

KAMU SEKTÖRÜNDE SONUÇLARA GÖRE YÖNETİM: UYGULANABİLİRLİĞİ VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Aydın USTA*

Öz:

Son yıllarda birçok ülkede kamu kurumlarının, performans geliştirici faaliyetlere yöneldikleri ve yapılan öneriler doğrultusunda idari işlevlerini yeniden biçimlendirdikleri görülmektedir. Tüm bu çabalar “kamu yönetiminin modernizasyonu” çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu anlamda çalışmanın konusunu modern bir yöntem olan sonuçlara göre yönetim modeli oluşturmaktadır.

Sonuçlara göre yönetim modeli yardımıyla, kamu yöneticileri daha uygun kararlar alabilir, yönetilen halkın ihtiyaçlarını görebilir ve geleceklerine uzun vadeli bir görüş açısı ile bakabilirler. Böylelikle kurumlar esnek, şeffaf, etkili ve verimli bir yapı içerisinde yönetilebilirler. Çalışmanın hipotezi, sonuçlara göre yönetim modelinin kamu kurumlarında performansı artıracığı iddiasıdır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı; sonuçlara göre yönetim modelinin önemini ortaya koymaktır.

Çalışmada yöntem olarak Dolaylı Teknikler ve Metotlar kullanılmıştır. Teknik olarak yabancı yazılı kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçlara göre yönetim modelinin evreleri kapsamlı bir biçimde sunulmuştur. Bu çerçevede konu ile ilgili kavramları açıklayabilmek için özellikle yabancı kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmiştir. Elde edilen bilgilere dayalı olarak da; sonuçlara göre yönetim modelinin kamu kurumlarında yönetsel işlevlere katkı sağlayacağı yargısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sonuçlara Göre Yönetim, Etkililik, Verimlilik, Performans, Kamu Kurumları

* Yrd. Doç. Dr. İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü,
aydin.usta@inonu.edu.tr

**RESULTS-BASED MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR:
APPLICABILITY AND THE BENEFITS**

Abstract:

In recent years, it is observed that most states are encouraging their institutions to carry out various performances improvement activities, and that those institutions are restructuring their managerial functions accordingly. All these efforts could be viewed in the framework of the “modernization of public administration”. In this respect, a modern methodology constitutes the focus of this study that is results-based management.

Via the results-based management model, public administrators can better see the needs of the governed public, adopt a long-term vision for their future, and make appropriate decisions accordingly. Thus, the institutions can be managed in a flexible, transparent, effective and efficient structure. The hypothesis of this study is the argument that the results-based management will raise the performance. Hence, the aim of this study is to shadow forth the significance of results-based management on administrators of public institutions.

The methodology used in the study was Indirect or Nonreactive Methods. Technically the foreign written sources pursued and the stages of the results-based management interceded substantially. In that framework, larger parts of the resources were selected from foreign sources so as to better explain the related concepts. Based on the information, it is concluded that the results-based management model would contribute to managerial functions of public institutions.

Keywords: Results-Based Management, Efficiency, Effectiveness, Performance, Public Institutions

GİRİŞ

Kamusal mal ve hizmet üretiminde kullanılan kaynakların sınırlılığı, bütçe kısıntıları, vatandaşların kamusal hizmetleri nicelik ve nitelik açısından sorgulamaları, kamuoyunun gelişmeleri duyarlılıkla izlemesi, artan nüfus paralelinde kamu harcamalarının artması, günümüzde kamu kurumlarının misyonlarını daha özenle tamamlamaları konusunu gündeme getirmiştir.

