.
- Sonuçlar, ödül mekanizmaları ve öğrenme ve gelişim gibi diğer yönetim uygulamalarıyla entegre edilmelidir.

- Performans yönetimi, performansın izlenmesi ve gözden geçirilmesi için, özellikle performans beklentileri ve hedeflere yönelik ilerlemenin izlenmesi için bir mekanizma olarak kullanılmalıdır.
- Performans geri bildirimi, bireysel, grup ve örgütsel sonuçlarla ilgili olmalıdır.
- Performans yönetimi süreçleri, temel iş süreçleri olarak görülmelidir.
- Bu sürece dahil olan herkes, performans yönetim sürecini kendileri için nasıl faydalı hale getireceklerini bilmelidir.

Etkili performans yönetim sistemleri geliştirebilmek için mevcut engellerin farkında olmak ve stratejileri bu doğrultuda belirlemek gerekmektedir (Öztürk, 2020: 272). Diğer taraftan sistemlerin başarısı için örgütsel yapı ile teknoloji arasındaki ilişkiyi anlamak ve yapı bileşenlerinin uyumluluğunun test edilmesi önem arz etmektedir (Demir ve Okan, 2009: 57). Bir performans yönetim sisteminin “ideal” olarak değerlendirilmesi için amaçlarının tanımlanmış olması; amaçların planlama, bütçeleme ve değerlendirme faaliyetleriyle uyumlu olması; sadece girdi ve çıktıları değil sonuçları da ortaya koyabilmesi; geçerli ve karşılaştırılabilir göstergeler içermesi, anlamlı, dengeli ve karşılaştırılabilir sonuçlar üretmesi ve sonuçların kilit karar vericiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Thomas, 2006: 51). Performans yönetim sistemleri, stratejik planlama, ücret ve maaş yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarma kararları ve insan kaynakları programlarının düzenlenmesi de dâhil olmak üzere pek çok amaca hizmet etmektedir (Uyargil, 2017: 6-10). Bir performans yönetim sisteminin fonksiyonel, meşru ve teknik olarak mantıklı olması ve bu sistem tarafından üretilen faydanın, maliyetinden yüksek olması gerektiğini vurgulanmaktadır (Coşkun, 2007: 2-3). Bununla birlikte sistemin ürettiği sonuçların çalışan kaygısını artırmaması gerektiği ifade edilmektedir (Blackman ve diğ., 2015: 80).

4. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YAPISI

Çalışmanın bu bölümünde İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi (İBPYS) kapsamlı bir biçimde ele alınarak yapının açıklanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikli olarak, Bakanlığın tarihçesi incelenmiş, sistemin oluşumuna dayanak teşkil eden tarihsel emarelere ilişkin örnekler ele alınmıştır. Daha sonra sistemin kapsamı dahilinde değerlendirilmesi gereken unsurların neler olduğu ve sistemin ilgili tarafları açıklanmıştır. Sistem kapsamında değerlendirilen “mevzuat” konusu anayasadan başlayarak ulusal düzeydeki ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergeler düzeyinde incelenmiş ve çalışmaya dahil edilmiştir. Bununla birlikte bölüm içerisinde sistem içerisinde kullanılan teknoloji tabanlı veri tabanları analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda Bakanlık tarafından uygulamaya konulan dijital anket, veri standardizasyonu, yatırım takibi ve performans izlemesini esas alan dijital yapılar genel olarak amaç ve kapsam bakımında ele alınmaktadır. İlk dört sistem günlük işleyiş, amaç ve kullanım hakkında genel bilgiler içermektedir. Beşinci olarak ele alınan ve adı geçen ilk dört sisteme ilişkin verileri kısmi olarak içeren Performans Değerlendirme Sistemi (PERDİS) ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu kapsamda elde edilen bulgular araştırmanın bu bölümüne dahil edilmiştir.

4.1. İçişleri Bakanlığında Performans Yönetim Uygulamalarının Tarihçesi

Cumhuriyet’in ilanından itibaren, İçişleri Bakanlığı uhdesindeki kamu çalışanlarının tayin, terfi, görevden uzaklaştırma ve görev yeri değişikliği işlemlerine esas teşkil eden düzenlemelere rastlanmaktadır (TİD, 1928: 19). Örnek olarak mülkiye müfettişleri tarafından 1929 yılında bekçilerin resmi vazifeleri haricinde çalıştırılmaması gerektiği, bazı öğretmenlerin mahkûmlara belirli düzeyde okuma yazma öğrettikleri için taltif edildikleri hususunda raporlar düzenlenmiştir. (TİD, 1929: 134-135). Yine aynı yıllarda mülki idare amirlerinin eğitim, tarım ve imar konularındaki başarılarının değerlendirilmesi neticesinde gerekçeli olarak ödüllendirildikleri görülmektedir (TİD, 1930: 529). Vilayet inzibat komisyon kararlarında, imar ve iskân çalışmalarının hızlı bir biçimde yapılması, muhasebe belgelerinin sistematik bir biçimde tutulması, imar çalışmalarının ihtiyacı karşılar nitelikte yapılması, çevre düzenlemelerine önem verilmesi, asayiş vazifelerinin üstün gayretle ifa edilmesi gerekçeleriyle ek maaş ve takdir belgesiyle ödüllendirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (TİD, 1933: 695-696). Bununla birlikte benzer komisyon kararlarında; ikaz ve uyarıların göz ardı edilmesi, görevin zamanında ve tam yapılmaması, görev mahallinin terk edilmesi vb. gerekçelere dayanarak uyarma, kıdem düşürme, emekliye sevk etme ve para cezalarının uygulandığı görülmektedir. 1940’lı yıllarda İçişleri Bakanlığının hizmet alanı içerisinde bulunan Nüfus İşleri Umum Müdürlüğü ile ilgili hizmetlerde ile evrak işlem sayılarına ilişkin istatistikler tutulduğu görülmektedir (TİD, 1940: 1235). 1963 yılında yayımlanan “İdare Birimlerinde Planlı Çalışma” konulu raporda toplumsal kalkınma kapsamında bazı ilçelerde yıllık çalışma programları hazırlandığı, bu programlardan iyi sonuçlar alındığı bu nedenle kaymakamlıklarda bir yıllık çalışma planı hazırlanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (TİD, 1963: 70). İlerleyen dönemlerde Bakanlık tarafından performans yönetimine yönelik projelerin hayata geçirildiği görülmektedir. İller İdaresi Genel Müdürlüğü tarafından 1996 yılında uygulamaya konan İLEMOD Projesi ile illerde yapılacak kamu yatırımlarının izleme değerlendirilmesi için bir veri tabanı oluşturulması hazırlanmıştır. Ancak proje, gerek veri yönetim stratejilerinde karşılaşılan hatalar, gerekse altyapı yetersizliğine bağlı

olarak İşçileri Bakanlığı'nın 20.09.2011 tarih ve 1346 sayılı Bilişim Koordinasyon Kurulu Kararı gereği durdurulmuştur (Demirezer, 2024). Türkiye'de belediyelerin performans ölçümü üzerine gerçekleştirilen ilk örnekler arasında Belediyelerde Performans Ölçümü (BEPER) projesi yer almaktadır (Ağcakaya, 2009; Pekküçükşen, 2020). Proje, kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın ve performans temelli yönetim modeline geçişin başat göstergeleri arasında değerlendirilmektedir (Karaoğlu, 2020: 421). İşçileri Bakanlığı tarafından 2002 yılında hayata geçirilen BEPER projesi kapsamında 7 pilot ve nüfusu 100.000'in üzerindeki 129 belediyeden veri toplanarak performans analizi yapılmıştır (Çelikkaya, 2016: 3). Ancak veri girişlerinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle proje devam ettirilmemiş ve Yerel Yönetimler Bilgi Sistemi ve İLEMOD (İl Envanterlerinin ve Kırsal Altyapı Hizmetlerinin Uygulama ve İzlenmesinde Modernizasyon) projelerine ağırlık verilmeye başlanmıştır (Özutku ve diğ., 2013: 156).

4.2. İBPYS'nin Hukuki Temelleri

Kamu performans yönetiminde hukuki dayanaklar, sistemlerin sağlam temeller üzerine inşa edilmesi bakımından kritik öneme sahiptir. Bir başka ifadeyle hukuki dayanaklar, performans yönetim sistemlerinin etkinliği ve güvenilirliği için temel bir yapı taşı olarak işlev görür. İBPYS'ye esas mevzuatın kapsamı, anayasadan başlayarak kanun, tüzük, yönetmelik, plan ve programlara kadar pek çok yasal belgeyi içermektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 657 sayılı DMK ve 5018 sayılı KMYKK sistemin yasal olarak genel çerçevesini oluşturmaktadır. İBPYS kapsamında değerlendirilebilecek plan ve programlar, yönetmelikler ve yönergeler söz konusudur. Sistemi şekillendiren mevzuatın kapsamı ulusal düzeyde plan ve programlar ise kalkınma planı, yıllık program, performans programı, strateji belgesi veya yatırım programı şeklinde genişlemektedir. Tüm kamu kuruluşlarının tabi olduğu genel mevzuat dışında, Bakanlık sistemin kapsamı, görevler, veri yönetimi ve ödül-ceza yönetmelikleri de dahil olmak üzere bazı düzenlemeleri yürürlüğe koymuştur. Araştırmanın bu bölümünde, İBPYS'nin yapı taşı olarak değerlendirilebilecek mevzuatlar incelenerek söz konusu mevzuatta Bakanlıkta performans yönetim uygulamalarının gelişimine dayanak teşkil eden mevzuat ve mevzuatın ilgili maddeleri ele alınmaktadır.

4.2.1. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

Anayasa, bireylerin temel hak ve özgürlükleri ve çalışma hakkını güvence altına alan temel düzenlemeler içeren en temel hukuki metin olma özelliği taşır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 5'inci maddesinde Devletin temel amaç ve görevleri tanımlanmış olup, söz konusu maddede *"...kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmak"* ifadesi yer almaktadır (T.C. Anayasası, 1982). T.C. Anayasası'nın 49'uncu maddesinde "Çalışma Hakkı" konusu da düzenlenmiş olup, ilgili maddede devletin çalışma hayatını geliştirmek ve çalışma barışını sağlamak için gereken tedbirleri alacağı taahhüt edilmektedir. Anayasanın 55'inci maddesinde ise çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri konusunda devletin gereken tedbirleri alacağı belirtilmektedir. Bilindiği üzere devlet, temel amaç ve görevlerini kamu çalışanları eliyle yerine getirir. Bu bağlamda söz konusu anayasal ilke, kamu çalışanlarının ortaya koyduğu iş performansının yönetilmesi için temel dayanak noktası olarak gösterilebilir. Bir başka ifadeyle toplumun refahına ve haklarının korunmasına katkıda

bulunacak strateji ve faaliyetler, kamu çalışanlarının veya kamusal mal ve hizmet üreten kurumların performans değerlendirmesinde esas alınacak önemli bir kıstastır. T.C. Anayasası'nın ilgili maddelerinin hem vatandaşların hizmete erişimleri hem de çalışanların iş koşullarının düzenlenmesi bakımından İBPYS'nin yapılandırılması için temel oluşturduğu değerlendirilmektedir.

4.2.2. 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu

İçişleri Bakanlığı teşkilat yapısını şekillendiren 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, il idaresi ile ilgili stratejik kararlar alınması bakımından bazı maddeler içermektedir. Kanun, Türkiye'deki il yönetim sisteminin temel esaslarını belirleyen bir mevzuattır. İçişleri Bakanlığı'nda stratejik yönetime dair ilk uygulamalarının 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu (İİK) ile hayata geçirildiğini ifade etmek gerekir (İİK, 1949). Bu kanun ile birlikte il ve ilçelerde kamu hizmetlerinin etkili, düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesi için çeşitli düzenlemelerin getirildiği görülmektedir. Kanun'un 9. Maddesi'nde, valilerin illerdeki kamu hizmetlerinin genel koordinasyonundan sorumlu olduğunu belirtilmektedir. Aynı Kanun'un 11. Maddesi'nde ise kamu düzeninin sağlanması, kamu kaynaklarının etkili kullanımı ve hizmet kalitesinin artırılması gibi unsurlara vurgu yapıldığı görülmektedir. Söz konusu Kanun ile il yönetiminde planlama esaslı çalışmaların genel çerçevesi çizilmektedir. Kanun'un 24, 25 ve 26'ncı maddelerinde: "...illerde ekonomik, sosyal, kültürel, mimari ve teknik sorunların giderilmesi için idareler arası koordinasyonun sağlanması..." ve "...yılıda dört defadan az olmamak kaydıyla idare şube başkanlarının toplanarak idari tedbirlerin planlanması..." hususlarına yer verilmiştir.

4.2.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)

Türkiye'de kamu görevlilerinin işe alım, görev ve sorumluluklarını düzenleyen temel bir mevzuat 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur (DMK, 1965). Kanun'da devlet memurlarının atanmasından terfi süreçlerine, disiplin cezalarından özlük haklarına kadar bazı hükümlere yer verilmektedir. Söz konusu Kanun her ne kadar "performans" kavramını içermiyor olsa da "kariyer" ve "liyakat" esasları çerçevesinde devlet memurlarının görevin gerektirdiği nitelikleri taşıması ve yaptıkları hizmetler çerçevesinde ilerleme, yükselme veya görevinin sona ermesine ilişkin usul ve esasları içermektedir. Kanunda her ne kadar söz konusu unsurlar düzenlenmiş olsa da memurun terfi, kademe, ödül veya caza sistemine dayanak teşkil edebilecek bir performans değerlendirme çerçevesinin bulunmadığı bilinmektedir. Bir başka ifadeyle 657 sayılı Kanun, memurların görev tanımlarını genel hatlarıyla belirlerken, bu görevlerin nasıl ve hangi standartlara göre yerine getirileceği konusunda yeterince detaylandırılmamıştır. Bununla birlikte Kanun, kariyer ve liyakat sisteminin eşit biçimde uygulanmasını ve devlet memurlarının görevlerinde ilerlemelerini güvence altına almaktadır.

4.2.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)

Türkiye'de, 1927 yılından beri uygulanmakta olan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu, 2003 yılında yürürlükten kaldırılarak yerine 5018 sayılı KMYKK yürürlüğe konulmuştur (Güner, 2014: 65). Söz konusu Kanun İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nin geliştirilmesi için esas alınan temel hukuki metinler arasında yer almaktadır. KMYKK, Türkiye

Cumhuriyeti Devleti'nin "kamu mali yönetimi ve kontrolünü düzenleyen temel yasa" olma özelliği taşımaktadır. 2003 yılında kabul edilmiş olan Kanun, kamu maliyesinde etkinlik, verimlilik ve şeffaflığı tesis etmek amacıyla hayata geçirilmiş ve kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılması hususu hükme bağlanmıştır. Kanun, kamu mali yönetimi ve kontrolünün stratejik yönetim ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiğine yönelik maddeler içermektedir (KMYKK, 2003).

5018 sayılı Kanun kapsamında vurgulanan kamu kaynaklarının ekonomik, etkili ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılması amacı, performans konusunun birimlerin ve kurumların müşterek sorumlulukları çerçevesinde yürütülen konularla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Söz konusu Kanun her ne kadar "mali yönetim" adı altında tanımlanmış olsa da 5. Madde' de yer alan: kamu mali yönetiminde bütünsellik, hesap verebilirlik, maliye politikalarında makroekonomik ve sosyal hedefler ile uyumluluk, mal ve hizmet üretiminde ekonomiklik, sosyal verimlilik ve sosyal analiz vurguları dikkat çekicidir. Bu bağlamda söz konusu Kanun'da geçen "mali yönetim" vurgusu tüm harcama türleri ile ilişkili olup ve harcamaların ekonomiklik, sosyal verimlilik ve sosyal analiz unsurları ile birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Kanunun 9'uncu maddesi üst politika metinleri doğrultusunda kamu idarelerine; geleceğe yönelik misyon ve vizyon oluşturmak, stratejik amaç ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler ile ölçmek ve program ve proje bazlı kaynak tahsislerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak sorumluluğu yüklemektedir. Aynı Kanun'un 55, 56 ve 57. Maddelerinde iç kontrolün tanımı, amacı, yapı ve işleyişine de yer verilmiştir. Bu bağlamda idari amaç ve politikalar çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler ile gelir, gider ve varlıkların etkili, ekonomik ve verimli şekilde yönetilmesi, usulsüzlük ve yolsuzluğa karşı korunması, alınacak kararlar için zamanında, düzenli ve güvenilir bilgi edinilmesi; iç kontrol sisteminin sağlıklı şekilde işlemesi için personel liyakati, uzmanlaşma, standartlaşma, şeffaflık ve uygun çalışma koşullarının sağlanması gerektiği konularına değinilmektedir. 5018 sayılı KMYKK, kamu kurumlarının performans yönetimi ve performans dayalı bütçeleme konularını da düzenlemektedir. Kanun, kamu kurumlarının stratejik hedefler belirlemeleri ve bunlara ulaşmalarını desteklemek amacıyla belirlenen performans göstergeleri üzerinden değerlendirme yapılmasını teşvik eder. 5018 sayılı KMYKK belirlenen kurallar ve protokoller ile kamu kurumları için performans yönetimi ve performans esaslı bütçe faaliyetlerinin temel kavramlarını ve çerçevesini oluşturmaktadır.

4.2.5. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

İBPYS'nin hukuki dayanaklarını oluşturan üst metinler arasında 2006 yılında yayımlanarak yürürlüğe giren Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006) yer almaktadır. Kamu mali yönetimi yaklaşımı doğrultusunda hayata geçirilen söz konusu Yönetmelik strateji geliştirme birimlerine kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma ve performans ölçme konusunda sorumluluk yüklemektedir. Yönetmelik kamuda performans değerlendirmesine esas meselenin mali konularla sınırlı olmadığına işaret eder. Söz konusu yönetmeliğin dördüncü maddesinde strateji geliştirme birimlerinin temel fonksiyonları: stratejik yönetim ve planlama performans ve kalite ölçütleri geliştirme, yönetim bilgi sistemleri mali hizmetler adı altında dört

başlıkta toplanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2006). Yönetmeliğin 7. Maddesi'nin "İdarenin "performans ve kalite ölçütleri geliştirme fonksiyonu" kapsamında strateji geliştirme birimleri:

- a) *İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek.*
- b) *İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.*
- c) *Performans ve kalite ölçütlerine uyumunu değerlendirerek üst yöneticiye sunmak" üzere yetkilendirilmiştir.*

Yönetmelikte performansa esas verinin kapsamının ne olacağı, performans ölçütlerinin belirlenmesinde hangi konuların öncelikli olarak ele alınması gerektiği ve performansın hangi düzeyde değerlendirmeye alınacağına dair detaylı açıklamalara yer verilmediği görülmektedir.

4.2.6. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Plan ve Performans Programı ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar (SP) ve Performans Programları (PP) ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2021) merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin faaliyet raporlarının program bütçe esaslarına uygun şekilde hazırlanabilmesi için idarelerce uyulması gereken usul ve esasların genel çerçevesini oluşturmaktadır. Söz konusu yönetmelikte kamusal faaliyet "*Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütünü*" olarak tanımlanmaktadır. Yönetmeliğe göre; kamu idarelerinin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren performans programı hazırlanması gerekmektedir.

4.2.7. İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar

İç kontrol, bir kurumun veya organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek, riskleri yönetmek, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak, finansal raporlamayı güvence altına almak ve yasalara ve düzenlemelere uyumu sağlamak için tasarlanan süreçler, politikalar, prosedürler ve önlemler bütünüdür. İç kontrol kamu kurum ve kuruluşlarının iş süreçlerinin sistematik olarak yapılmasını kolaylaştıran, önleme ve rehberlik esasına dayalı bir uygulama olarak da bilinmektedir. Kurum içinde uygun kontrol ortamının oluşturulması, risklerin değerlendirilmesi, kontrol aktivitelerinin uygulanması, bilgi ve iletişim sisteminin etkin kullanılması ve izleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi iç kontrolün unsurlarını oluşturur.

Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak, riskleri yönetmek ve mali kaynakların uygun şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (2005), 31.12. 2005 tarihli ve 26040 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe konmuştur. İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar' da iç kontrol "*idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü*" olarak ifade edilmektedir. Söz konusu belgeye göre: performans esaslı bir yönetim anlayışı çerçevesinde liyakatin esas alınması

liyakat için personel performansının değerlendirilmesi, kamu idarelerinin stratejik planında ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için değerlendirmesi yapılması, gerektiğinde önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetinin uygulanması iç kontrolün unsurları arasında yer almaktadır.

4.2.8. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği

Türkiye’de 2006 yılında yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini artırmak, hesap verebilirlik ve şeffaflığı sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. 5018 sayılı KMYKK dayalı olarak 2007 yılında Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulan Tebliğ çerçevesinde oluşturulan ana başlıklar: “*kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme ve değerlendirme*” temalarından oluşmaktadır. Söz konusu başlıklar kamu idarelerine hukuki sorumluluklar yüklemektedir. Tebliğin beş başlığı altında 18 standart belirlenmiştir.

Tablo 2. İç Kontrol Standartları Tebliği Standartları Tablosu

No	İç Kontrol Standartlarına Esas Başlıklar
1	Etik Değerler ve Dürüstlük
2	Misyon Organizasyon Yapısı ve Görevler
3	Personel Yeterliliği ve Performansı
4	Yetki Devri
5	Planlama ve Programlama
6	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi
7	Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri
8	Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi
9	Görevler Ayrılığı
10	Hiyerarşik Kontroller
11	Faaliyetlerin Sürekliliği
12	Bilgi sistemleri Kontrolleri
13	Bilgi ve İletişim
14	Raporlama
15	Kayıt ve Dosyalama Sistemi
16	Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi
17	İç Kontrollerin Değerlendirilmesi
18	İç Denetim

Kaynak: Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’nden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tebliğ maddelerinin detayları 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’nde yer almaktadır. Tebliğin kamu kurum ve kuruluşlarında bireysel ve kurumsal performans yönetimi ile ilgili standartlar, bu standartlara dair madde numaraları ve maddeler tabloda yer almakta olup personel performansına ilişkin standart maddeleri aşağıda detaylandırılmaktadır. Standartların etik değerler, hiyerarşi, bilgi sistemleri, usulsüzlük, yolsuzluk, kayıt sistemleri, faaliyet sürekliliği, prosedürler gibi birbirinden farklı pek çok alanı kapsadığı görülmektedir. Bununla birlikte personel yetkinliği ve performansı

3 numaralı standart maddesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu maddeye ilişkin standartlar aşağıda yer alan tabloda detaylı olarak açıklanmaktadır.

Tablo 3. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 3 Numaralı Standart Tablosu

Standart No	Personelin Yeterliliği ve Performansına İlişkin 3 Numaralı Standart Maddeleri
3.1	İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.
3.2	İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır
3.3	Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.
3.4	Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.
3.5	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.
3.6	Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.
3.7	Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.
3.8.	Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır.

Kaynak: Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tebliğin kontrol ortamına esas standartları arasında “personelin yeterliliği ve performansı” başlığı yer almaktadır. Bu başlık altında insan kaynakları, insan kaynaklarının yetkinliği, mesleki yeterlilik ve gelişim, liyakat, performans ölçümü, ödüllendirme ve geri bildirim konularının genel çerçevesi belirlenmiştir.

Tablo 4. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 5 Numaralı Standart Tablosu

No	Planlama ve Programlamaya İlişkin 5 Numaralı Standart Maddeleri
5.1	İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.
5.2	İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.
5.3	İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.
5.4	Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.
5.5	Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.
5.6	İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

Kaynak: Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tebliğin risk değerlendirmeye esas standartları arasında planlama ve programlama başlığı yer almaktadır. Bu başlık altında plan hazırlığında kullanılacak yöntemler, yürütülecek proje,

faaliyet ve programlar ile ilgili dikkat edilecek hususlar, plan ve programların uyumu ve uygunluğu, performans hedefleri ve hedeflere ilişkin standartların çerçevesi belirlenmiştir.

Tablo 5. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 13 Numaralı Standart Tablosu.

No	Bilgi ve İletişime İlişkin 13 Numaralı Standart Maddeleri
13.1	İdarelerde, yatay ve dikey iç iletişim ile dış iletişimi kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi olmalıdır.
13.2	Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.
13.3	Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır.
13.4	Yöneticiler ve ilgili personel, performans programı ve bütçenin uygulanması ile kaynak kullanımına ilişkin diğer bilgilere zamanında erişebilmelidir.
13.5	Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkânı sunacak şekilde tasarlanmalıdır.
13.6	Yöneticiler, idarenin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesinde beklentilerini görev ve sorumlulukları kapsamında personele bildirmelidir.
13.7	İdarenin yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlamalıdır.

Kaynak: Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tebliğin risk değerlendirmeye esas standartları arasında bilgi ve iletişim başlığı yer almaktadır. Bu başlık altında iletişim kanallarının yapısı ve işleyiş biçimi, bilgiye erişim ve yönetim bilgi sistemlerine ilişkin standartların çerçevesi belirlenmiştir. Bu standardın gerekçesi birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin işlevselliğinin artırılması ve hizmet sunumunda etkinlik sağlanmasına dayandırılmaktadır. Tabloda yer alan maddelerden de anlaşılacağı üzere söz konusu Tebliğ kamu kurum ve kuruluşların hem bireysel performansın hem de birim performansının birbirine bağlı bir bütün olarak yönetilmesi ve bu sistemlerin teknoloji temelli geliştirilmesine yönelik hükümler içermektedir.

Tebliğin yayımlanmasının ardından kamu idarelerinin iç kontrol sistemlerinin söz konusu standartlar ile uyumlu hale getirilmesi amacıyla “İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi” hazırlanmıştır.

4.2.9. Ulusal Plan ve Programlar

Üst düzey bir çerçeve metin olma özelliği taşıyan ve bağlayıcı özelliği bulunan ulusal plan ve programlar İçişleri Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üst politikalar çerçevesinde belirlenen ulusal amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi için bir yol haritası görevi görmektedirler. İstenen sonuçları, gerekli kaynakları ve bunlara ulaşmak için gereken öncelikli başlıkları, stratejileri ve faaliyetleri genel çerçevede belirleme fonksiyonu bulunan plan ve programlar, ilerlemeyi izlemek için somut hedefler ve hedeflere ilişkin göstergeleri içermektedir. Bu plan ve programlar arasında kalkınma programına ilişkin yıllık program ve performans programları yer almaktadır. 2001 ila 2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2000) kamu yönetiminde yeniden yapılanmada tutumluluk, etkililik ve verimlilik unsurları

çerçevesinde hareket edileceği belirtilmektedir. Onuncu Kalkınma Planı'nda da (2013) başta eğitim kurumları olmak üzere kurumlarda kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, izleme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesine ilişkin ifadeler yer verilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti 2019-2023 On Birinci Kalkınma Planı (2019) kamuda performans yönetiminin geliştirilmesi konusunda özel politika hedefleri içermekte olup tedbir maddelerinden bazıları şunlardır:

“260.3. Kamu personeli daha verimli kullanılacak, çalışan memnuniyeti artırılabilecek, kamu personelinin mali ve sosyal hakları Planda öngörülen makroekonomik politikalarla uyumlu bir şekilde belirlenecektir.”

“260.4. Kamu hizmet sunumu teşkilat ve yöntemler bakımından gözden geçirilerek, hizmetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde sunumuna imkân veren ve daha az sayıda idari birimden oluşan kamu yönetimi yapısı oluşturulacak, yeni ortaya çıkacak hizmetlerin yeni birimler kurmak yerine mevcut kamu idarelerince yerine getirilmesi sağlanacak, e-devlet uygulamaları yaygınlaştırılacak, böylece kamu harcamalarında verimlilik artırılabilecektir.”

“791.1. Stratejik planlama ile performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin mevzuat tek bir ikincil mevzuat altında ele alınacaktır.”

“793. Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir.”

“794. Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir.”

2024 ila 2028 yıllarını kapsayan On İkinci Kalkınma Planı (2023) da kamu yönetiminde verimliliğin artması ve insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik tedbir maddeleri içermektedir. Söz konusu Plan'da, kamu yönetiminde kanıta dayalı politika oluşturmak için düzenleyici etki analizinden yararlanılacağı, merkezi kamu personeli bilgi sisteminin kurulacağı, kamu personelinin verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirileceği, kariyer, ücretlendirme ve çalışma saatlerinde değişikliğe gidileceği belirtilmektedir. Planda ayrıca kamu yatırımı için ayrılan kaynakların etkin kullanılması için izleme değerlendirme faaliyetlerine ağırlık verileceği vurgulanmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2023) farklı kurum ve kuruluşların performans göstergelerini içermektedir. Programda her bir kurumu ilgilendiren performans göstergelerine yer verilmektedir. Programda yer alan İçişleri Bakanlığının bazı göstergeleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

Tablo 6. Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2023 Örnek Göstergeler Tablosu

Gösterge Adı	Birim	2022	2023
KÖYDES ve KIRDES Kapsamında Yapılan Köy Yolu Uzunluğu	Km	135 870	136 985
Sayısal Telsiz Sistemine Dahil Edilen İl Sayısı	Adet	33	55
Kamu Yararına Dernek Sayısı	Adet	380	395

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı 2023 Yılı Yıllık Programı'ndan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Cumhurbaşkanlığı 2023 Yıllı Programı örnek göstergeler tablosu İçişleri Bakanlığı çalışma alanı içerisinde yer alan üç kurumsal performans göstergesinin 2022 ve 2023 yılı hedeflerini içermektedir.

4.2.10. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönergesi

İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönergesi (2021), Bakanlık merkez birimleri içerisinde yer alan Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın kuruluş, çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla olarak hazırlanmıştır. 2021 yılı Yönergesinde Bakanlığın çalışma alanına giren konularda performans göstergeleri geliştirme görevi Başkanlığın görev tanımları arasında yer almaktadır. Söz konusu Yönerge ile ayrıca iç kontrol sistemlerinin kurulması ve bu konudaki rehberli faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve denetim raporlarının izlenmesi konusunda Başkanlık yetkili kılınmıştır.

4.2.11. İçişleri Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı

İçişleri Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı (2019), kurum ve kuruluşların gelecekteki hedeflerini belirlemek, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini planlamak ve bu süreçte kaynakları etkili bir şekilde yönetmek amacıyla Bakanlık tarafından oluşturulan bir belgedir. Söz konusu Plan kuruluşun misyonunu, vizyonunu, değerlerini, uzun vadeli hedeflerini, stratejilerini ve eylem planlarını içermektedir.

Bakanlık performans odaklı bir yaklaşımla hedef belirleme, hedeflere ilgili plan yapma, veri temelli çalışarak gelecek öngörüsünde bulunmaya yönelik stratejik girişimlerde bulunmuş ve performans yönetim sistemi geliştirmek için somut adımlar atmış ve bu girişime ilişkin hedeflerine 2019-2023 stratejik planında yer vermiştir. Bakanlık tarafından üst politika metinleri ile ilişkilendirilerek hazırlanmış olan söz konusu planda performans yönetim sisteminin geliştirilmesi ile ilgili stratejik hedefler yer almaktadır. Stratejik Planın 5. Maddesi'nde "*Bakanlık Merkez Teşkilatı ile Valilik ve Kaymakamlıkların Kurumsal Kapasitesini Artırmak*" amacı altında "*Tüm Bakanlık teşkilatını kapsayıcı kurumsal ve beşerî kaynakları temelli, performans izleme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır*" ifadesine yer verilmiştir. Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Personel Genel Müdürlüğü'nün sistemin kurulmasından sorumlu birimler olarak tanımlandığı Stratejik Planda beşerî kaynakların geliştirilmesine yönelik beklentiler ise şu şekilde tanımlanmıştır:

- İnsan kaynağı kapasitesinin artırılması,
- Nitelikli işgücünün artırılması,
- Performans ve motivasyonun yükseltilmesi,
- Aidiyetlik duygusunun geliştirilmesi.

Personel Genel Müdürlüğü ve Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın sorumluluğunda tüm Bakanlık birimleri, valilik ve kaymakamlıkların iş birliği çerçevesinde kurulması hedeflenen sistemin merkez ve taşra düzeyindeki tüm kurum ve kuruluşları kapsayacağı, personel performansı ile kurumsal performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kurulacağı ifade edilmiştir.

4.2.12. Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği

İçişleri Bakanlığı Bağlı Kuruluşu olan EGM’de kurum içinde bireysel performans değerlendirmesine imkân veren Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği (2012) yayımlanmış olup konusu yönetmeliğin amacı *Emniyet Teşkilatı kadrolarında çalışan personele yönelik kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemek*” olarak ifade edilmiştir. Bireysel performans değerlendirmesinin önünü açan yönetmelik, çalışanların performans değerlendirmesine ilişkin usul ve esasları içermektedir. EGM personelinin performansının boyutları, çalışanların iş başarısını ve mesleki gelişimini ölçme ve değerlendirmeye ilişkin usul ve esasları içermektedir. Yönetmelikte çalışan performansının değerlendirilmesinde şeffaflık, şeffaflık, tarafsızlık ilkeleri doğrultusunda hareket edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Personelin görevi ile ilgili başarı, yetkinlik, kabiliyet, ehliyetin belirlenmesi ve bu unsurlar çerçevesinde görev, terfi ödül ve ceza mekanizmalarının devreye alınmasına dair unsurlar yönetmeliğin uygulamaya alınmasında esas gerekçe olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte kullanılan “performans formu” değerlendirme kıstasları ve bu kıstaslar doğrultusunda belirlenen göstergeler ile personel beklentileri ve gelişim alanlarını içermektedir.

4.2.13. EGM Teftiş Kurulu Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği

Emniyet Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği (2019) EGM bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin denetimine ilişkin olması nedeniyle sistem içerisinde değerlendirilecek hukuki metinlerden bir diğeridir. EGM bünyesinde Teftiş Kurulu Başkanlığı kurulması ile ilgili yönetmelik yayımlanmıştır. Söz konusu yönetmelik çerçevesinde başkanlığın görevi *“birimlerin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme derecesini saptamak, bu maksatla çalışmalarını, çalışma yerlerini, yerleşme durumlarını, kullanılan araç, gereç, silah ve metotları, çalışma esas ve usullerini, yapılan iş ve işlemleri, personelin tutum ve davranışlarının sıfat ve görev gereklerine uygun olup olmadığını ilgili mevzuata göre teftiş etmek*” olarak ifade edilmektedir. Yönetmelik ile teftişte görevlendirilen polis başmüfettişi ve polis müfettişlerinin bazı görev ve yetkileri şu başlıkları içerecek şekilde tanımlanmıştır.

- Disiplin Soruşturmaları: Disiplin suçu işlendiği iddia edilen personel hakkında araştırma ve disiplin soruşturması yapmak.
- Personel Değerlendirme Raporları: Denetlenen birimin amir ve memurları hakkında personel değerlendirme raporu düzenlemek.
- Eksiklik ve Aksaklık İncelemeleri: Önceki teftişlerde tespit edilen eksiklik ve aksaklıkların giderilip giderilmediğini araştırmak ve gerekirse sorumlular hakkında işlem yapılmasını teklif etmek.
- Amaçlardan Sapma ve Öneriler: Birimlerin çalışmalarında öngörülen amaçlardan ve mevzuattan sapmalar veya eksiklik ve aksaklıklar varsa bunların düzeltilmesi için önerilerde bulunmak.

- Personel Değerlendirme ve İncelemeler: Personelin görev bilincini, yeterlilik ve başarı derecesini, eğitim ve disiplin durumunu, tutum ve davranışlarını, halkla ilişkilerini incelemek, araştırmak ve değerlendirmek.
- İstihdam Uygunluğu Araştırmaları: Personelin uzmanlık alanlarına ve yeteneğine uygun olarak istihdam edilip edilmediklerini araştırmak.
- Varlık ve Malzeme Durumu Tespiti: Yerleşim durumu, bina, araç, gereç ve silahların bakımlı, düzenli ve ihtiyaca yeterli olup olmadığını tespit etmek.
- Sağlık ve Moral Durumu İncelemeleri: Personelin sağlık ve moral durumlarının yeterli olup olmadığını araştırmak ve yetersizlik görüldüğünde iyileştirici önerilerde bulunmak.

Söz konusu maddeler ilgili yönetmelik ile kurulan teftiş biriminin genel performans değerlendirme, düzenleme ve iyileştirme ile ilgili görevler üstlendiklerini göstermektedir.

4.2.14. Sahil Güvenlik Komutanlığı Ödül Yönetmeliği

SGK Bakanlığın beş bağlı kuruluşu arasında yer almaktadır. Sahil Güvenlik Komutanlığı Ödül Yönetmeliği (2021) SGK personelinin mükemmel hizmete teşvik, personelin motivasyonunu artırmak ve başarılı olanların emsallerinden ayırt edilerek örnek olmasını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Yönetmelik; takdir, başarı, üstün başarı belgeleri ve para ödülü, bröve, şerit rozet ve madalya ödüllerinin hangi durum, usul ve esaslar çerçevesinde verileceğini belirlemektedir.

4.2.15. Jandarma Genel Komutanlığı Madalya ve Nakdi Ödül Yönetmeliği

JKG Bakanlığın beş bağlı kuruluşu arasında yer almaktadır. Personelin ödüllendirilerek başarılarının teşvik edilmesi amacıyla yürürlüğe konulan bir diğer hukuki belge Jandarma Genel Komutanlığı Madalya ve Nakdi Ödül Yönetmeliği'dir (2021). Adı geçen yönetmelik ile personelin göstermiş olduğu mesleki cesaret ve başarıları nedeniyle, berat, minyatür, madalya, nişan, birlik sembolü vb. ödüllerle taltif edilmesi konusundaki usul ve esaslar belirlenmiştir.

4.3. İBPYS Kapsamında Kullanılan Teknolojik Alt Sistemler

Bu bölümde sistemin derinlemesine olarak değerlendirilebilmesi amacıyla İçişleri Bakanlığı tarafından kullanılan teknolojik alt sistemler ele alınmaktadır. Bu kapsamda Bakanlık tarafından hayata geçirilen beş karar destek sistemine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Söz konusu sistemlerden Dijital Memnuniyet Anket Sistemi (International Voice Response: IVR), İçişleri Veri Merkezi (İVME), İl Yatırım Takip Sistemi (İLYAS), İzleme ve Değerlendirme Sistemi (İZDES); amaç ve kapsam açıklamaları ile sınırlı tutulmaktadır. Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) ise amaç kapsam, erişim, içerik ve çalışma yöntemi bağlamında değerlendirilmektedir. PERDİS veri tabanı incelemesinde öncelikli olarak ara yüz incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kullanıcılar, bu kullanıcılara verilen yetkiler ve veri giriş süreçleri incelenmiştir. Bununla birlikte PERDİS'te yer alan kurumlar, kategoriler, puanlama yöntemleri ve anahtar performans göstergeleri incelenerek tablolar oluşturulmuştur.

4.3.1. Dijital Memnuniyet Anket Sistemi (International Voice Response: IVR)

İçişleri Bakanlığı Dijital Memnuniyet Anket Sistemi (International Voice Response: IVR) İçişleri Bakanlığı merkez birimleri, bağlı kuruluşları, valilikler ve bağlı kuruluşların taşıra

teşkilatlarından hizmet almış vatandaşların aldıkları hizmetin kalite ve memnuniyet düzeyinin ölçülebilmesi için dijital memnuniyet uygulaması geliştirmiştir (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2021; T.C. İçişleri Bakanlığı, 2022; T.C. İçişleri Bakanlığı, 2023). İngilizce, Türkçe ve Arapça dillerinde uygulanmakta olan anket uygulaması kapsamında günde yaklaşık olarak 8-10 bin kişi aranmaktadır. Uygulama kapsamında sesi yazıya yazıyı sese dönüştürebilen bir teknoloji kullanılmaktadır. Anket sonunda vatandaşların görüşleri alınarak en çok rahatsızlık duyulan ve en çok memnuniyet yaratan konu başlıkları belirlenmektedir. Anket soruları verilen hizmetin kalitesi ve kurumsal performans memnuniyeti olmak üzere iki aşamalı olarak yapılandırılmıştır. Kurumsal performans memnuniyeti kategorisi ile Bakanlık politikalarından memnuniyet düzeyi ölçülmektedir. Yapılan değerlendirme kapsamında 2023 yılı verilerine göre Bakanlıktan hizmet almış olan 640.235 kişiye Verilen Hizmetin Kalitesinden Memnuniyet Anketi yapılmış olup bu kapsamdaki memnuniyet oranı %80,81 olarak ölçülmüştür.

4.3.2. İçişleri Veri Merkezi (İVME)

İçişleri Veri Merkezi (İVME) Projesi İçişleri Bakanlığı tarafından geliştirilen bir istatistik ve analiz girişimi projesidir (İçişleri Bakanlığı, 2021; İçişleri Bakanlığı, 2022; İçişleri Bakanlığı 2023). Projenin genel amacı Bakanlık için dijital tabanlı bir veri Projenin hedefi sistem sayesinde ortak veri dilinin oluşturulması, veri yönetiminin koordinasyonu ve takibi, veri bütünlüğünün sağlanması, veri standartlarının belirlenmesi, üst yönetimin ihtiyaç duyduğu verilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve paylaşılmasını sağlamaktır farklı kaynaklardan gelen verilerin tutarlı ve standart bir biçimde toplanmasını, işlenmesini ve sunulmasını sağlayan bir yapıdır. Bu merkezin amacı, veri uyumsuzluklarının ve hataların minimize edilmesi, veri kalitesinin artırılmasıdır.

Projenin, Bakanlığın ihtiyaç duyacağı veriye erişim kolaylığı, veriler arasında uyum ve tutarlılık sağlanması ayrıca kuruluşlardan bağımsız veri kaynağı ihtiyacını karşılaması beklenmektedir. Proje tamamlandığında Bakanlığın hizmet alanı içerisindeki sektörlere (narkotik, asayiş, göç, afet) sorgu ekranları aracılığıyla ulaşılabilecek; olaylar, adli işlemler, yakalamalar, el koymalar, düzenleyici önleyici faaliyetler, eğitim, teknik malzeme istatistikleri gibi grafiksel raporlar oluşturulabilmektedir Projenin İçişleri Bakanlığı'nın stratejik planlama ve karar alma yeteneğini güçlendirmesi öngörülmektedir.

Proje, analiz, entegrasyon ve yazılım olmak üzere üç aşamada planlanmıştır. İlk aşamada, İçişleri Bakanlığı merkez teşkilatı ve bağlı kurumlarındaki veriler detaylı bir şekilde analiz edilmiş ve 6995 konu başlığı belirlenmiştir. Bu başlıklar kurum uzmanları tarafından incelenmiş ve entegrasyon için hazırlanarak geniş kapsamlı istatistiksel analizlere uygun hale getirilmiştir. Proje kapsamında gerçekleştirilecek dijital veri tabanı entegrasyonları ile tüm bağlı birimlerden anlık veri akışı sağlanması beklenmektedir. İVME projesi kapsamında işlenen kişisel veriler (T.C. kimlik numaraları, pasaport numaraları, sürücü belgesi numaraları vb.), Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından şifrelenerek güvence altına alınmakta ve Güvenlik ve Acil Durumlar Koordinasyon Merkezi Yazılım ve Donanım Projesi (GAMER) sunucularına aktarılmaktadır. Kişisel veriler sistemde şifrelendiğinden görünmemektedir. İVME, web tabanlı bir istatistik ve raporlama yazılımıdır ve KamuNet (Kamu Sanal Ağı) üzerinden kullanılmaktadır. Uygulamaya giriş, internet tarayıcısına ivmetest.icisleri.gov.tr adresi girilerek yapılmaktadır. Sistemde kayıtlı kullanıcılar, e-Devlet

doğrulaması yaparak erişim sağlayabilmektedirler. IVME veri tabanında 2023 yılı itibarıyla 8 aktif ve 217 pasif olmak üzere toplamda 225 kullanıcı bulunmaktadır. Yazılım, "Sivil Hizmetler", "Kolluk Hizmetleri", "Kurumsal Hizmetler" ve "Kolluk Hizmetleri Raporlama" olmak üzere dört ana başlık altında raporlama sayfalarına sahiptir. Sivil Hizmetler: Bakanlık bünyesindeki kolluk dışı birimlerden alınan verileri içerir. Kolluk Hizmetleri: EGM, JKG ve SGK verilerini kapsamaktadır. Kurumsal Hizmetler: sivil hizmetler ve kolluk hizmetlerinden elde edilen verilerin diğer bakanlıklar ve kurumlarla paylaşılması amacıyla oluşturulan özel rapor sayfasıdır. Kolluk Hizmetleri Raporlama: kolluk birimlerinden alınan verilerin karşılaştırıldığı ve listelendiği özel raporlama sayfasıdır.

4.3.3. İl Yatırım Takip Sistemi (İLYAS)

İl Yatırım Takip Sistemi (İLYAS) il düzeyinde gerçekleştirilen kamu yatırımlarının elektronik ortamda aktarılması için geliştirilmiş dijital tabanlı bir karar yönetim destek sistemidir (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2021; T.C. İçişleri Bakanlığı, 2022; T.C. İçişleri Bakanlığı 2023). Sistem kamu yatırım projelerine ilişkin coğrafi, rakamsal, yazılı ve görsel bilgilerle desteklenmiş bir şekilde bilgi sağlamaktadır. Bu proje, kamu yatırımlarının yerel ve merkezi düzeyde aktif bir şekilde izlenmesini, analiz edilmesini ve geleceğe yönelik projeksiyon yapılabilmesini sağlamayı hedeflemektedir. İLYAS'ın tasarımı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yapılmış ve yazılım süreci Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür. Sistem 2017 yılında başlatılan bir proje sonucu geliştirilmiştir. Proje sonucunda iller tarafından sisteme girilen kamu yatırımı verilerinin analiz edilebilmesi için etkin bir raporlama sistemi oluşturulmuştur. Bu şekilde, proje ilgili paydaşlara, yatırımların durumu, ilerleme seviyeleri ve harcama tutarları izlenebilmektedir. Proje verileri analiz edilmesi yoluyla gelecekteki kamu yatırım projeksiyonları hakkında detaylı ve anlamlı bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

4.3.4. İzleme ve Değerlendirme Sistemi (İZDES)

İzleme ve Değerlendirme Sistemi Projesi (İZDES), Bakanlık ve bağlı kuruluşlarının taşra teşkilatlarındaki faaliyetlerin Bakanlık vizyonu, strateji ve politikaları ile stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini tespit etmek amacıyla hayata geçirilmiştir (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2021; T.C. İçişleri Bakanlığı, 2022; T.C. İçişleri Bakanlığı 2023). Projenin nihai amacı bürokrasinin azaltılarak iş ve işlemlerde verimliliği artırmak olarak belirlenmiştir. Proje kapsamında Bakanlık bünyesinde faaliyet gösteren il ve ilçe teşkilatlarının fiziki ve personel ihtiyaçlarının tespit edilerek kurumsal kapasite düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Proje sürecinde merkezi düzeyde bağlı kuruluşlar ve hizmet birimlerinin idarecilerin katılımıyla ziyaret heyetleri oluşturularak taşra birimlerine yerinde izleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. İZDES ziyaretleri aşağıda yer alan faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

- Bakanlık birimlerinde görevli personelin talep ve beklentilerini dinlemek.
- İlçelerdeki iyi uygulama örneklerini tespit etmek.
- İyi uygulama örneklerini ülke geneline yaygınlaştırmak.
- Hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik önerilerde bulunmak.
- Mevzuatı değerlendirmek tespit edilen hususları geliştirmek için girişimlerde bulunmak.

- Teşkilat birimleri arasındaki iletişim, koordinasyon ve planlama faaliyetlerini güçlendirmek.
- Bakanlık politikalarının yerel düzeyde anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak.

2017-2018 yıllarında, Mülkiye Müfettişleri Başkanlığı tarafından oluşturulan heyetler, 3.600 personelle görüşmeler yaparak bir izleme-değerlendirme sistemi oluşturmuş ve taşra teşkilatları ile koordinasyonu artırmıştır. Bakan Yardımcıları başkanlığında oluşturulan heyetler, il yöneticileri ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla değerlendirme toplantıları düzenleyerek ilin istihdam, sanayi, tarım, üretim, ekonomi, eğitim, sağlık, kültür gibi sosyal konularını ele almışlardır. Ayrıca, "Vatandaş Odaklı Hizmet Seferberliği" kapsamında yapılan çalışma ziyaretleri ve gerçekleştirilen toplantılar, vatandaş memnuniyetini artırmayı hedeflemiştir. İZDES İlçeler Programı, ilçelerin fiziksel ve personel ihtiyaçlarını belirleme, kurumsal kapasitelerini ölçme, PERDİS sistemine veri temin etme, vatandaş memnuniyetini artırma, ilçe teşkilatlarındaki personelin taleplerini dinleme, iyi uygulama örneklerini tespit etme ve ülke geneline yayma amacıyla uygulanmaktadır. İZDES Kurumlar, İZDES Genelgeler ve İZDES İlçeler Programları, Bakanlık ve bağlı kuruluşlarının faaliyetlerini değerlendirme, strateji ve politikalara uygunluğu gözlemleme, koordinasyonu artırma ve iyi uygulamaların yayılmasını sağlama amacıyla düzenlenmiştir. Bu programlar çerçevesinde yapılan ziyaretler ve oluşturulan değerlendirme raporları, ilgili birimlere gönderilerek raporların stratejik planlamada kullanılması teşvik edilmiştir.

2017-2022 yılları arasında, İZDES 1 ve İZDES 2 çerçevesinde mükerrer olarak gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında 164 il Valiliği ziyaret edilmiştir. Ayrıca, İZDES Genelgeleri kapsamında 31 İl Valiliği, İZDES İlçeler programı kapsamında ise 43 ilin toplamda 595 ilçesi ziyaret edilmiştir. İZDES Kurumlar programı çerçevesinde ise 81 ilin İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri, İl Göç İdaresi Müdürlükleri, 112 Acil Çağrı Merkezleri, İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlükleri, 2.075 JKG 1.278 Polis Merkezi Amirliği, 26 Geri Gönderme Merkezi, 7 Geçici Barınma Merkezi ve 81 ilde Aile İçi ve Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele birimleri ziyaret edilmiştir. Bu ziyaretler, İçişleri Uzmanları, Albaylar, Polis Başmüfettişleri, Generaller, Daire Başkanları, Genel Müdür Yardımcıları, Vali Yardımcıları, Mülkiye Başmüfettişleri ve Bakan Yardımcılarının yer aldığı geniş kapsamlı heyetler tarafından gerçekleştirilmiştir. 2017-2023 yılları arasında yaklaşık 30.000 sayfayı bulan 195 adet rapor hazırlanmış olup, bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ilgili birimlerle paylaşılmış, rehber niteliğinde yol gösterici belgeler sunulmuştur. Söz konusu proje verileri İZDES veri tabanında yer almaktadır.

4.3.5. Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS)

İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) Bakanlık birimleri tarafından yürütülen faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmek amacıyla hayata geçirilen bir projedir (İçişleri Bakanlığı, 2021, İçişleri Bakanlığı, 2022; İçişleri Bakanlığı 2023). Projenin amacı, kalkınma plan ve programları çerçevesinde Bakanlık tarafından gerçekleştirilen proje ve faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek ve ortaya çıkan performans düzeyini raporlayarak kaydedilen gelişmeleri takibe almaktır. Bu bağlamda teknoloji tabanlı ve tüm kurumu kapsayıcı bir performans izleme değerlendirme sistemi geliştirilmesi hedeflenmiştir. Sistemden elde edilen verilerin, kurum ve kuruluşların iç kontrol, iller idaresi, teftiş, personel, destek hizmetleri, iç denetim, strateji geliştirme gibi birimlerinin stratejik kararlarına dayanak teşkil etmesi beklenmektedir. Proje şu aşamaları içermektedir:

- Yazılımın geliştirilmesi,
- Pilot birimlerin sisteme tanımlanması.
- Faaliyet ve projelerin belirlenerek sisteme tanımlanması.
- Sistem testlerinin yapılması,
- Pilot kurumların dışında kurumların da sisteme dahil edilmesi,
- Faaliyet ve projelere ilişkin performans göstergeleri ile hedeflerin belirlenmesi.
- Hedeflerin birim bazlı ve periyodik olarak sisteme tanımlanması.
- Gerçekleşme rakamlarının sisteme kaydı.
- Analiz raporlarının oluşturulması.

PERDİS'in kurulumuna ilişkin yazılım süreci 2018 yılı ağustos ayında tamamlanmıştır. 2019 yılından itibaren merkez teşkilatından pilot birimler ve performans göstergeleri sisteme kademeli olarak dahil edilmiştir. 2018 yılında 13.018 olan kayıtlı gösterge sayısı, 2021 yılında 41.952'ye ulaşmış ve 2022 yılında 200.000'in üzerine ulaşmıştır. Sisteme entegre olan birim sayısı 2021 yılında 102, 2022 yılında 1514'tür. 2022 yılı içinde gerçekleştirilen uyumlandırma çalışmaları kapsamında 22 ilde 81 il valiliği, 922 ilçe kaymakamlığı ve 490 taşra biriminde görevli 2.859 personele yönelik eğitim düzenlenmiştir. 2022 yılında verilerin daha kolay analiz edilmesi için İçişleri Bakanlığı Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü (BTGM) tarafından sistem güncellemeleri gerçekleştirilmiştir. Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB) bu süre zarfında kurumlardan gelen geri dönüşler çerçevesinde performans göstergelerinde ve sisteme dahil olan birimlerde güncellemeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda sistemde bulunan teknik hataları giderme çalışmaları gerçekleştirilmiş ve sistemin kapsamı genişletilerek kaymakamlıklar ile bağlı kuruluşların taşra birimlerine yönelik iş zekâsı rapor sayfaları oluşturulmuştur.

Sistem, veri giriş sayfası ve rapor sayfası olmak üzere iki ayrı veri tabanından oluşmaktadır. PERDİS ekranına erişim <https://perdis.icisleri.gov.tr/Oturum/Giris/> adresi üzerinden kurumsal mail adresi şifre ve doğrulama kodu ile gerçekleştirilmektedir (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2024). Kullanıcı adı ve şifre alanları doldurulduktan sonra giriş butonuna tıklanmakta ve ana sayfaya giriş yapılmaktadır.

PERDİS veri tabanı verilerinin kayıt işlemleri veri giriş sorumluları; kayıt ve kontrol süreçleri ise birim koordinatörleri tarafından yürütülmektedir. İlgili birimlerin üst yöneticileri tarafından uygun görülen ve resmi yazı ile yetki tanımlaması yapılan kişiler SGB tarafından kendilerine iletilen kullanıcı adı ve şifreleri kullanarak PERDİS veri tabanına giriş yapabilmektedirler.

PERDİS' e giriş ekranına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

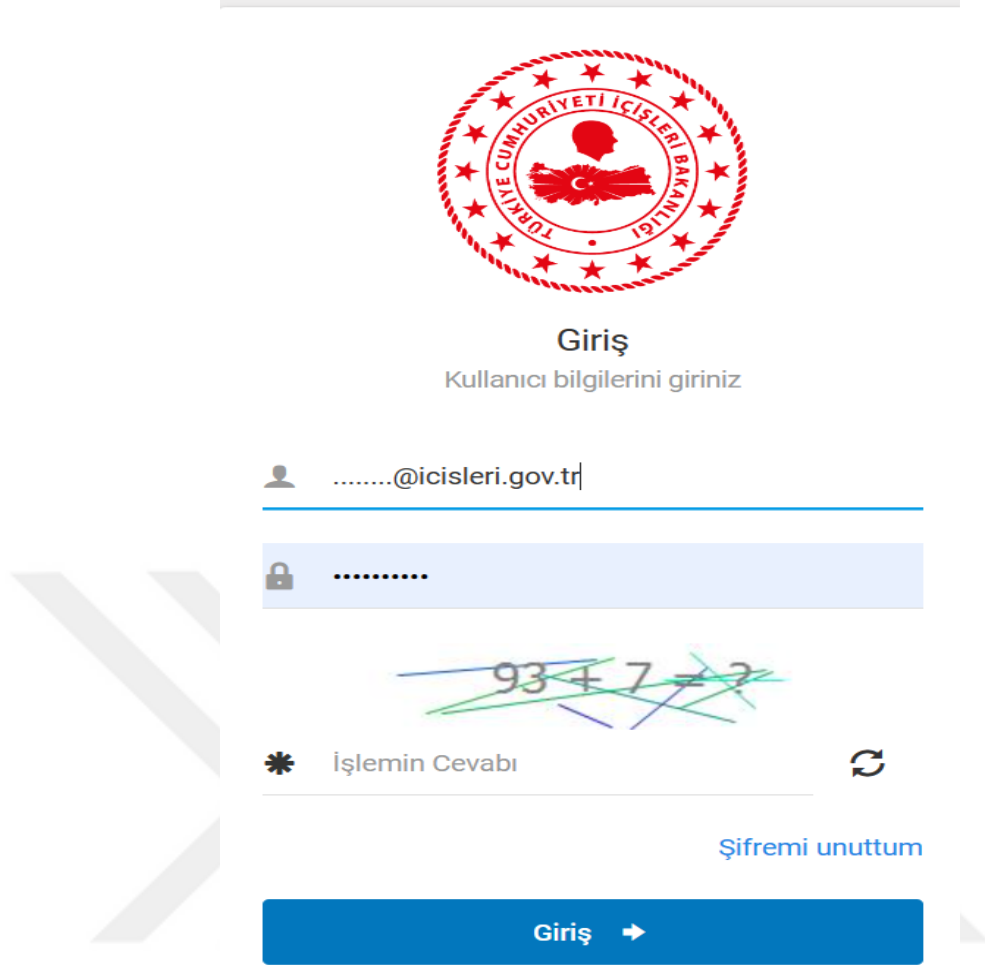
The image shows the login screen of the PERDİS system. At the top center is the official seal of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Turkey, featuring a red circular emblem with a star and crescent and the text 'TÜRKİYE CUMHURİYETİ İÇİŞLERİ BAKANLIĞI'. Below the seal, the word 'Giriş' (Login) is displayed in a bold, black font, followed by the instruction 'Kullanıcı bilgilerini giriniz' (Enter your user information) in a smaller, grey font. The login form consists of several fields: a username field with a person icon and the placeholder '.....@icisleri.gov.tr|', a password field with a lock icon and the placeholder '.....', and a CAPTCHA field showing a math problem '93 + 7 = ?' with colorful scribbles. Below the CAPTCHA is a field for the answer, labeled 'İşlemin Cevabı' (Answer to the operation), with a refresh icon to its right. A link 'Şifremi unuttum' (Forgot my password) is located to the right of the answer field. At the bottom, there is a large blue button with the text 'Giriş' (Login) and a right-pointing arrow.

Foto 1. PERDİS Giriş Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

PERDİS teknik olarak veri kayıt ekranı ve rapor ekranı olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Veri analizinde Microsoft tarafından geliştirilmiş bir iş zekâsı (Business Intelligence – Power BI) aracı kullanılmaktadır. Verileri analiz etmek, görselleştirmek ve raporlamak için kullanan Power BI, kullanıcıların çeşitli veri kaynaklarını bir araya getirip bu verileri etkileşimli grafikler, tablolar ve raporlar oluşturmak suretiyle görselleştirmelerine olanak tanımaktadır.

Veri kayıt ekranına ve rapor ekranına girişler yetkilendirmeye tabi olup sadece bakanlık personeli olan ve giriş yetkisi alan kullanıcılar sisteme erişim sağlayabilmektedir. Kullanıcıların sisteme erişim sağlayabilmeleri için kurumsal mail adreslerine bağlı şifre almış olmaları gerekmektedir. Veri kayıt ekranı yetkili kullanıcıların, performans gösterge başlıklarının, performans değerlendirmeye esas kurumların, performans bilgisine ilişkin rakamların ve buna dair açıklamaların kayıt altına alındığı ekrandır. Verilerin kaydı doğrudan yetkilendirilen birim personelleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Veri giriş sayfası ana kayıt ekranına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

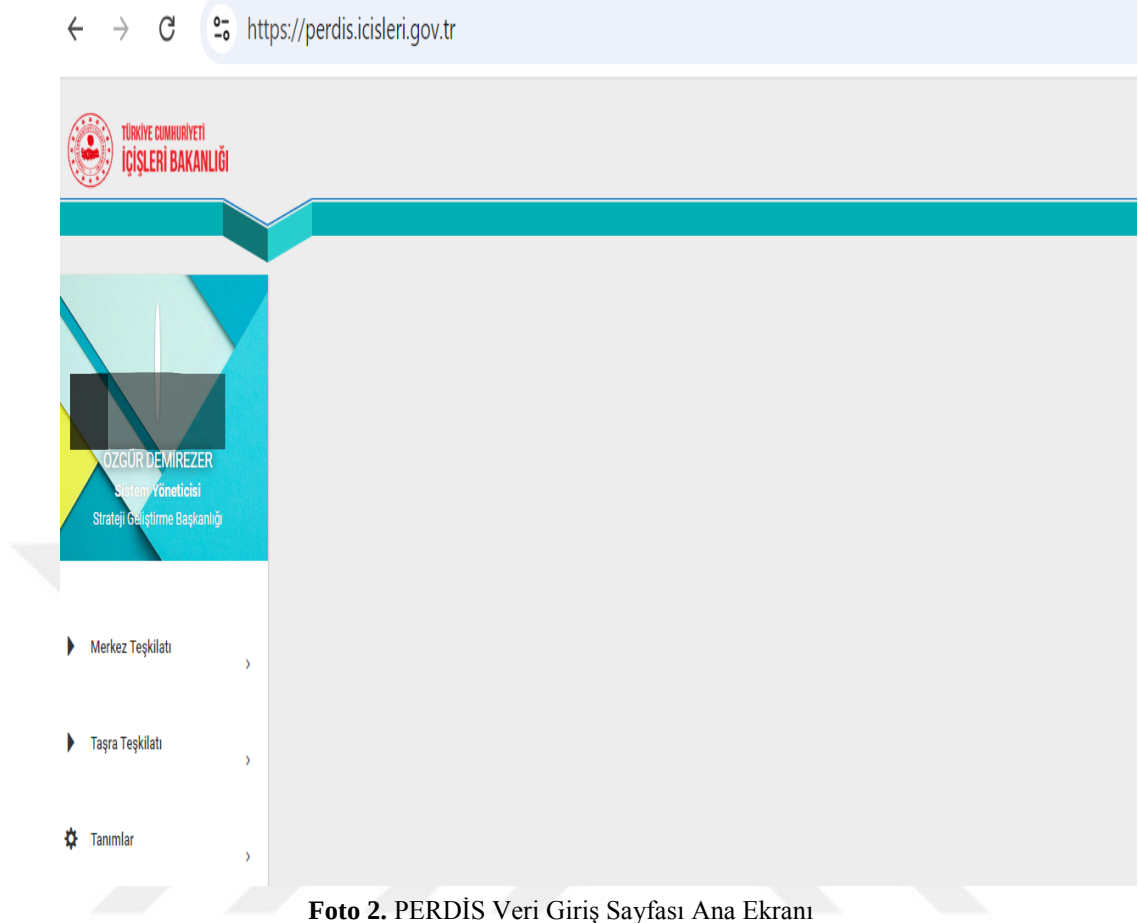


Foto 2. PERDİS Veri Giriş Sayfası Ana Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

Veri giriş sayfasında “Merkez Teşkilatı, Taşra Teşkilatı ve Tanımlar” olmak üzere üç ana kategori yer almaktadır. Teşkilat yapısı içerisinde yer alan her bir valilik, kaymakamlık, merkezi düzeydeki bağlı kuruluş, bağlı kuruluşların il ve bölge düzeyindeki kuruluşlar bir “birim” olarak değerlendirilmektedir. Teşkilat kategorileri tıklandığında her bir birimin performans göstergelerine ilişkin üst başlıklar ekrana gelmektedir.

PERDİS’te verisi bulunan merkez birimleri ve bağlı kuruluşların genel performans kategorileri Ana Faaliyet Skoru, Yıllık Plan ve Programlar, Memnuniyet Düzeyi ve Kurumsal Kapasite Başlıkları ile Makam Talimatı kategorilerinden oluşmaktadır. Kategorilere tıklandığında gösterge detayları ekranına ulaşılmaktadır. Merkez ve taşra birimleri alanlarından gösterge tanımlamaları ile hedef gerçekleşme sayıları ve açıklama bölümlerinin veri girişi yapılabilmektedir.

Veri giriş yetkisi tanımlaması için “sistem yöneticisi, birim koordinatörü ve veri giriş sorumlusu” başlıkları kullanılmaktadır. Bu yetki tipleri sırasıyla kademeli olarak daralmaktadır. Bu bağlamda sistemdeki en geniş yetki sistem yöneticilerine aittir. Sistem yetkilisi sistem üzerindeki tüm düzenlemeleri gerçekleştirebilen kategori, başlık ve puanlama ağırlığı ve birim ekleme çıkarma işlemlerini gerçekleştirebilen yetkilidir.

Birim koordinatörleri görev yaptığı birime ait performans verilerinin derlenmesi, sisteme kaydedilmesi, kontrol edilmesi, analiz edilmesi ve sonuçların bir rapor halinde üst yöneticiye sunulmasından sorumlu kişiyi ifade etmektedir. Birim koordinatörü ayrıca görev yaptığı birimin

performans yönetimine tabi iş ve işlemlerini koordine etmekten sorumludur. Veri giriş sorumlusu ise sadece tanımlanan başlıkların hedef gerçekleşmesi ile açıklamalara ilişkin veri kaydı yapabilmektedir.

Veri giriş sorumlusu kayıt ekranına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

The screenshot shows the 'Yeni Kayıt' (New Registration) screen in the PERDİS system. The interface includes a sidebar on the left with a 'Yeni Kayıt' button and a list of units (Birim) such as Tuzluca Kaymakamlığı, Iğdır Valiliği, Ünye Kaymakamlığı, Ordu Valiliği, Sakarya İl Jandarma Komutanlığı, Kastamonu İl Jandarma Komutanlığı, Bursa Valiliği, Nevşehir Valiliği, and Pazarcık Kaymakamlığı. The main form area contains fields for Adı (Name), Soyad (Surname), TC Kimlik No (TC ID Number), Unvan (Title), Cep Telefonu (Mobile Phone Number), EPosta (Email), Şifre (Password), and Birim (Unit). There are also checkboxes for 'Aktif' (Active), 'Rapor sitesine erişebilir' (Can access report site), 'Veri sitesine erişebilir' (Can access data site), and 'Açılış Sayfasını Rapor Sayfası Olun mu' (Should the report page be the login page?). A 'Resim Yükle' (Upload Image) button is also present.

Foto 3. PERDİS Kullanıcı Bilgileri Kayıt Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

Yetki tanımlaması yapılan kişilerin kişisel bilgileri ana ekrana kaydedilerek kurumsal mail adresleri ile bağlantılı olarak şifre tanımlaması gerçekleştirilmektedir. Yetki tanımlama işlemi tamamlanan kişiler sisteme giriş yaparak birimlerine ait veri girişi yapabilmektedir. 2023 yılı itibarıyla sistemde kayıtlı aktif kullanıcı sayısı 6.218'dir. Kullanıcı kayıt ekranı aşağıda yer almaktadır.

Sisteme gösterge kaydı gösterge başlığının kaydı ve gerçekleşme rakamlarının kaydı olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Performans göstergelerinin kaydı için “yeni faaliyet ekle” butonunun tıklanarak göstergeye ilişkin ad, açıklama, üst faaliyet, sıra numarası, değer tipi yönelim ve veri tipi alanlarının doldurularak kaydedilmesi gerekmektedir.

Faaliyet ve gösterge başlıklarına ilişkin veri kayıt ekranı aşağıda yer almaktadır.

Foto 4. PERDİS Gösterge Kayıt Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

Gösterge kaydı oluşturulduktan sonra yeni gösterge sol tarafta bulunan gösterge listesine eklenmektedir. Gösterge listesine eklenen “başlık” sekmesi tıklanarak gösterge detay ekranına ulaşılmaktadır. Gösterge detayı kayıt ekranı aşağıda yer almaktadır.

Foto 5. PERDİS Gösterge Detayları Kayıt Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

Gösterge detay ekranı, ilgili gösterge başlığına ilişkin birim, açıklama, hedef, gerçekleşme, ağırlık, dönem, tarih ve puan bilgilerinin kaydedildiği ekrandır. Hedef ve gerçekleşme verilerinin kaydı sonrası tüm puan türleri yüzdelik olarak sistem tarafından otomatik olarak hesaplanmaktadır. Merkez ve Bağlı Kuruluşlar başlığı altında yer alan puan ağırlıklarına ilişkin veri kayıt ekranı aşağıda yer almaktadır.

The screenshot displays the 'PERDİS Performans Puan Ağırlıkları Ekranı'. On the left, a sidebar contains a tree view of organizational units: 'İçişleri Bakanlığı', 'Merkez ve Bağlı Kuruluşlar' (highlighted), 'Valilikler (Teşkilat)', 'Ana Faaliyetli Olmayan Merkez ve Bağlı Kuruluşlar', and 'Bağlı Kuruluş ve Hizmet Birimleri İl Müdürlükleri'. The main area has a 'Rapor' header with a 'Yeni Kayıt' button. Below this, there are four input fields: 'Ad:' (set to 'Merkez ve Bağlı Kuruluşlar'), 'Üst Rapor:' (dropdown menu), 'Çalışma Tipi:' (dropdown menu), and 'Ağırlık:'. At the bottom right of the form are 'Kaydet' and 'Vazgeç' buttons. Below the form is a table with the following data:

Adı	Üst Rapor	Çalışma Tipi	Ağırlık
Ana Faaliyet Skoru	Merkez ve Bağlı Kuruluşlar	Faaliyet	0.3
Yıllık Plan ve Programlar	Merkez ve Bağlı Kuruluşlar	Faaliyet	0.3
Makam Talimatları	Merkez ve Bağlı Kuruluşlar	Makam Talimatları	0.1
Kurumsal Kapasite ve Memnuniyet Düzeyi	Merkez ve Bağlı Kuruluşlar	Kurumsal Kapasite	0.3

Foto 6. PERDİS Performans Puan Ağırlıkları Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

Performans puanı ağırlıklarının yer aldığı kayıt ekranı incelendiğinde birimlerin performans kategorileri ve puanlama yöntemlerinin aşağıda belirtildiği şekilde olduğu anlaşılmaktadır.

Merkez teşkilatı kategorisinde yer alan kurumlardan merkez birimler ve bağlı kuruluşların performans puanları “Ana Faaliyet Skoru, Yıllık Plan ve Programlar, Memnuniyet Düzeyi ve Kurumsal Kapasite Başlıkları ile Makam Talimatı kategorileri üzerinden hesaplanmaktadır.

- Ana Faaliyet Skoru’nun toplam puan içerisindeki ağırlığı %30,
- Memnuniyet Düzeyi kategorisinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %15,
- Kurumsal Kapasite Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %15,
- Makam talimatının toplam puan içerisindeki ağırlığı %10,
- Yıllık Plan ve Program (YPP) Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30 olarak kaydedilmektedir.

YPP altında birimden birime farklılık gösteren toplam dört alt kategori yer almakta olup bu alt kategoriler aşağıda sıralanmıştır.

- 180 günlük İcraat Programı
- Çalışma Planı
- Performans Programı

- Yılı Programı

YPP göstergeleri içerisinde; 180 Günlük İcraat Programı, Çalışma Planı Performans Programı ve Yılı Programı alt kategorileri yer almaktadır. YPP göstergeleri içerisinde 180 Günlük İcraat Programı Göstergelerinin %25; Çalışma Planı Göstergelerinin %25 Performans Programı Göstergelerinin %25, Yılı Programı Göstergelerinin %25 ağırlığı bulunmaktadır.

PERDİS'te verisi bulunan valiliklerin genel performans puanı Ana Faaliyet Skoru, Çalışma planı, Memnuniyet Düzeyi ve Kurumsal Kapasite Başlıkları ile Makam Talimatı kategorileri üzerinden hesaplanmaktadır.

Valiliklerin performans puanlarında:

- Ana Faaliyet Skoru göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Çalışma Planı Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Memnuniyet Düzeyi kategorisinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %15
- Kurumsal Kapasite Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %15
- Makam talimatının toplam puan içerisindeki ağırlığı %10

Olarak hesaplanmaktadır.

PERDİS'te verisi bulunan kaymakamlıkların genel performans puanı Ana Faaliyet Skoru, Çalışma Planı, Kurumsal Kapasite Başlıkları ile Makam Talimatı kategorileri üzerinden hesaplanmaktadır. Kaymakamlık performans puanlarında:

- Ana Faaliyet Skoru göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Çalışma Planı Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Kurumsal Kapasite Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Makam talimatının toplam puan içerisindeki ağırlığı %10 olarak hesaplanmaktadır.

Kaymakamlıkların memnuniyet puanı bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumsal kapasite alanının puanı %30

Olarak hesaplanmaktadır.

PERDİS'te verisi bulunan merkez birim ve bağlı kuruluşların taşra birimlerinin genel performans puanı Ana Faaliyet Skoru, Çalışma Planı, Memnuniyet Düzeyi ve Kurumsal Kapasite Başlıkları ile Makam Talimatı kategorileri üzerinden hesaplanmaktadır. Bu birimlerin performans puanlarında:

- Ana Faaliyet Skoru göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Çalışma Planı Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %30
- Memnuniyet Düzeyi kategorisinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %15
- Kurumsal Kapasite Göstergelerinin toplam puan içerisindeki ağırlığı %15

PERDİS rapor sayfasına erişim için rapor ekranına geçiş yapılması gerekmektedir. Sisteme giriş yetkisi kademeli olduğundan veri giriş sayfasından rapor ekranına geçişte yeniden kullanıcı adı ve şifre giriş işlemlerinin gerçekleştirilerek oturum açılması gerekmektedir.

Rapor sayfasına erişim <https://perdis.icisleri.gov.tr/Rapor/Site> adresi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Rapor sayfası girişine ilişkin ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.

Rapor ekranına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

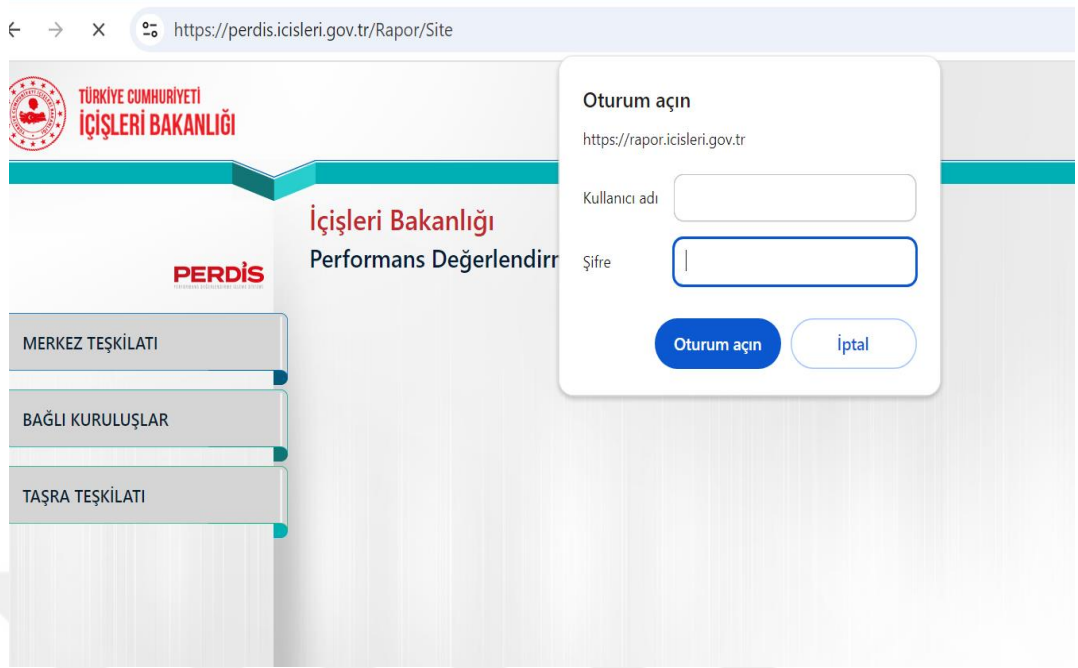


Foto 7. PERDİS Rapor Sayfası Giriş Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

Veri kayıt ekranında işlenen veriler iş zekâsı süzgecinden geçirilerek rapor ekranına aktarılmaktadır. Veri giriş sayfasına kaydedilen göstergeler ve bunların hedef ve gerçekleştirmeleri doğrultusundaki nihai durum rapor sayfasından anlaşılmaktadır. Kaydedilen büyük miktarda verinin puanlarının hesaplanması, özetlenmesi, sınıflandırılması, dışa aktarılması ve görselleştirilmesi rapor ekranı aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. PERDİS puanlamalarına ilişkin ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.