Günümüzde vatandaşların beklentilerini tamamıyla karşılayacak yeterlilikte kamu hizmetlerinin üretildiği söylenemez. Kamuda yönetsel sorunlar, planlama ve eşgüdüm eksiklikleri, mali sınırlılıklar devletin gereken kamusal hizmet üretimini yavaşlatmaktadır. Bu nedenle, bu olumsuzlukları giderecek planlı bir çalışmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Varlık nedenleri topluma hizmet olan kamu kuruluşları, kamunun kaynak ve olanaklarını en ideal örgütlenme ve işleyiş süreçleriyle, en uygun araç ve yöntemleri kullanarak, maksimum hizmete dönüştürmek durumundadır. Bu anlamda etkili, verimli bir yönetim; başarılı bir sonuç ve vatandaşın memnuniyetini sağlayacak bir hizmet üretimi için kaçınılmazdır (Şentürk, 2005: 9).

Sayılan bu nedenlerden dolayı, birçok ülkede, özellikle gelişmiş ülkelerde, kamu hizmetlerinde etkililiği sağlamak amacıyla, kamu yönetimi reformları çerçevesinde önemli çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalara dayalı olarak son yıllarda bazı ülkelerde değişimlerin yaşandığı ve bu konuda önemli başarıların sağlandığı görülmektedir. *Sonuçlara göre yönetim* modeli bunlardan birisidir ve bu modelde; gerçekleştirilen aktiviteler, yapılan harcamalar ve elde edilen sonuçlar üzerinde önemle durulmaktadır.

1990'lı yılların sonuna doğru uluslararası birçok organizasyon (OECD, IMF, WTO, FAO, BM), sonuçlara göre yönetimi tercih etmiş ve performanslarının iyileştirilmesinde, sonuçlara göre yönetimi bir araç olarak görmüşlerdir. Birçok ülke ise, sonuçlara göre yönetim modelini kamu yönetiminde uygulayabilmek için yasalar çıkarmış (Örneğin; Kanada ve Fransa) ve merkezi/ yerel yönetim yapılarını, işlevlerini bu yasaya göre biçimlendirmişlerdir.

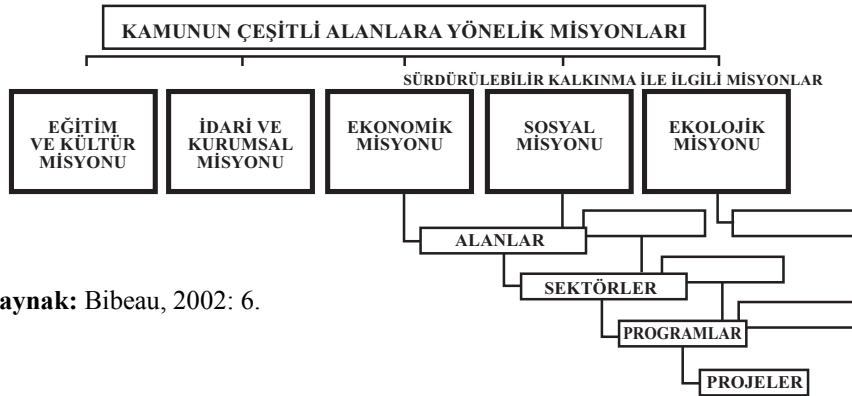
Günümüzde, genel kabul gören bir anlayışa göre özel kesimin amaçlara göre; kamu kesiminin ise sonuçlara göre yönetilmesi önerilmektedir (Finger, 1997: 53). Bu konuda gelişmiş ülkelerde bir görüş birliği oluşmuştur. Kısa

süre içerisinde de diğer ülkelerin bu modele yönelecekleri muhtemel görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada *sonuçlara göre yönetim* konusu ele alınmış ve izleyen alt başlıklarda söz konusu modelin özellikleri, yararları ve uygulanması hakkında genel bilgiler verilmiştir.

D) KURAMSAL ÇERÇEVE

Adam Smith'e göre, üç şeyi kamu dışında kimse gerçekleştiremez: Bunlar, *ulusal savunma, güvenlik ve adalet hizmetleri ile altyapı; eğitim ve sağlık hizmeti gibi kamu yararı yüksek olan kolektif hizmetlerdir*. Musgrave göre ise, devletin karışacağı üç alan bulunmaktadır: *Kısmi eşitliği sağlamak için yardım; genel eşitliği ve tam istihdamı sağlamak için düzenleme; aşırı zenginliğe ve pazara müdahale için yeniden dağıtım* (Margnac, 2005: 3).