Foto 8. PERDİS Rapor Ekranı

Kaynak: <https://perdis.icisleri.gov.tr/>

PERDİS rapor ekranında performansa esas ana kategoriler Ana Faaliyet Skoru, Yıllık Plan ve Programlar, Kurumsal Kapasite ve Memnuniyet Düzeyi ve Makam talimatları olarak adlandırılmaktadır. Rapor ekranında birim, gösterge kategorisi ve yıl verileri şeklinde filtreleme yapabilmektedir. PERDİS rapor sayfasında yer alan 2023 verileri incelendiğinde Bakanlığın performans puanının 84,97 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Rapor ekranının solunda yer alan “merkez teşkilatı, bağlı kuruluşlar ve taşra teşkilatı” kategorilerine tıklandığında birim listelerine erişim sağlanmaktadır. Rapor ekranında kayıtlı birimlere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. PERDİS’te Verisi Bulunan Kurumlar Listesi

Birim Türü	Teşkilat	Birim Sayısı
Merkez Birimleri	İller İdaresi Genel Müdürlüğü	1
	Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü	1
	Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü	1
	Strateji Geliştirme Başkanlığı	1
	Mülkiye Teftiş Kurulu Başkanlığı	1
	Personel Genel Müdürlüğü	1
	Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü	1
	Eğitim Dairesi Başkanlığı	1
	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	1
	Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü	1
	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	1
	KİHBİ Dairesi Başkanlığı	1
	AREM	1
	GAMER	1
	İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı	1
	İç Denetim Birimi Başkanlığı	1
	Jandarma Genel Komutanlığı	1
	Emniyet Genel Müdürlüğü	1
Bağlı Kuruluşlar	Göç İdaresi Başkanlığı	1
	Sahil Güvenlik Komutanlığı	1
	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı	1
Valilikler	Valilik	81
Kaymakamlıklar	Kaymakamlıklar	922
	İl Jandarma Komutanlığı	81
	İl Emniyet Müdürlüğü	81
Bağlı Kuruluş Birimleri	İl Göç İdaresi Müdürlüğü	81
	Sahil Güvenlik Bölge Komutanlığı	4
	İl Afet ve Acil Durum Yönetimi Müdürlüğü	81
	İl Nüfus Müdürlüğü	81
İl Müdürlükleri	İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü	81
TOPLAM		1514

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanı verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo incelendiğinde Bakanlık genelinde gerçekleştirilen performans değerlendirmesinin merkez ve taşra teşkilatı bağlamında iki temel düzeyde yapıldığı görülmektedir. İlçe düzeyindeki değerlendirme kaymakamlıklarla sınırlıdır. Birimler incelendiğinde sistemde performansın yalnız kurumsal düzeyde ölçüldüğü anlaşılmaktadır. Birimlerin gösterge sayılarına ilişkin veriler tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. PERDİS’ te Verisi Bulunan Kurumların 2023 Yılı Gösterge Sayıları

No	Birim Adı	Gösterge Türü	Birim Sayısı	Toplam Gösterge ¹
1	Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM)	507	1	507
2	Jandarma Genel Komutanlığı (JGK)	299	1	299
3	Sahil Güvenlik Komutanlığı (SGK)	92	1	92
4	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başk. (AFAD)	196	1	196
5	Göç İdaresi Başkanlığı (GİB)	180	1	180
6	Kaç. İstih. Harek. ve Bil. Top. D. Bşk. (KİHBİ)	44	1	44
7	İller İdaresi Genel Müdürlüğü (İİGM)	160	1	160
8	Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müd. (NVI)	126	1	126
9	Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB)	78	1	78
10	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı (DHDB)	61	1	61
11	Eğitim Dairesi Başkanlığı (EDB)	65	1	65
12	Sivil Toplumla İlişkiler Genel M. (STİGM)	72	1	72
13	Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü (HHGM)	47	1	47
14	Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü (BTGM)	116	1	116
15	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı (DİAB)	51	1	51
16	Personel Genel Müdürlüğü (PGM)	62	1	62
17	Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM)	66	1	66
19	Mülkiye Teftiş Kurulu Başkanlığı (MTKB)	45	1	45
20	İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı	73	1	73
21	Güv. ve Acil Dur. Koordin. Mrk. Bşk. (GAMER)	53	1	53
18	Valilik	213	81	17.253
19	Kaymakamlık	164	922	151.208
20	İl Emniyet Müdürlüğü	137	81	11.097
21	İl Jandarma Komutanlığı	121	81	9.801
22	Sahil Güvenlik Bölge Komutanlığı	64	4	256
23	İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	61	81	4.941
24	İl Göç İdaresi Müdürlüğü	46	81	3.726
25	İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü	32	81	2.592
26	İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü	41	81	3.321
TOPLAM		3.278	1514	206.606

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanı verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 8’de yer alan veriler incelendiğinde PERDİS tarafından performansı ölçülen birimlerin ve alt kategorilerde yer alan puanlamaya esas gösterge sayılarının değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan birimlerin “Ana Faaliyet Skoru” sekmesine tıklandığında ilgili kategori içerisindeki gösterge ve puan detaylarına ulaşılmaktadır. Ekranın sağ üst bölümüne yerleştirilen gösterge sayıları sekmesinin yanında bulunan “...” butonu bu alanda yer alan gösterge listelerinin tablo şeklinde dönüştürmeyi sağlamaktadır. Ana faaliyet göstergelerine ilişkin ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.

¹ Birim sayısı

Birim gösterge puanları örnek ekranına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

Valiliği	Ana Faaliyet Türü	Gerçekleşme Oranı	Gösterge Sayısı
iyet Skoru	Valilik Birimleri	96,68	7
68	Valilik Birimleri	96,68	7
	Muhtar Bilgi Sistemi Başvuruları Sonuçlandırılma Oranı	91,18	1
	CİMER Başvurularının Cevaplanma Oranı	100,00	1
	Bütçe Yatırım Ödeneklerinin Kullanım Oranı	85,55	1
	Aydınlatma Komisyonu İş ve İşlemlerinin Sonuçlandırılma Oranı	100,00	1
	4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanununa Göre İşlem Sonuçlandırılma Oranı	100,00	1
	4483 Sayılı Kanuna İlişkin Alınan Kararlarda İsbet Oranı	100,00	1
	10 Bin Kişi Başına Düşen Yatırım Tutarı	100,00	1
leşme Oranı	Toplam	96,68	7
Gösterge Sayısı			

Foto 9. Ana Faaliyet Skoru Göstergeleri Örnek Ekranı

Tablo 9. Ana Faaliyet Skoru Gösterge Örnekleri Tablosu.

No	Ana Faaliyet Skoru Gösterge Örnekleri	İlgili Birim
1	TCK Madde 188 ² Şüpheli Sayısı (100 Bin Kişiye Düşen)	EGM
2	Kişilere Karşı İşlenen Suçlardan Aydınlatılanların Sayısı	JGK
3	Narkotik Detektör Köpeği ile Yapılan Deniz Aracı Kont. Sayısı	SGK
4	Afet Konutları Altyapı Proje İşlerinin Tamamlanma Oranı	AFAD
5	Sosyal Uyum ve Yaşam Eğt. Faydalanan Yabancı Sayısı	GİB
6	Kaçakçılık Olay Sayısı	KİHBİ
7	Alo-199 Verilen Randevu Sayısı	NVİ
8	İçişleri Bakanlığı E-Devlet Hizmetleri Yararlanıcı Sayısı	SGB
9	Çağrı Alıcıların Ortalama Reaksiyon Süresi (Sn)	İİGM
10	Yapımı Tamamlanan Hükümet Konağı Sayısı	DHDB
11	Eğitime Alınan Personelin Toplam Personel Sayısına Oranı	EDB
12	Dernek Beyannamelerinin Verilme Oranı	STİGM
13	İd. Davalar ile İlgili İş ve İşlemler Kaps.Yapılan Savunma S.	HHGM
14	E-Dilekçe Sayısı	BİD
15	Diğer Ülkelere Gönderilen Heyet Sayısı	DİAB
16	Atama ve Yer Değiştirme İdari İşl. Karşı Açılan Dava Sayısı	PGM
17	Ulusal ve Uluslararası Düş. Kur. Raporlarının Takip Sayısı	AREM
18	4982 Bilgi Edinme Kanununa Göre İşlem Sonuçlandırılma Oranı	VALİLİKLER
19	İlçede Meydana Gelen Trafik Kazalarında Ölen Kişi Sayısı	KAYMAKAMLIKLAR
20	Narkotik Olay Sayısı (100. 000 Kişiye Düşen)	İL EMNİYET MÜD.
21	Ölümlü Trafik Kazası Sayısı	İL JANDARMA KOM.
22	Arama Kurtarma Faaliyetlerinde Kazazedelerin Sağ Kur. Oranı	S. GÜV. BÖLGE KOM.
23	Afet Farkındalık Eğitimi Verilen Kişi Sayısı	İL AFAD MÜD.
24	Uluslararası Koruma Başvuru Sayısı	İL GÖÇ İD. MÜD.
25	Doğum, Ölüm, Evlenme, Boşanma ve Kiş. Hal Olay Tescil İşl	İL NVİ MÜD.
26	Denetlenen Dernek Sayısı	İL STİ MÜD.

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanı verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

PERDİS'in "Yıllık Plan ve Programlar" kategorisinde dört alt kategori yer almaktadır. YPP alt kategorileri performans programı, 180 günlük icraat programı, yılı programı ve çalışma planı başlıklarından oluşmaktadır.

² Uyuşturucu veya uyarıcı maddeleri ruhsatsız veya ruhsata aykırı olarak imal, ithal veya ihraç suçu.

Veri giriş sorumlusu kayıt ekranına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.



Foto 10. PERDİS Yıllık Plan ve Programların Alt Kategorileri Ekranı

Tablo 10. Yıllık Plan ve Programlar Örnek Göstergeler Tablosu.

No	Yıllık Plan ve Programlar (Çalışma Planı) Örnek Göstergeler	İlgili Birim
1	İnsansız Hava Aracı Uçuş Saati	EGM
2	İcra Edilecek Operasyon Sayısı	JGK
3	Yetiştirilecek İlave Dalış Personeli Sayısı	SGK
4	Akredite Edilen Ekip Sayısı	AFAD
5	Yüz Tanıma Sistemi Projesi Tamamlanma Oranı	GİB
6	El Yapımı Patlayıcılarla Mücadele Toplantı Sayısı	KİHBİ
7	Ciltlenecek Nüfus Kütüğü Sayısı	NVİ
8	Açık Kapı Eğitimi Verilecek Kişi Sayısı	SGB
9	Güneş Enerjisi Paneli Kurulacak 112 Acil Çağrı Merkezi Sayısı	İİGM
10	Yapımı Tamamlanacak Kaymakam Evi Sayısı	DHDB
11	Uzaktan Eğitim Alacak Personel Sayısı	EDB
12	Sivil Toplum İstişare Kurulu Sayısı	STİGM
13	Mevzuat Hazırlama Eğitimi Verilecek Kişi Sayısı	HHGM
14	Robotik Siber Güvenlik Otomasyonu	BTGM
15	İ.H., AB Süreci ve Proje Konularında Verilecek Eğitim Sayısı	DİAB
16	Yapılacak Personel Memnuniyet Anketi Sayısı	PGM
17	Basılacak Kitap Sayısı	AREM
18	İl Güvenlik Koordinasyon Toplantısı Sayısı	VALİLİKLER
19	İlçe İdare Şube Başkanları Toplantı Sayısı	KAYMAKAMLIKLAR
20	Yol Kontrol Noktalarında Denetimi Yapılacak Araç Sayısı	İL EMNİYET MÜD.
21	Trafik Güvenliği Eğitimi Verilecek Vatandaş Sayısı	İL JANDARMA KOM.
22	Kontrol Edilecek Gemi- Tekne Sayısı	S. GÜV. BÖLGE KOM.
23	Afet Tatbikatı Sayısı	İL AFAD MÜD.
24	Düzenlenecek İl Göç Kurulu Toplantı Sayısı	İL GÖÇ İD. MÜD.
25	Düzenlenecek Pasaport Sayısı	İL NVİ MÜD.
26	İncelenecek Dernek Tüzüğü Sayısı	İL STİ MÜD.

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanı verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örnek göstergeler tablosu incelendiğinde göstergelerin Bakanlık esas hizmet alanı içerisinde yer alan kamu güvenliği, sivil toplum, afet, nüfus hizmetleri, göç yönetimi hususlarına ilişkin eğitim ve idari faaliyetlere ilişkin olduğu ve faaliyet temelli olduğu görülmektedir. Faaliyetlerin güvenlik ve savunma stratejileri başta olmak üzere birim özelinde ve birimlerin çalışmalarına bağlı olarak yol ve saha kontrolleri, yüz yüze ve uzaktan eğitimler, idari yapıların işleyişi, enerji verimliliği ve teknoloji kullanımı gibi çeşitli alanlara tekabül etmektedir. Performans puanı yılın başında belirlenen hedeflerin yılsonundaki gerçekleşme düzeyi esas alınarak hesaplandığı görülmektedir.

PERDİS rapor ekranında yer alan bir diğer kategori “Kurumsal Kapasite ve Memnuniyet Düzeyi” kategorisidir. Kurumsal kapasite göstergeleri kurumun insan kaynağı, makine, teçhizat, teknoloji altyapısı, bina ve donanım durumunu değerlendirmeye yarayan göstergelerden oluşmaktadır. Memnuniyet düzeyi ise vatandaşların ve personelin memnuniyet puanlarından oluşmaktadır. Kurumsal kapasite ve memnuniyet düzeyi ana kategorisi sekmesine tıklandığında kurumsal kapasite ve memnuniyet düzeyi olarak iki alt kategori açılmaktadır.



Foto 11. Kurumsal Kapasite ve Memnuniyet Düzeyi Alt Kategorileri Ekranı

Tablo 11. Memnuniyet Düzeyi Göstergeler Tablosu.

No	Memnuniyet Düzeyi Örnek Göstergeler Tablosu	İlgili Birim
1	Vatandaş Memnuniyet Düzeyi %50	Valilikler Merkez Birimler Bağlı Kuruluşlar İl Müdürlükleri
2	Personel Memnuniyet Düzeyi %50	Merkez Birimler Bağlı Kuruluşlar Valilikler

Kaynak: (T.C. İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanı verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Memnuniyet düzeyi puanı valilikler merkez birimle, bağlı kuruluşlar ve il müdürlükleri düzeyinde sisteme yansımaktadır. Personel ve vatandaş memnuniyet düzeyi puanlarının ağırlığı

eşit olarak hesaplanmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere kaymakamlıklara ilişkin memnuniyet düzeyleri sistemde yer almamaktadır.

PERDİS’ rapor sayfasında yer alan bir diğer kategori olan “Kurumsal Kapasite” Kurumun insan kaynağı, makine, teçhizat, teknoloji altyapısı, bina ve donanım durumunu açığa çıkaran göstergelerden oluşmaktadır. Kurumsal kapasite puanlaması 1 ve 5 arasında yapılmakta ve her bir puan karşılığı 20 puana denk gelmektedir (1:20 Çok Yetersiz, 2:40 Yetersiz, 3:60 Kısmen Yeterli, 4:80 Yeterli, 5:100 Oldukça Yeterli). Tüm birimlerin kurumsal kapasite verisi bulunmaktadır.

Tablo 12. Kurumsal Kapasite Örnek Göstergeler Tablosu

No	Kurumsal Kapasite Örnek Göstergeler	İlgili Birim
1	Terörle Mücadele Branşlı Personel Durumu	EGM
2	Havacılık birimi Personel Durumu	JGK
3	Hizmet Binası X- Ray Cihazı Durumu	SGK
4	Arama Kurtarma Taşıt Durumu	AFAD
5	Hizmet Binası Demirbaş Durumu	GİB
6	Bilişim Personeli Sayısı	KİHBİ
7	Hizmet binası Arşiv Durumu	NVİ
8	Hizmet Binası Asansör Durumu	SGB
9	Hizmet Binası Ağ Altyapısı Durumu	İİGM
10	Yazılımların Güncellik Durumu	DHDB
11	Hizmet Aracı Durumu	EDB
12	Personel Çalışma Alanlarının Durumu	STİGM
13	Avukat Sayısı	HHGM
14	Hizmet Binası Jeneratör Durumu	BTGM
15	İdari Personel Sayısı	DİAB
16	Yardımcı Hizmetler Personel Sayısı	PGM
17	Yemekhane Durumu	AREM
18	Bina Engelli Rampası Durumu	VALİLİKLER
19	Hizmet Binası Toplantı Salonu Durumu	KAYMAKAMLIKLAR
20	Nezarethanelerin Standartlaşma Durumu	İL EMNİYET MÜD.
21	Bina Yönlendirme Tabelalarının Durumu	İL JANDARMA KOM.
22	Hizmet Binası Kat Planı Durumu	S. GÜV. BÖLGE KOM.
23	Arama Kurtarma Taşıt Durumu	İL AFAD MÜD.
24	Göç Uzmanı Personel Sayısı	İL GÖÇ İD. MÜD.
25	Hizmet Binası Güvenlik Kamerası Durumu	İL NVİ MÜD.
26	Hizmet Binası Isı Yalıtımı Durumu	İL STİ MÜD.

Kaynak: (T.C. İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi (PERDİS) veri tabanı verilerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

PERDİS’ te yer alan bir diğer kategori “Makam Talimatları” kategorisidir. Bakanlık makamı tarafından verilen talimatlara³ ilişkin konu başlıklarını içeren gösterge türüdür. Makam talimatları sisteme ilgili valilik, merkez birimi veya bağlı kuruluş tarafından tanımlanmaktadır.

³ Makam talimatları sayısı her bir kurum özelinde değişiklik göstermektedir. Makam talimatlarının toplam puan içerisindeki ağırlığı %10 olarak belirlenmiştir. Makam talimatları puanları işlemlerin gerçekleşme süreci aşamalarına bağlanmıştır. Toplamda 5 aşamada gerçekleşen talimat puanlama sürecinde 1. Aşama: 20, 2 Aşama: 40, 3 Aşama: 60, 4. Aşama: 80, 5. Aşama:100 olarak puanlanmaktadır. Gelen talimat sayısı

Makam talimatları puan detayına ilişkin görsel aşağıda yer almaktadır.

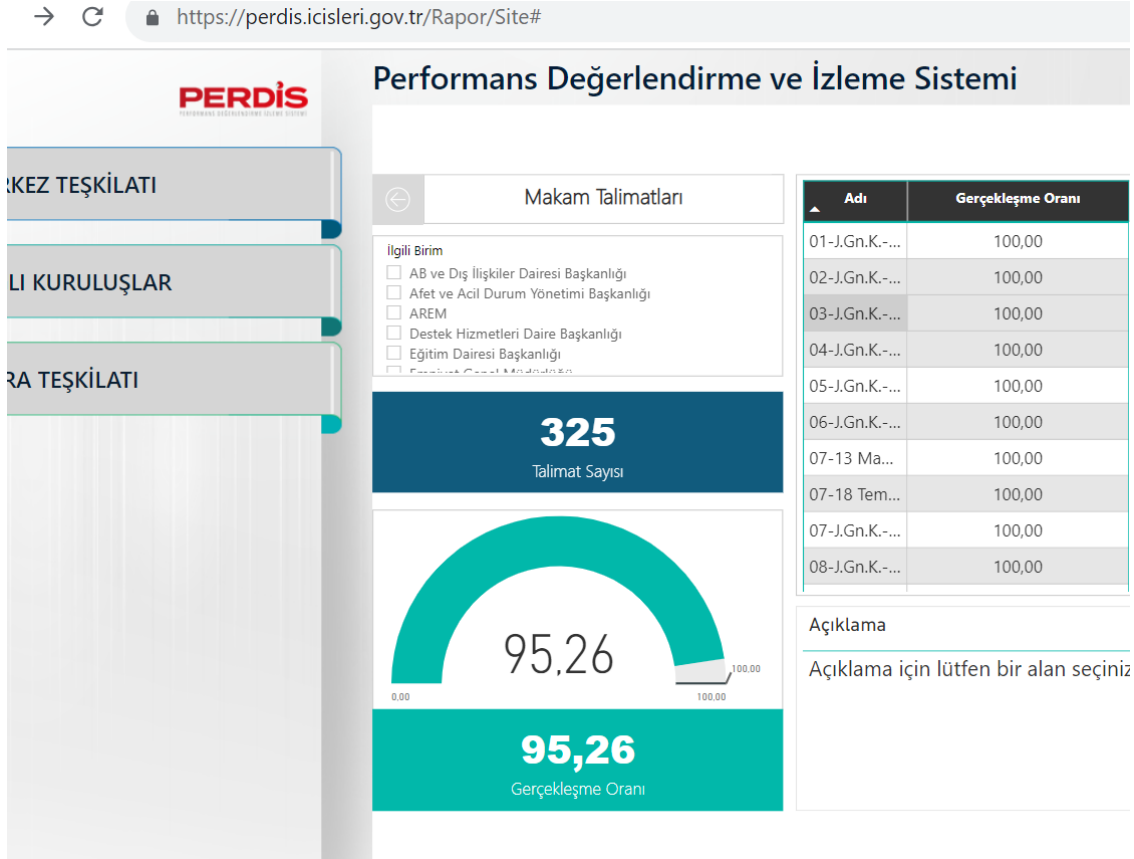


Foto 12. Makam Talimatları Rapor Ekranı

Sosyal, kültürel, demografik, sağlık, eğitim, çevre, tarım, istihdam vb. alanları ile ilgili olarak ve kurumlar arası özel iş birliği çerçevesinde çözümlenecek kapsamlı ve önem arz eden konularda (deprem, covid-19, kadına yönelik şiddetle mücadele, okul çevresi güvenliği vb.) İçişleri Bakanlığı üst makamlarınca verilen talimatları ve gönderilen genelgeleri kapsamaktadır. Özel ve gizli niteliğe haiz makam talimatları kapsam dışındadır.

4.4. İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin Yürütücüleri

Kamu kurumlarının performans yönetimini etkin bir şekilde yürütmesi ve kurumsal hedeflerine ulaşması için Strateji Geliştirme Başkanlıkları (SGB) sorumluluk üstlenmektedir. SGB'nin temel görevleri, kamu kurumlarının uzun vadeli stratejik hedeflerini belirlemek, bu hedeflere uygun faaliyetleri planlamak ve performans göstergeleri aracılığıyla süreçlerin izlenmesini sağlamaktır. SGB'ler, kurum içi koordinasyonu sağlayarak kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını desteklemek açısından da birtakım görevler üstlenmektedirler. Bu kapsamda, stratejik planların hazırlanması, performans programlarının

çerçevesinde toplanan puanların, toplam talimat sayısına bölünmesi suretiyle ortalama makam talimatı puanı elde edilmektedir.

oluşturulması ve bütçe yönetiminin performans hedefleri ile uyumlu bir şekilde yürütülmesi, başkanlıkların temel işlevleri arasında değerlendirilmektedir.

Bakanlık teşkilatı içerisinde yer alan birimlerin kurumsal performansının yönetilmesinde kilit aktör olarak karşımıza çıkmaktadır (SGB, 2023). Performans yönetim sisteminin ana aktörü konumunda olan SGB yöneticileri planlayıcı, tasarlayıcı, yönetici veya kullanıcı olarak farklı roller üstlenmektedir.

İBPYS içeriğine ilişkin standartların belirlenmesinde SGB yetkili kılınmıştır. SGB sistemin içerik analizinin yapılması, performans göstergelerinin güncellenmesi, göstergelerin kontrolü, puanlama hesaplarının kontrolü, veri kayıtlarının kontrolü, kontrol sonrası ilgili taraflarla iletişime geçilmesi, performans sonuçlarının rapor haline getirilmesi ve kurumlar arası koordinasyonun sağlanması konusundaki iş ve işlemleri yürütmektedir. İBPYS'nin teknoloji altyapısı ile ilgili çalışmalar BTGM tarafından gerçekleştirilmektedir. BTGM sistemin teknoloji altyapısının güncellenmesi, iyileştirilmesi, veri güvenliğinin ve sistem güvenliğinin sağlanması ile ilgili faaliyetleri yürütmektedir.

SGB ve BTGM bünyesinde görevlendirilen sistem yöneticileri sistemin teknik, sosyal ve idari açıdan yürütülmesinden sorumludur. Sistem yöneticileri tarafından üstlenilen roller zaman zaman hem yönetsel hem de veri analizi, veri yönetimi, teknoloji idaresi gibi uzmanlık gerektiren konulara tekabül etmektedir. Bu durum birim çalışanlarının çok boyutlu ve disiplinler arası beceriler edinmesini teşvik etmektedir. Bu birimler teşkilat yapısı içerisindeki tüm müdürlükler ve ilçe teşkilatı içerisindeki alt birimler sisteme veri girişini gerçekleştirebilmektedir. Bunun için kurum tarafından görevlendirilen sorumlulara yetki tanımlaması yapılmaktadır.

İBPYS kapsamında performans verisine sahip kurum ve kuruluşlarda yıl sonu performans değerlendirmesini yapmak üzere performans değerlendirme ve izleme kurulları oluşturulmuştur. Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi rapor sayfasında adı geçen Bakanlık hizmet birimleri, bağlı kuruluşlar ve bunların taşra birimleri ile valilikleri ve kaymakamlıkların birim yöneticilerinin başkanlığında birim koordinatörleri ve ilgili yöneticilerin katılımı ile oluşturulan kurulları ifade etmektedir.

Sistemin insan kaynakları; çalışma grupları, birim koordinatörleri, veri giriş sorumluları, analiz uzmanları, idari karar alıcılar ve bilişim uzmanlarından oluşmaktadır. Performans yönetim sürecinde çalışanlar için performans hedefleri ve beklentileri belirlemekten, geri bildirim ve koçluk sağlamaktan ve çalışan performansını değerlendirmekten sorumlu kişiler olarak yöneticiler görev almaktadır. Kurumda görevli performans yöneticileri sistem analizi, kurumsal amaçlara ulaşmak için analiz, planlama, idare ve rehberlik etme gibi farklı roller üstlenebilmektedir. İBPYS kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri yürütmek üzere Bakanlığın merkez biriminde çalışma grupları kurulmuş olup iş ve işlemler çalışma grupları aracılığıyla yürütülmektedir. Sistemin yönetsel süreçleri ile ilgili olarak "birim koordinatörlüğü" uygulaması başlatılmıştır. Birim koordinatörleri ve sistem yöneticileri ihtiyaç halinde bir araya gelerek toplantı ve eğitimler düzenlemekte ve sistemin iyileştirilmesine yönelik fikir alışverişinde bulunmaktadırlar. Birim koordinatörleri ve çalışanlar arasında hedeflerin başarılması, performansın analiz edilmesi ve yapılandırılmış geribildirim sağlandığı bir iletişim gerçekleşmektedir. İBPYS kapsamında performans verisine sahip kurum ve kuruluşlarda yıl sonu performans değerlendirmesi performans değerlendirme ve izleme kurulları tarafından gerçekleştirilmektedir. Kurullar yılda bir kere olmak

üzere performans verisi bulunan alt birimlerin yetkililerinin katılımı, kurumu temsile yetkili üst amirin başkanlığında gerçekleştirilmektedir.



5. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİ

Bu bölümde İBPYS'nin amacı, kapsamı, gerekliliği, sistem içeri kullanılan yöntemler, sistemin teknik, idari ve hukuki yeterliliği ve sürdürülebilirliğine ilişkin katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

5.1. İBPYS' nin Amacına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin amacı nedir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 13’ te yer almaktadır.

Tablo 13. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin Kuruluş amacı nedir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Amaç		26
	Performans ölçme, değerlendirme ve takip	10
	Kamu hizmetlerinin etkin ve hızlı sürdürülmesi	7
	Performans odaklı kamu yönetimi anlayışının yerleştirilmesi	5
	5018 Sayılı Kanun’dan kaynaklanan hukuki zorunluluk	3
	Aksaklıkların nedenlerini tespit etme ve çözüm önerileri geliştirme	1
Toplam		26

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin kuruluş amacı nedir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, beş alt tema ve bunlara ilişkin 26 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Performans ölçme, değerlendirme ve takip” (f = 10) alt temasında, daha sonra “Kamu hizmetlerinin etkin ve hızlı sürdürülmesi” (f = 7), “Performans odaklı kamu yönetimi anlayışının yerleştirilmesi” (f = 5), “5018 Sayılı Kanun’dan kaynaklanan hukuki zorunluluk” (f = 3) ve “Aksaklıkların nedenlerini tespit etme ve çözüm önerileri geliştirme” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Ülkemiz iki binli yıllardan sonra yaşadığı dönüşümün neticesinde. 5018 sayılı kanunla birlikte böyle bir ihtiyacın ortaya çıktığını gördü. Özellikle Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminden sonra da hızlı karar alma ve vatandaşa daha iyi hizmet sunabilmek şiarıyla yola çıkıldı. Bunların da tabii vatandaş odaklı hizmet kalitesi, verimlilik kavramlarıyla hepimiz tanıştık. Bu hızlı işleyişin de çalışma biçimlerine göre kurumlarda farklılık arz ettiğinin gördük. Ki strateji geliştirme başkanlıklarında biraz önce söylediği 5018 ve 5436 sayılı kanunlar gereğince görevlerinden bir tanesi de performansın ölçülmesi. Performans yönetiminin ne olduğunun ki kurumlarımızda çalışanlarımız da aslında 2 binli yılların üzerinden 22 yıl geçmesine rağmen çok da bu konuda ilerleyiş kaybedip kaybetmediğini de aslında bir test edilmesi gerektiği kanaatindeyim. Amacı dediğim gibi vatandaşa ulaşan hizmetlerin ne kadar vatandaş odaklı olduğunu ne kadar hızlı olduğunu ne kadar etkili ve verimli olduğunun ölçülmesi.” (K_01)

“Öncelikle tabii ki İçişleri Bakanlığı yani elbette bütün kurumlarımızı vatandaşa dokunan tarafı var ama İçişleri Bakanlığımız vatandaşın yediden yetmişe tamamına hitap eden bir bakanlık. İnsanların özellikle güvenlikle ilgili konularını ülkenin iç ve dıştaki savunmasıyla ilgili konularını afetlerle ilgili ya da nüfusla ilgili ana başlıklarıyla değerlendirildiğinde çok önemli konularına temas eden bir kurum. Dolayısıyla performans olaraktan da tabii ki üst düzey performans sergileyen bir kurum. Ben performansını değerlendirdiğimde normalde beklenenin daha üzerinde bir performans gösterdiğini düşünüyorum İçişleri Bakanı'nın tabii ki orada Sayın Bakanımızın kendisinin de üst düzeyde göstermiş olduğu performansa biz de o performansı yakalamaya çalışıyoruz açıkçası yani benim açımdan. Çok iyi bir performans olduğunu, kuruluş amacının da ölçülebilen değerlendirilebilen, vatandaştan gelen beklentinin sonuçlanıp sonuçlanamadığını ya da hangi aralıkta sonuçlandığını göstergelerini almak açısından çok önemli bir konu. Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz mantığıyla kuruluş amacı da ölçelim, yönetelim. Vatandaşa daha iyi seviyede hizmet verelim anlayışıyla meydana gelmiş bir yönetim anlayışı, performans yönetim sisteminin kuruluş amacı bana göre bu.” (K_03)

“İçişleri Bakanlığının hizmet alanları itibarıyla çok geniş bir hizmet alanı var nüfustan, emniyete, işte jandarmaya, sahil güvenliğe, afet yönetimine, valiliklerin, kaymakamlıkların hizmetlerine kadar varan geniş bir yelpazede hizmet veriyor ve doğumdan ölüme kadar toplumun bütün ihtiyaçlarına hemen hemen dokunan bir hizmet ağı var. Dolayısıyla bu ölçekte insan hayatıyla bu kadar ilgili bir bakanlıkta hizmet kalitesinin ölçülmesi kaynakların etkin kullanılması, vatandaşa daha iyi hizmet sunulabilmesi anlamında eli yüzü düzgün bir performans yönetim sisteminin olması gerekiyordu.” (K_4)

“Kuruluş amacı daha önceki kamu yönetimi modellerinde olduğu gibi beş bin on sekiz sayılı kanun mali yönetim ve kontrol kanununun yeni getirmiş olduğu sistem gereğince Bakanlığımızda kaynak kullandığı etkinlik ve verimliliğin sağlanması karar vericilere gerekli bilgi ve belge desteğinin sağlanması, yönetim yöneticilerinin dolayısıyla kurum verimliliğini ve üretkenliğini sağlamaktır.” (K_08)

“Performans yönetim sisteminin kuruluş amacı kurumların performansını denetleyip, takip etmektir. Denetim ve takip amaçlı iki kelimeyle özetlemek gerekirse.” (K_11)

5.2. İBPYS’ ye İhtiyaç Olup Olmadığına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine ihtiyaç olup olmadığı konusundaki düşünceleriniz nelerdir ve neden?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine ihtiyaç olup olmadığı konusundaki düşünceleriniz nelerdir ve neden?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Gereklilik Sebebi		26
	Kamu hizmetlerinin verimliliğini ölçme ve verimliliğini artırma	7
	Vatandaş odaklı kamu hizmeti	5
	Çağa uyum sağlama	4
	Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması	4
	Kamu çalışanlarının kendilerini geliştirmesi	3
	Kurumun büyüklüğü ve stratejik önemi	2
	Kurumsal hafızanın güçlenmesi ve veri kaybının engellenmesi	1
Toplam		26

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine ihtiyaç olup olmadığı konusundaki düşünceleriniz nelerdir ve neden?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, yedi alt tema ve bunlara ilişkin 26 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Kamu hizmetlerinin verimliliğini ölçme ve verimliliğini artırma” (f = 7) alt temasında, daha sonra “Vatandaş odaklı kamu hizmeti” (f = 5), “Çağa uyum sağlama” (f = 4), “Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması” (f = 4), “Kamu çalışanlarının kendilerini geliştirmesi” (f = 3), “Kurumun büyüklüğü ve stratejik önemi” (f = 2) ve “Kurumsal hafızanın güçlenmesi ve veri kaybının engellenmesi” (f = 1) alt temaları altında İBPYS’nin gerekli olduğuna dair görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Tabii ki ihtiyaç var. Performans sistemiyle birlikte bizim aslında amaçladığımız iki önemli unsur var. Bunlardan bir tanesi yine son yıllarda çok kullandığımız vatandaş odaklı kamu yönetimi kültürünün hayata geçirilmesinde kamu hizmetlerinin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde sunulması. Yani vatandaş olarak kamu yönetimi kültürü. İkinci bunun parametresine baktığımızda da kamu görevlilerinin kendisiyle ilgili olan bir durum. Bir tanesi halka yönelik, bir tanesi de halka bu hizmetleri sunan kamu görevlilerine yönelik. Biz kamu görevlilerini ne kadar iyi yetiştirip hizmet içi eğitimlerin dışında çağın geleceğin teknolojileri ile destekleyebilirsek kamu görevlileri de kendilerini geliştirebilirse, çağa ayak uydurabilirlerse o derece etkin bir kamu hizmeti sunumu olabilir.” (K_02)

“Elbette ihtiyaç var. Kamu kurumlarının yürüttüğü çalışmalar var ama az önce ifade ettiğim gibi tam olarak hayata geçirilemedi. Eli yüzü düzgün bir performans yönetim sisteminin olması herkesin genel kabulü olmalı zaten. Şimdiye kadar niye bu çalışma yapılmamış? Çünkü zor bir alan.” (K_4)

“Ya şöyle performans yönetim sistemine her kurumda ihtiyaç duyulur. Yani sonuçta bir emek veriliyor. Bir çalışma yapılıyor. Milletin devletten beklentileri var. Yani kamu kurumu dediğiniz şey bu beklentilerin karşılanması için yapılan bir yatırım. Bu yatırımın karşılığını almak isterler. Mesela pek çok büyük özel şirkette bu sistemler var. Çalışıyor. Çünkü sana maaş veriyor. Bir şey karşılığında bir şey bekliyor. Dolayısıyla İçişleri Bakanlığı da olsa, kamuda da olsa her yerde buna ihtiyaç var. Çünkü Türkiye'nin kamu hizmetlerinin maliyetini düşürme ve verimliliğini arttırma ihtiyacı var. Bu sistemler ne kadar iyi çalışırsa bunu sağlamış olacağız. Tabii bunun etkinliği vesaireyi etkileyen bazı etkenler var. Yani diğer sorularda bunları anlatacağım düşüncelerim bu konuda.” (K_05)

“İhtiyaç var. Çünkü yapılan her işin aslında bir geri dönüşünü yapan kişilere ya da yaptıran kişilere göstermek lazım. O yüzden de kurum İçişleri Bakanlığı olarak insanların hayatına dokunan bir kurumun da hani insanlara ne kadar destek olabilmiş, onların hayatına ne kadar dokunabilmiş aslında bunların dönüşünü almak kurum için çok önemlidir. O yüzden bunun için ihtiyaç muhakkak vardır.” (K_07)

“Yeni yönetim anlayışı artık kamu yönetimi anlayışı özel sektörün de liderliğinde, yani özel sektörde denenmiş şeyler artık kamu yönetiminde de geliştirilmeye çalışılıyor. Çünkü gidişat onu gösteriyor işte. Şeffaflık, katılımcılık, yönetim gibi uygulamaları özel sektörden alıp kamu yönetimine de uyguluyoruz. Özel sektörde artık performans yönetimi olmazsa olmaz yani kişiler, çalışanlar performanslarına göre özlük haklarını, performanslarına göre ücretlendirmeye tabi tutuluyorlar. Kamuda da bunun gerekli olduğunu düşünüyorum ve Bakanlığımız için de bu bir ihtiyaç. Kişi bir işe başladığı zaman herhangi bir özel olur kamu yönetiminde olur. Ne üretiyor nasıl katkı sunuyor? Bunun belirlenmesi ve bunun dönüt olarak geri verilmesi hem işlerin yürümesi açısından hem o kişinin gelişimi açısından önemli. Bu nedenle ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.” (K_09)

“Gerekli mi? Ben kesinlikle gerekli olduğunu düşünüyorum. Çünkü çağımız bilgi çağı ve veri yönetimi çok önem arz ediyor bu noktada. Faaliyetlerin, verilerin takibi yoluyla değerlendirilmesi ve gerçekleşme düzeylerinin belirlenmesi kritik öneme sahip. Kurumsal işleyişin mevcut durumuyla olması gereken arasındaki farkın belirlenmesi için ölçme ve değerlendirme yapılması gerekir zaten. Ben bu tarz sistemlerin kurumsal hafızanın güçlenmesi ve veri kaybının engellenmesi için elzem olduğunu düşünüyorum.” (K_10)

5.3. İBPYS Performans Değerlendirmesinin Boyutlarına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında performans konusunun hangi boyutlardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 15. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında performans konusunun hangi boyutlardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Performans Ölçümünün Boyutu		42
	Kurum performansı	11
	Çalışan performansı	10
	Takım performansı	10
	Bütüncül performans	10
Toplam		36

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında performans konusunun hangi boyutlardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, dört alt tema ve bunlara ilişkin 36 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Kurum performansı” (f = 11) ve “Çalışan performansı” (f = 11), “Takım performansı” (f = 10) ve “Bütüncül performans” (f = 10) alt temalarında görüş belirtmiştir. Toplam 11 katılımcıdan 10’ u performans değerlendirmesinde kurum, çalışan ve takım çalışan performansının birlikte değerlendirilerek bütüncül performans değerlendirmesi yapılması gerektiği yönünde görüş belirtmişleridir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Tamamı olmalı. Tabi burada üst yöneticiler, ekip arkadaşlarının, grup çalışanlarının ya hizmet götürenlerin hizmet alanlara karşı sorumluluklarını yerine getirip getirmediğiyle ilgili hususların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekir. Tabii ki bunun daha da yaygınlaştırılması gerekir zaman içerisinde. Gelişen teknolojiyle beraber performansta da farklı birimlerin ya da farklı hizmet kollarının katılımları da değerlendirilebilir tabii ki.”
(K_3)

“İşte kurumsal birim performansı veya çalışan performansı. Şimdi Burada bütün kurumlar dahil edilebilir ama ben bunun takımlar veya daire başkanlıkları gibi veya şubeler gibi o seviyede kalması kanaatindeyim. Bireysel performans ölçebilsek çok iyi olur. Ama burada devlet personel rejiminden kaynaklı bunun mantığından kaynaklı bazı sorunlar olduğumuz için bu çok anlamlı olmayacaktır. Yani şöyle söyleyeyim. Siz bir özel şirkette çalıştığınız zaman özel şirket size bir maaş veriyor. Bunun karşılığında yaptığınız işten bir para

kazanıyor. Dolayısıyla bununla ilgili sizinle ilgili bir karar verebiliyor performansınız az çok olduğunda falan filan. Yükseltebiliyor veya işten çıkartabiliyor Şimdi kamuda böyle bir şey söz konusu olmadığı için fazla çalışma, iyi çalışma, doğrudan bir maaş artışını ödüllendirmeye etkin bir şekilde, ufak tefek istisnalar haricinde sebebiyet vermediği için, bireysel performans ölçmekte burada sorun yaşıyor. Ya ölçseniz ne olacak? Ben o mesela çok burada eski bir memur bana şunu demişti. Ben her şeyi biliyorum. Kaç senelik memurum. Ama yeni memur da benden az bilen memurluğa akşam beşte çıkıyor benimle aynı maaşı alıyor ben de aynı maaşı alıyorum. Şimdi böyle bir özlük yapısı içerisinde bireysel performansa ölçmenin çok bir anlamı yok. En fazla amiri biraz daha ona sert davranarak performansını mı arttıracak? Yani o da bir anlamsız. Dolayısıyla hani ben burada grup performansı ölçmeyi amirlerin grubunu bu performansa göre oluşturmayı veya yönetmesini tavsiye ederim. Yani bunu mantıklı bulurum. Öbür türlü İçişleri Bakanlığı da beş yüz altmış bin kişi, yani beş yüz altmış bin kişinin performansını ölçeceğiz dediğin zaman bu çok uygulanabilir bir şey değil. Ve bazı işler, mesela afet yönetimi şimdi son iki yıldır üç yıldır çok ciddi afetler var. Afetler afet olunmazsa ne olacak? Afet yok diye adamın performansını düşük mü göstereceğiz? Dolayısıyla hani burada işin içinde kriterler giriyor hangi iş? Hangi iş kolu, işte polis, asayiş, bir yerde hırsızlık olması mı ölçüdür, olmaması mı ölçüdür? bazen işte biz yakaladığımız narkotik madde miktarlarıyla ilgili bunu söylerler. İşte. Şu kadar madde yakalandı dediğimizde artı dediğimizde a demek uyuşturucu artıyor derler. Halbuki biz bunu bizim performansımız artıyor diye söylüyoruz. Sen sonuçta havuzda ne kadar uyuşturucu olduğunu bilmiyorsun biz dün beş kilo yapıyorduk. Şimdi yirmi beş kilo yapıyoruz. Bizim performansımız artıyor diye anlatıyoruz ama karşı taraf bunu diyor ki hayır sende daha çok uyuşturucu var. Kötü anlamda algılıyor. Dolayısıyla burada kriter belirlemek önemli. O yüzden de bireysel performansı ben en azından kamu noktasında çok uygulanabilir bulmuyorum. Yapılabilir ama yani uygulanabilir ve anlamlı sonuç üretmeyebilir. Evet. Dördüncü soruyu yapmış olduğum bilinçle çalıştım.” (K_05)

“Çünkü çalışan performansına geldiğimizde maalesef bütün kurumlarımızda gizli işsizlik var. Bu yüzden çalışan performansını ölçmek bana göre mümkün değil. Çünkü bir iş yapılacaksa o işin norm kadrolarla kaç kişiyle yapılacağı nasıl yapılacağı belli olmalı. Ama şu an içinde bulunduğumuz durumda da bir personel enflasyonu yaşıyor aslında birimlerde. Üç kişiyle gidecek bir iş beş kişiyle yapılmaya çalışılıyor. Bazı yerlerde de tam tersi personel yetersizliği var özellikle de taşrada kaymakamlıklarda. O yüzden çalışan performansının yeknesak bir şekilde ölçülebileceğini düşünmüyorum.

Gizli işsizlikten bahsettiniz. Gizli işsizlik kavramını kullandınız. Ne ifade ediyor gizli işsizlik?

Kitap tanımını gizli işsizliğin bir iş çalışan kişiyi oradan aldığınızda hiçbir iş aksamıyorsa oradaki kişi gizli işsizdir. Üç birim iş yapıyorsa dört kişiyle de üç birim iş yapıyorsa üç kişiyle de üç birim iş yapıyor. İki kişiyle de üç birim iş yapıyor belki bir kişiyle de üç birim iş yapıyor. Duruma göre üç kişi iki kişi ya da bir kişi orada gizli işsiz pozisyonunda.

Personel enflasyonu bakımından değerlendirmeye alacak olursanız.

Şimdi nasıl söylesem onu. Personel enflasyonundan kastım şu an buradaki işler yürürken talep edilmemesine rağmen on tane yeni personel geldi ve onlar odalardaki boş sandalye sayısına göre yerleştirildi düzgün bir planlamayla yerleşilmedi benim gözlemim.

Problemlerle nasıl bir bağlantı kurmak gerekir? Bu da aslında bireysel performansın bir yansıması olarak değerlendirilebilir mi?

Bireysel performansın yansıması olarak değerlendirilebilir ancak bunu kim ölçecek?

Çalışan performansının ölçülmesi konusunun uygun bulmadığınızı söylediniz bunu mümkün olmadığı için mi gerek olmadığı için mi uygun değerlendirmediniz?

Kesinlikle gerekli ama kamuda mümkün değil özel sektörde bunu yapanlar var.” (K_06)

“Üçünü de dahil edilmesi gerektiğini düşünüyorum örneğin bir takım iyi çalışıyordur ama bireysel performanslar iyi değildir. Dolayısıyla o takımın performansını düşüp düşmesine neden olur takımla iyi çalışıyordur ama kurum yöneticileriyle ilgili problemler veya mevzuatta veya teknik süreçte vardır. Onun için hem kurumsal performansını hem takım performansının hem de çalışan performansının mutlaka ölçülmesi lazım.” (K_08)

“...bir çalışanın performansı takımını, takımın performansı da bir birimin ve kurumun nihayet performansını etkiliyor. Burada, hangi birimin neye ne kadar katkı sağladığının ölçülmesi ve bu noktada bütünsel bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğine inanıyorum. Mevcut sistemin kapsamı kurumsal değerlendirme ve birkaç alt birimin değerlendirilmesi ile sınırlı. Ancak gerçek anlamda bir performans yönetimi sisteminden bahsetmek istiyorsak, sistemin öncelikle birim bazlı, daha sonrasında kişi bazlı genişleyecek ve sonuçta tüm teşkilatı içine alacak şekilde yapılandırılması gerekiyor.” (K_10)

“Kurum performansı kurumun işleyişinin ne kadar verimli ve etkin olduğu için önemli. Takım performansı da diğerlerini etkileyen bir şey. Bireysel olarak çalışmanın takıma verdiği fayda ve takım çalışmasının kuruma verdiği fayda. Bir diğeri çalışan performansı yani özelden genele doğru birey, takım ve kurum aslında birbirini etkileyen şeyler olduğu için bunları birbirinden ayırmak çok mümkün değil.” (K_11)

5.4. İBPYS İnsan Kaynakları Altyapısına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemini yürütmekte olan kurumların insan kaynakları alt yapısı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 17’de verilmiştir:

Tablo 16. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemini yürütmekte olan kurumların insan kaynakları alt yapısı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
İnsan Kaynakları Alt Yapısı			41
	Merkez Teşkilatı İK		23
		Eğitimin gerekliliği	6
		Personel sayısının yeterli olması	4
		Personelin yeterli sayıda olması, ancak verimli şekilde kullanılamaması	4
		Personelin nitelikli olması	4
		Nitelik bakımından yeterli düzeyde olunmaması	3
		İnsan kaynaklarının çok güçlü olmaması	1
		Personel sayısının yeterli olmaması	1
	Taşra Teşkilatı İK		17
		Bilgilendirme ve eğitim gerekliliği	8
		Personel sayısının yetersiz olması	4
		Bilgi ve donanıma sahip personel olması	3
		Farkındalık bulunmaması	1
		İnsan kaynaklarında ciddi bir eksikliğin bulunmaması	1
	Çalışmanın Daha Organize ve Daha Çok Personelle Yürütülmesi Gerekliliği		1
Toplam			41

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemini yürütmekte olan kurumların insan kaynakları alt yapısı konusundaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, üç alt tema, 12 kod ve bunlara ilişkin 41 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Merkez Teşkilatı İK” (f = 23) alt temasında, daha sonra “Taşra Teşkilatı İK” (f = 17) ve “Çalışmanın Daha Organize ve Daha Çok Personelle Yürütülmesi Gerekliliği” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. “Merkez Teşkilatı İK” alt temasında en çok “Eğitimin gerekliliği” (f = 6) kodunda, daha sonra “Personel sayısının yeterli olması” (f = 4), “Personelin yeterli sayıda olması, ancak verimli şekilde kullanılamaması” (f = 4), “Nitelikli olması” (f = 4), “Nitelik bakımından yeterli düzeyde olunmaması” (f = 3), “İnsan kaynaklarının çok güçlü olmaması” (f = 1) ve “Personel sayısının yeterli olmaması” (f = 1) kodlarında görüş belirtmiştir. “Taşra Teşkilatı İK” alt temasında en çok “Bilgilendirme ve eğitim gerekliliği” (f = 8) kodunda, daha sonra “Personel sayısının yetersiz olması” (f = 4), “Bilgi ve donanıma sahip personel olması” (f = 3), “Farkındalık yok” (f = 1) ve

“İnsan kaynaklarında ciddi bir eksikliğin bulunmaması” (f = 1) kodlarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Merkez ve taşra diye ikiye ayırırsak merkez düzeyinde taşraya nispeten daha nitelikli ve nicelik olarak personel sayısının yeterli olduğu görüşündeyim. Yalnız iş veriminin artırılması yani bunu yaparken de zaman yönetiminin iyi kurgulanması çünkü merkezi idaredaki en büyük handikap zamanla ilgili, zamanın iyi idare edilememesi ya da edilmemesiyle alakalı. Ancak taşra boyutunda zaman noktasında çok fazla sıkıntı olmadığını mülki idare amiri olarak değerlendirebilirim. Ancak orada da personelin çalışanların sayısında ve niteliğindeki düzeyin daha da artırılması gerektiğini düşünüyorum.” (K_01)

“Yani insan kaynakları altyapısı derken?

Şöyle ki Bakanlığın insan kaynakları altyapısı performans yönetim sistemi içerisindeki faaliyetleri yürütmek konusunda yeterli deneyim ve donanıma sahip mi sizce?

Evet. Önce bizim ortada bir sunulan kamu hizmetini, kamu görevini ölçmekle ilgili bir derdimiz varsa bunu ölçecek insanları da tabii ki iyi seçmemiz gerekecek. Yani biz ölçemediğimiz veriye dönüştüremediğimiz bir başarıyı günümüz modern dünyasında başarılı olarak addedemiyoruz. Yani sözel bir başarıdan ziyade somut bir başarı bekliyorsak bu somut başarının da ölçülmesiyle ilgili konulara temas etmemiz gerekiyor. Ben bu noktadan özellikle kamu hizmetlerinin ölçülmesi noktasında seçici davranılmasını, kamu görevini yürüten şahısların iyi çalıştıklarında iyi bir şekilde görev icra ettiklerinde ödüllendirilmesini bir ihmal veya görevi kötüye kullanma durumunda da ceza sisteminin uygulanarak ödül ve ceza sistemiyle bu dengenin yürütülmesi gerektiğini düşünüyorum.

Yani insan kaynakları altyapısını merkezi düzeyde ve taşra düzeyinde değerlendirdiğimizde şu andaki mevcut durum konusundaki görüşleriniz nelerdir? İnsan kaynakları altyapısı bu noktada şu an için yeterli görüyor musunuz? Ya da ne gibi müdahaleler yapılabilir?

İnsan kaynakları altyapısı merkezi ve yerel düzeyde bence yeterli seviyede. Yeterli seviyede. Özellikle kamu görevine atanma noktasında yeni kadronun ihraz edilmesi noktasında hem İçişleri Bakanlığımız hem de bildiğimiz kadarıyla diğer bakanlıklarımız önemli yapısal dönüşümler geçirdiler. Burada özellikle taşranın daha çok güçlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Özellikle taşradaki uzmanlık gerektiren gerek teknik gerekse ideal düzeyindeki kadrolardaki görevlerin hem işe alınırken hem de kamu görevine seçildikten sonraki süreçleri de iyi bir şekilde yetiştirilmeleri gerektiğini savunuyorum.” (K_02)

“Bu konuda tabii ki merkez insan kaynağı olaraktan belki çok daha üst düzeyde gerek teknolojik tasarımıyla gerekse kullanılan malzemeyle ilgili çok üst düzeyde bir donanım ve insan kaynağına sahip. Yetişmiş insanlarla hizmetleri yürütmekte. Tabii ki taşra da bölgenin coğrafi şartlarının efendim sana hizmetin götürülmesinde belki zaman zaman eksik aksak kaldığımız yönler olabilir ama netice itibariyle şunu biliyoruz ki bizim çalışanlarımız, İçişleri Bakanlığı çalışanları özellikle her yerde her şartta vatandaşa en iyi hizmeti götürmek için hatta bunu canı pahasına yapıyor birçok yerde biliyorsunuz. Yani ülkede huzuru sağlamak için insanların mutluluğunu sağlamak için insanların bulundukları şehirlerde, taşrada mutlu yaşayabilmeleri için her türlü fedakarlığı, mesai mefhumu gözetmeksizin yerine getiren bir yapıdayız İçişleri Bakanlığı olarak biz özellikle. Yani bu anlamda da insan kaynakları altyapısında çok ciddi eksikliğimiz olduğunu düşünmüyorum. Teknolojiyi zaten en üst düzeyde takip eden bir bakanlık. Performans yönetiminin bilen ve bunun da bütün personelle gerek teçhizatıyla gerekse de ondan hizmet içi eğitimleriyle yetişmelerini sağlayan bir yapıdayız biz.” (K_03)

Merkez Teşkilatı'nda personel sayısının yeterli olduğunu düşünüyorum. Taşra Teşkilatı'nda ise sayısal bir değerlendirme yaptığımızda görece bu sayının belirli yerlerde çok yeterli ama bazı yerlerde bölgelerde de oldukça yetersiz olduğunu inancındayım. Yine meseleyi nitelik bakımından ele alacak olursak, dediğimiz gibi yani biz veri zamanında yaşıyoruz, bilgi zamanında yaşıyoruz ve bence ivedilikle personelin bu veri ve özellikle teknoloji konusunda bilgilendirilmeye ihtiyaçları var. Yani mesele sadece performans yönetimi konusunun ne olduğu ile ilgili değil, burada üretilen bilginin nasıl işleneceği, bu kapsamda kullanılan teknolojilerin nasıl yönetileceği konusunun da ele alınması gerektiğini düşünüyorum. Mevcut insan kaynağının özellikle eğitimlerle desteklenerek güçlendirilmesi gerektiği görüşündeyim. Bu eğitimin kapsamının da performans yönetimi kadar bilginin yönetimi ve teknolojinin yönetimi, yani ilişkili olarak bu konuları da kapsayacak şekilde düzenlenmesi gerekiyor bence.” (K_10)

“Taşra birimlerinde çok çalışmadım ama merkez teşkilatını bildiğimce değerlendireyim insan kaynakları maalesef çok güçlü değil personel verimli bir şekilde çok da kullanılmıyor yeteneklerine göre kabiliyetlerine göre veya lisans mezuniyetlerine göre çok verimli kullanıldıklarını düşünmüyorum açıkçası. Sayı yeterli. Sayıca eksiklik yani nicelik eksikliği yok ama nitelik eksikliği göze çarpıyor şu an. Kurum içi eğitimin önemli olduğunu düşünüyorum desteklenebilir kurum içi eğitimi ama diğer şekilde çok önemli değil ama kurum içi eğitimi önemli.” (K_11)

5.5. İBPYS'nin Hukuki Altyapısına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı, Performans Yönetim Sisteminin hukuki alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 18’de verilmiştir:

Tablo 17. “İçişleri Bakanlığı, Performans Yönetim Sisteminin hukuki alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Hukuki Alt Yapı		19
	Hukuki alt yapının yeterli olması	5
	5018 Sayılı Kanun	3
	Devlet Memurları Kanunu’nun güncellenmesi	2
	Mevzuatta ifadelerin, tanımlamaların net olması gerekliliği	2
	Düzenlemelere ihtiyaç olması	2
	İçişleri Bakanlığı'na özel yönetmelik çıkarılması gerektiği	1
	Kamu personel rejiminde değişiklik yapılması gerektiği	1
	Ödül, ceza mekanizmasının eksikliği	1
	PERDİS yönergesinin kolaylık sağlaması	1
	Fikrim/bilgim yok	1
	Toplam	19

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı, performans yönetim sisteminin hukuki alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, 10 alt tema ve bunlara ilişkin 19 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Hukuki alt yapının yeterli olması” (f = 5) alt temasında, daha sonra “5018 Sayılı Kanun” (f = 3), “Devlet Memurları Kanunu’nun güncellenmesi” (f = 2), “Mevzuatta ifadelerin, tanımlamaların net olması gerekliliği” (f = 2), “Düzenlemelere ihtiyaç olması” (f = 2), “İçişleri Bakanlığı'na özel yönetmelik çıkarılması gerektiği” (f = 1), “Kamu personel rejiminde değişiklik yapılması gerektiği” (f = 1), “Ödül, ceza mekanizmasının eksikliği” (f = 1) “PERDİS yönergesinin kolaylık sağlaması” (f = 1) ve “Fikrim/bilgim yok” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Hukuki altyapıdan kastınızı tam olarak anlamadım ama. Şöyle bu bir şey aslında hukuken sizin bunu yapmaya yetkiniz var mı yok mu Dan kaynaklanan bir sorun mu yoksa? Sizin bunu yapmanız gerekiyor. Hukuken bundan haberiniz var mı? Sorusu mu onu bilmiyorum ama ben o ikinci yaklaşımdayım yani bir kurumun kamu kaynağını harcayan bir kurumun planlar projeler yapıp işte hayata geçiren işte hizmet üreten bir kurumun, mevcut devlet

sistemimiz içerisinde ve mevcut mevzuat çerçevesi içerisinde buna mecbur olduğunu düşünüyorum aslında. Spesifik olarak kanun yönetmelik maddeleri de bulunabilir. Neden performansın ölçülmesi gerektiğine dair. Ben doğrusu bu soruya dediğim gibi iki farklı yaklaşım getirilebilir. Yani siz performansı ölçerek insanları niye rahatsız ediyorsunuz aynı şeydeki gibi kişisel verilerin koruma hadisesindeki gibi. Benim aklıma hiç o soru gelmiyor. O kurumun buna yetkisi var mıdır yok mudur geliyor. O kurum kanunlardan kaynaklanan yetki ve sorumlulukları düşünüldüğü zaman zaten zımni olarak genel olarak hiçbir yerde zikredilmese dahi performans ölçmekle mükelleftir diye düşünüyorum. Dolayısıyla buna izni var mı dersiniz de doğal olarak vardır derim.” (K_04)

“Hukuki olarak yeterli olmadığını düşünüyorum çünkü en başta da birimler üzerine tartışırken bir birimin ne için kurulduğu konusunda net bir bilgi yok. Hani bu birim ne iş yapar? Bu yaptığı işin çıktısı nedir? Bu çıktı sonucunda ne fayda sağlarız? Bu net olarak tanımlanmadığı için hukuki olarak da şu iş şunundur bu iş yerine getirilmezse yaptırımları şudur ya da bu iş çok iyi yapılırsa ödülleri budur gibi bir mekanizma işlemediği için hukuki olarak boşluk olduğunu düşünüyorum. Kanunda bütün görevler net tarif edilmediği için yönetmeliklerde boşluk olduğunu düşünüyorum. Kanun metni genel ifade ama alt metinde yönetmelikte tüm görevlerin net biçimde tanımlanması gerekir. (K_6)

“Kendi kurumum ya kamu anlamında genelde hukuki altyapıda bence bir gecikme olduğunu daha erken adımlar atılabileceğini düşünüyorum ama kendi kurumumda da geriden geldiğini düşünüyorum. Hukuki altyapı sistemini daha dikkat edecek çok yolu var daha düzenlemelere ihtiyaç duyduğunu düşünüyorum.” (K_09)

“Hukuki Altyapı konusunda aslında şöyle, 5018 sayılı kanunda bunun genel çerçevesi çizilmiş. Yani buna karşı duracak herhangi bir durum söz konusu değil. Ancak bununla beraber özellikle kamu personel rejiminde yapılması gereken birtakım değişiklikler var. Mesela başarı konusu yöneticilerin öznel değerlendirmesine bağlı. Başarı dediğimiz şeyin objektif kriterler çerçevesinde ispatlanması ve bunun bir karşılığının olması gerekir. Bu kişi performansı için de böyle olmalı kurum performansı için de. Bir diğer konu iç mevzuat. İç mevzuatta genel çerçeveler çizilmiş. Yalnız bir takım detaylı hususların alt yönergelerle, alt mevzuatla desteklenmesi gerektiği inancındayım. Mevzuatlar genellikle çok yoruma açık hususlar içeriyor. Bu da uygulamaların standartlaşmasını önüyor. Mevcut mevzuatta zorunluluk gibi görünse de bir miktar keyfiyet devreye giriyor. Yani sonucun iyi olması durumunda ödüllendirme ya da kötü olması durumunda cezalandırma gibi bir düzenleme yok. Bu da biraz durumu bazı kurumların inisiyatifine bırakıyor. Ben bunun büyük bir risk olduğunu düşünüyorum.” (K_10)

5.6. İBPYS'nin Teknoloji Altyapısına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin teknoloji alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 19’da verilmiştir:

Tablo 17. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin teknoloji alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Teknoloji		22
	Yeterli	6
	Düzenli olarak güncellenmesi gerekliliği	3
	PERDİS	3
	Teknolojik alt yapının tek merkezden yönetilmesi ve ortak hareket edilmesi gerekliliği	2
	Ekibin nitelikli olması	2
	Açık kaynak kodu kullanılması gerekliliği	1
	Alt yapının tamamlanması için zaman gerekmesi	1
	Doğru analizlerin yapılması gerekliliği	1
	Yazılımların kurumlara özel yazılması gerekliliği	1
	Sistemler arası entegrasyon gerektiği	1
	Kaynak eksikliği olmaması	1
Toplam		22

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı performans yönetimi sisteminin teknoloji alt yapısı konusundaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, 11 alt tema ve bunlara ilişkin 22 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Yeterli” (f = 6) alt temasında, daha sonra “Düzenli olarak güncellenmesi gerekliliği” (f = 3), “PERDİS” (f = 3), “Teknolojik alt yapının tek merkezden yönetilmesi ve ortak hareket edilmesi gerekliliği” (f = 2), “Ekibin nitelikli olması” (f = 2), “Açık kaynak kodu kullanılması gerekliliği” (f = 1), “Alt yapının tamamlanması için zaman gerekmesi” (f = 1), “Doğru analizlerin yapılması gerekliliği” (f = 1), “Yazılımların kurumlara özel yazılması gerekliliği” (f = 1), “Sistemler arası entegrasyon gerektiği” (f = 1) ve “Kaynak eksikliği olmaması” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Gerek donanım tedarik noktasında gerekse bu donanımların ve yazılımların kullanılması noktasında önemli atılımlar yapıldı. Somut örnek vermek gerekirse özellikle bizim bakanlığımızda başladığını söyleyebilirim. E işleri projesi. Bir de birçok marka

projelerimiz var. Diğer kurumlar da bizden bunları örnek aldılar. E- İşlerinin kurulmasıyla malumunuz kâğıt ortamından yapılan işlerin elektronik ortamda yazışmaların yapılmasına kadar birçok hayata geçirdiğimiz yazılım programları, yazılım altyapısı, bilişim altyapısı, bunun örneği bir somut örnek de bizim bakanlığımızda bilgi sistemleri daire başkanlığımız, özellikle bu teknolojik ve çağın imkanlarına ayak uydurmak noktasında bilgi teknolojileri Genel Müdürlüğü de dönüştüğü için yapısal anlamda kurumsal büyümeyi de söyleyebiliriz.” (K_2)

“Teknoloji altyapısı konusunda bence kamuda şu anda çok fazla örneği olmayan çok güzel bir yazılımla ve ciddi entegrasyonlarla performansın ölçülmesine imkân sağlayacak bir teknolojik altyapı oluşturulmuş durumda. İlerleyen süreçte performans yönetimi sisteminin ciddiyetle ele alınış biçimine ve yaygınlaşmasına işte çok daha işte, dinamik, çok daha güncel çalışmasına ve çalışması ihtiyacına bağlı olarak birtakım geliştirmeler mutlaka yapılabilir. Ama şu an itibariyle teknolojik altyapı yeterli olduğunu bu amaçla da çok kapsamlı geniş bir yazılım altyapısının ve bunun çalışmasına imkân sağlayacak bir donanım altyapısının olduğunu düşünüyorum.” (K_4)

“Teknoloji altyapısı konusunda kaynak eksiği olduğunu düşünmüyorum. ..ama iş analizinde büyük sorunlar var burada da asıl görev işin analizcisine düşüyor. Çünkü yazılımcı ona ne tarif edilirse onu yapıyor ama analizci birimden gelen ihtiyaçla yazılımcı arasında doğru köprü kuramadığı için farklı ihtiyaçlara farklı çözümler sunulabiliyor bu da ihtiyacı tam olarak karşılamıyor.” (K_6)

“Performans yönetimi ile ilgili birçok sistem var. Yani ben birçok kamu kurumunda gördüğüm kadarıyla her kurum kendine özgü bir uygulama geliştirdi. Kimisi Excel’de tutuyor, kimisi birimdeki yapılan işlerin tutulduğu yerde. Excel’de kurulan bir işte bence performans değerlendirme sistemidir. Hani ne amaçla yapıldığı ile alakalı. Kimisi çok büyük yazılımlara para vererek yapıyor. Kimisi kendi istihdam ederek. Aslında bunların tek bir yerde toplanması gerekiyor. Hani sonuçta kurumun üzerinden konuşacaksak İçişleri Bakanlığı açısından bakacaksak yani İçişleri Bakanlığı gibi diğer bakanlıkların da aslında tek bir merkezden yapmaları daha sağlıklı olur. Çünkü herkesin mesela bütçe, Strateji Bütçe Başkanlığının hazırlamış olduğu işte bizim programımız Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 180 günlük icraat programları gibi programlar hep şey olmuştur, birimlere gönderilir ve bilimlerinde kurumlar kamu kurumları da kendilerince bir yerde tutuyor. Kimisi Excel’ de kimisi dediğim gibi sistemlerde. Ama sonrasında bir Strateji Bütçe Başkanlığı kendisi sistemler hazırlamaya başladı artık bazı yerlerdeki hatta bazı yerlerde kullanılan kurum içindeki sistem kapatılıp Strateji Bütçe Başkanlığı açmış olduğu sisteme veri girişlerine de başlandı. O açıdan da umutluyuz. Ama İçişleri Bakanlığı’nın

performansı teknoloji altyapısı konusunda özeline girecek olursak yani güzel hani mevcut yazılımcılara bu imkanlarla bu altyapıyla yapılabilecek güzel bir uygulama yapılmış.” (K_07)

“Mevcut altyapı şu anda yeterli durumda ama teknolojik gelişmeler devam ediyor. Sürekli zaten bilgi teknoloji genel müdürlüğümüz buna ilişkin gerekli çalışmaları, gerekli güncellemeleri yapmakta geliştirmeye devam etmekte. Tabii ki güncel gelişmeler doğrultusunda yeni modellemeler de yapılabilir. Ama şu anda mevcut altyapının yeterli olduğunu düşünüyorum.” (K_8)

“Teknoloji altyapısını değerlendirecek olursak, kullanılan programlar bağlamında değerlendirilebilir. Ama burada gözden kaçırılmaması gereken bir şey var, o da şu. Teknik altyapının nasıl yönetildiği ve nasıl kullanıldığı aslında altyapının mevcut durumu kadar önemli bir şey. Hatta daha da önemli bir şey. Çünkü siz en son teknolojileri de kullansanız, bu teknolojiler doğru yönetilmediği ve doğru bir şekilde kullanılmadığı taktirde kullanılan versiyonun pek önemi kalmıyor. Ben Bakanlıkta teknolojinin yönetimi ve bilginin analizi ve yorumlanması konusunda tedbir alınması gerektiği inancındayım. Kamu kurum ve kuruluşlarında bilgi sistemleri, veri tabanı ve uygulama yazılımlarının satın alınmasında ortak olarak hareket edilmeli, tek tek satın alma yerine tüm kamu için tek merkezli ve sınırsız kullanıcı alım yapılmalıdır. Gelişen teknoloji içerisinde açık kaynak kodlu yazılımların kullanım esasları belirlenmeli, açık kaynak kodlu yazılımların kullanımı hedeflenmelidir. Kamu maliyetlerinin azaltılması için çok önemli olan açık kaynak kodlu yazılımlar güvenlik ve güvenilirlik bakımından değerlendirilmeli ve kullanıma alınmalıdır. Açık kaynak kodlu yazılımların kullanımı sadece parasal tasarruf olarak değil rekabetçiliğin önünü açan üretim felsefesi olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte birbirini destekleyen sistemler entegre edilmeli bence.” (K_10)

“Günden güne teknolojik gelişimi alt yapısı gelişimi artmakta her geçen gün daha iyiye gitmekte bu konuda yönetimin de ciddi desteği var bunu kabul etmek lazım günden güne daha iyi oluyor yıldan yıla daha iyi oluyor ve bu üst yönetim tarafından da destekleniyor ve takibi de yapılıyor bunların.” (K_11)

5.7. İBPYS Planlama Yöntemlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans planlama yöntemleri hakkında görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 20’de verilmiştir:

Tablo 18. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans planlama yöntemleri hakkında görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Planlama Yöntemleri		31
	Performans planlaması sürecinin sürekli güncellenmesi gerektiği	4
	Tanımların, kriterlerinin kapsamlı ve yol gösterici olması gerektiği	4
	Verilerin düzenli kaydı ve sağlıklı analiz edilmesi gerektiği	4
	Birimlerde bütçe, personel sayısı ve görev değişimine karar verme	3
	Planlamadan sorumlu ekiplerin yoğun çalışması ve bilgi birikimleri	3
	Performans hedeflerine yönelik sonuçların ölçülmesi	2
	Performanslara göre geribildirimde bulunulması gerekliliği	2
	Sistemin tanıtılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekliliği	2
	Performans planlama yöntemlerinin etkin şekilde kullanılması	2
	Performans artışı için yeni hedeflerin belirlenmesi gerekliliği	1
	Nitel anket analiz formları ile veri toplanması gerektiği	1
	Saha çalışmasının gerekliliği	1
	Performans göstergelerine yansımayan değerler bulunduğu	1
	Stratejik plan ile çalışma planının uyumlandırılması	1
Toplam		31

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans planlama yöntemleri hakkında görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, 14 alt tema ve bunlara ilişkin 31 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Performans planlaması sürecinin sürekli güncellenmesi” (f = 4), “ Performans tanımlarının, kriterlerinin kapsamlı ve yol gösterici olması” (f = 4), “Verilerin düzenli kaydı ve sağlıklı analiz edilmesi” (f = 4), “Birimlerde bütçe, personel sayısı ve görev değişime karar verme” (f = 3), “Planlamadan sorumlu ekiplerin yoğun çalışması ve bilgi birikimleri” (f = 3), “Performans hedeflerine yönelik sonuçların ölçülmesi” (f = 2), “Performanslara göre geribildirimde bulunulması gerekliliği” (f = 2), “Sistemin tanıtılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekliliği” (f = 2), “Performans planlama yöntemlerinin etkin şekilde kullanılması” (f = 2), “Performans artışı için yeni hedeflerin belirlenmesi gerekliliği” (f = 1), “Nitel anket analiz formları ile veri toplanması” (f = 1), “Saha çalışmasının gerekliliği” (f = 1), “Daha çok sayısal takipte bulunulması ve performans göstergelerine yansımayan değerler” (f = 1) ve “Stratejik plan ile çalışma planının uyumlandırılması” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Performans planlama ve bize en üst düzeyde takip edilen sayın bakanımızın direktifinde bakan yardımcılarımızın üst düzeyde takip ettiği bir bakan yardımcımız sürekli bu konularla ilgili. Ölçen değerlendiren sonuçlarıyla ilgili bakanlığın farklı birimlerinde sürekli çalışmalar yürüten ve bu planlamaları da ihtiyaç duydukça güncelleyip daha üst seviyelerde hizmet kalitesi standartlarını arttırmak adına vatandaş memnuniyetini arttırmak adına sürekli güncel tutulan ve ihtiyaca göre de sürekli geliştirilen bir yapıda hizmet veriyoruz. Biz planlama ve planlama yöntemlerinde biz ileri üzerindeyiz. Bu konuda ve hâlihazırda şu an planlama üzerinde bize yöneltilen ya da takip ettiğimiz belli periyotlarda ölçtüğümüz planlarla onların sonuçlarını da çalışıyorduk zaten şu an siz geldiğinizde de bu planlar üzerinde biz güncellemeleri takip ediyorduk, hâlâ hazırda.”
(K_03)

“Bir kurumun performansını ya da büyük bir gün ya da bir çalışanın performansını hangi metotlarla hangi kriterlerle ölçeceğiz? Burada da yine böyle bir hibrit bir yapı olması lazım bana göre. Bir kısmında özellikle Strateji Geliştirme Başkanlığı bakanlık düzeyinde birtakım çerçeveleri belirlemeli birtakım sınırları koymalı. Hangi alanlarda o kurumun hani hizmet alanlarını göz önüne alarak, hem yoğunlukla kaynak kullandığı alanları göze alarak hem vatandaş nezdinde o hizmetin kıymeti değeri ya da işte iyi sunulması ile kötü sunulması arasında insan hayatında çok fazla etki olup olmadığına bağlı olarak mutlak suretle genel bir çerçeve kurulmalı. Ama sadece işte metazori böyle yukarıdan sizin performansınızı şunlarla ölçeceğiz diye geliştirilen bir yaklaşım da çok doğru değil aslında performans ölçmenin kendisine ve kurumuna gerçekten fayda sağlayacağını düşünen yöneticilerle çalışanlar aslında kendi performansını ne ile ölçülmesi gerektiğini kendileri söyleyebilmeliler. Yani hiç biz şu alanda başarısız performans ölçülürse bu ortaya çıkar aman şu ayıbımızı şu eksikliğimizi gizleyelim ya da şu başarılı yönümüzü ön plana çıkaralım mantığıyla değil gerçekten doğrusu eğrisi neyse çünkü belki başlangıçta söylemem gerekiyordu birinci ikinci soru çerçevesinde şeyler doğru bakış açısı olan yöneticiler kurum amirleri birim amirleri performans ölçmenin kendilerine zarar veren bir şey değil aslında kendilerine ve kurumlarına çok ciddi katkılar sağlayacak hatta kendi yönetim zorluklarını aşmalarını sağlayacak çok ciddi kolaylaştırıcı bir enstrüman olarak görüyorum. Ya siz doğru yöntemlerle doğru performansları ölçtüğünüz zaman bir kere kullandığınız mali kaynakları nereye sevk etmeniz gerektiğine çok daha rahat karar verebilirsiniz, insan kaynağınızı nereye yönlendirmeniz gerektiğine çok daha rahat karar verebilirsiniz. İnsan kaynağımız da eksik olup da geliştirilmesi gereken yönler nelerdir bunlara çok daha... aslında performans yönetim sistemi bir karar destek sisteminin olmazsa olmaz şeyi temel unsurlarından bir tanesi. Buraya nereden geldim dolayısıyla şey yöneticilerin bunun hatta alt orta kademedeki yöneticilerin hatta uzmanların, çalışanların

personelin bunun kurumunda kişinin kendisinin menfaatine bir çalışma olduğunu bir kere inanması gerekiyor. Buradan yola çıkınca işte metodolojinizde hem bütüncül yapıyı kaçırmamak için merkezi bir otoritenin belli performans kriterlerini belirlediği hem de kurumun kendisinin, hatta personelin kendisinin benim performansımı şunlarla ölçtün diyebileceği bir böyle hibrit planlamanın yapılması gerekiyor diye düşünüyorum. (K_04)

Performans kriterleri şey. Asıl çözülmesi gereken mesele de bu. Ya kriterleri neye göre belirleyeceğiz? Neye göre başarıyı ölçeceğiz? Şimdi nihayetinde o performansı yüksek tutacak bir yapı oluşturmak çok zor. Özel sektör böyle. Özel sektör böyle bir şansı var. Özel sektördeki adamın lazım olan adamı alma özgürlüğü var. Parası ölçüsünde beş tane personel işimi görüyor diyor ama işte seçiyor, bitti...Bizde öyle bir şey yok. Biz adamı alıyorsunuz ama aldıktan sonra... Adam artık ne yaparsa... Çalışır mı çalışmaz mı? Bu adamın dediğim gibi yani çalışmaya motive edecek şeyler. Çalıştıkça yükselmiyor mesela adam... PERDİS'te ölçtüğünüz performansı artırdıkça biz ona bir şey veremiyoruz mesela yani performans göster diyoruz...veriyle alakalı olarak veri kriterleri, verinin yapısı, bunları belirlerken en büyük yapılan yanlış saha çalışmasının eksikliği. Kurumlara gidip sormuyoruz. Senin performansını ben niye göre ölçebilirim? Seni ne etkiliyor... bir çalışma yapılırken bize kriter olarak ne yapacaksınız denildi. Ne yapacaksın? Yıl sonu gerçekleştirmelere göre şey yapacağız. Ölçeceğiz. Şimdi 15 desem bir tane yapsam düşük performanslı oluyorum. Bir deyip bir tane yaparsan %100 performanslı oluyorum. Çelişkiyi anlatabiliyor muyum? Yani bu kriter meselesi. Belki bu işin yazılımından teknik altyapısından önce belirlenmesi gereken bir konu biz neyi nasıl ölçeceğiz? PERDİS alındığında bu konu bu şekilde bu çapta ele alınmadı belki biz hep yazılımla uğraştık. Ama öncesinde sahada bir devlet memurunun bir gün asayiş polisinin stratejideki personelin bir şeyi kriteri nasıl ölçülür? Bunları oluşturmak zorundayız... konu kişisel veride takılır mı, iç mevzuata takılır mı? Bu veri nasıl bir araya getirilir? Bunun bütçesi yok. Bu kaç paralık bir iştir? kaç personele ihtiyaç var? Bunları bilmek lazım... Dolayısıyla kriter belirlemede özetle söylüyorum, saha çalışması.” (K_5)

“Buradaki göstergeler hazırlanırken nitel anket analiz formları oluşturuldu bu doğrultuda birimlerin yapıldığı işler kendilerine soruldu. Bu da birimler birimleri bizden daha iyi tanır mantığıyla yapıldığı için burada başka göstergeler de vardı bütçe büyüklüğü personel büyüklüğü gibi aslında temel sağlam olarak oluşturulmuştu. Yazılımsal olarak bir güncelleme gerekli tabi orada yeni kurulan birimler var. Bazı birimlerden bazı görevler alınıp yeni birimlere devredildi. Orada bütçesel ve personel büyüklüğü bakımından değişimler oldu bu yüzden geline beş yıl içinde bir güncelleme ihtiyacı doğmuş olması normal.” (K_06)

“Performans planlaması süreci sürekli olarak kendini güncellemesi gereken bir süreç. Çünkü bu noktada karşılaştığımız temel sorunlarından bir tanesi bugün geçerli olan bir performans verisinin bir yıl sonra ya da üç ay sonra geçerliliğini yitiriyor olmasından kaynaklı olabilir. Burada atanan puanlar üç ay sonra geçerliliğini yitirebiliyor. O yüzden performans planlaması sürekli olarak güncel tutulması gereken bir konu. Kamu kurumlarındaki yöneticiler, kaynakların kullanımında verimliliği sağlamak, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlemek, mal ve hizmet üretimindeki maliyeti olabilecek en alt seviyeye indirmek ve şeffaflığı artırmak ve vatandaş odaklı hizmet sunma konusunda organize bir şekilde çalışmak durumundalar. Göstergeler bu bilinçle planlanmalı.” (K_10)

“Performans planlamada merkez birimlerimizin çalışma planı var yine valiliklerimizin il çalışma planları var genel olarak bu iki plan üzerine yürüyor çalışmalarımız bayağı kapsamlı oluyor binin üzerinde performans göstergesi var ve bunun dört dönem halinde izlemesini alıyoruz. Valilik çalışma planları iki dönem halinde alıyor izlenmesini ve Sayın Bakanımız yıl sonunda tüm yılın değerlendirmesini birim amirleri ile yaptığı toplantıda, kendi başkanlığında denetim ve takibini yapıyor. Gerçekleşenlerin ne durumda olduğunu gerçekleşmeyenlerin neden gerçekleşmediğini veya neden eksik kaldığını hangi konularda eksik kaldığını belirliyor ve talimatları oluyor kendilerinin yani o şekilde gerçekleştiriyoruz.