Görüldüğü üzere, kamu yönetiminin özel sektörden farklı olarak kendine özgü bir takım amaçları ve sosyal nitelikte bir hizmet anlayışı bulunmaktadır. Kamuda ekonomik amaçlardan çok sosyo-psikolojik gereksinimleri de göz önünde bulunduran bu anlayış her koşulda hizmetleri etkili ve verimli üretmek zorundadır. Bu konuda kamunun çeşitli alanlara yönelik misyonu ve olmazsa olmazları Şekil: 1'de gösterilmektedir.



Kaynak: Bibeau, 2002: 6.

Şekil: 1

Kamu Yönetiminin Müdahale Alanları

Bir kurama göre de, ortak malların egemenliği, toplumda ortak işlerin görülmesi kamu sektörüne aittir ve bunlar, ticari mallar arasında sayılmaz

(El Gannap, 2005: 5). Örneğin, çöplerin kaldırılması ortak bir gereksinimdir. Atıkların ekonomik olarak toplanması ticari bir hizmet; aynı zamanda ortak hizmettir. Çünkü buradaki rakipsizlik ve kapasite fazlalığı dışsallıkla birleşmektedir. Ancak buradaki dışsallığın ölçümünü yapmak oldukça güçtür.

Benzer biçimde bölgesel kalkınma programları da ortak bir hizmettir ve aynı biçimde bu tür hizmetlerde de dışsallık söz konusudur. Tablo 1, kırsal toplumsal kalkınmaya yönelik amaçları, hedefleri ve etkileri kısaca özetlemektedir.

Tablo: 1
Kırsal Çevrede Toplumsal Kalkınma Programı

Amaç: Ülkenin kırsal nüfusunun sağlığında iyileştirmeler yapmak		
Hedef: Ülkenin yoksul kırsal köylerinde sağlık ekiplerini ve temiz su miktarını artırmak		
Çıktılar	Kısa vadede etkiler	Uzun vadede etkiler
<ul style="list-style-type: none">• Su sağlayan sistemin kurulması ve işletilmesi• Sağlık ekiplerinin oluşturulması• Köylerde yaşayan insanların hijyene ve çevreye karşı duyarlılıklarının artırılması• Vatandaşların su yönetimine katılmaları• Su kullanım bedellerinin alınması; tüm köylerde su sistemlerinin bakımlarının sağlanması	<ul style="list-style-type: none">• Köyde yaşayanlara içilebilir su sağlanması ve sağlık ekiplerinin köylülere sağlık hizmeti sunması• Köylerde yaşayanların yararlı sağlık bilgileri ve çevresel temizlik konularında pratik bilgi kazanmaları	<ul style="list-style-type: none">• Köylerde yaşayan insanların genel sağlık durumlarının iyileşmesi

Kaynak: Laforce ve Diallo, 2007: 11.

Sonuçlara göre yönetim, özel kesim için önerilen amaçlara göre yönetimin türlerinden birisidir ve II. Dünya Savaşı yıllarından sonra daha çok önem kazanmıştır. Genellikle *sonuçlara göre yönetim* ibaresi daha çok performans içerikli çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu yöntemle açıkça tanımlanmış sonuçlar üzerinde durulur ve bu sonuçlar nesnel ölçüler kullanılarak değerlendirilir. Sonuçlara göre yönetim kısacası bir performans değerlendirme türüdür denilebilir (Emery, 2005: 3).