Yani yılın başında belirlenen performans göstergeleri çerçevesinde yıl boyunca yapılan faaliyetler mi takibe alınıyor?

Evet.

Peki burada kullandığınız performans göstergeleri konusunda örnek vereceğiniz var mı aklınızda hangi örnek göstergeler aracılığıyla takip ediliyor?

Performans göstergelerinin daha çok matematiksel olarak ölçülebilir bir şekilde istiyoruz sayı gibi oran gibi fakat tüm çalışmalarımızın performans göstergelerine yansıtılamaması gibi bir sorun var, mesela bir birimde düzenlenen eğitim sayısı gibi veya konulan bir hedefin belirli bir oranda ya da yüzde kaç orana ulaştığı gibi sayısal ve oransal hedefler istiyoruz.

İçişleri Bakanlığı haricinde benzer bir çalışma yürüten herhangi bir bakanlık ya da bir kurum dış paydaş olarak örneklendirebileceğiniz Türkiye’de hiç denk geldiniz mi çalışma hayatınız boyunca böyle bir çalışmanın varlığına?

Yok denk gelmedim çalışma planı gibi bir çalışmalarının olduğuna. Benim bilğim yok en azından daha çok stratejik plan zaten mevzuat olarak da yapmaları gerekiyor ama çalışma

planı tarzında bir çalışma yaptıklarına şahit olmadım, duymadım. Belki vardır ama ben bilmiyorum.

Stratejik planla çalışma planı arasındaki farkı değerlendirmenizi istesem sizden.

Stratejik plan 5018 kamu mali yönetimi kontrol kanununda belirlenen tüm kamu kurum ve kuruluşlarının düzenlemesi gereken bir plan. 5 yılda bir düzenleniyor ama çalışma planı bakan talimatıyla gerçekleştirdiğimiz bir çalışma. Stratejik planda çerçevesi daha net mesela 5 tane amacı var yaklaşık 30-35 tane hedefi olan kısa, net, çerçevesi belirli olan bir çalışma iken, çalışma planı 1000'den fazla göstergesi olan, neredeyse yapılan tüm rutin ve farklı çalışmaları kapsayan çerçevesi çok daha geniş olan bir çalışma. Stratejik planda mevzuat altyapısı varken çalışma planı sadece talimat üzerine yürütülüyor.” (K_11)



5.8. İBPYS'nin Kapsamına Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine dahil olması gerektiğini düşündüğünüz kurum ve kuruluşları hem performansı yöneten kişiler bakımından hem de performansı yönetilen kişiler bakımından değerlendirdiğimizde. Neler söylemek istersiniz? Bu kurumlar ve kişiler hangileridir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 19. *“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine dahil olması gerektiğini düşündüğünüz kurum ve kuruluşları hem performansı yöneten kişiler bakımından hem de performansı yönetilen kişiler bakımından değerlendirdiğimizde. Neler söylemek istersiniz? Bu kurumlar ve kişiler hangileridir?”* sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Kapsam		33
	Tüm kurumların sisteme dahil olması ve kurumların sürekli olarak hem yöneten hem yönetilen olması gerekliliği	8
	Personel Genel Müdürlüğü	4
	Strateji Geliştirme Başkanlığı	4
	Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü	3
	Emniyet, Jandarma ve Sahil Güvenlik	2
	Diğer hizmet birimlerinin tümü	2
	Hizmet verenler, çalışanlar	2
	Üst yöneticiler	2
	Nüfus Genel Müdürlüğü	1
	Göç Birimleri	1
	Politika üreticileri	1
	İçişleri Bakanlığı'ndaki birimlerin hepsinin gerekli olup olmadığının tespit edilmesi gerekliliği	1
	Öncelikle kurumların iş tanımlarının netleşmesi gerekliliği	1
Toplam		32

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı performans yönetim sistemine dahil olması gerektiğini düşündüğünüz kurum ve kuruluşları hem performansı yöneten kişiler bakımından hem de performansı yönetilen kişiler bakımından değerlendirdiğimizde. Neler söylemek istersiniz? Bu kurumlar ve kişiler hangileridir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, 13 alt tema ve bunlara ilişkin 32 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Tüm kurumların dahil olması ve kurumların hem yöneten hem yönetilen olması gerekliliği” (f = 8) alt temasında, daha sonra “Personel Genel Müdürlüğü” (f = 4), “Strateji Geliştirme Başkanlığı” (f=4) “Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü” (f = 3), “Emniyet, Jandarma ve Sahil Güvenlik” (f = 2), “Diğer

hizmet birimlerinin tümü” (f = 2), “Hizmet verenler, çalışanlar” (f = 2), “Üst yöneticiler” (f = 2), “Nüfus Genel Müdürlüğü” (f = 1), “Göç Birimleri” (f = 1), “Politika üreticileri” (f = 1), “İçişleri Bakanlığı’ndaki birimlerin hepsinin gerekli olup olmadığının tespit edilmesi gerekliliği” (f = 1) ve “Öncelikle kurumların iş tanımlarının netleşmesi gerekliliği” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Yani hizmet alanları açısından tüm kurumlarımız dahil edilmeli. Yani güvenlik birimlerimizden tutun da işte merkez teşkilatımız, taşra teşkilatımız, kastım nedir? İşte Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, onlara bağlı akademiler, tüm hizmet birimlerimiz nüfus vatandaşlık genel müdürlüğünden tutun da sivil toplumla ilişkiler genel müdürlüğüne kadar bunlara destek veren diğer yardımcı birimler teknik birimler Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü efendime söyleyeyim, destek hizmetleri birimleri. Kısacası insan çalıştıran bir kaynak kullanan tüm birimlerin merkezi ile taşrasıyla bağlı kuruluşuyla merkez teşkilatıyla. İstisnasız bir şekilde bu sisteme dahil olması gerektiğini düşünüyorum.

Performans yönetenler bakımından aslında söyle performans yönetim sistemimizi nasıl kurguladığınızla alakalı ya da ne kadar ne kadar performans ölçmeyi arzu ettiğiniz ile alakalı. Bu bir ben personelin nasıl bir performans gösterdiğini ölçeyim burayı düzeltirim mantığıyla böyle bir klasik ya da dar bir yönetici bakış açısıyla yaptığınızda size sadece personel performansının ölçmek yeterli gelebilir. Eğer siz bütçeci planlamacıysanız sadece kaynakların projeler bazında etkin kullanılıp kullanılmadığına bakmak da performans yönetimi açısından doğru gelebilir. Benim düşüncem bu bakış açım buradaki paradigmam yöneticisinden en ücra birimdeki hizmet sunan ajanına kadar personeline kadar herkesin performansının kendi yetkileri, sorumlulukları, etki alanları, harcadığı kaynak itibarıyla mutlak surette bu şekilde ölçülmesi gerektiğini düşünüyorum.

Evet, kurumsal bazlı değerlendirecek olursak, anladığımız kadarıyla bu işi üstlenen birtakım kurumlar, kurumlarımız var, Strateji Geliştirme Başkanlığı gibi Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü gibi ve bu iki kurumun aslında lokomotif olduğu bir sistem görüyoruz araştırmalarımızın neticesinde bununla birlikte bu sistemin daha iyi işlemesi için bu sürece dahil olması gerektiğini düşündüğünüz kurumlar var mı bu çerçevede.

Bir kere şöyle siz performans izlemeyi çalışma yaşam döngünüzün asli unsuru haline getirdiğinizde bunun sadece işte bu az önce zikrettiğiniz kurumlar tarafından. Böyle harici olarak yapılması yeterli değil, çok mümkün de değil. Bunun bir yaşam felsefesi olarak bütün kurumlara sirayet etmesi lazım. Hatta kurumların kendi işleyişlerinde bu performans

sistemi yönetecek performans ölçecek bunun sonuçlarını değerlendirecek üst yöneticilere belki karar alma noktasında performans sonuçları iletebilecek bir mekanizmanın kurulması gerekiyor. Bundan kastım mekanizmadan kastım bu amaçla bir o kurumun bünyesinde münhasıran vazifesi bu olan bir birim de kurulabilir. Bu alanda yetişmiş uzmanlaşmış uzman personelin çalıştığı bir birim kastım. Yani burada elbette ki Strateji Geliştirme Başkanlığı Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü gibi kurumlar, Bakanlık genelindeki bu sistemin yürütülmesi anlamında mutlaka katkı sağlayacaklar, koordinasyon yapacaklar takip edecekler ama bunun doğru işlemesi için bütün bu kurumların bu felsefeyle çalışması lazım. Yine koordinasyonun bu kurumlar tarafından yapılması lazım. Burada da Strateji Geliştirme Başkanlığının zaten kanunlarımızdan kaynaklanan yetki ve sorumlulukları gereği bu ölçümleri yapması gerekiyor. Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü de aslında teknik entegrasyon anlamında bütün bu performans sisteminin yaygınlaşması kullanılması teknolojik altyapı üzerinde olacağı için birtakım veri entegrasyonlarını ihtiva ettiği için Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün de Strateji Geliştirme Başkanlığı ile birlikte bu işin içinde olması lazım ama bu iki kurumun görevini layıkıyla yaptığını varsaysak bile asıl performansı ölçülen iç birimlerinin buna yeterli katkıyı vermediği bu organizasyonu kendi içlerinde kurmadığı, üst yöneticilerinin yeterli desteğini almayan bir çalışmanın çok başarılı olacağını düşünmüyorum.” (K_04)

“Performansı yönetenler bakımından ele aldığımızda, aslında Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün burada kilit bir rol oynadığını görüyoruz. Ama bunun yanı sıra ben konuyu derinleştirerek, Personel Genel Müdürlüğü'nün de işin içerisine uygulayıcı olarak dahil olması gerektiğini düşünüyorum. Aynı zamanda tüm birimlerde performans değerlendirme birimlerinin kurulması gerektiği inancındayım. Performansı yönetilenler bakımından değerlendirdiğimiz zaman da, istisnasız teşkilat yapısı içerisinde olan her birimin performanslarının değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (K_10)

“Aslında bu soru felsefi bir tartışması var bence bunun çünkü İçişleri Bakanlığı'nda bu kadar birime gerek var mı öncelikle onu tespit etmek gerekiyor bence. Şimdi hani müstakil daire başkanlığı ama bir birimin altında daire başkanlığı olacak büyüklükte birimler var. Taşra teşkilatı kurulmuş buna rağmen daire başkanlığı olarak devam eden birimler var. Yaptığı işleri diğer birimlerden üç oradan beş oradan alan birimler var. Mesela... net bir görevi yok... ile çalışan çakışan görevleri var. İlde net bir tanımı yok taşra teşkilatı kurulmaya çalışılıyor ama burada başkanlık düzeyinde daire başkanlığı düzeyinde bu tip şeylerin öncelikle aşılması gerekiyor. Bunun dışında da veriye dayalı iş yapan tek bir elden ölçülebilen büyük birimlerin burada olması bana daha mantıklı geliyor. İşte nedir bunlar

bağlılar iller idaresi nüfus kısmen sivil toplum onun dışında Strateji...Performansı değerlendirilmesi gerekenler.

Performansı yönetenler perspektifinden bakarsanız bu işi yöneten birimler konusunda neler söylemek istersiniz.

Süreci ya strateji aslında bunun için uygun. Çünkü teşkilat şemasında da o 5018 sayılı kanunda da strateji bir çatı birim olarak tarif ediliyor aslında. Çünkü performans programı ve stratejik planın yapıldığı yer burası. Bütçesel ilişkilendirmenin yapıldığı yer burası bu görevlerin yanında yıllık performans programı üzerinden böyle bir sisteme dönülmesi de strateji açısından mantıklı.” (K_06)



5.9. İBPYS Ölçme ve Değerlendirme Yöntemlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında ölçme ve değerlendirme işleminin hangi açılardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 21’de verilmiştir:

Tablo 19. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında ölçme ve değerlendirme işleminin hangi açılardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri	Kullanılan girdi ve kaynakların sayısal ve kalite	10
	İş süreçlerinin sayısal ve kalite değerlendirmesi	10
	Elde edilen çıktı ve sonuçların kalite	10
	Bütüncül yaklaşımın gerekliliği	2
	Kalitenin sayısal değerlerden daha önemli olması	1
	Hizmet kalitesinin de ölçülmesi gerekliliği	1
	Manevi/nitel özelliklerin de önemli olması	1
	Toplam	35

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında ölçme ve değerlendirme işleminin hangi açılardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, yedi alt tema ve bunlara ilişkin 35 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Kullanılan girdi ve kaynakların sayısal ve kalite değerlendirmesi” (f = 10), “İş süreçlerinin sayısal ve kalite değerlendirmesi” (f = 10), “Elde edilen çıktı ve sonuçların kalite değerlendirmesi” (f = 10), “Bütüncül yaklaşımın gerekliliği” (f = 2), “Kalitenin sayısal değerlerden daha önemli olması” (f = 1), “Hizmet kalitesinin de ölçülmesi gerekliliği” (f = 1) ve “Manevi/nitel özelliklerin de önemli olması” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Bunların hepsine katılıyorum. Bunların hepsi sınıflandırma, ölçeklendirmenin farklı fonksiyonlarını ifade ediyor. Yani biz burada eksik bir nokta var o da işin biraz daha böyle maddi boyutundan ölçülebilir, sınıflandırılabilir, boyutundan öte tinsel boyutu. Biraz daha manevi boyutu. Nasıl diyecek olursanız bu saydığımız kavramlara baktığımızda hepsi çalışanın bir nevi bir yapılanlar, yapılacaklar kontrol listesi ile düzenlenen bir konu. Tabii ki bize yol gösterici rehberler olabilir işte. Yeri geliyor teftiş rehberi oluyor. Yeri geliyor kurum içerisindeki çalışma planı, günlük aylık haftalık planlarımız oluyor. Ama bunlar genel açıdan baktığımızda pozitivist metodolojinin unsurlarıdır. Yani sebep, sonuç, ölçme,

değerlendirme olgusal yaklaşım. Belki de bu noktada sizin saydıklarınızın felsefi bir arka planı bunun içerisinde biraz daha böyle tinsel insanın ruhuna dokunan daha çok gelişimine yönelik çeşitli bakış açılarının da olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak o sayede insanlar daha etkin görev ifa edebilirler.” (K_02)

“Yine burada da hani bir seçeneğin diğerine tercih edecek bir yaklaşım yok bence bütün bu açılardan ele alınması gerekiyor. Performans ölçüm sisteminin hem girdi ve kaynakların sayısal değerlendirmesinin yapılması gerekiyor. Hem iş süreçlerinin değerlendirilmesi gerekiyor. Hem de sonuçlarının değerlendirilmesi gerekiyor yani ben sadece basit bir şekilde bir hizmet biriminde günlük herhangi bir spesifik işte kaç tane yapıldığını ölçerek performansı doğru ölçmem mümkün değil mutlaka o şeyle birlikte skorla ya da sayıyla birlikte o hizmetin kalitesinin de ölçülmesi gerekiyor. Ayrıca o şeylerin tek tek iş süreçlerinin mevcut imkân ve kabiliyetlere uygun bir şekilde yürüyüp yürümediğini ya da düzeltilmesi gereken hususlar olup olmadığını da görmemiz gerekiyor hem performansı ölçümü nihai olarak hizmeti üreten masa başındaki işte bir memurun şefin kaç tane işlem yaptığıyla alakalı bir durum değil. O kaynaklarla ne kadar işlem yapılması gerektiği işlemin sonuçlandırılabilme hızlı, mevcut teknolojik idari kabiliyetlerimiz ile fiziksel mekân ya da personel imkanlarıyla ne kadar iş üretebileceğimiz yani bunların ayrı ayrı ölçülmesi gerekiyor. Sadece bunlara sayı bakımından baktığımızda eksik kalır. Sadece süreçleri değerlendirdiğimizde de eksik kalır. Süreçlerim iyi dersiniz ve belli kriterlerle fakat ürettiğiniz şeyde çıktı da bir ölçüm yapmadığınız zaman acaba bu kaynaklarla ulaşılması gereken doğru çıktıya ulaştınız mı ona bakmanız lazım. İşte tüm bu kriterlerin çok objektif iyi niyetli bir şekilde kurumun en tepesinden en aşağısına kadar her kademedeki çalışanı tarafından oturup bir karar verilmesi gerekiyor ve bu kararın da bu iyi niyetle ve bu objektiflikle verildiğini, az önce bahsettiğimiz işte strateji geliştirme başkanlığı gibi birimler tarafından bir süzgeçten geçirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (K_04)

“Öncelikli olarak yeterli kaynak aktarılıyor mu. Bakanlığımız yeterli kaynak kullanabiliyor mu. Bunun için kullanılan girdi ve kaynakların sayısal değerlendirmesi yapmak gerekiyor. Ortada bir mevcut bir iş var. Bununla ilgili yeterli maddi kaynak işte personel kaynağı, bize sağlanıyor mu? Öncelikle ona bakmak gerekir. Tabii, alınan kaynakların, kullanılan kaynakların kalitesi, personelin yetişmiş yetiştiriliş düzeyi nedir. Kullanılan malzemenin kalitesini değerlendirmek gerekiyor. Yani şu ana kadar en iyi şekilde personel yetiştiriyor. En kaliteli kaynaklar kullanılıyor ama bu devam eden bir süreç olduğu için sürekli bu değerlendirmenin yapılması gerekir. Tabii iş süreçlerini sayısal değerlendirmesini de yapmak gerekir. Zaten bizde iş akış analizleri yapılmakta. Ne kadar birim işin ne kadar

sürede yapılması gerektiğine ilişkin değerlendirmeler yapılmakta. Bu iş süreçlerinin sonunda çıkan ürünlerin kalitesi değerlendirilme. Ve elde edilen çıktı ve sonuçların sayısal değerlendirmesi ve kalite değerlendirmesi yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla bütün başlıkların değerlendirilmesi gerekir.” (K_08)

“Kullanılan girdi ve kaynakların sayısal değerlendirmesi, kullanılan girdi ve kaynakların kalite değerlendirmesi, iş süreçlerinin sayısal ve kalite değerlendirmesi, ayrıca elde edilen çıktı ve sonuçların kalite ve sayısal bakımdan değerlendirilmesi önemli. O yüzden ben bu seçeneklerin tamamının bir performans değerlendirme sistemi içerisinde olması gerektiğini inancındayım. Ama kamusal nitelikteki hizmetlerin ölçülebilirliği konusunda haklı birtakım endişeler bulunmakta. Gerçekten de bazı kamusal hizmetleri ve faaliyetleri girdi/çıktı analiziyle değerlendirmek, diğer bir ifadeyle sayısallaştırmak, oldukça zor. Sağlıklı bir performans değerlendirmesi için kamusal hizmetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, yani sayısallaştırılması gerekir. Yeterli performans göstergeleri ve ölçülerinin oluşturulmasında ciddi problemler var. Çeşitli ölçüm metotları var. Ancak bunlardan hangisinin daha başarılı ölçüm yapacağının tespiti zordur.” (K_10)

“Her üçü de önemli hem kalite değerlendirmesi hem sayı ve çıktı değerlendirmesi ama bazı performans göstergelerinin sayısal olarak çıktısını alamadığımız için bunun kalite ve nitelik olarak değerlendirilmesi de önem arz ediyor. Yani şöyle söyleyeyim sayısal ve değer olarak çıktı ve sonuç alabiliyorsak sayısal değer; ama nicelik olarak yani sayısal olarak bir geri dönüş alamıyorsak bunun da kalite yani nitelik olarak değerlendirilmesi önemli bence.” (K-11)

5.10. İBPYS Denetim ve Geri Bildirim Yöntemlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans denetimi ve geri bildirim yöntemleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 22’de verilmiştir:

Tablo 20. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans denetimi ve geri bildirim yöntemleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Denetim ve Geri Bildirim Yöntemleri		21
	Birimlerin ve çalışmaların geri bildirimlerinin yeterli olmaması	5
	Etkin olarak çalışması gerektiği	4
	Düzenli denetim ve takip mekanizmasının henüz oluşmaması	4
	İşin ciddiyetle yapılması	3
	Kurumsal geri bildirim mekanizması gerekmesi, İZDES	2
	İZDES ile PERDİS'in birleştirilmesi gerekliliği	1
	Birimlerin çalışmalarının olması	1
	Verilerin içerik kontrolünün yapılması gerekliliği	1
Toplam		21

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan performans denetimi ve geri bildirim yöntemleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, sekiz alt tema ve bunlara ilişkin 21 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Birimlerin ve çalışmaların geri bildirimlerinin yeterli olmaması” (f = 5), “Etkin olarak çalışması gerektiği” (f = 4), “Düzenli denetim ve takip mekanizmasının henüz oluşmaması” (f = 4), “İşin ciddiyetle yapılması” (f = 3), “Kurumsal geri bildirim mekanizması gerekmesi, İZDES” (f = 2), “İZDES ile PERDİS'in birleştirilmesi gerekliliği” (f = 1), “Birimlerin çalışmalarının olması” (f = 1) ve “Verilerin içerik kontrolünün yapılması gerekliliği” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Performans yönetimi, veri kayıtlarının teknik takibi noktasında yeterli olduğunu ancak verilerin içerik kontrollerinin de yapılarak hataların varsa tabii en aza indirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.” (K_01)

“Bakanlığımızda bu sistem benim bildiğim kadarıyla, yani burada kimseyi yanıltmış olmayayım. Tam olarak şey olmadı yani bir kere biz en azından bana öyle bir bildirim gelmedi. Benim çevreme vesaire, sen bizim PERDİS sonuçlarına göre geri gidiyorsun ileri gidiyorsun diye bir şey ben daha rastlamadım. Taşrada falan yapıldığını biliyorum. O yüzden bu konuda açıkçası bilgim yok. Yani hangi yöntemle geri bildirim oluyor, hangi yöntemle ikazlarda bulunuluyor. Hani bu konuda bir tecrübem olmadı açıkçası.” (K_05)

“Şu an için bir denetim mekanizması olarak çalıştığını düşünmüyorum. Bu çeşitli dönemlerde gündeme gelip PERDİS ne durumda performans durumumuz nedir diye soruluyor ama düzenli takip edilen bir yapı oluşmadı henüz.” (K_06)

“Kullanıcıların sistemin işleyişiyle ilgili geri dönüşlerini düşünürsek, performansla ilgili yani çok içselleştirilmesi lazım bu durumun. Kullanıcılara bir şekilde yaptıkları işin hani bir veri sadece sisteme girmek değil aslında. Sonuçta veri sisteme girilen bir veri yapılan bir iş işte atıyorum bir kaldırım taşının yoldan kaldırılması. Şimdi bunu yaptığında ne olacak onu yaptı da ne oldu diye bir geri dönüşün yapılmış olması da işte arada bir taktirler, yani tebrikler. Bu da insanları motive eden şeyler. Ama yapmadığı zaman da bir negatif bir şeyi de olmayınca işte bu sefer iş nasıl diyeyim çok inisiyatife kalıyor. Yani o zaman biraz inisiyatife bırakılmadan bu işin yapılmasının gerekliliğini de ortaya çıkartmak lazım.” (K_07)

5.11. İBPYS'nin Kurum İçi Çevrede Yarattığı Etkiye Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız birimin işleyişi üzerinde ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 12’de verilmiştir:

Tablo 21. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız birimin işleyişi üzerinde ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
İç Etki		21
	Geri bildirim olduğunun bilinmesinin, iş verimine etki olması	6
	Çalışanı etkin tutması ve iş kalitesinin artması	5
	Eğitim verilmesi ve ödül ceza sistemi ile verimli olacağı düşüncesi	3
	Hiçbir etkisinin olmaması	3
	Sürecin takip edilmesi ve eksiklerin görülmesine vesile olması	3
	İnsan kaynağı kapasitesinin artması	1
Toplam		21

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız birimin işleyişi üzerinde ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, altı alt tema ve bunlara ilişkin 21 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Geri bildirim olduğunun bilinmesinin, iş verimine etki olması” (f = 6), “Çalışanı etkin tutması ve iş kalitesinin artması” (f = 5), “Eğitim verilmesi ve ödül ceza sistemi ile verimli olacağı düşüncesi” (f = 3), “Hiçbir etkisinin olmaması” (f = 3), “Sürecin takip edilmesi ve eksiklerin görülmesine vesile olması” (f = 3) ve “İnsan kaynağı kapasitesinin artması” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Şöyle söyleyebilirim, yani performansın ölçülmediği dönemlerde bizim birimimiz özelinde söylüyorum yani yöneticilerimizin hassasiyet düzeylerine bağlı olarak belki çok daha şey vardı, yani zımni bir şey klasik yönetici kabiliyetleri ile ya da bakış açılarıyla işleyen bir performans yönetimi işte bu doğru gitmeyen hususların düzeltilmesi, işte kaynaklarının yanlış planlanması noktasında tespit edildiği raporda performans sisteminden sonra bir kere herkes otomatik olarak o kriterlere performansa uygun bir şekilde çalışmalarını tamamlamak için gayret sarf ediyor. Performans sisteminin ana unsurlarından bir tanesi olan çalışma planı mesela çok ciddi sadece bizim birbirimizde değil bütün bakanlıkta iş yapma biçimlerini biraz disipline etti. Yani belli dönemlerde

bunun ölçülüyor ve ölçümün muhataplarıyla paylaşıyor olması insanlara belli zaman dilimlerinde planladıkları hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını sürekli kontrol etme motivasyonu yükledi. Biz mesela çalışma planındaki ve işte PERDİS teki performans kriterlerinizi göze alarak sürekli çalışmaya başladık. Bunu günlük anlık hale getirdiğinizde kendi iş süreçlerimiz açısından aslında sistemi tam olarak hayata geçirmiş olacağız diye düşünüyorum. İşte personelimiz kendisine ya da çalıştığı birime ait ya da yaptığı işe ait hedefleri tutturmak adını sürekli kendini çek ediyor. Hatta performansı planlanandan daha yüksek olduğu zaman biz onlara değişik şekilde işte takdir ya da övgülerimizi ya da ödülleri verdiğimizde o performans kriterlerine göre iş yapma anlayışı daha da yayılıyor. Yani veya performans düşük kalanlara geri dönüş yapıp da onu sorguladığımız zaman burada bakış açımız da sadece hani biz doğru bir performans kriterini koyduk siz burada başarısız değilsiniz değil bu başarısız görünmesinin sebebi nedir? Yani biz konjonktürel olarak oradan bir insan kaynağı ayrılmak zorunda mı kaldık. Baştan hedefimizi yanlış mı koyduk? Ölçme kriterlerinizi doğru yapmak onları da sorgulamış oluyoruz ama bütün bu sorgulamaların sonucunda gerçekten kişisel bir performans fazlalığı ya da yetersizliği varsa da o artık yavaş yavaş karşılığını bulmaya başladı. Belki kamuda ilerleyen süreçte bu performans sistemlerinin yaygınlaşması ve ödül ceza sistemi hep konuşulan objektif bir şekilde hayata geçirilebilir diye düşünüyoruz.” (K_04)

“Aslında bu performans yönetim sistemi vatandaşa yönelik hizmetlerin ölçülmesi için kurgulandı başta. Çalıştığım birimin vatandaşla doğrudan bir ilişkisi olmadığı için herhangi bir ölçüme yönelik göstergemiz bulunmuyor. Bu yüzden performans yönetim sisteminin bir etkisi yok. Ölçüme katılmadığımız için personel üzerinde bir etkisi yok doğal olarak.” (K_6)

“Öncelikli neler yapıyoruz? Bunların sonucu ne kadar zamanda ne kadar birim zamanı kullanarak yapıyoruz? Bunlar sonucunda elde ettiğimiz ürünlerin kalitesi veya üretilmediğimiz, zamanda üretilmediğimiz hizmetlerin neler olduğu bunlara ilişkin bize bilgi veriyor. Eksiklerimizi görmemize vesile oluyor. Çünkü insanoğlu gelişen bir vadede personel de aynı şekilde eksikler olabilir. Bu eksiklerin neler olduğunu görmemize fayda sağlıyor. Bu şekilde faydalı olduğunu düşünüyorum. Uygulamaya tabii bazı şeyler daha yeni yeni uygulanıyor ama bizim için bir gözden geçirme eksikleri tamamlama imkânı. İşte biz de kendi personelimizin çalışmalarındaki verimi görme şansı sağlayacak. İşte ne kadar kişide ne kadar hizmet ürettik ne kadar zamanda üretmemiz gerektiğini ne kadar zamanda ürettik, personelimizin eksikleri nelerdir, neler yapılması gerektiği konusunda bize fikir verecek. Biz de kamu kaynaklarının daha etkin kullanılması amacıyla gerekli önlemleri

alacağız. Gerekli kaynakları sağlayacağız. Gerekli eğitimleri sağlayacağız. Kamu hizmetinin daha etkin görülmesi için en iyi şekilde çalışmalarımızı sürdüreceğiz.” (K_08)

“Bence eski usul geleneksel bir performans algısı var yani performans açısından değil, iş yapış biçimi çok geleneksel olduğu için biriminin işleyişinde şu an çok fazla bir etkisini görmüyorum ben performans gelişim sisteminde. Ama çağın gerektirdiği standartlara gelmesi için bir motivasyon yavaş yavaş oluşmakta. Gidişatta zaten bunu mecbur kılacak geleneksel tavırla daha fazla gidilemeyeceğini düşünüyorum mutlaka bilinçlenmeyle bir farkındalıkla, yeni mevzuatlarla, uyum sağlayacak adımlarla daha iyi etkiler yaratacağını düşünüyorum. Eksiklik hissediyorum çok fazla güncelleyici ve motivasyon sağlayıcı bir performans yönetim sistemin olduğunu düşünmüyorum. Özellikle ilerleme noktasında personel için bence çok önemli. Nereden başlayıp nereye kadar gidebileceğini bilmek en önemli motivasyonlardan biri. Ürettiği işin olana getireceği sadece maaş olarak değil değer görme, ürettikleri konusunda önünün açık olması katma değer sağlayacak konularda işte personelden destek alınması ya da onun kullanılması noktasında bu konularda çok olumlu düşündüklerini düşünüyorum çünkü bazı mekanizmalar bunu tıkayabiliyor. Onların üzerinde de geleneksel kamu anlayışının hâkim olduğunu düşünüyorum. Bu mantalitenin değiştirilmesi gerektiğine inanıyorum. Yeni yapılan çalışmalar, yeni bakış açılarının onlara daha bir çalışma azmi aşılayacağını ilerlemeleri noktasında daha katkı sunacağını düşünüyorum.” (K_09)

“Aslında birimler kendilerine konulan hedefleri yıl sonunda gerçekleştirmek ve belirli bir puan altına düşmemek adına çaba sarf ediyorlar. Böyle bir etkisi var. Bununla birlikte planlı çalışmanın aslında iş hayatına getirdiği bir rutin ve düzen de söz konusu. Genel olarak böyle bir etki yarattığını söyleyebilirim.” (K_10)

“Birim çalışanı olarak dediğim gibi birimi etkin bir şekilde tutuyor yani bir başıboşluk veya tutarsızlık olmuyor geri dönüşüm ve geri bildirim olduğu için. Hem birimleri hem de çalışanı etkin bir şekilde tutuyor bu çalışma.” (K_11)

5.12. İBPYS'nin Dış Çevrede Yarattığı Etkiye Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Bakanlığın çalışma alanı içerisindeki dış çevrede ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 24’te verilmiştir:

Tablo 22. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Bakanlığın çalışma alanı içerisindeki dış çevrede ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Dış Çevre			21
	Olumlu Etki		17
		Paydaşların ve Hizmet Alan Vatandaşların Memnuniyeti	6
		Hizmet Alan için İş Kalitesinin Artması, Kaynakların Etkin Kullanılması	6
		İçişleri Bakanlığı’nın İmajına Olumlu Etkilerinin Olması	3
		Paydaşlara Örnek Olma	2
	Bilgisinin Olmaması		3
	Etkisi Olmadığı		1
Toplam			21

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Bakanlığın çalışma alanı içerisindeki dış çevrede ne tür etkiler yaratmaktadır?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, üç alt tema, dört kod ve bunlara ilişkin 21 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar en çok “Olumlu Etki” (f = 17) alt temasında, daha sonra “Bilgisinin Olmaması” (f = 3) ve “Etkisi Olmadığı Düşüncesi” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. “Olumlu Etki” alt temasında en çok “Paydaşların ve Hizmet Alan Vatandaşların Memnuniyeti” (f = 6) ve “Hizmet Alan için İş Kalitesinin Artması, Kaynakların Etkin Kullanılması” (f = 6) kodunda, daha sonra “İçişleri Bakanlığı’nın imajının Olumlu Etkilerinin Olması” (f = 3) ve “Paydaşlara Örnek Olma” (f = 1) kodlarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Tabii. Yani yaptığımız hizmetlerin ve iş veriminin algıla dış çevreye de böyle bir denetleme yapıldığının bilinmesi ve iş kalitesinin artırılması yönünde bir, nasıl diyelim? Mücadele verildiğinin bilinmesi yine dış çevreye de olumlu bir etki ve imaj vereceği kanaatindeyim. İçişleri Bakanlığı’nın imajının özellikle olumlu şekilde değiştiğini söyleyebiliriz ki yaptığımız anketlerle de verdiğimiz hizmetlerin ne kadar vatandaş tarafından olumlu

karşılandığını ortaya koyacak anketlerde de hani bunları görüyoruz, takip ediyoruz.” (K_01)

“İnsanların bu beklentilerine daha hızlı şekilde cevap veriyor olmanız. Dolayısıyla dışarıdaki insanların bakanlığa karşı bakış açısını da aldığı hizmeti daha kaliteli ve daha hızlı şekilde alıyor olması da gruplara nispeten iyi etki yaratacaktır dışarıda vatandaş üzerinde.” (K_03)

“Münhasıran performans yönetim sisteminin burada uygulandığını düşünüp buna ilgi duyan paydaşlarımız var. Bakanlıklar düzeyinde veya işte her birimin kendi diğer bakanlıktaki belki karşılığı düzeyinde duyuldukça ilgi. Onun ötesinde performans sisteminin işlemleriyle birlikte hakikaten düzelen performanstan kaynaklı bir kere paydaş kuruluşlarda da bir memnuniyet artışı oluyor. Yani siz diyelim ki X bakanlığıyla birlikte yürüteceğiniz bir projeyi performans sisteminde belli hedeflerle ölçmeye tabi tutmuşsanız düzenli takip etmeniz doğal olarak sizden hizmet edebilir ya da iş birliğini bekleyen diğer kurumlarda da memnuniyete yol açıyor. Aslında bir şey performans sistemi aracılığıyla siz paydaş kurumlarınıza da bir yandan hem örnek oluyorsunuz hem iş yapma biçiminizi kurumlara kabul ettirmiş oluyorsunuz ya da onlara da aynı motivasyonu sağlamış oluyorsunuz. Yani burada performans sisteminin işte çalışma planı gibi metinlere bağlı kalarak belli zaman dilimleri içerisinde belli hedeflere ulaşılmasını gözetten bir çalışma sistemi doğal olarak diğer paydaşlarımızın ilgisini çekiyor.” (K_04)

“Aslında bir ölçüm yapılıyor ama dış çevrede bir etkisinin olduğunu düşünmüyorum çünkü bununla ilgili farkındalık sadece veri girişi yapanlar düzeyinde. Açıkçası kurum dışında da bilindiğini düşünmüyorum. Ama kurum dışından çalışanlara bahsettiğimizde etkileniyorlardı.” (K_06)

“Birimlerin işlem kalitesi arttıkça aslında, bu tabii doğal olarak dış çevreye, dış kurumlarla olan ilişkilerinizle birlikte vatandaşa götürülen nihayet hizmetin kalitesinin arttırılması için de önemli. Yani iç düzenlemelerde içteki etki arttıkça dışarıya olan yansımalar tabii daha fazla artacaktır. Örneğin, birimler daha fazla proje yapma, daha fazla faaliyetlerini yerine getirme gibi eğilim sergilemektedirler. Bu sayede pek çok proje geliştirildi özellikle nüfus işleri, yabancıların iş ve işlemleri, emniyetten hizmet alma konuları birçok ülkenin işlem hızının çok ötesine geçmiş. Bunlar kurumların performansının yüksek olduğunu gösterme çabası sonucu iyileşen konular. Mesela pasaporta başvuruyorsunuz üç gün sonra pasaportunuz kapınıza geliyor. Ruhsat istiyorsunuz çok beklemeden çıkıyor. Belgeye ihtiyacınız var mesela dijitalleştirme yapıp e- devlete yüklenmiş. Otuz saniye falan sürüyor belge almanız. Dijitalleştirilen belge başlığı gibi bir başlık performansın göstergesi çünkü. Bir vatandaş memur tarafından

terslendiyse mesela o vatandaş ankette bu kurumdan memnun değilim diyor. Bu da puana yansıyor. Oturma izni istiyorsunuz en kısa sürede çıkarmaya çabalyor kurum. Neden çünkü işlem hızı onun performansını ortaya koyan göstergelerden biri. Bence pek çok hizmet başlığında bugün git yarın gel devri kapandı böylece. Bu iyileşmenin domino etkisi yaratmaması ve vatandaşta karşılık bulmaması mümkün değil.” (K_10)

“Etkileri oluyor tabii ki. Olumlu etkileri oluyor üst yönetimin belirlediği veya talimatı üzerine belirlenen hedefler üzerine mesela örnek vermek gerekirse işte üçü bir arada diye bir projesi var Nüfusun ehliyet, kimlik veya pasaport üzerine belirli bir sayı konuluyor, hedef konuluyor bu sayıya ulaşılması için çalışılıyor çoğu zamanda üstüne çıkılıyor hedefin. Yani olumlu geri dönüşler oluyor belirlenen hedeflerin çoğu zaman üzerine çıktığı için diğer birimler yani sadece merkez birimleri değil aynı zamanda bağlı kuruluşlar da etkin şekilde çalışmalarını yürütüyorlar.” (K_11)

5.13. İBPYS'nin Sürdürülebilirliğini Sağlamak İçin Gereken Kurum İçi Politikalara Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğünüz kurum içi idari politikalar nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 25’te verilmiştir:

Tablo 23. “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğünüz kurum içi idari politikalar nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu.

Tema	Alt Tema	Frekans
Kurumsal		30
Sürdürülebilirlik		
Politikası		
	Daha net ve uzun vadeli hedefler	3
	Sistemlerin, uygulamaların düzenli olarak yenilenmesi, güncellenmesi	3
	Rutin olmayan farklı, yaratıcı fikirlerin ve uygulamalar	2
	Politikaların yasal güvenceye alınması	2
	Bireysel performansın ölçülmesi	2
	Kamu kurumlarındaki yöneticilerin görevlerini yerine getirmesi	2
	Liyakatli, tecrübe sahibi personelle çalışma	2
	Maaş, terfi, ödül ceza gibi planlamalarını performansa göre yapılması	2
	Personelin maddi manevi takibi ve sürekli eğitilmesi	2
	Üretilen verinin analiz edilme niteliğinin iyileşmesi	1
	Kademeli planlama gereksinimi	1
	Kurum kaynaklarının gözden geçirilmesi ve yeni kaynak arayışına	1
	Vatandaş odaklı çalışılması	1
	İnsan kaynakları yönetimine önem verilmesi	1
	Performans hedeflerine yönelik sonuçların ölçülmesi	1
	Tüm personel tarafından sistemin anlaşılması ve sahiplenilmesi	1
	Yasal çerçevesinin oluşturulması	1
	İdare politikalarının gelişmesine yönelik ihtiyaç tespiti yapılması	1
	İş süreçlerinin standart hale getirilmesi	1
Toplam		30

Tabloya göre “İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğünüz kurum içi idari politikalar nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, 19 alt tema ve bunlara ilişkin 30 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Daha net ve uzun vadeli hedefler” (f = 3), “Sistemlerin, uygulamaların düzenli olarak yenilenmesi, güncellenmesi” (f = 3), “Rutin olmayan farklı, yaratıcı fikirlerin ve

uygulamalar” (f = 2), “Politikaların yasal güvenceye alınması” (f = 2), “Bireysel performansın ölçülmesi” (f = 2), “Kamu kurumlarındaki yöneticilerin görevlerini yerine getirmesi” (f = 2), “Liyakatlı, tecrübe sahibi personelle çalışma” (f = 2), “Maaş, terfi, ödül ceza gibi planlamalarını performansa göre yapılması” (f = 2), “Personelin maddi manevi takibi ve sürekli eğitilmesi” (f = 2), “Üretilen verinin analiz edilme niteliğinin iyileşmesi” (f = 1), “Kademeli planlama gereksinimi” (f = 1), “Kurum kaynaklarının gözden geçirilmesi ve yeni kaynak arayışına başvurulması” (f = 1), “Vatandaş odaklı çalışılması” (f = 1), “İnsan kaynakları yönetimine önem verilmesi” (f = 1), “Performans hedeflerine yönelik sonuçların ölçülmesi” (f = 1), “Tüm personel tarafından sistemin anlaşılması ve sahiplenilmesi” (f = 1), “Yasal çerçevesinin oluşturulması” (f = 1), “İdare politikalarının gelişmesine yönelik ihtiyaç tespiti yapılması” (f = 1) ve “İş süreçlerinin standart hale getirilmesi” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“İş süreçlerinin standart hale getirilmesi. Bu da yine 5018 sayılı kanundan sonra yönetmelikle düzenlendi. Bizden hizmet alacak, herhangi bir birimimizden kurumumuzdan hizmet alacak kişinin alacağı hizmetin hangi sürede, ne şekilde, hangi belgelerle ya da belgeli belgesiz olmadığını, bu standart belgeyi ve standart süreci bilmesi gerekiyor. Bu iş süreçlerinin standart hale getirilmesi personelimizin tabii hizmet içi eğitim vesaire, diğer eğitimlerle birlikte yurt içi yurt dışı eğitimlerle kalifikasyonu yeterliliğinin artırılması politikası olabilir. Sistem altyapısı tabii biz bilişimi çok yoğun kullanan bir bakanlıgız. Sistem altyapılarının her daim güncellenmesi ve sağlıklı tutulması yine tanıtım yaygınlaştırma ve bilgilendirme ve farkındalık artırma faaliyetlerimizi de bunlar içinde sayabiliriz.” (K_01)

“...performans sisteminin kurgulanmasından zorunluluğundan sonuçlarının değerlendirilmesini yöneticilerin performans sisteminin sonuçlarına göre karar alma mekanizmalarından performans sonuçlarının ödüllendirilip cezalandırılmasına kadar bütüncül bir belki performans yönetim hukuki çerçevesi oluşturulması gerekir diye düşünüyorum. Yani belki bu sayede ücret planlamanızı da kısmen buna göre yapacaksınız. Ödül ceza planlamanızı da işte terfi planlamanızı da atama planlamanızı buna göre yapacaksınız. Aslında hep o aslında hep konuştuğumuz o ödül ve cezada dengesizlik liyakat gibi birçok hususu da doğru sağlıklı bir performans yönetimiyle çok rahatlıkla hayata geçirebileceksiniz. Siz şu anda bir karar verirsiniz hükümet olarak işte kamu yönetimi olarak deseniz ki ben bundan sonra maaşların yüzde otuzunu ödeyeceğim böyle objektif bir sistemimiz olmadığı sürece bunu yürütmeniz mümkün değil. Veya deseniz ki ben bundan sonra atamalarımı tam liyakat esasına göre gerçekleştirileceğim ya da terfilerimi böyle bir düzgün işleyen sistemimiz olmadığı sürece yine tam olarak mümkün değil. O hedeflere

zikredip o hedeflere ulaşılması gerektiğini söylemlerin aslında performans ölçüm sistemine hem zihinsel anlamda hem maddi anlamda hem idari anlamda çok ciddi bir yatırım ve hazırlık yapmaları gerektiğini düşünüyorum.

“Ben bir şeye inanırım. Bir iş yapacaksan sağlam personel sağlama imkân ve ciddi planlama. Yazılım bundan sonra gelir. PERDİS’ in gerçekten bu Bakanlıkta bir somut etki üretmesi için benim kişisel görüşüm ama personel başkanlığında ama burada bu işe ayrılmış sağlam bir personel yapısı başka işe bakan değil, bu personel tıpkı bizim burada yaptığımız gibi kriter belirlemede saha gezilerinde performans ölçmede bilgi ya bütün mesaisini buna harcaması lazım. Bunu yaparsan yazılım da yoluna girer. Ya her şey yoluna girer ama. Bu personel yapısıyla. Eğer buradan ciddi bir şey bekleniyorsa. Yani bir de şunu da belirlemek lazım, buradan ne bekliyoruz biz? Yani her memurun performansına bir rakamla atayıp işte ... sen çalışmıyorsun bunu mu demek istiyoruz? Yoksa birimlerde aksayan yanları bulup senin derdin ne? Nerede aksıyorsun? Bunu mu görmek istiyoruz? Bu amaçları da sağlam belirleyecek ama bütün bu şeyi koordine etmek için bu işe özel bir personel yapısı 5 kişi 8 kişi olur, 8 tane uzman olur. Ben çalışma alanımda burada yaparken de. İşi bilen adam bunu toplayarak oluşturulan grupların iş ürettiğini gördüm. Burada da mesela 8 kişilik personel topladım. Bu konuyla veri işiyle ilgili bütün birimlerden istatistikçi işte yazılımcı, mühendis, analizci, insanlar topladım. Yani bu arkadaşımız çok iyidir. Yani çok iyi insan camiler de iyi insan dolu, anlatabildim mi yani bu öyle bir iş değil. PERDİS ile ilgili de yani kusura bakmayın böyle söylediğim için ama gideceksiniz performans değerlendirme işinde çalışmış personelci özlük işlerinde çalışmış insanlar bulacaksınız. 6- 7 kişi neyse. Ve bu sistemi şu andaki yapıyı da bilmiyorum onu da söyleyeyim. Yukarıda kim var çalıştı ama Şunu diyorum, özlük işleriyle performans bu işlerle haşır neşir olmuş, özel sektörde bunu yapmış insanları getirtip. Hatta danışmanlık alıp. Bir ekip kurarak anca bunu çalıştırırız. Öbür türlü böyle... işte bir yazılım çalışır. Yazılım her türlü...yazılıma veriyi dayarsın yazılım çalışır. Ama ben bu daireyi kurarken de o fikirle kurdum. Size de onu söyleyeyim. Karşınızda büyük bir hayvan olabilir, tamam mı? Bunu bilirsiniz. O büyük bir hayvan var ama fil olabilir, zürafa olabilir, deve olabilir, gergedan olabilir şimdi hepsi farklı hayvanlar. Dolayısıyla bizim ne olduğunu görmemiz lazım biz ... hırsızlık Türkiye’de azalıyor mu? Azalıyor, bizim sistemde de azalıyor görünüyor. Burada bir değişiklik yok ama düşündüğümüz performansta mı azalıyor. Hızı ne? gerçekten ölçtüğümüz şekilde mi başka bir yerden etkileniyor mu bizim gördüğümüz rakamlar? Bunu görmek için bu sistemleri kuruyoruz yoksa sen her türlü sahada çalışan bir polisle konuşsan. Ya son aylarda hırsızlık arttı valla der sana yani. O da bir şey analiz hiç ihtiyacın olmaz. Dolayısıyla yani uzman bir ekip. Bu iş ile ilgili

kurmadan ben çok fazla yazılımla olacak bir şey değil bu iş. Ben 6 yıldır bu işin böyle tıkanığını görüyorum kriter belirleme sorunu.” (K_05)

“Kurumsal anlamda sürdürülebilirliğin sağlanması için öncelikli olarak sistemlerin düzenli revizyonu şart. Gerek teknoloji açısından gerek insan kaynakları açısından gerek üretilen verinin içeriğinin analizi noktasında sürekli bir iyileştirme gerekiyor. Yani bu bir yaşam felsefesi haline gelmeli. Birinci olarak öncelikli olarak sağlanması gereken şey bu. Bir diğeri, kademeli genişleme stratejisinin uygulanması gerekiyor. Çünkü, devasa bir bakanlıktan söz ediyoruz. İçerisinde binlerce birim var. Ve bu birimlerin, her birinin çok fazla çalışanı var. Farklı türde çalışanları var. Kademeli bir planlama yapılarak sistemin geleceğinin kurgulanması gerekiyor. Bu tür sistemlerin geleceği yöneticilerin bakış açısına ve kişisel görüşlerine bırakılmamalı. Uzun vadeli idari politikalar oluşturulmalı ve bu politikalar yasal olarak güvence altına alınmalı. Çünkü yönetimler değişince sistemler durma noktasına gelebiliyor veya atıl duruma düşebiliyor. Bu da kurumsal hafızanın devamlılığını ve kaynak verimliliğini olumsuz etkileyebiliyor. Bir de bireysel performans ölçülmediği için iş yükü dengesi zaman zaman bozuluyor. Bakıyorsunuz biri mesai sonrası bile çalışıyor. Bir diğeri sekiz saati neredeyse bomboş geçiriyor. Bu denge sorunu ancak bireysel performansın değerlendirilmesi ile çözülebilir. Kim ne iş yapıyor? Kim ne biliyor ne bilmiyor? Kim ne kadar çalışıyor? hakkaniyet için bunların ortaya konması lazım. Sayısal olarak tabi. Yani bu yıl yüz toplantıya katıldım gibi bir gösterge yetmez sadece. Bir sürü şey olmalı bugüne kadar ne yapmış bu çalışan. Ne üretmiş. Mevcut iş yüküne katkısı ne? Devletten ne alıyor devlete ne katkı sağlıyor. Bilinmesi gerekir. Yoksa gelişme falan diyoruz mümkün değil bence. Geribildirimle çalışanların motivasyonunu artırmak kamu performans yönetimi uygulamalarında en önemli sorumluluklar yöneticilere ait. Kamu kurumlarındaki yöneticiler, kaynakların kullanımında verimliliği sağlamak, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlemek, mal ve hizmet üretimindeki maliyeti olabilecek en alt seviyeye indirmek ve şeffaflığı artırmak ve vatandaş odaklı hizmet sunma konusunda organize bir şekilde çalışmak durumundalar. Ayrıca kuruluşun performansını geliştirmek için stratejik plan yapmalı, performans arttırıcı yeni hedefler koymalı, kurum kaynakları yeniden gözden geçirilerek kontrol edilmeli, yeni kaynak arayışlarına başvurmalı, iş yükünün ne çok olması ne de az olmaması için gereken önlemleri almalı, performans hedeflerine yönelik sonuçlar ölçülmeli, insan kaynakları yönetimine önem vermelidirler.” (K_10)

5.14. İBPYS'nin Sürdürülebilirliğini Etkileyebilecek Dış Faktörlere Yönelik Katılımcı Görüşleri

“İçişleri Bakanlığı, Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini etkileyecek dış faktörleri nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri Tablo 26’da verilmiştir:

Tablo 1. “İçişleri Bakanlığı, Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini etkileyecek dış faktörler nelerdir?” sorusu için katılımcı görüşleri tablosu

Tema	Alt Tema	Frekans
Sürdürülebilirlik Dış Faktörleri		23
	Kararnamelerin, kanunların, mevzuatların, meclis politikalarının güncellemesi	3
	Performans sonucuna göre personelin kariyerini etkileyecek yasal düzenleme ihtiyacı	2
	Performans sisteminin sonuçlarına göre plan yapılmaması	2
	Teknik donanım ve yazılım desteği	2
	Siyasi değişiklikler	2
	Sistemsel değişiklikler	2
	Her kademedede performans anlayışının oturması gerekliliği	2
	Beklenmeyen olayların -deprem vb. Doğal afetlerin- meydana gelmesi	1
	Personelin veri oluşturmada yaşanan problemler	1
	Bu konuda yapılan akademik çalışmaların artması gerekliliği	1
	Paydaşlarla ortak çalışma yapılması ve onların görüşlerini alma	1
	Personel veya yönetici değişikliği	1
	Teknolojik değişimler	1
	Dış faktörlerden etkilenecek bir yapı olmaması	1
	Fikrim yok	1
Toplam		23

Tabloya göre “İçişleri bakanlığı, performans yönetim sisteminin sürdürülebilirliğini etkileyecek dış faktörleri nelerdir?” sorusu için katılımcıların görüşleri incelendiğinde bir tema, 15 alt tema ve bunlara ilişkin 23 ifade ortaya çıkmıştır. Katılımcılar “Kararnamelerin, kanunların, mevzuatların, meclis politikalarının güncellemesi” (f = 3), “Performans sonucuna göre personelin kariyerini etkileyecek yasal düzenleme ihtiyacı” (f = 2), “Performans sisteminin sonuçlarına göre plan yapılmaması” (f = 2), “Teknik donanım ve yazılım desteği” (f = 2), “Siyasi değişiklikler” (f = 2), “Sistemsel değişiklikler” (f = 2), “Her kademedede performans anlayışının oturması gerekliliği” (f = 2), “Beklenmeyen olayların -deprem vb. Doğal afetlerin- meydana gelmesi” (f = 1), “Personelin veri oluşturmada yaşanan problemler” (f = 1), “Bu konuda yapılan akademik çalışmaların artması gerekliliği” (f = 1), “Paydaşlarla ortak çalışma yapılması ve onların görüşlerini alma” (f = 1), “Personel veya yönetici değişikliği” (f = 1), “Teknolojik değişimler” (f = 1), “Dış faktörlerden etkilenecek bir yapı olmaması” (f = 1) ve “Fikrim yok” (f = 1) alt temalarında görüş belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“İçişleri Bakanlığının dış faktörlerden etkilenen bir yapısı yok çünkü çok uzun yıllardır kurumsal yapısı oturmuş kurumsal hafızası yerinde olan bir kurum. Tabii ki dış faktörlerden ülkede olağan dışı meydana gelebilecek olaylar belki kısa süreyle performans

yönetim sisteminin sürdürülebilirliğini, yani büyük afetler, büyük olaylar ya da içerisindeki meydana gelebilecek beklenmeyen olayların gerçekleşmesine kaynaklı olarak belki Performans yönetimi çok kısa süreli etkileyebilecek, yani kesintiye uğratacak demeyelim de çok kısa sürede etkileyebilecek belki. Büyük olaylardan afetlerden kaynaklı olabilecek belki durumlar meydana gelebilir ama tabii ki bizim bakanlığımız bu anlamda gerçekten üst düzey performans gösterildiği yer yani. Sayın bakanımızın bir mesai mefhumu olmadan çalışan yapısı, bakan yardımcılarımızın, genel müdürlerimizin, üst yöneticilerimizin üst düzey motivasyonları, amir görüntüsüne de yansıyor. Bu sahaya da yansıyor, sahadan da geri dönüşler almak istediğinizde İçişleri Bakanlığının performansı ile ilgili şöyle deseniz ki, İçişleri Bakanının performansı nedir diye? Dışarıdan bir vatandaşa dahi sorsanız çok üst düzeyde bir performansla çalışan bir yapıda olduğunu. Yani bütün birimlerimiz olarak söylüyorum, biz bu yapıyı bizim bütün birimlerimizde. Yani çok üst düzeyde bir performans, bir yapı, kurumsal çalışma anlayışı hâkim. Meslek disiplini içerisinde çalışan yapıdayız biz İçişleri Bakanlığı olarak.” (K_03)

“Sürdürülebilirliğini etkileyecek dış faktörler işte bir önceki soruda da söylediğim gibi eğer siz genel yönetim mekanizmanız içerisinde performans sisteminin sonuçlarını göre bir planlama yapmıyorsanız yöneticileriniz bunu dikkate almıyorsa veya işte bunun sonuçlarına göre bir ödül ceza sisteminiz yoksa ödül cezadan kastım sadece bireysel performansa göre işte ödüllendirme cezalandırma değil bu mesela kamu kaynaklarının bakanlıklar ya da birimler eliyle kullanılması noktasında karar vericilerin bile dikkate alması gereken bir şeydir. Eğer ben performansımı ölçüyorsam kaynaklarımı doğru kullanıyorsam hizmetlerimi iyi planlıyorsam ve bunu da sürekli ölçüyorsam ve bunu da siz işte bütçelendirme sırasında dikkate alın diye size sunuyorsam orada mesela bana bir birim olarak bakanlık olarak bir pozitif ayrımcılık yapmanız gerekir diye düşünüyorum. Ben çünkü kaynağımı etkin kullanmak üzere bir gayret içerisindeyim dolayısıyla beni kaynağımı nasıl kullandığından haberdar olmayan bir başka kurumla aynı kefeye koymayın. Dolayısıyla bu aynı zamanda şey yani nasıl performansı yüksek diye bir kişiyi ödüllendiriyorsun veya cezalandırıyorsun kurumların da belki ödüllendirilmesi gerekiyor. Ona iyi proje alanları içinde imkanlar sunulması gerekiyor. Belki mevcut projelerinin, daha iyi desteklenmesi gerekiyor. Aslında bu performans ölçümü dediğim gibi şeyin de belki Strateji Bütçe Başkanlığının da bütçe planlaması sırasında belki dikkate alması gereken bu anlamda da belki bütün kurumlara yaygınlaştırılması gereken bir çalışma diye düşünüyorum.” (K_04)

“Dış çevre bağlamında değerlendirecek olursak, öncelikle olarak ben bu konuda yapılan akademik çalışmaların sayısının artırılması gerektiğine inancındayım. Bu birincisi. İkincisi, tabi Cumhurbaşkanlığı kararları ve meclis politikaları burada çok fazla önem arz ediyor. Nihayetinde üst kanun metinlerinde karşılaştığımız birtakım engeller ya da darboğazlar tam olarak sistemlerin oturmasının önündeki bana göre en büyük engel. Tüm bunlara bakıldığında olayın oldukça kompleks olduğu görülmekte. Bu nedenle kamu kesiminde uygulanabilir performans yönetim sisteminin oluşturulması uzun dönemli bir projeyi gerektiriyor. Kamu görevlileri ölçüm ve rapor işlerini yaptırmadan önce bunu ne amaçla kullanacaklarına karar vermelidirler. Bu yolla en yararlı yöntemin ne olacağını da

belirleyebilirler. Kilit görevlilerin performans ölçümünün önemini anlamalarına yardımcı olabilmek için etkenlik ve etkinlik ile ilgili bilgilerin bazı alanlarda kullanımını birlikte gözlemlemek gerekebilir. Performans ölçümünün yapılıp yapılmamasını veya nasıl yapılacağını düşünürken, kamu görevlileri bu ölçümleri hangi amaçla kullanacaklarını da düşünmelidirler. Çünkü performans ölçümü önemli maliyet ve çabayı gerektirir. Uygun performans standartlarını geliştirmek, veri toplamak, bu bilgileri işlemek, tahlil etmek ve toplanan bilgiyi hazırlanan standartlar içerisine yerleştirmek, ölçüm raporlarını hazırlayıp ilgili yerlere göndermek ve bu raporları okuyup yorumlamak hep bu maliyeti artırıcı merhalelerdir.” (K_10)

“Burada da personel ve yönetici değişikliğinden etkilenebilir. Kullanıcıların ya da merkezdeki servis sağlayıcıların durumu içselleştirmesi lazım. Yani sadece o da yeterli değil aslında personeller gidicidir. Asıl olan kurumsal hafızadır. Bu yüzden personel ya da yönetici değişikliğinden etkilenebilmesi gerekir diye. Bir de yeni teknolojilerle ya da yeni bakış açılarıyla geliştirilmiş yeni uygulamaların gölgesinde kalabilir.

Düzenli bir güncelleme olması gerektiği mi buradan çıkarmamız gereken sonuç. Teknolojinin, yeni gelişen teknolojilerin gerisinde kalma riski derken aslında. Bu teknolojilerin düzenli olarak güncellenmesi, belli aralıklarla güncellenmesi gerektiği sonucuna mı yargısına mı varmalıyız bu kapsamda?

Aynen.

Peki yeni gelişen teknolojilerden bahsettiğiniz hangi tip teknolojilerin daha çok sürece dahil edilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz. Çünkü teknoloji faktörü bu tarz sistemlerin geliştirilmesi bakımından önemli bir faktör, belirtebileceğiniz spesifik bir alan ya da özel konu başlıkları var mı konu ile ilgili?

Aslında teknik altyapıda muhakkak değişiklikler oluyor. Önceden bilgisayarlarımızın performansları çok daha eskiydi. Ona göre hep yazılım altyapısı da o teknolojiye göre geliştiriliyordu. Ama yıllar yeni nesil uygulama ve yazılım dilleri ya da yeni bilgisayarlarla daha hızlı işlem yapılabilir. Ama bir taraftan da personel sayısı da artıyor ve uygulamanın ilerlemesi sağlandıkça ne yapıyoruz alt birimlerinin de sisteme ulaşabilmesini sisteme doğrudan katkı sağlayabilmesi için yeni gelişmeler yapıyor. Bu gelişmeler içinde uygulamanın yapıldığı zamandaki teknolojiler biraz eski kalabiliyor. İşte buna yük dengesi yük testi diyebiliriz. Uygulamaların ara ara performans testlerinin yapılarak buna göre altyapısının güncellenmesi, yeni sonuçlar belki olabilir. Arama algoritmaları mesela. Şimdi demiyorum ki en yeni teknolojiyi buraya koyalım. Şimdi Metavörsü buraya eklemenin bir esprisi yok. Mükemmel bir uygulamanın bu uygulamada yeri yok. Yani aslında en yeni Metavörs çıkmış onu da alıp buraya ekleyelim demekten bahsetmiyorum. Aslında çok daha basit yayına çıkmış ve birçok firma tarafından doğrulanmış teknik altyapıların sisteme eklenmesinden bahsediyorum. Bir de şu var, son olarak uygulama çıkarken güzel bir amaçla o günkü şartlara göre çıkmış ve ona göre analizi yapılmış, uygulama geliştirilmiş olabiliyor. Ama sonrasında uygulama üzerinde yeni eklenen...yönetmelik değişiyor, kullanıcıların talepleri değişiyor, yöneticilerin politikaları değişebiliyor gibi bu sebeplerden dolayı da uygulamalarda hani performansı

düşüren bazı değişiklikler oluyor. Bu değişiklikleri de artık sistemin içerisine bir yerden sonra yazılımın ilk başladığı halinin üzerine eklemek yani alttaki temel çünkü benim bir analize göre yapılmış bir temel var. O temelin üstüne yeni teknolojiyi koymak büyük sıkıntılara sebep oluyor. Uygulamanın kimi zaman erişilememesi problem çıkarması belki ilerde tamamen hat çökmesi ne sebep olabilir. O yüzden temeli yeniden kurgulamak da gerekebilir bazen.

Peki bu son olarak sizin bu konuda biraz daha düşüncelerinizi almak istiyorum. Bu bir yandan kullanıcı ihtiyaçlarını karşılar nitelikte tekrar dizayn edilmesi ve aynı zamanda sistemin temel mantalitesinden uzaklaşmamak sistemin çalışabilirliğini desteklemek açısından yani bu ikisi arasındaki balans aslında o ayar ya da o denge nasıl sağlanabilir sizce? Mesela değişme sıklığı, teknolojinin değişme sıklığı ya da güncellenme aralıklarıyla ilgili periyodik bir süreç oluşturulabilir mi? Teknolojide böyle bir şey mümkün olabilir mi?

Aslında bu teknolojinin gelişmesinden ziyade genelde uygulamalarda hep şu olur. Yani yazılım yapılır, o günkü şartları sağlar, belki eski teknolojidir ama o günkü şartlara uyum sağlar. Ama sonrasında teknik gelişmelerden ziyade politik değişiklikler yüzünden uygulamalar artık hata vermeye başlar. Politikadan kastım işte kimi gelir yönetmelik değişir, kimi zaman gelir kullanıcının talepleri çok mantıklı olur. Artık sisteme şöyle yapılsa daha iyi olur dedikleri geri dönüşler sisteme entegre etmeye çalışılır ve sistem o ilk yapılan şablondan kayar. Aslında bundan bahsediyorum. Teknolojik yeniliklerin her beş yılda bir sisteme uyarlanması değil. Bir sorunuz vardı işte yöneticilerin politikacıları ile ilgili aslında burada uygulamanın amacı neyse o amacı çok iyi anlatan bir dokümandan bahsediyorum. O doküman çok iyi bir şekilde uygulamayı...yani bunu okuyan kişinin “şu amaçla yapıldıysa o zaman şu değişikliği yapmamamız lazım. Bunu yapmak istiyorsak da belki yeni bir uygulamada yapmamız lazım. Onu da bunun içine ekleyelim, şunu da bunun için ekleyelim” dediğimiz zaman maalesef uygulama ayarından kaçıyor. O yüzden diyorum aslında o yüzden de sizin sorunuzun cevabı maalesef böyle bir periyodik tablo çizemeyiz yani.” (K_07)

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Performans yönetimi; planlama, ölçme, değerlendirme, izleme ve geri bildirim faaliyetlerini içeren bir yönetim sürecidir. Bu süreç birimleri ve faaliyetleri takibe alma, ne tür işlerin yapılacağını ve bu işlerin öncelik sırasını belirleme, birimlerin niteliklerini saptama, üretim miktarı ve kalitesini değerlendirme gibi bir dizi sistematik çalışmayı gerektirir (Armstrong, 2009; Aguinis 2013; Özer, 2014). Uygulandığı alan bakımından performans yönetiminin boyutları bulunmaktadır. Kurumsal performans yönetimi, organizasyonun genel başarısını ve hedeflere ulaşma yeteneğini finansal, fiili, hedef kitle ve stratejik hedefler bağlamında ele alırken; bireysel performans çalışanların görevlerini ve hedeflerini mesleki yeterlilikleri bağlamında ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirdiği ile ilgilenmektedir. Geçici olarak iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu yapılar olarak bilinen takımlarda ise performans yönetimi iş süreçlerine ve kurumun nihai amaç ve hedeflerine olan katkılar bağlamında ele alınmaktadır (Nijstad, 2018). İnsan kaynakları boyutu çalışanların yeteneklerinin ve performansının optimize edilmesine odaklanırken, grup boyutu, birlikte çalışma, sinerji ve yaratıcılık odaklıdır. Bireysel performans değerlendirmesinde kriterler, mesleki yeterlilik, yetki ve sorumlukların yerine getirilmesi, temsil yeteneği, kaynak kullanımı, üretkenlik, çalışma hızı ve kişisel gelişim kabiliyeti gibi pek çok unsura karşılık gelmektedir (Barutçugil, 2015). Takım performans değerlendirmesinde temel kriterler, takımın etkinliğini, verimliliğini ve iş birliği düzeyini ölçmek için kullanılan unsurlardır. Kurumsal performans değerlendirmesinde ise tüm kaynakların optimum düzeyde harcanarak en iyi toplam sonucun elde edilmesine odaklanılmaktadır. Kurumsal değerlendirme mali, beşerî ve teknolojik kaynakların kullanımı, üretilen politikalar, idari yaklaşım, toplumsal ihtiyaçları karşılama kabiliyeti, ulusal politikalar entegre olma ve bu kapsamdaki faaliyetleri yerine getirme de dahil olmak üzere pek çok açıdan değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

Kamuda performans yönetimi, kamu kurumlarının kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarını, kamusal kurumların faaliyetlerini daha şeffaf bir şekilde sunmalarını, hizmetlerin kalitesinin artmasını ve vatandaşların ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermeyi sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Bilgin, 2020). Kamuda performans yönetimi, devlet mekanizmasında objektif kararlar verilmesi ve kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesi için somut veri ve kanıt sağlanması bakımından önem arz etmektedir.

Performans yönetim sistemleri kurum ve kuruluşların genel amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini takibe almak amacıyla, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans hedefleri ve performans standartları doğrultusunda inşa edilen yönetim araçlarıdır (Blackman ve diğ., 2015): Bu sistemler, kaynak kullanımında ekonomiklik, faaliyetlerin etkililiği ve sonuç ve çıkışların verimliliğini değerlendirme imkânı sunan, değişken ve çok boyutlu sistemlerdir. Bir performans yönetim sisteminin varlığından söz edilebilmesi için amaç, hedef ve stratejiler, standart tablo ve grafikler, ölçüt ve göstergeler, paydaşlar, yasal belgeler ve sistemler gibi farklı unsurların

bir araya gelerek anlamlı bir bütün oluşturacak biçimde yapılandırılması gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının sistemlerini inşa ederken katılımcı bir anlayış benimsemeleri, sistemlerinin kapsamlı, yararlı, tutarlı, geçerli ve etkili sonuçlar üretmelerinde önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de ülke politikalarını yansıtan plan ve programların, performansı tüm boyutlarıyla değerlendirmeyi teşvik ettiği görülmektedir. Bununla birlikte kamuda bireysel performans ölçümü sorunu standartlaşmadan uzak, somut bir çözüm üretilemeyen bir alan olarak karşımıza çıkmaya devam etmektedir. Temel mevzuatta bireysel performansın ölçülmesine yönelik açık bir hüküm bulunmuyor olsa da bireysel performans ölçümünü engelleyen bir hükmün de bulunmadığı aşıkardır. Ancak özellikle üst kanun metinlerinde konu hakkında net ve açık maddelerin bulunmayışı kamuda performans yönetimi konusunun yoruma ve inisiyatifte açık ve standartlaşmadan uzak hale gelmesine neden olmaktadır.

Modern yönetim anlayışının etkinlik, verimlilik ve şeffaflık temel ilkeleri doğrultuda İçişleri Bakanlığı tarafından 2018 yılından itibaren bir performans yönetim sistemi geliştirilmesine yönelik girişimde bulunulmuş ve bir performans yönetim sistemi geliştirilmiştir. İBPYS insan kaynakları, strateji birimleri, mevzuat, norm ve standartların yanı sıra performans bilgi sistemlerinin bir araya gelmesiyle oluşmuş sosyo-teknik bir yapıdır. İZDES, PERDİS, IVR, İLYAS ve IVME gibi teknolojik alt sistemlerle desteklenen İBPYS, Bakanlığın farklı hizmet sektörlerine ait performans verilerinin toplanması, depolanması, standartlaştırılması, işlenmesi, aktarılması, özetlenmesi ve yöneticilere sunulması bakımından avantaj sağlamaktadır. İBPYS kapsamına alınan söz konusu bilgi sistemleri performans esas veri yığınlarını barındırmaları, veriye dayalı raporlama ve izlenebilirlik, sanal denetim ortamı oluşturarak hesap verilebilirliği güçlendirmeleri nedeniyle kurumun stratejik bilgi kaynaklarıdır. Söz konusu alt sistemler, performans ölçümünü daha nesnel hale getirerek, birimlerin objektif kriterlere göre değerlendirilmesini ve daha adil bir puanlamayı mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, dijital tabanlı performans yönetim sistemlerinin sunduğu fırsatlar, performans yönetiminde etkin, tarafsız, kapsayıcı ve hızlı bir model oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Kamusal alanda gerçekleşen diğer tüm iş ve işlemlerde olduğu üzere İBPYS de hukuki dayanaklarla temellendirilmiş bir yapıdır. Hukuki dayanaklar İBPYS’nin kurulmasında temel referans kaynağı görevi görmektedir. İBPYS, Bakanlık uhdesindeki kamu hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulması, süreçlerin izlenmesi ve iyileştirilmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Mevcut sistemin yapısı ve işlevsellik durumu değerlendirildiğinde sistemin yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda sistemin işlevsellik durumuna yönelik hususlar aşağıda maddeler halinde ele alınmaktadır.

- Araştırma kapsamında detaylı olarak incelenen İBPYS, kullanılan performans ölçüm yöntemleri, belirlenen göstergeler ve sisteme entegre edilen birimler açısından özgün bir

yapıya sahiptir. Bu bağlamda, İBPYS'nin herhangi bir mevcut sistemin doğrudan bir uyarlaması olmadığı, aksine özgün tasarım ilkelerine dayalı olarak kurgulandığı anlaşılmaktadır

- İBPYS içerisindeki performans verisi merkezi bir karar destek sisteminde toplanan performans verileri, kurumdaki üst yöneticilerin erişimine açılmakta ve yöneticilerin rapor ekranından anlık rapor hazırlamalarına imkân sağlamaktadır.
- İBPYS' nin temel bileşenleri arasında yer alan performans bilgi sistemleri kurumsal performansa esas verileri izlemeye, ölçmeye ve değerlendirmeye yardımcı olan ve bu verileri özetleyerek yöneticilere stratejik veri sağlayan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemler faaliyet takibi, memnuniyet düzeyinin takibi, verinin yapılandırılması, yatırım harcamalarının takibi ve kurumsal gelişimin takibini içeren dijital tabanlı mekanizmalardır. İBPYS yapısı içerisinde verinin standartlaştırılması, kamu yatırımlarının fiziki ve nakdi gerçekleştirmelerinin takibi, alınan hizmetlerden vatandaş memnuniyetinin ölçülmesi ve bu sistemlerdeki bilgileri de içeren bir performans izleme ve değerlendirmeyi esas alan alt sistemler bulunmaktadır.
- PERDİS verileri, sistem kullanıcıları tarafından gerçek zamanlı veya hızlı bir şekilde aktarılmakta ve kullanılabilir. PERDİS İçişleri Bakanlığı'nın uzun vadeli hedeflerine yönelik stratejilerin belirlenmesi için ortam oluşturmaktadır.
- İBPYS içerisinde bulunan emniyet ve jandarma teşkilatı içerisinde bireysel performansın değerlendirmesi ile ilgili mevzuat düzenlemelerine ilişkin iyi uygulama örnekleri de bulunduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu mevzuat kurumsal performans yönetim sistemi geliştirmek ve mevcut sistemlerinin verimliliğini artırmayı amaçlayan organizasyonlar için genel bir çerçeve sunmaktadır.
- PERDİS'e 6000'in üzerinde kullanıcı eş zamanlı veri girişi yapmaktadır. Bu durum yönetimin temel sorunları arasında yer alan yüksek güç mesafesinin giderilmesi daha açık bir ifadeyle katı hiyerarşi, eşitsizlik otorite keyfiyeti gibi unsurların önüne geçmek ve demokratik yaklaşımların güçlendirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Çalışan sesinin kamu sektörü performansı üzerine etkilerini araştıran bir çalışmada çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve endişelerini dile getirme kabiliyeti geliştirebildikleri bir çalışma ortamının kamu sektöründe performansı artırmada etkili olduğu ifade edilmektedir (İddrisu ve Mohammed, 2024: 7).
- İBPYS'de kullanılan performans göstergelerinin kamu yönetiminde kanuni zorunluluk olarak yerine getirilmesi gereken Performans Programı göstergeleri ile sınırlı olmadığı, değerlendirmede kurumsal kapasite, memnuniyet düzeyi ve faaliyet sonuçlarını ortaya koyan göstergelere de yer verilerek kapsamlı analiz ortamı yaratıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kurumun mevcut performans değerlendirmesini girdiler, süreçler ve sonuçlar bağlamında değerlendirmeyi amaçladığı sonucuna ulaşılmıştır. İBPYS'nin girdi odaklı performans değerlendirmesinde kurumsal kapasite makine teçhizat, insan kaynakları, teknoloji altyapısı vb. kriterler doğrultusunda belirlendiği görülmektedir. Süreçlerde ise, katılım sağlanan operasyonlar, eğitim faaliyetleri, gerçekleştirilen işlem sayıları vb. faaliyetler temel kriterler olarak kullanılmaktadır. Sonuç göstergeleri olarak değerlendirilecek gösterge türlerinin ise yapılan faaliyetler ve mevcut kurumsal yetkinlik çerçevesinde ortaya çıkan memnuniyet seviyesi, toplumsal olay/vaka sayıları vb.

kriterlere yer verilmekte ve bu alanlardaki iyileşme düzeyi izlenmektedir. Söz konusu çerçeve, performansı yalnızca nihai sonuçlar açısından değil, aynı zamanda kullanılan kaynaklar ve bu kaynakların nasıl yönetildiğini analiz etmek açısından da avantaj sağlamaktadır. Performans yönetiminde, girdi, süreç ve çıktı kavramlarının birlikte kullanımı sadece sonuca odaklanarak süreç kalitesi ve girdi verimsizliği sorunlarının engellenmesi bakımından önemli görülmektedir.

- IBPYS gerek kurumsal kapasite gerekse faaliyetlere ilişkin reel durumun birincil kaynaktan sisteme kaydedilmesi ve dolayısıyla üst yönetimin mevcut durum hakkında görece daha şeffaf bilgi edinilmesi için gerekli ortamın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.
- Performans göstergelerinin anlık takibi, iş süreçlerindeki aksaklıkların hızla giderilmesine olanak tanıyarak yönetimde esnekliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Dijital ortamda sağlanan performans bilgileri, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından da avantaj yaratmaktadır. Yöneticilerin, farklı birimlerin performansını kolayca karşılaştırma, zaman tasarrufu, birimler arası karşılaştırma da dahil olmak üzere pek çok açıdan avantaj elde edeceği değerlendirilmektedir.
- Kamu yönetiminde, dijital tabanlı performans yönetim sistemlerinin organizasyonel verimliliği artırma ve kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için stratejik bir araç haline geldiği yadsınamaz bir durumdur. Bu sistemler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve liyakat gibi temel kamu yönetimi ilkelerinin hayata geçirilmesi açısından fırsatlar sunmaktadır.
- Yönetişim mekanizmasını olumlu etkileyen bir diğer unsur da vatandaş memnuniyet düzeyinin ölçülmesi ve performans puanına yansıtılmasıdır. Bu durumun dış çevre açısından olumlu etki yaratacağı öngörülmektedir.
- Üst yönetim desteği sistemin uygulanması ve kurumsallaşması için gerekli stratejik vizyonu sağlarken, çalışanlara liderlik ederek sürecin benimsenmesini ve etkin bir şekilde yürütülmesi bakımından önem arz etmektedir. Bakanlık üst yöneticilerinin konuyu sahiplendikleri ve sistemin gelişmesi için gerekli adımları attıkları görülmektedir. Katılımcı değerlendirmeleri dikkate alındığında performans yönetiminin kurumlar için temel bir yönetim bileşeni haline gelmesi gerektiğine dair görüş birliği bulunduğu görülmektedir.
- Genel olarak merkezi düzeyde ve kısmi olarak taşra teşkilatında kurumun insan kaynağı kapasitesinin görece güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Sistemin insan kaynakları altyapısına yönelik katılımcı değerlendirmelerinin analizi sonrası merkez ve taşra birimlerinde personelin mesleki yeterlilik ve sayı bakımından homojen dağılmadığı ve birimler arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.
- IBPYS'nin mevcut kamu yönetimi süreçlerine sağladığı en önemli katkılardan biri, veri odaklı yönetim anlayışını güçlendirmesi ve kanıta dayalı politika üretimini desteklemesidir.
- IBPYS canlı organizma gibi sürekli evrilen ve gelişen bir yapı özelliği sergilemektedir. Sistemin yönetsel süreçler, teknoloji altyapısı, performans göstergelerinin çeşitliliği ve hedef kitle bağlamında gelişme kaydettiği katılımcı değerlendirmelerinden anlaşılmaktadır.

- İBPYS bilişsel bilginin yanı sıra bilişimsel bilgi de üretmektedir. Bilişimsel bilgi teknolojileri sistemleri tarafından üretilen bilgi türü olarak ifade edilebilir (Yanık, 2017:4-6). Bu bilgi türü veri tabanı arka planında depolanmaktadır. Nitekim veri merkezleri bilgileri verinin hızlı ve eşzamanlı olarak güncellenmesine imkân sağlamaktadır. Bu durum kurumsal bilginin, davranışsal, yapısal ve kültürel bozulma riskine karşı korunması bakımından önemli görülmektedir.
- Bakanlık tarafından performans verilerinin toplanması için merkezi bir veri tabanları oluşturulmuştur. İBPYS ile kısmi olarak kişiden bağımsız ancak kişi ile bütünleşik değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu durumun kişisel manipülasyon ve önyargıların kısmen önüne geçeceği ve Halo Etkisinin azalmasına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.
- İBPYS bileşenlerinden biri olan KDS'ler yığın ve kapsamlı halde bulunan bilgiyi özetleyerek veri analizini kolaylaştıran bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Dijital Memnuniyet Anket Sistemi (International Voice Response: IVR), İçişleri Veri Merkezi (İVME), İl Yatırım Takip Sistemi ve Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi İBPYS kapsamında vatandaş geri bildirimlerini alma, kamu yatırımlarını takip etme, veri standartlaştırma ve depolama, performans ilerleme süreçlerini takibe almak amacıyla kullanılan sistemlerdir. Bakanlık teşkilat yapısı içerisinde kullanılan söz konusu karar destek sistemleri dağınık ve parçalı halde bulunan ham verinin özelliğine ve niteliğine göre sınıflandırılmasını sağlamaktadır. Bu, kurumsal performans değerlendirmesinde yeknesaklık, standartlaşma ve bilgiye erişim kolaylığı bakımından kaydedilen önemli bir aşama olarak değerlendirilmektedir.
- İBPYS kapsamında oluşturulan performans bilgi sistemleri İçişleri Bakanlığı'nın kurumsal hafızasının güçlenmesi ve bilgi yönetim süreçlerinin iyileşmesine kurumsal bilginin ortak bir veri tabanında toplanması, düzenlenmesi ve dağıtılması bakımından katkı sağlamaktadır.
- Bu sistemlerinin hizmetlerin ve girişimlerin etkinliğini ölçmek, değerlendirmek ve yöneticiye veri sağlamak için bir kurumsal hafıza aracı rolü üstlendiği görülmektedir. Veri kaydına ilişkin iş süreçleri esnasında edinilen bilgi, kişiden bağımsız hale gelmekte ve kurumsal bilgiye dönüşmektedir. Kurumsal bilgi, günümüzde yetki sahibi yöneticiler ve uzman personelin sahip olduğu örtük bilgi ile sınırlı olmayan, teknoloji aracılığıyla düzenli kayıt altına alınan kurumsal iş süreçleri sayesinde birikimli olarak çoğalan bir özellik sergilemektedir (Eroğlu ve Külçü, 2013: 330).
- PERDİS adı verilen sistemde performans göstergeleri düzenli olarak güncellenebilecek esnek bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yapı, kurumun kısa ve uzun vadeli performans yönetim hedeflerinin düzenli olarak takip edilmesi ve uzun vadeli trend analizlerinin yapılabilmesi bakımından önem arz etmektedir.
- PERDİS performans bilgisinin akışında ara mekanizmalarının kaldırılması, bilginin güvenilirlik sorumlusunun tespitini, bilginin en az hasar ve değişimle elde edilmesi bakımından avantaj yaratmaktadır. Kaynağından veri temini aynı zamanda kurumun gerçek zamanlı ve güncel bilgiye sürekli erişimini kolaylaştırmaktadır.
- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetimi Sisteminin kuruluş amacını anlamak için katılımcıların görüşleri incelendiğinde, kurum temsilcileri arasında somut bir amaç

birliğinin bulunmadığı ve ortak bir amacın teşkilat geneline yayılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Bakanlığın performans yönetim stratejisinin yeterince somutlaştırılmadığı ve amaç bakımından yoruma açık bir yapı özelliği sergilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

- Araştırmaya katılan bazı katılımcıların performans yönetimini kurumsal bir gereklilik olarak değerdendirmedikleri, durumu hukuki zorunluluk olarak değerdendirdikleri görölmektedir. Sisteme ilişkin farkındalığın ve teknik bilgi düzeyinin her kademede yeterli düzeyde olmadığı bu durumun uygulamadan kaynaklı verimlilik problemi yaratma riski bulunmaktadır. Bu durumun performans yönetiminde pozitif yönlü kurum költürünün oluşmasında engel teşkil edeceği değerdendirilmektedir.
- İBPYS'nin planlama safhasında yeteri kadar detaylandırılmamış alanlar bulunduğu katılımcı değerdendirmelerinden anlaşılmaktadır. Performans planlama aşamasında merkez birimlerinde ve taşra birimlerinde çalışma planı uygulamasının var olduğu ancak planlama sürecinin tüm kademelerde istenilen düzeyde yaygınlaşmadığı anlaşılmaktadır.
- İçişleri Bakanlığı'nın görev alanı içerisindeki her hizmet türü ölçülebilir nitelikte değildir. Özellikle güvenlik gibi alanlarda hizmetin kalitesinin sayısal göstergelerle tam olarak ifade edilmesi güçleşmektedir.
- Araştırmaya konu İLYAS, PERDİS, IVME, IVR ve İZDES benzeri sistemler arasında veri akışını sağlayacak bir yapı bulunmadığı anlaşılmaktadır. PERDİS veri tabanında yer alan tüm verilerin kullanıcılar tarafından manuel olarak kaydedilmesi bu durumun en önemli göstergeleri arasında yer almaktadır. İBPYS içerisindeki alt sistemler arası iletişim ve entegrasyon kurulamadığı ve teknolojik alt sistemlerin birbirini yeteri kadar besleyemediği anlaşılmaktadır.
- Veri tabanı incelemesi neticesinde PERDİS'te karmaşık ara yüzlerin bulunduğu, bu durumun kullanıcıların veri kaydı ve güncelleme işlemlerinde zorluk yaratabileceği değerdendirmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmasını sağlayan rapor sayfası veri görselleştirme ve grafik çizelgelerinde, karşılaştırmalı analize yönelik eksiklikler bulunduğu gözlemlenmiştir. Örneğin kurumsal kapasite değerdendirmesinde yer alan göstergelere ilişkin karşılaştırmalı analiz tabloları alınamamaktadır.
- Değişen yönetici beklentilerinin sistemin yapısal karmaşasını artırdığı yedi numaralı katılımcının değerdendirmelerinden anlaşılmaktadır.
- Sistemdeki göstergeler incelendiğinde görece teknik ve sosyal unsurlara yer verildiği ancak kaynaklarının her düzeyde nasıl kullanıldığını anlamaya yarayan ekonomik göstergelerin sistemde yer almadığı görölmüştür.
- İBPYS girdi, süreç ve çıktılarından oluşan, birbirini tamamlayıcı özellikte soyut ve somut unsurları içeren sosyo-teknik sistem (STS) özelliği sergilemektedir. Sisteme sosyo-teknik yapı olma özelliği kazandıran en temel unsur, PERDİS benzeri alt sistemlerin performans yönetim sistemleri için vazgeçilmez bir unsur halini almış olmasından kaynaklanmaktadır. Buradaki ana odak noktası teknolojik ve sosyal unsurların olumlu sonuçlar üretecek ve anlamlı bir bütün oluşturacak biçimde tasarlanabilmesidir. STS yönetimi alanında karşılaşılan en önemli zorluk esnek yapıların konfigürasyonu sorunu olup sistem bileşenleri arasında sağlıklı bir konfigürasyon elde etmek için erişilebilirlik,

kullanılabilirlik ve idari politika gibi faktörleri göz önünde bulundurmak ve bu unsurlar arasında uyum sağlamak önem arz etmektedir (Appelbaum, 1997: 453).

- İBPYS genel olarak değerlendirildiğinde mekanizma içerisinde, karşılıklı olarak birbirine bağımlı bir işleyişi olan sosyal ve teknolojik unsurlar karşımıza çıkmaktadır.
- İBPYS'nin ürettiği performans sonuçlarının gerek ödül gerekse tecziye amaçlı kullanılmadığı bir başka ifadeyle sistemde kurumlara yönelik rehberlik ve geri bildirim mekanizmasının işlevsellik kazanmadığı anlaşılmaktadır. İBPYS kapsamında geri bildirim ve rehberlik mekanizmalarının tam olarak devreye alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Geri bildirim ve rehberlik mekanizmaları işlevsel olmadığı eksik olduğu bir yönetim sistemi veri manipülasyonu başta olmak üzere müdahale alanlarının belirlenememesi, hatalı uygulamaların önüne geçilememesi ve kurumsal gelişim sağlanamaması gibi sorunları beraberinde getirebilir.
- Bakanlığın 2019-2023 stratejik planında yer alan ve bakanlık teşkilatının tamamını kapsayıcı, kurumsal ve beşerî temelli bir performans yönetim sistemi kurulması hedefi değerlendirildiğinde sistemin kurumsal ihtiyacı karşılama bakımından kısmen yeterli olduğu, kapsam dışı bırakılan kurumların olduğu ve personel performansını ölçmediği sonucuna ulaşılmıştır.
- İBPYS'nin bileşenleri arasında bulunan PERDİS' te birim/takım performansı düzeyinde değerlendirmenin kısmen yapıldığı, bireysel performans değerlendirilmesinin yapılmadığı anlaşılmaktadır. Örnek performans göstergeleri incelendiğinde, sistemin çalışanların katkılarında ziyade, bütüncül olarak üretilen performans sonuçlarına odaklandığı görülmektedir. Tüm çalışanlar düzeyinde bireysel performans değerlendirmesi yapılmaması kurum içi ödül, ceza veya teşvik mekanizmalarının bozulması riskini yaratmaktadır. Aynı zamanda bu durum çalışanların güçlü yönlerini belirleyip geliştirmelerini ve zayıf yönlerini ele alarak iyileştirmelerini zorlaştırabilir. Bireysel performans değerlendirmesinin geri plana itilmesi, altı numaralı katılımcı tarafından vurgulanan olası personel enflasyonu ve/veya gizli işsizlik sorunları ile karşılaşılması riskini yaratmaktadır. Kurumsal performans değerlendirmesinde genellemeye dayalı analiz eğiliminin yeterli olmadığı, kurumsal sorunların çözümünde bireysel katkının da belirlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.
- Teşkilat içerisinde bireysel performans ölçme ve değerlendirmeye yönelik uygulamaların güvenlik birimleri düzeyinde kısmen gerçekleştirildiği ancak teşkilatı kapsayıcı ölçüde bireysel performans değerlendirmesi yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu veriler ışığında bireysel performans yönetimi tartışmalarının İçişleri Bakanlığı bünyesinde de devam ettiğini ifade etmek gerekir.
- Değişen politikalar ve yönetimin beklentileri, sistemin yapısının kırılgan hale gelmesine neden olmaktadır.
- Sektör olarak görece daha kolay sınıflandırılabilen diğer kamu kurumlarının aksine İçişleri Bakanlığı'nın nüfus hizmetleri, güvenlik, göç yönetimi, il idaresi ve acil durum müdahalesi gibi birbirini tamamlayan ancak bir o kadar da birbirinden farklı hizmet alanlarının varlığı, kurumda bireysel performans değerlendirmesini güçleştiren faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çeşitliliğin doğal bir yansıması olan kolektivist anlayış, bireysel performans değerlendirmesini zorlaştırmaktadır.

- İBPYS’de ikincil mevzuatın tüm teşkilatı tam olarak kapsayacak biçimde yapılandırılmadığı anlaşılmaktadır. İBPYS’nin denetim, geri bildirim ve ödül ceza uygulamalarına dair bir mevzuatın bulunmadığı anlaşılmaktadır.
- Türkiye’ de yürürlükte bulunan mevzuatın sistemin temel çerçevesinin oluşması bakımından görece yeterli olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, ödül ve disiplin süreçlerine ilişkin genel hükümler içerirken, bu süreçlerin performans sonuçlarıyla nasıl ilişkilendirileceğine dair bir düzenleme içermemektedir. Benzer şekilde Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, performans ve kalite ölçütleri geliştirme fonksiyonu çerçevesinde birime üç temel görev atfetmekte olup bu maddeler: “İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek; “İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak ve İdarenin ve/veya birimlerin belirlenen performans ve kalite ölçütlerine uyumunu değerlendirerek üst yöneticiye sunmak.” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu maddeler, performans değerlendirmenin kapsamının ve sınırının ne olacağı konusunda açık ve kesin hüküm içermemektedir.

7. ÖNERİLER

İBPYS'nin işlevsel bir şekilde yürütülebilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için sistem altyapıları ihtiyaca bağlı olarak düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Uygulama sürecinde sistem bileşenlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, yalınlaştırma, eğitim, uyumlandırma ve sistemler arası entegrasyon çalışmaları gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İBPYS kapsamında performans ölçümü kadar üretilen sonuçların analizine de önem verilmelidir. Bu durum, sistemin devamlı olarak etkin bir biçimde faaliyet gösterebilmesi ve değişime ayak uydurarak varlığını devam ettirebilmesi bakımından önemlidir. Nitekim sistemin sürdürülebilirliği, yapının performansı neticesinde ürettiği sonuçların, kurumlar üzerinde yaratacağı etkiye bağlıdır. Çalışmanın bu bölümünde İBPYS'nin yeniden yapılandırılmasına ilişkin öneriler maddeler halinde sıralanmıştır.

7.1 İBPYS'nin Amaç ve Hedeflerinin Netleştirilmesi

Sistemin işlevsel ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için öncelikle sistemin kuruluş ve uygulama amacının net bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir. Amacın açığa çıkarılmasının ardından sistemin alt hedeflerinin belirlenerek bu hedeflerin beklenen sonuçlarla uyumlu hale getirilmesi gerektiği katılımcı değerlendirmelerinden anlaşılmaktadır. Sistemin amacı, tüm paydaşlar tarafından net bir biçimde anlaşılabilir olmalı ve hedefler somut çıktılarla desteklenmelidir. Ölçülebilir hedeflerin, sistemin ana amacı ve elde edilmek istenen sonuçlarla doğrudan ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda İBPYS içerisinde kullanılan tüm alt sistemlerin tespiti ve her bir alt sistemin performansının ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulması önem arz etmektedir.

7.2 İBPYS'de Kurumsal Performans Yönetiminden Bütüncül Performans Yönetimine Geçiş

İBPYS'nin kurumun ürettiği sonuçların toplamını ortaya koyacak biçimde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır. Sistem tasarımı bireysel performans, genel performans yönetiminin dışında değerlendirilmemelidir (West ve Blackman, 2015, 75). Organizasyonda çalışanların veya kurumların performanslarının tek boyuttan değerlendirilme yapmanın stratejik kararlar alınabilmesi için yeterli veriyi sağlamayacağını vurgulamak gerekir. Kişilerin bireysel katkılarının değerlendirilmediği, yetkinliklerin göz ardı edildiği bir çalışma ortamının kurumsal verimliliği düşürmesi ve nihayetinde mevzuatta sıklıkla yer bulan etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyeceği göz ardı edilmemelidir. Üst düzey politikalarda belirlenen etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik hedeflerinin hayata geçirilebilmesi, söz konusu düzeyler arası ilişkinin anlamlı çıkarımlar ortaya koyacak biçimde düzenlenmesi ile mümkün hale gelebilir. İBPYS'nin uzun vadeli ve sürdürülebilir bir yatırıma dönüşmesi için birey ve alt birim performanslarının da değerlendirmeye alınarak bütüncül performans yönetimine geçiş yapılması önem arz etmektedir. Bu durumda performans kriterlerinin bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve kurumsal düzeyde ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir. Bütüncül performans değerlendirmesinin kamusal hizmetlerin sunumunda liyakat ve kaynak israfı ve verimsizlik sorunsalının çözümüne katkıda bulunacağını ifade etmek gerekir.

7.3. İBPYS Farkındalık Programlarının Düzenlenmesi

İBPYS'nin tüm teşkilat içerisinde etkin şekilde benimsenmesi için farkındalık geliştirmeye yönelik faaliyetlerin düzenlenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Faaliyetler, öncelikle çalışanların ve yöneticilerin bu sistemin faydalarını anlamasını sağlamaya yönelik planlanmalıdır. Bu doğrultuda, düzenli eğitim programları ve atölye çalışmaları gerçekleştirilerek sistemin amacı, işleyişi ve kuruma sağlayacağı katkıların açıklanması önem arz etmektedir. Özellikle taşra teşkilatına yönelik olması gereken eğitimler, İBPYS'nin temel ilkelerini, işleyişini ve hedeflerini çalışanlara aktarmayı amaçlamalıdır. Bu durum personelin sistemin önemini kavraması, iş süreçlerini daha verimli hale getirecek bilgi ve beceriler kazanması bakımından büyük önem taşımaktadır.

7.4. İBPYS İnsan Kaynakları Planlaması Yapılması

İBPYS kapsamında, performans puanlarını izlemek, değerlendirmek, analiz etmek ve geliştirmekle sorumlu olan profesyonellerin görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle alanda “performans yöneticisi” vasfına dair yeni bir uzmanlık ihtiyacının doğduğunu vurgulamak gerekir. Sistem içerisinde görev alan performans yöneticilerinin veri ve bilgi yönetimi başta olmak üzere insan kaynakları, teknoloji yönetimi, veri yönetimi, stratejik yönetim, idari konular, rehberlik ve denetim ve liderlik konularında donanımlı olmaları beklenmektedir. Bu alanda çalışan personelin kurumun şart koştuğu standart görev ve sorumlulukların tespit edilmesi gerekir. Bu kapsamda görevlendirilen personelin yetkinliklerinin sürekli olarak artırılması gerekmektedir. Nitekim gerek idari gerekse mühendislik bilimleri arasında yer edinen bu alanda personel deneyimlerinin değerlendirilmesi ve özel eğitim programlarıyla uzmanlıkların güçlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle teknoloji ve bilgi sistemlerinin yönetiminin uzun vadeli deneyim gerektiren bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir. Öte yandan teknolojinin değişim hızı, kurumsal olanaklar, yüksek sorumluluğun yarattığı potansiyel risk, uzmanlık dilinin yaratacağı iletişim problemleri ve bilgi yoğun çalışma temposunun uzmanlar üzerinde yarattığı etki, araştırmaya açık konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanda deneyim kazanan personelin motivasyonu, ihtiyaçları ve kurumsal aidiyet düzeyine ilişkin yapılacak araştırmalar, personel kaybının yaratacağı potansiyel risklerin engellenmesi bakımından yararlı olacaktır. İBPYS kapsamında görev alan performans yöneticilerinin eğitimleri gerek kurumsal gerek bireysel gerekse ekip performansının birbirleriyle olan ilişkisinin ortaya konulması ve bu ilişkinin kurumsal politikalarla bütünleştirilmesi bakımından önem arz etmektedir.

7.5. İBPYS Alt Mevzuat Boşluklarının Giderilmesi

İBPYS' nin yeniden yapılandırma sürecinde tüm bakanlık teşkilatını kapsayan bir hukuki metin oluşturulması ve bakanlık dahilinde performans yönetimine esas teşkil etmek üzere temel prensip, usul ve esasların belirlenmesi gerekmektedir. Sistemin var oluş amacına ve kapsamına somut bir belgenin ortaya konulmamış olması sonucuna dayanarak bu alandaki mevzuatın ivedilikle hazırlanması önerilmektedir. Ayrıca İBPYS'nin genel işleyişine yönelik faaliyetlerde kullanılmak üzere yönerge ve strateji belgesine ihtiyaç duyulduğu öngörülmektedir. PERDİS yönerge taslak çalışmasının tamamlanması bu konudaki bir boşluğun doldurulmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda ayrıca verilerinin derlenmesi, bütünleştirilmesi, entegre edilmesi, korunması ve

analizi ile teknolojik alt sistemlerin kullanımı konusunda strateji belgeleri geliştirilmeli eğitim içerikleri oluşturulmalıdır. Oluşturulması gereken içeriklerde İBPYS'nin temel amacı nedir? Sistem gelişimine işaret eden alt hedefler nelerdir. Bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği hangi kriterler doğrultusunda tespit edilecektir? Sistem hangi alt sistem ve birimleri kapsamaktadır? Ölçüt belirleme, ölçme ve değerlendirme işlemleri esnasında hangi temeller esas alınır? Sorularının cevabı net bir şekilde ortaya konulmalıdır. İBPYS kapsamında veri yönetimi stratejisi belgesi hazırlanmalıdır. Bu belge verilerin nasıl toplanacağı, depolanacağı, işleneceği ve paylaşılacağına dair genel bir yol haritasının oluşması açısından gerekli görülmektedir. Hazırlanacak belgeler İBPYS'nin personel değişikliklerine karşın korunması ve kurumda ortak bir dilin geliştirilerek ve yapının kırılganlığının önüne geçilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

7.6. İBPYS'de Teknik Altyapısına İlişkin Müdahale Gerektiren Alanlar,

İBPYS güçlü bir teknoloji altyapısına dair genel fikir bulunmasına karşın, teknik olarak müdahale gerektiren alanlar bulunduğu ve sistemin teknik güncellemelerinin süreklilik arz etmesi gerektiği katılımcı değerlendirmelerinden anlaşılmaktadır. Araştırmanın yedi numaralı katılımcısının da vurguladığı üzere, uygulamaların performans testlerinin yapılarak altyapının güncellenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda veri merkezi niteliği taşıyan alt sistemlerin yapısal durumu ve yük testi konusunda araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte İBPYS kapsamında kullanılan performans bilgi sistemlerinin kullanıcı ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığı ve hangi alanlarda iyileştirmelere ihtiyaç olduğu araştırılmalı, bu sistemlere yönelik müdahaleler, veri girişi ve veri analizi yapan kullanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Performans verilerinin işlenmesi, analiz edilmesi ve görselleştirilmesi için diğer veri tabanlarının incelenmesi ve performans verisi niteliği taşıyan verilerin sisteme entegre edilmesi de vurgulanması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İBPYS'nin alt sistemleri arasındaki bağlantı ve iletişim sorunlarının tespit edilmesi ve sistemler arası entegrasyon çalışmalarına ağırlık verilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda İBPYS'ye özgü yeni iletişim kanallarının oluşturulması ve bu kanalların kurumun mevcut teknoloji altyapısı ile entegre edilerek güçlü bir iletişim ortamı kurulmasını sağlayacaktır.

7.7. İBPYS Performans Planlamasında Esneklik, Katılımcılık ve Standartlaşma

İBPYS performans planlaması süreçleri belirli periyotlarla gözden geçirilmeli ve değişen ihtiyaçlara göre güncellenmelidir. Performans planlamasında kurum içi ve dışı değişkenler dikkate alınarak esnek bir yapı oluşturulmalıdır. Performans kriterleri belirlenirken tarafların sürekli katılımı esas alınmalı ve planlama süreci katılımcı bir anlayışla yönetilmelidir. Birimlerde bütçe, personel sayısı ve görev değişimleri dikkate alınmalı ve her bir birim içerisinde sürekli olarak görevlendirilebilecek performans planlama ekipleri oluşturulmalıdır. Planlama ekiplerine yönelik sürekli eğitimler düzenlenerek bilgi birikimi artırılmalıdır. Sorumlu ekiplerin yetkinlikleri ve iş yükleri göz önünde bulundurularak süreç iyileştirmeleri gerçekleştirilmelidir. Performans hedefleri belirlenirken planlama ekiplerinden destek alınmalı ve çok boyutlu değerlendirmeye imkân sağlayan kategoriler oluşturulmalıdır. Performans değerlendirmenin tüm boyutlarını devreye alabilmek için saha çalışmaları gerçekleştirilmeli ve sahadan gelen veriler doğrultusunda performans kriterleri ve göstergeler belirlenmelidir. Mevcut performans göstergeleri revize edilerek ölçülemeyen veya anlamlı olmayan göstergeler tespit edilmeli ve sistemden

kaldırılmalıdır. Bireysel performans değerlendirmesine esas teşkil etmek üzere, personelin kalifikasyon düzeyi, görev bilinci, motivasyonu, kurumsal aidiyeti, yetkinlikleri ve iş yükünü bütüncül olarak değerlendirmeye imkân tanıyan göstergeler oluşturulmalıdır.

7.8. İBPYS'nin Kapsamının Genişletilmesi

Kapsam bakımından İBPYS'nin kurumların önemli bir bölümünü içerecek şekilde yapılandırılmış olduğu ancak sistemin teşkilatın tamamını kapsayıcı düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Tüm kurumların sisteme dahil olması ve kurumların sürekli olarak hem yöneten hem yönetilen olması gerekliliği. Örneğin sahil güvenlik bot komutanlıkları ve karakollar sistemin kapsamı dışında kalan birimler arasında yer almaktadır. Performans yönetim sisteminin kapsamının genişletilerek İl Özel İdareleri, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları, Belediyeler ve İçişleri Bakanlığı ilçe teşkilatı içerisindeki birimlerin de sisteme entegre edilmelidir. Bu bağlamda daha önce uygulamadan kaldırılan BEPER projesi tekrar ele alınarak mümkünse sistemler arası entegrasyon sağlanmalıdır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek olası bir entegrasyon kaynak israfını engelleyeceği gibi kurumlar arası veri paylaşımını kolaylaştıracak, karar alma süreçlerini hızlandıracak ve kurumsal kararların bütüncül bakış açısıyla alınmasını kolaylaştıracaktır. Performans izleme ve değerlendirmeye tabi olması gerektiği düşünülen kapsam dışı birimlerin sisteme dahil edilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Entegrasyon sürecinin başarılı olabilmesi için ortak dijital altyapının oluşturulması ve söz konusu tüm kurumların sisteme kullanıcı olarak tanımlanması gerekmektedir. Bakanlıkta bireysel performans ölçümünün yapılamadığı katılımcı yorumlarından anlaşılmaktadır. Bu durumun temelinde İçişleri Bakanlığı'nın varlık sebebinin genel refaha yönelik olması, ortak hedefler bulunması, birlikte çalışma kültürü, kamusal hizmetlerde birbirini tamamlayan iş süreçlerinin bulunması ve kişisel katkıların mutlak olarak ayrıştırılamaması olarak gösterilebilir. Ancak bu durum İçişleri Bakanlığı'nda bireysel katkının değerlendirilmemesi için bir gerekçe olarak kalıplaşmamalıdır. Bir performans yönetim sistemi kültürünün organizasyonda tam olarak yerleşmesi için bireysel performansın ve örgütsel etkililiğin birlikte geliştirilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir (Bilgin, 2007: 57). Nitekim liyakat, kariyer ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı arasında bir döngüsel ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda kamu kaynaklarının etkin kullanılabilmesi için bu kaynakların liyakat sahibi kişilerce yönetilmesi gerekmektedir.

7.9. İBPYS'nin Ölçme ve Değerlendirme Yöntemlerinin Güncellenmesi

İBPYS'nin etkin bir şekilde işlemesi için, kullanılan girdilerin, süreçlerin ve elde edilen çıktıların nicel ve nitel açıdan değerlendirilmesi yönünde katılımcıların fikir birliği içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, İBPYS kapsamında geliştirilen göstergeler yalnızca nicel analizlere dayanmamalı ve nicel göstergelerin niteliksel analizlerle desteklenmelidir. PERDİS' te yer alan puanlara ilişkin "açıklamalar" bölümü bu konuyu destekler niteliktedir. Ancak açıklama alanlarının geliştirilmesi ve standartlaştırılarak çoktan seçmeli ifadelerle desteklenmesi açıklamaların standart hale gelmesine katkı sağlayacaktır.

Ölçüme esas performans göstergelerinin güvenlik, göç hizmetleri, kamu yatırım altyapısı ve toplumsal ihtiyaçların karşılanma düzeyi gibi bakanlık hizmet sektörü ile uyumlu bir biçimde planlandığı görülmektedir. Sektör kategorizasyonunun yanı sıra metriklerin, sosyal, ekonomik, teknik, yasal ve mali göstergeler şeklinde de sınıflandırılması tavsiye edilmektedir

Performans değerlendirmesinde yapılan ölçümlerin ekonomik metrikleri de kapsaması gerektiği göz ardı edilmemelidir. Performans boyutunun ekonomik göstergeler aracılığıyla desteklenmesi sistemin bütüncül bir form kazanması bakımından gerekli görölmektedir. Öte yandan kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı konusunun tespitinde kurumların belirlediği hedefler üzerinden değerlendirme yapılması yeterli değildir. Uluslararası düzeydeki standartların tespiti ve performans ölçümünde bu ölçülerin de kullanılması sistemin ürettiği sonuçların objektiflik düzeyini güçlendirecektir. Gösterge standartları oluştururken, kurum ve çalışan tipi özelinde halkalı ve esnek yapıların oluşturulması önem arz etmektedir.

İBPYS'nin bireysel performans değerlendirmesi de dahil olmak üzere bütünlüşik biçimde yeniden yapılanması durumunda bireysel performans değerlendirmesine esas göstergelerin de yapılandırılması gerekmektedir. Bireysel performansa esas göstergelerin tespiti, bireysel ve kurumsal göstergelerin ilişkilendirilmesi ve kişilere de performans puanı atanmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi bütüncül bir sistem için atılması gereken adımlar arasında yer almaktadır. İçişleri Bakanlığının kapsamlı görev tanımına esas olmak üzere İBPYS kapsamında bireysel performansın ölçümünde her bir görev alanının kodlama sistemiyle tanımlanması ve bu görev kapsamına giren asgari yeterlilik göstergelerinin belirlenerek kurumsal performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

7.10. İBPYS Geri Bildirim ve Takip Mekanizmalarının Kurulması

Sistemin verimliliği açısından kritik konu başlıklarından biri de geri bildirim ve rehberlik mekanizmalarının iyileştirilmesidir. Bakanlık içinde performans yönetimi süreçlerinin düzenli olarak izlenmesi ve eksikliklerin tespit edilmesi için iç denetim mekanizmalarının devreye alınması gerekmektedir. PERDİS rehberlik ve denetim birimleri için bir dijital teftiş imkânı yaratmaktadır. Böylelikle geleneksel denetim ve inceleme süreçleri dijital teknolojilerle birleştirilerek denetim ve teftiş anlayışına da yeni bir dinamizm kazandırılması söz konusudur. PERDİS'in otomatik hesaplama ve bütünsel veri içeriklerini raporlama özellikleri sayesinde denetim süreçleri hızlanabilir, raporlamada insan hataları en aza indirilerek veri analizi süreçlerinde doğruluk seviyesi artırılabilir. Bu durum, denetime esas büyük veri setlerinin hızlı ve etkili bir şekilde analiz edilmesi, coğrafi olarak uzak bölgelerdeki verilere erişimin kolaylaşması, potansiyel risklerin önceden tespiti ve müdahale edilmesi, kaynak tasarrufu sağlaması bakımından önem arz etmektedir. Bununla birlikte İZDES kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlamak amacıyla kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik bir rehberlik mekanizması olma potansiyeli taşıdığı görölmektedir. İZDES, kurumların mevcut durumlarının analiz edilmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iyi uygulamaların transferi konusunda Bakanlığa katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, İZDES'in İBPYS içerisinde ihtiyaç duyulan denetim ve rehberlik sorununu gidermek için önemli bir potansiyel taşıdığını vurgulamak gerekir. Denetim ve rehberlik faaliyetleri, PERDİS'e kaydedilen kurumsal verilerin sistem üzerinden kontrolü, faaliyet doğrulayıcı belgelerin talep edilmesi ve ihtiyaç durumunda saha ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi suretiyle gerçekleştirilebilir.

İBPYS'nin etkin ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulabilmesi için denetim ve rehberlik sisteminin iç kontrol süreçleri ile bütünlüşik bir şekilde tasarlanması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, performans denetim ölçütlerinin uluslararası denetim standartları ile uyumlu hale

getirilmesi önerilmektedir. İBPYS'nin denetim ve rehberlik sisteminin iç kontrol süreçleri ile uyumlu hale getirilmesi, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinlik ilkelerinin güçlendirilmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda;

Performans denetim süreçlerinin uluslararası denetim standartları ile uyumlu hale getirilmesi,

İç kontrol bileşenleri ile performans yönetiminin bütünleşik bir şekilde ele alınması,

Performans göstergelerinin risk bazlı ve ölçülebilir kriterlere göre belirlenmesi,

Denetim süreçlerinin önleyici ve iyileştirici bir yaklaşımla yürütülmesi,

Performans verilerinin düzenli olarak paylaşılması ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilmektedir.

7.11. İBPYS Sonuç ve Çıktılarının İçin Çevredeki Etkisinin Araştırılması

İBPYS'nin iç çevreye yönelik etkileri konusunda sistem yöneticileri arasında farklı izlenimlerin olduğu anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar sistemin iş yükünü artırdığı, olumlu etki yaratmadığı gibi hususlara vurgu yaparken bazı katılımcılar İBPYS'nin sistemli ve planlı çalışmayı zorunlu hale getirdiği ve mevcut çalışma biçimlerini değiştirdiği yönünde görüşler belirtmektedir. Birimler arasında gözlemlenen bu etki farkının neden kaynaklandığı araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte sistemin çalışanların çalışmalarında ne tür bir etkiye neden olduğunun araştırılması yararlı olacaktır.

Çalışma kapsamında on bir katılımcıdan altısı dijital sistemler aracılığıyla izleme ve değerlendirme yapıyor olmasının iş verimini artırdığı yönünde görüşleri bulunmaktadır. Katılımcı görüşleri, organizasyonel psikoloji bağlamında Hawthorne Etkisi ile açıklanabilir. Hawthorne Etkisi, bireylerin gözlemlendiklerini fark ettiklerinde davranışlarını değiştirme eğiliminde olduklarını ortaya koyan bir sosyal psikoloji olgusudur (Robbins ve diğ., 2016: 23) Bu bağlamda, dijital tabanlı performans yönetim sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak için Hawthorne Etkisi'nin daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. PERDİS ve Hawthorne Etkisi arasındaki ilişki, kamu yönetiminde iş verimliliğini artırmaya yönelik akademik çalışmalar için kapsamlı bir araştırma alanı sunmaktadır. Hawthorne Etkisi çerçevesinde ele alınacak yeni araştırmalar, dijital performans yönetiminin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza katkıda bulunacaktır. Sonuç olarak İBPYS' nin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve motivasyonel etkileri ile kurum kültürüne olan etkilerinin daha derinlemesine incelenmesi, bu sistemlerin iç çevredeki olumlu etkilerinin artırılmasına olumsuz etkilerinin azaltılmasına katkıda bulunacaktır.

7.12. İBPYS Sonuç ve Çıktılarının Dış Çevredeki Etkisinin Araştırılması

İBPYS kapsamında PERDİS başta olmak üzere İZDES, İLYAS, IVR ve IVME gibi pek çok projenin hayata geçirildiği görülmektedir. İZDES Kurumlar, İZDES Genelgeler ve İZDES İlçeler Programları, Bakanlık ve bağlı kuruluşların faaliyetlerini sistematik bir çerçevede değerlendirmeye, uygulanan strateji ve politikaların hedeflere uygunluğunu izlemeye, kurumlar arası koordinasyonu güçlendirmeye ve kamu yönetiminde iyi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu durumun sonuçlarının araştırılması etki ve etkinlik değerlendirmesi bakımından gerekli görülmektedir. Örneğin, İBPYS kapsamında hayata geçirilen projeler ile birlikte birimlerde nüfus, göç, kaymakamlık hizmetlerinde işlem hızının artıp artmadığı,

trafikte güvenlik algısının değişip değişmediği, kamu binalarına erişimin hangi açılardan kolaylaştığı gibi pek çok konunun açığa çıkarılması gerekmektedir. PERDİS' in de kurumun faaliyet ve kurumsal kapasite değerlendirmelerini göstergeler aracılığıyla takibe almaktadır. Sistemde takibi yapılan göstergelerin trend analizleri yapılarak, sonuçların vatandaşlar üzerindeki etkilerinin araştırılması sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bu doğrultuda, programlar aracılığıyla toplanan veriler ve elde edilen bulgular, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak ve yönetim süreçlerini daha verimli hale getirmek amacıyla kullanılabilir. Bu projelerin etkisini ölçmek ve vatandaşlardaki yansımalarını açığa çıkarmak için ilçelerde ve farklı sosyoekonomik gruplara yönelik gerçekleştirilecek anketler ile hizmetlerin erişilebilirliği, kalitesi ve etkisi hakkında geri bildirim alınarak programın güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilir. Akademik kurumlar veya bağımsız araştırma kuruluşları tarafından nesnel değerlendirme raporları hazırlanarak programın etkinliği ölçülebilir ve iyileştirme önerileri sunulabilir. Üniversiteler ve araştırma merkezleri başta olmak üzere dış paydaşlarla iletişime geçilerek performans verilerinin analizlerinin yaptırılması tavsiye edilmektedir.

7.13. İBPYS'nin Sürdürülebilirliği için Alınması Gereken İdari Tedbirler

İBPYS yönetimi, mevzuat, stratejik yönetim, teknoloji yönetimi, veri yönetimi, Karar Destek Sistemleri (KDS) yönetimi, bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi birbirinden farklı yönetim alanlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede, İBPYS yalnızca teknik bir sistem olmanın ötesinde, teknoloji ve beşerî unsurların eş zamanlı etkileşimi sonucunda çıktı üreten, dinamik yapıya sahip bir sosyo-teknik sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu sistemin etkin bir şekilde işleyebilmesi için teknik altyapıyı oluşturan teknoloji, süreçler ve araçlarla; sosyal bileşenleri temsil eden insan, kurum kültürü ve organizasyonel ilişkilerin dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, sosyo-teknik sistem yönetimine uygun ilkelerin benimsenmesi, İBPYS'nin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Araştırmaya katılan dört numaralı katılımcının da vurguladığı üzere, İBPYS'nin statik bir yapı olarak değil, sürekli gelişen ve değişen bir organizma olarak ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda, sistemin işlevsellik düzeyini için yürütülen faaliyetlerin iş yaşam döngüsünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi önem arz etmektedir. Sistem yapılandırma sürecinde, sadeleştirme ve sınıflandırma stratejilerine öncelik verilmesi gerekmekte olup, yalnızca alan uzmanları ve yönetim kadrosunun değil, tüm paydaşların sistemi kolayca anlayabileceği şekilde tasarlanması gereklidir. Bunun sağlanması, sistemin etkin kullanımını artırarak veri temelli karar alma süreçlerinin güçlenmesine ve kamu yönetiminde kanıta dayalı politika oluşturma kapasitesinin geliştirilmesine katkı

Sistemin kapsamının genişletilmesi ve işlevselliğinin artırılması için SGB ve BTGM öncülüğünde Personel Genel Müdürlüğü ortaklığı; iç kontrol ve teftiş birimlerinin katılımıyla sistemler arası entegrasyon projeleri gerçekleştirilmelidir.

İBPYS proje yönetim prensipleri çerçevesinde yönetilmeli ve bu kapsamda kurum içi proje hazırlanarak sistem için kısa orta ve uzun vadeli faaliyet planlaması gerçekleştirilmelidir. Bu kapsamda İBPYS çerçevesinde kullanılan teknolojinin, organizasyonun sosyal yapısı ve kurum kültürü ile uyumlu hale getirilmesi için faaliyet planlanması yapılmalıdır. Teknik altyapı konusundaki kurumsal hafıza zincirinde kopuşların önlenmesi için İBPYS'de deneyim kazanan teknik personelin bilgi birikiminden faydalanılması önem arz etmektedir. EGM ve JGK teşkilatı

içerisinde yapılan bireysel performans değerlendirmesi örnekleri incelenerek diğer birimlere konu hakkında metodoloji transferi yapılması, yapı içerisindeki bir boşluğun doldurulması bakımından önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra sistemin yönetici ve uzman değişikliklerine karşı kırılganlığının önüne geçilmesi için idari tedbir alınması gerekmektedir. İBPYS kurumsal hafızayı güçlendirecek çıktılarla ve eğitim dokümanlarıyla desteklenmeli ve olası yönetim değişikliklerinden kaynaklı kırılganlıklara karşı korunmalıdır.

7.14. İBPYS'nin Sürdürülebilirliği için Gereken Dış Müdahaleler

İBPYS'nin sürdürülebilirliği için İçişleri Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilecek düzenlemelerin yanı sıra Bakanlık dışındaki çeşitli karar mekanizmaları tarafından alınan politika ve mevzuat değişikliğine gidilmesi gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular, kamuda performans yönetiminin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bireysel performans, takım performansı ve kurumsal performans arasındaki dinamik ilişkilerin dikkate alınması, kamu yönetiminde etkinlik, etkililik ve verimlilik ilkelerinin uygulanabilirliğini artıracaktır. Kamu yönetiminde performansın tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi, yalnızca kurumsal yapıların değil, aynı zamanda bireysel ve kolektif düzeyde performans yönetimi süreçlerinin de iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de kamu performans yönetimi alanında üst politika belgeleri ile fiili uygulamalar arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi için, öncelikle yasal çerçevenin bütüncül bir şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, başta Anayasa olmak üzere, 657 sayılı Devlet DMK ve diğer kamu personel rejimini düzenleyen mevzuatın kapsamlı bir revizyona tabi tutulması elzemdir. Söz konusu düzenlemeler, kamu yönetiminde performans esaslı bir sistemin oluşturulabilmesi için gerekli olan hukuki ve kurumsal altyapıyı güçlendirmelidir.

Özellikle Anayasada yapılacak olası değişiklikler, “kamu kaynaklarının kullanımı, liyakat esaslı atama ve terfi süreçleri ile idari yükümlülükler” başlıklarını içerecek şekilde yapılandırılmalıdır. Anayasal düzeyde gerçekleştirilecek düzenlemeler, kamu yönetiminde performans odaklı bir kültürün yerleşmesini sağlayacak ve alt mevzuat düzeyinde yapılacak reformlara yön verecektir. Bunun yanı sıra, performans yönetim sistemine ilişkin değerlendirme kriterlerinin ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi, kamu görevlilerinin motivasyonunu ve kurumsal verimliliği artırmada kritik bir rol oynayacaktır.

Sonuç olarak performans yönetiminin yalnızca kurumsal düzeyde değil, bireysel ve sistemsel düzeyde de ele alınması, kamu yönetiminde etkinlik, hesap verebilirlik ve liyakat prensiplerinin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

EKLER

Ek 1: Tez İzin Onayı



T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Personel Genel Müdürlüğü



Sayı :E-38045132-900-25472
Konu :Araştırma İzin Talebi

08.04.2022

BAKANLIK MAKAMINA

- İlgi : a) 23.03.2022 tarihli ve 48154937-000/5566 sayılı yazı ve Özgür DEMİREZER'in 04.03.2022 tarihli dilekçesi.
b) Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 23.03.2022 tarihli ve 48154937-000/5566 sayılı yazısı.

Tunceli Valiliği İl Planlama ve Koordinasyon Müdürü kadrosunda olup, Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda geçici olarak görev yapan Özgür DEMİREZER tarafından Bakanlığımıza sumular dilekçe ile Fırat Üniversitesi Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümündeki Doktora eğitimi kapsamında "Kamuda Performans Yönetimi: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere, performans yönetim sistemi içerisinde yer alan sistem kullanıcıları ile mülakat yapma ve PERDİS veri tabanı ile ilgili dokümanlardan yararlanma izni talep edilmektedir.

Uygun görüldüğü takdirde "Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan sistem kullanıcıları ile mülakat yapabilmesi ve PERDİS veri tabanı ile ilgili dokümanlardan yararlanabilmesi" için izin verilmesi hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.

Mehmet Fatih SERDENGEÇTİ
Personel Genel Müdürü

OLUR
Muhterem İNCE
Bakan a.
Vali
Bakan Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: qmImVd-RVhIbX-Ft9zhG-dw8MPs-9ici9WNe Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-eyu>

Bakanlıklar
Telefon No: (312)422 41 27 4128 - 4129 Faks No: (312)425 61 30
e-Posta: plan.yonetim@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <https://icisleri.gov.tr>
Kep Adresi: icisleribakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ayfer YILMAZ
Şef
Telefon No: (312)422 41 28



Ek 2: Tez İzin Üst Yazısı



T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Personel Genel Müdürlüğü



Sayı :E-38045132-929-25810
Konu :Araştırma İzin Talebi

15.04.2022

Tunceli Valiliği İl Planlama ve Koordinasyon Müdürü kadrosunda olup, Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda geçici olarak görev yapan Özgür DEMİREZER'in Fırat Üniversitesi Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümündeki Doktora eğitimi kapsamında "Kamuda Performans Yönetimi: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere, performans yönetim sistemi içerisinde yer alan sistem kullanıcıları ile mülakat yapma ve PERDİS veri tabanı ile ilgili dokümanlardan yararlanmasına ilişkin Bakanlık Makamından alınan 08/04/2022 tarihli onay ekte gönderilmiştir.

Adı geçenin "Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan sistem kullanıcıları ile mülakat yapabilmesi ve PERDİS veri tabanı ile ilgili dokümanlardan yararlanabilmesi" için gerekli kolaylığın sağlanması hususunda;

Bilgi ve gereğini arz ve rica ederim.

Mehmet Fatih SERDENGEÇTİ
Personel Genel Müdürü

Ek: Onay(1 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Merkez Birimlerine

Bilgi:
Özgür DEMİREZER
Fırat Üniversitesi / Doktora Öğrencisi
Strateji Geliştirme Başkanlığı/ANKARA

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: G4PBT1-DQR1/s-EGKk3W-EcIvWm-Kbyev4Sk Doğrulama Linki:

<https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ebys>

Bakanlıklar
Telefon No: (312)422 41 27 Dahili: 4128 - 4129 Faks No: (312)425 61 30
e-Posta: plan.yonetim@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <https://icisleri.gov.tr>
Kep Adresi: icisleribakanligi@b091.kep.tr

Bilgi için: Ayfer YILMAZ
Şef
Telefon No: (312)422 41 28

Ek 3: Katılımcı Bilgilendirme Formu

Sayın Yetkili,

Öncelikli olarak kıymetli vaktinizi ayırdığınız ve Kamuda Performans Yönetimi: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi başlıklı bu çalışmaya katılım sağladığınız için teşekkür ederim. Görüş ve değerlendirmelerinizin akademik çalışmalara, kamuda performans yönetim sistemlerinin ve İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin gelişimine önemli ölçüde katkı sağlayacağı inancındayım.

Bu görüşme formu İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine yönelik yönetici görüş ve değerlendirmelerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında 01 Mayıs 2022-01 Aralık 2022 tarihleri arasında katılımcının belirleyeceği bir tarihte yüz yüze görüşme gerçekleştirilecektir. Görüşme formu katılımcılara mail aracılığıyla gönderilmiştir. Katılım sağlamak isteyen kişilerin araştırmaya katılım şekli, yer ve saat bilgilerine ilişkin cevapları ozgur.demirezer@gmail.com adresine e-posta veya telefon aracılığıyla iletilmektedir.

Görüşmenin 40-60 dakika aralığında tamamlanacağı tahmin edilmektedir. Görüşme esnasında ses kaydı alınarak daha sonra bu kayıtlar yazıya dökülecektir. Katılımcının vermiş olduğu cevaplar ile kişisel ve kurumsal verilerin gizliliğinin korunacağı tarafımdan taahhüt edilmektedir. Çalışmaya dahil olan katılımcılar, katılım tarihi dikkate alınarak sırasıyla Katılımcı:1, Katılımcı:2 Katılımcı:3 şeklinde adlandırılacaktır. Katılımcı dilediği soruya cevap vermeme ve/veya görüşmeyi sonlandırma hakkına sahiptir.

Çalışmadan elde edilen nihai veriler bu çalışma kapsamında ve/veya bu çalışmaya dayanılarak hazırlanacak bilimsel çalışmalarda kullanılacak olup çalışmanın yapılabilmesi için İçişleri Bakanlığı'ndan alınan izin onay belgesi ekte sunulmuştur.

Saygılar sunarım.

Özgür DEMİREZER⁴

⁴ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Doktora Öğrencisi

Ek 4: Demografik Bilgiler Formu

Teşkilat	Merkez
Yaş Aralığınız	18-34 : 35-49 : 50+ :
Hizmet Sınıfınız	Teknik Hizmetler: Genel İdare Hizmetleri: Mülki İdare Hizmetleri:
Öğrenim Durumunuz	Lisans: Yüksek Lisans: Doktora:
Unvanınız	Genel Müdür Başkan Daire Başkanı Şube Müdürü Mühendis İçişleri Uzmanı Analiz Uzmanı Planlama Uzmanı
Çalışma Alanınız	Stratejik Yönetim Yönetim Bilgi Sistemleri Bilgi Teknolojileri İç Kontrol Mevzuat

Ek 5: Görüşme Soruları

Araştırma Soruları

- 1- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin **kuruluş amacı** nedir?
- 2- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine **ihtiyaç olup olmadığı** konusundaki düşünceleriniz nelerdir? Neden?
- 3- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemine dahil olması gerektiğini düşündüğünüz kurum ve kuruluşlar hangileridir?

Performansı Yönetenler:

Performansı Yönetilenler:

- 4- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında performans konusunun hangi boyutlardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek tercih edilebilir). Neden?

Kurumsal performans ☐

Birim/takım performansı ☐

Çalışan performansı ☐

- 5- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemini yürütmekle görevli olan kurumların **insan kaynakları altyapısı** konusundaki görüşleriniz nelerdir?

Merkez:

Taşra:

- 6- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin **hukuki altyapısı** konusundaki görüşleriniz nelerdir?
- 7- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin **teknoloji altyapısı** konusundaki görüşleriniz nelerdir?
- 8- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan **performans planlama yöntemleri** hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 9- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi kapsamında ölçme ve değerlendirme işleminin hangi açılardan ele alınması gerektiğini düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek tercih edilebilir).

Kullanılan girdi ve kaynakların sayısal değerlendirmesi ☐

Kullanılan girdi ve kaynakların kalite değerlendirmesi ☐

İş süreçlerinin sayısal değerlendirmesi ☐

İş süreçlerinin kalite değerlendirmesi ☐

Elde edilen çıktı ve sonuçların sayısal değerlendirmesi ☐

Elde edilen çıktı ve sonuçların kalite değerlendirmesi ☐

- 10- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde kullanılan **performans denetimi ve geri bildirim** yöntemleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 11- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi yöneticisi olduğunuz **birimin işleyişi üzerinde** ne tür etkiler yaratmaktadır?
- 12- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi Bakanlığın çalışma alanı içerisindeki **dış çevrede** ne tür etkiler yaratmaktadır?
- 13- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğünüz **kurum içi idari politikalar** nelerdir?
- 14- İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sisteminin sürdürülebilirliğini etkileyecek **dış faktörler** nelerdir?

Ek 6: Katılımcı Rıza Formu

Rıza Formu

Kamuda Performans Yönetimi: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi başlığı altında Bakanlık makamının 08.04.2022 tarih ve 25472 sayılı olurları ile yürütülen bu araştırmaya katılım tamamen gönüllük esasına dayanmaktadır.

Yukarıda yazılanları okuduğumu ve araştırmaya kendi rızam ve isteğim doğrultusunda katıldığımı beyan ederim. Tarih

Katılımcı Adı Soyadı



Ek 7: Erişim İzni Yazısı



T.C.
İÇİşLERİ BAKANLIğI
Strateji Geliştirme Başkanlığı



Sayı : E-84722702-000-13311
Konu : Akademik Araştırma Erişim İzin Formu

17.11.2023

Sayın Özgür DEMİREZER
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Programı kapsamında doktora çalışmasını yürütmekte olan Özgür Demirezer'in 14.11.2023 tarihli dilekçesi ve ek onay belgesi tarafımızca incelenmiştir. 15-30 Kasım 2023 tarihleri arasında gerçekteőecek olan sistem incelemesi esnasında sistemde kayıtlı kişisel verilerin kullanılmaması, veri ihlaline karşı araştırmacı tarafından gerekli tedbirlerin alınması, verilerin etik kurallar çerçevesinde kullanılması ve çalışmanın amacı dışında kullanılmaması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda;

Kamuda Performans Yönetimi: İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi başlıklı araştırma kapsamında kullanılmak üzere Özgür DEMİREZER'e Performans Değerlendirm ve İzleme Sistemine kurumsal mail aracılığıyla erişim izni verilmesi hususu uygun değerlendirilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Mehmet MUT
Strateji Geliştirme Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: d4TS0D-18I5+S-AcXwOX-ZgbVm1-7c7PDZcy Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ebys>

Meşrutiyet Cad. Karanfil 2 Sok. No:67 Kızılay / Ankara
Telefon No: (312)422 51 00 Faks No: (312)430 88 96
e-Posta: sgb@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <http://www.strateji.gov.tr>
Kep Adresi: icisleribakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Enis POYRAZ
Programcı
Telefon No:



KAYNAKÇA

- ABD Hazine Bakanlığı Mali Yönetim Dairesi. (2000). *Performans Ölçüm Rehberi*. (H. Demirkaya, Çev.) T.C. Sayıştay Başkanlığı.: Ankara
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management: Third Edition*. New Jersey: Kelley School of Business Indiana University.
- Ağcakaya, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları. *Sosyoekonomi*, 9(9). <https://doi.org/10.17233/se.8308>
- Ağcasulu, H. (2021). Elton Mayo: Hawthorne Deneyleri ve İnsan İlişkileri Okulu İllüzyonu. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (111-132). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Akça, I. & Tuzcuoğlu, F. (2021). Yalın Altı Sigma: Kavramsal Bir Derleme. *Journal of Life Economics*. 8(3):299-307, DOI: 10.15637/jlecon.8.3.03
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32, 171-202.
- Akkuş, B. ve İzci, N. A. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 223-237.
- Akman, Ç. ve Akman, E. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Performansın Yasal Dayanakları. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (141-162). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti: Ankara.
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1) 25-49. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/333100>
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sığı, Ü., Yıldız, E. ve Yüksel, A. (2022). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler Araştırma Yöntemleri Yeni Uygulamalar ve Bakış Açılırları*. Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.: Ankara.
- Appelbaum, H. S. (1997). Socio-Technical Systems Theory: an Intervention Strategy for Organizational Development. *MCB University Press*, 35(6). 452-463. Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/Socio-technical_systems_theory_An_intervention_str.pdf
- Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM). (2006). Vali ve Kaymakamların Bireysel Performans Ölçümü Araştırma Projesi (MİAPER) *Performans Değerlendirme Üst Yönetim için Özet Rapor*. T.C. İçişleri Bakanlığı Araştırma ve Etütler Merkezi (AREM). Ankara.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*. London: British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. (Adobe Digital Edition) Erişim adresi [https://ocd.lcwu.edu.pk/cfiles/Public%20Administration/EC/HRM-401\(Specialization\)/armstrongs_handbook_for_PM.pdf](https://ocd.lcwu.edu.pk/cfiles/Public%20Administration/EC/HRM-401(Specialization)/armstrongs_handbook_for_PM.pdf)
- Ateş, H. ve Banazilli, A. M. (2021). Peter Ferdinand Drucker'ın Yönetim Yaklaşımı: Teorik Bir İnceleme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 206-222.
- Ateş, H. ve Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Aydın, A. ve Belli, A. (2020). Performans Yönetim Sisteminin Geleceği. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (327-338). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Ayhan, E. (2021). Robert B. Denthard ve Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (321-348). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti.

- Başı, Ş., Çapar, S., Yıldırım, Ş., Demir, N., Aslantaş, E., Demir, R. ve Gülmez, N. (2014). T.C. İçişleri Bakanlığı Tarihi: 1920-2014. TİAV- Türk İdari Araştırmalar Vakfı.: Ankara.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bilgin, H. (2022). Sistem Teorisi ve Yeni Sistemin Politika Kurulları. *Erzincan Binalı Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 53-70. <https://doi.org/10.46482/ebyuifdergi.1206591>
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi* (65), 53-87
- Bilgin, K. U., (2015). Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi. *Stratejik Public Management Journal*, vol.1, no.1, 21-30.
- Bilgin, K. U. (2020). Kamusal Bir Sorumluluk Olarak Kamu Personeli Performans Yönetimi. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (195-236). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Blackman, D., West, D., O'Flynn, J., Buick, F., & O'Donnell, M. (2015). Performance Management: Creating High Performance, Not High Anxiety. In J. Werna, H.-A. Lee, & S. Yates (Eds.), *Managing Under Austerity, Delivering Under Pressure: Performance and Productivity in Public Service* 79-102 ANU Press. Erişim adresi <http://www.jstor.org/stable/j.ctt19893n9.10>
- Bonomo, A. (2019). İyi İdare İlkesi ve İdarenin Sükûtu: Sorunlu Bir İlişki ". Çeviren Nuray Sümer. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. (21) 953-75. Erişim adresi <https://doi.org/10.33717/deuhfd.644982>.
- Buschor, E. (2013). Performance Management in Public Sector. *Tekhné*, 11 (1), 4-9.
- Cankurtaran Öntaş, Ö. ve Akçay, S. (2014). Niklass Luhman'ın Sistem Teorisi'nin Sosyal Hizmet Disiplinindeki Yansımaları. *Toplum ve Sosyal Hizmet*. 25(2). 97-110
- Cemaloğlu, N. (2021). *Veriye Dayalı Yönetim* 2. Baskı. Ankara: PEGEM Akademi.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Coşkun Tuna, P., Aksoy, A. (2023). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Kamu Özel İş birliği: *Dünya ve Türkiye Uygulamaları*. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 460-475. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1264316>
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri* 2. Baskıdan (Çev. Özcan) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2023). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni 3. Baskıdan Çeviri. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelik, C. (2007). Niklas Luhmann'da Sosyal Sistem Olarak Toplum ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu. *Bilimname* XII (1) 51-74.
- Çelik, M. (2017). *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Çelik, V. (2020). Kamu Sektöründe İyi Performans Uygulamaları. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (339-365). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Çelikkaya, F. (2016) *Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin Etkinlik Analizi*. Doktora Tezi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=mRIICC7KOnVDfXclh5DOKQ&no=xwq1aluLcMz7opDGLIKWVg>
- Çetin, İ. (2018). Kamu Mali Yönetiminde 3 E Kuralı. *Türk İdare Dergisi*, 487, 517-552.
- Çetin, S. K. (2012). Sosyo-Teknik Sistem Kuramı ve Sosyo-Teknik Sistem Kuramının Eğitime Yansımaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 52-63.
- Çetin, S., Turan, E. ve Çeven, S. (2018). Kamu Örgütlerinde Performans Ölçüm Yöntemleri Olarak Etkililik, Etkinlik ve Verimlilik: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 487, 553-584.

- Çokmutlu, M. E. (2019). *Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Sürdürülebilirlik Performansları ile Finansal Performanslarının Karşılaştırılması*. Doktora Tezi Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=-U0F3BOJgyUE-u2a1kBldA&no=x5VbTlCNpI9rNUfTyH79Q>
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Demirdağ, D. (2019). *Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Erişim adresi [file:///C:/Users/ts/Downloads/554392%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ts/Downloads/554392%20(3).pdf)
- Demirel, Demokaan, (2015). Performans Esaslı Bütçe ABD, İngiltere ve Türkiye Örnekleri, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8)1. 153-176
- Demirezer, Ö. (2024). İçişleri Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi'nde Mevzuat ve Projeler. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 86-105. <https://doi.org/10.61337/tusbd.1430682>.
- Demirhan, K. (2018). Mintzberg'in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 207-221.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). *Resmî Gazete* (12056, 23 Temmuz 1965).
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. (1986). *Resmî Gazete* (19255, 18.Ekim 1986).
- Kalkınma Planı (Birinci Beş Yıl) 1963-1967. (1963) Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dooren, W. V., Bouckaert, G., and Halligan, J. (2015). *Performance Management in Public Sector*: London: Routledge
- Dooren, W. V., and Hoffmann C. (2018). Performance management in Europe: An idea whose time has come - and gone. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management*, 207-225.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*. (Çev.İ. Bahçivangil, G. Gorbun) İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Ekici, S. (2014). *Kamu ve Özel Kesimde 3P: Performans Ölçümü Performans Değerlendirmesi Performans Denetimi*. Ankara: Maya Akademi.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve "Multi-Dimensional Performance Measurement Approaches in Firms: A Conceptual Framework". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19. 343-370.
- Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği, (2012). *Resmî Gazete* (28343. 4 Temmuz 2012).
- Emniyet Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği, (2019) *Resmî Gazete*. (30742. 11 Nisan 2019)
- Eraslan, E., ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erbaş, M. S. (2019). *Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları ile Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora tezi, T.C. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya). Erişim adresi [file:///C:/Users/ts/Downloads/587348%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ts/Downloads/587348%20(4).pdf)
- Erbaş, M. S. (2020). Türkiye'de Sağlık Kurumlarında Performans Uygulamaları. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (471-507). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Erbaş, M. S. (2021). Kamuda Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Motivasyonun Kuramsal ve Kavramsal Temelleri İle Sağlık Bakanlığı Çalışanlarının Algısına Dair Araştırma. *Türk İdare Dergisi*, 201-236.
- Erbaş, M. S. ve Kutlu, Ö. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, 69-97.

- Erciyes, T. ve Torun, T. (2018). Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 523-557. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.363228>
- Eren, V. ve Kahraman, Ö. F. (2020). Kamuda Performans Yönetiminin Eleştirisi. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (301-326). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Eren, V. (2020). Kamuda Performans Ölçüm Modelleri ve Performans Ölçütleri. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (73-118). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Erkasap, A. (2021). Klasik Yönetim Teorisi: Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (73-94). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Erkiş, U. (2019). *Kamu Performans Yönetimi 360 Derece Değerleme Tekniği*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Eroğlu, H. T. (2020). Kamuda Performans Yönetiminin Bileşenleri ve Aktörler. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (119-140). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Iddrisu, I. ve Mohammed, B. (2024). Investigating the Influence of Employee Voice on Public Sector Performance: The Mediating Dynamics of Organizational Trust and Culture. 10, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>.
- Received 13 March 2024; Received in revised form 7 August 2024; Accepted 16 August 2024
- Eroğlu, Ş. ve Külçü, Ö. (2013). e-Devlet Kapsamında Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Değerlendirilmesi: İçişleri Bakanlığı Örneği. *Bilgi Dünyası*, 14 (2) 329-357.
- Gencer C. ve Çetin T. (2011) Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 105-121.
- Güdük, Ö., Önder, E. (2020). Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Performans Yönetimi ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6 (3), 426-442.
- Güdük, Ö. (2019). *Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Doktora tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul). Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/563975%20(2).pdf.
- Güner, H. (2014). Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Yönetiminin Denetimi. *Denetişim*. 14, 65-72.
- Gürcüoğlu, S. (2018). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi: Millî Eğitim Bakanlığı Örneği* (Doktora tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/587348%20(4).pdf
- Hall, J. L. (2017). Performance Management: Confronting the Challenges for Local Government. *Public Administration Quarterly*, 41(1), 43–66. Erişim adresi <http://www.jstor.org/stable/26383383>
- Halligan, J. (2021). Contradictions In Implementing Performance Management. In A. Podger, M. De Percy, & S. Vincent (Eds.), *Politics, Policy And Public Administration in Theory And Practice: Essays in Honour Of Professor John Wanna* (1st Ed., Pp. 105–132). ANU Press. Erişim adresi <https://doi.org/10.2307/J.Ctv1sjwprm.12>
- Heskett, J. (2017). *Tasarım*, Ankara. Kültür Kitaplığı.
- İçişleri Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Erişim adresi https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/raporlar/stratejik-planlar/ICISLERI_BAKANLIGI_2019_2023_STRATEJIK_PLANI.pdf
- İçişleri Bakanlığı. (2021). *2021 Yılı İdare Faaliyet Raporu* Erişim adresi https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/raporlar/faaliyet_raporlari/2021-YILI-IDARE-FAALİYET-RAPORU.pdf
- İçişleri Bakanlığı. (2022). *2022 Yılı İdare Faaliyet Raporu* Erişim adresi https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/raporlar/faaliyet_raporlari/2022-YILI-IDARE-FAALİYET-RAPORU.pdf

- İçişleri Bakanlığı. (2023). 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu Erişim adresi https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/raporlar/faaliyet_raporlari/2023_YILI_IDARE_FAALİYET_RAPORU.pdf
- İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönergesi (2021), T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Erişim adresi: https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/MEVZUAT/Yonergeler/2112021_tarihli_SGB_Yonergesi.pdf
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (2005), *Resmî Gazete* (260402, 31 Aralık 2005).
- İl İdaresi Kanunu. (1949). *Resmî Gazete* (7236, 18 Haziran 1949).
- İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 325-227.
- İnce, M. (2020). Kamuda Performans Yönetiminin Yerleşmesinde Sayıştay'ın Rolü. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (237-270). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Jandarma Genel Komutanlığı Madalya ve Nakdi Ödül Yönetmeliği (2021) *Resmî Gazete*. (31419, 10 Mart 2021).
- Kaban, Z. Y. (2014). Genel Sistem Teorisi ve Sibernetik. *Marmara İletişim Dergisi*, 8(8), 219-226
- Kahveci, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi* (4), 7-30.
- Türkiye Kalite Derneği. (2017). Erişim adresi https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, (2007). *Resmî Gazete*. (2673, 26 Aralık 2007).
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2021). *Resmî Gazete*. (31462, 22 Nisan 2021)
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Karabetyan, L. (2020). *Örgütlerde Öğrenme, Bilgi Yönetimi, İnovasyon ve Performans*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Karabetyan, L. (2019). *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun ve Performansa Etkisi*. (Doktora tezi) Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/544022%20(2).pdf,
- Karacan, E. (2013). ABD'de Performans Bütçe Yönetimi. *Sayıştay Dergisi* (89), 61-90.
- Karacaoğlu, N.M. (2021). Yeni Kamu Yönetimi Hareketinin Önemli Düşünürleri: Dwight Waldo ve George Frederickson. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (163-178). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Karakoyunlu, İ. (2022). *Türkiye'de Performans Yönetimi: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği* (Doktora tezi). Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/775142%20(2).pdf
- Karakurt, B. (2021). Henry Fayol ve Yönetim Fonksiyonları. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (95-110). Savaş Yayınevi: Ankara
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karaoğlu B. (2020). Belediyelerde Performans Yönetimi Uygulamaları ve Performans Ölçümü. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (419-440). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Klerman, J. A. (2005). Measuring Performance. *RAND Corporation*, 343-380. Erişim adresi <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg256prgs.15>
- Köseoğlu, Ö. ve Şen, M. L. (2014). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 9(2), 113-135.

- Küçükaycan, D. (2018). *Hesap Verme Sorumluluğu Çerçevesinde Belediyelerde Performans Raporlamanın Performans Denetim Kriterleri Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*. (Doktora tezi). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Luecke, R. (2010). *Performans Yönetimi*. (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ljungholm, D. P. (2015). The Practice of Performance Management in Public Sector Organizations. *Geopolitics, History, and International Relations*, 7(2), 190–196. Erişim adresi <https://www.jstor.org/stable/26805945>
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). *Resmî Gazete*. (25326, 24 Aralık 2003).
- Marr, B. (2019). *Veri Stratejisi: Büyük Veri ve Nesnelerin İnterneti Nasıl Kar Getirir*. Çev. B. Gündüz) MediaCat Kitapları: İstanbul
- Maxwell, J. A. (2018). *Nitel Araştırma Tasarımı Etkileşimli Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2002). *Örnekleriyle Türkçe Sözlük*. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (3 b.). (S. Turan, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Mert, İ. S. (2020). Performans Geri Bildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (38), 133-148. <https://doi.org/10.30794/pausbed.530344>
- Ndrepepaj, V. (2021). *Public Performance Management an Analysis of The Impact of Performance appraisal on Employees' Development: A Case Study of Civil Servants in Republic of Albania*. (Doktora tezi). Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/703186.pdf
- Ndubai, R.E., Mbeche, I.M. and Pokhariyal, G.P. (2010) A Study of the Intervening Effect of Political Stability on the Relationship between Performance Contracting and Measurement, and Public Service Delivery in Kenya. *OALibJ*, 4.
- Nijstad, B. A. (2018). *Grup Performansı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- NYSED, (2024). New York State Education Department. Erişim adresi <https://www.nysed.gov/innovation-school-reform/performance-management-reporting>
- Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018. (2013). Türkiye Büyük Millet Meclisi Kararı (1225, 18 Temmuz 2019).
- On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023. (2019). *Türkiye Büyük Millet Meclisi Kararı* (1225, 18 Temmuz 2019).
- On İkinci Kalkınma Planı- 2024-2028, (2023). *Resmî Gazete*, (1396, 31 Ekim 2023)
- Öğüt, A. (2016). *Bilgi Çağında Yönetim*. 6. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi* (73), 3-29.
- Özer, M. A. (Ed.). (2014). *Yönetim Sözlüğü*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özkan Sayan, İ., Övgün, B. ve Zengin, O. (2018). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Denetimi Mümkün mü? *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(2), 74-92.
- Öztürk, N. K. (2020). Kamuda Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (271-300). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Öztürk, S., Ekinci, S. ve Yılmaz, T. (2020). Kurumsal Yönetim Endeksinde Bulunan ve Bulunmayan İşletmelerin Finansal Durum Analizi: Bist Örneği. *Verimlilik Dergisi* (1), 27-53.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özutku, H. Hazman, G.G. Çalışkan, A. ve Başat, H.T. 2013. Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi* (476) 151-183

- Parsons, T. (1970). *On Building Social System Theory: A Personal History*. Daedalus, 99(4), 826–881. <http://www.jstor.org/stable/20023975>
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri 2*. Baskı. (Ed. M. Bütün ve S. B. Demir) Ankara: Pegem Akademi.
- Pekküçükşen, Ş. (2020). Yerel Yönetimlerde Performans Uygulamaları. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (407-418). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Pekşen, M., Karakus, T., ve Göktaş, Y. (2015). İnsan Performans Teknolojisi Uygulamalarındaki Teknolojik Müdahaleler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-12.
- İçişleri Bakanlığı Performans Değerlendirme ve İzleme Sistemi-PERDİS (2024). Erişim adresi <https://perdis.icisleri.gov.tr/Oturum/Giris/>
- T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar için Taslak)*, Erişim adresi <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/01/Performans-Esasli-C4%B1-B%C3%BCt%C3%A7eleme-Rehberi-Aral-C4%B1k-2004.pdf>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları- Temel Kavramlar ve Uygulamalar: Fundamentals of Management- Essential Concepts and Applications*. (Çev. Ed. A. Ögüt, Çev. Ed. Yrd. C. Erbil). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Sahil Güvenlik Komutanlığı Ödül Yönetmeliği (2021) *Resmî Gazete* (31378, 28 Ocak 2021).
- SF.GOV. (2024). City and County of San Francisco. Erişim Adresi <https://www.sf.gov/search/google?keys=PERFORMANCE>
- Saldana, J. (2022). *Nitel Araştırmacılar İçin Kodlama El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sarıaslan, H. (1984). Sistem Analizinin Temelleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 39 (1). 51-63.
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006). *Resmî Gazete* (18 Şubat 2006).
- Sayıştay Başkanlığı. (2003). *Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu* Erişim adresi https://sayistay.gov.tr/files/824_Sayistay_Performans_Olcumu_Arastirma_Raporu.pdf
- T.C. Cumhurbaşkanlığı SBB (2023). *2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı*. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Erişim adresi <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/10/2024-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi.pdf>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı SBB (2023). *2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı*. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Erişim adresi <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/10/2024-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi.pdf>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı SBB (2024). *2024 Yılı Performans Programı*. Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Erişim adresi <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2024/01/2024-Yili-Performans-Programi.pdf>
- Senge, P. M. (2020). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (20. Baskı b.). (Çev. A. İlideniz, A. Doğukan,) İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Sezgili, K. ve Akıncı, B. (2020). Hükümet Sistemleri Bağlamında Türkiye’de Kamu Performans Yönetimi. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (387-405). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- İçişleri Bakanlığı. (2021). Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı 2021 Faaliyet Raporu. Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
- İçişleri Bakanlığı. (2022). *Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı 2022 Faaliyet Raporu*. Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- İçişleri Bakanlığı. (2023). *Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı 2023 Faaliyet Raporu*. Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Sayıştay Kanunu. (2010). *Resmî Gazete*. (6085, 19 Aralık 2010).

- SDGS, (2022). City of Sydney Erişim adresi <https://www.cityofsydney.nsw.gov.au/sustainable-sydney-2030-2050>
- Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2023). *PERDİS Genel Değerlendirme Raporu*. Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Sığır, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Silverman, D. (2018). *Nitel Verileri Yorumlama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şahin İpek, E., Sakal, M., & Çiçek, H. (2014). Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Diğer Bütçe Sistemlerinden Farklılıkları Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyoekonomi*, 22(22). <https://doi.org/10.17233/se.33283>
- Şeker, M., Yaşar, H., Akunova, P., Saharı, E. (2023). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Türkiye’de Hastanelerin Performansına Etkisi: KESİTSEL BİR ÇALIŞMA. *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 181-207. <https://doi.org/10.55119/artuklu.1320793>
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). *T.C. Resmî Gazete* (17863, 9 Kasım 1982).
- Tuna, Ö., ve Besler, S. (2015). Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulamaları: Örnek Olay Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 52. 173-199.
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2024). PERDİS. Erişim Adresi <https://perdis.icisleri.gov.tr/Oturum/Giris/?ReturnUrl=%2F>
- Taner, A. (2020). Kamuda Performans Yönetimi ve Hesap Verebilirlik. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (43-70). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245978>
- Tengilimoğlu, P. D. D., & Toygar, A. G. Ş. (2013). Hastane Performansının Ölçümünde PATH Yöntemi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 48-78.
- Thomas, P. G. (2006). The Aims of Performance Measurement. In *Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability: Recent Trends and Future Directions*, 11–14. ANU Press. Erişim adresi <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2jbjwj.8>,
- TİD. (1928). Me'mur ve Me'murin Kanunları. *Türk İdare Dergisi*, 18-21.
- TİD. (1929). Emniyeti Umumiye. *Türk İdare Dergisi*, 2(10) 1-157.
- TİD. (1930). Tayinler. *Türk İdare Dergisi*, 3(25),525-743.
- TİD. (1933). Vilayetlerin İnzibat Komisyon Kararları. *Türk İdare Dergisi*, 6(63), 681-968.
- TİD. (1940). Çalışma Raporları. *Türk İdare Dergisi*, 13 (141), 1180-1332
- TİD. (1963). İdare Birimlerinde Planlı Çalışma. *Türk İdare Dergisi*, 34(282), 1-148).
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Gözden Geçirilmiş 7. Basım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. Uzmanlık Tezi. T.C. Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Tursun, M. ve Aksu, İ. (2022). Sistem Dinamiği Yaklaşımı ve Sosyal Bilimlerde Kullanımı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (51), 71-86. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1107306>
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2) 198-218.
- Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi* (78), 31-58.
- Usta, A. ve Kayar, M. N. (2020). Eğitim Kurumlarında Performans Yönetim Uygulamaları. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (445-470). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.

- Usta, S. ve Arslan, Ş. (2021). Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi: İyi Yönetişim Yaklaşımının Yansımaları. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (249-276). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetim Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Uygun, S. V. ve Göküş, M. (2020). Kamuda Performans Yönetimi ve Kamu Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi. V. Eren ve H.T. Eroğlu (Ed.). *Kamuda Performans Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulama* içinde (1-16). Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33) 189-201.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>
- Ünal, S. (2021). *Cristopher Hood ve Yeni Kamu İşletmeciliği*. (Ed) H. Ateş, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde (219-248). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Weiss, J. A. (1995- 229). Reviewed Works: Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming. *The Academy of Management Review*, 229-235.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yanık, A. (2017). *Yeni Bilgi Yönetimi Yeni Ekonomi İnovasyon Nesnelerin İnterneti Büyük Veri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.: Bursa.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*. 61, 1-12.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1). 1311-1334. Erişim adresi file:///C:/Users/ts/Downloads/939-Article%20Text-3793-1-10-20100523%20(1).pdf
- Yılmaz, A. ve Akdemir, Ş. D. (2019). İyi İdare Hakkı Bağlamında İçişleri Bakanlığı “Açıkcapı Uygulaması” Üzerine Notlar. *Ombudsman Akademik*, 6(11), 17-38.
- Yılmaz, G. (2005). Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7). 1-19.
- Yoldaş, Y. (2019). *Sistem Kuramı*. 4. Basım. Derin Yayınları: İstanbul.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (2024). Tez Merkezi. Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Zeyrek, İ. (2021). Birey-İdare İlişkisi Bağlamında İyi İdare Hakkı ve Türk Pozitif Hukukundaki Görünümü. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 34(155), 295