Kuramsal olarak, *sonuçlara göre yönetim* uygulamasının üç aşamadan geçerek olgunlaştığı söylenebilir: *İlk düzenleme*, politik otoriteler tarafından belirlenen amaçlara ulaşmada kamu kurumlarının etkililiğini, verimliliğini artırmak biçimindedir. *İkinci düzenleme*, vatandaşların ihtiyaçlarını dikkate alan ve çevresel değerlere uygunluğu önemseyen gelişmelerdir. *Üçüncü düzenleme* öğrenme ile ilgilidir ve bu aşamada öğrenen organizasyonlar gündeme gelmiştir. İdari ve politik otoritelerin, aldıkları kararlar doğrultusunda yürütülen faaliyetleri izlemeleri, değerlendirmeleri, kamu yönetiminde olgunlaşmayı ve alınacak kararların uygunluğunun denetlenmesine katkı sağlamıştır (Emery, 2005: 9).

Genellikle, özel kesimde sonuçlar, finansal yatırımın verimliliğinden oluşur. Son yıllarda Kaplan ve Norton tarafından ortaya konulan Balanced Scorecard modelinde finansal sonuçların yanında müşteri memnuniyeti, iç süreçlerin etkililiği, yenilikler ve öğrenme boyutları da dikkate alınmaktadır. Kamu kesiminde ise başarılı sonuçlar, vatandaşın devlete karşı güvenini, memnuniyetini sağlamak, ekonomik, politik, ekolojik, sosyal alanlarda etkili değişiklikler yapmaktır (Secretariat du Conseil du Tresor du Canada, 2006 b:4). Bu bakımdan, sonuçların önemsendiği; alınacak kararlarda da bu sonuçların dikkate alındığı *sonuçlara göre yönetim* modeli önem taşımaktadır.

Genel olarak ulaşılan sonuçlar dört farklı açıdan ele alınabilir. Söz konusu olan bu sonuçlar farklı düzeylerde etki üreten yönetim politikaları çerçevesinde değerlendirirler. Bu aktivite ve sonuç kümeleri Tablo: 2'de verilmektedir. Tabloda gösterilen kamusal eylemlerin sonuçları performans açısından kurumsal bir zenginlik olarak görülebilir. Bu sonuçlar vatandaşların, çalışanların çeşitli görüşlerini ifade etmektedir (Emery, 2005: 6).

Tablo: 2
Kamusal Eylemlerin Sonuçları

SONUÇLAR	ÖLÇÜM VE GÖSTERGELER
Kamu örgütünün öngörülen yükümlülüğü ile doğrudan ilgili olanlar	Yükümlülük, erişebilirlik, kapsam, kurumsal imaj ile ilgili olarak hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi; Şikâyetler, öneriler, beklenen amaçlarla ilgili iç göstergeler;
Kurumda çalışanların yaptıkları analizler	Eğitim, isteklendirme, çalışma koşulları, yönetim, örgüt konularında personel algısı ile ilgili ölçümler; Personel amaçlarının içeriği, reel yetki gelişimi, üretim, personel devir hızı ve işe devamsızlık konusundaki göstergeler;
Dolaylı veya doğrudan kurumla ilgililerin yaptıkları analiz <i>Partner: Kuruma mali, teknik sağlayanlar</i>	Genel olarak toplum üzerindeki etkileri ifade eden ölçümler (ekonomi, partnerlerle ilişkiler, kurumun ahlaki davranışları, derneklere yardım, çalıştırılan özürülüler, kazalara karşı önlemler vb.); Çevre üzerindeki etkilerle ilgili göstergeler (sürdürülebilir kaynak politikaları, atık azaltma, geri kazanım vb.);
Kurumun misyon ve amaçlarının analiz edilmesi (temel ilkeler, programlar ve kararlar açısından) <i>Parti prenanlar: Politik, idari otoriteler, vatandaşlar</i>	Üstlenilen yükümlülükle ilgili amaçlara ulaşılması ve oluşturulan etkiler (problem çözmeye); Kalitenin ve maliyetlerin iyileştirilmesi; Parti prenanların gereksinimlerini karşılayacak biçimde iç süreçlerini düzenleme; Kalite standartlarının, proje değişikliklerinin ve stratejilerin iyileştirilmesi; Finansal sonuçlar (bütçeye uyum, farklı paydaşların çıkarları arasında sağlanan denge, finansal denetim, risk yönetimi);

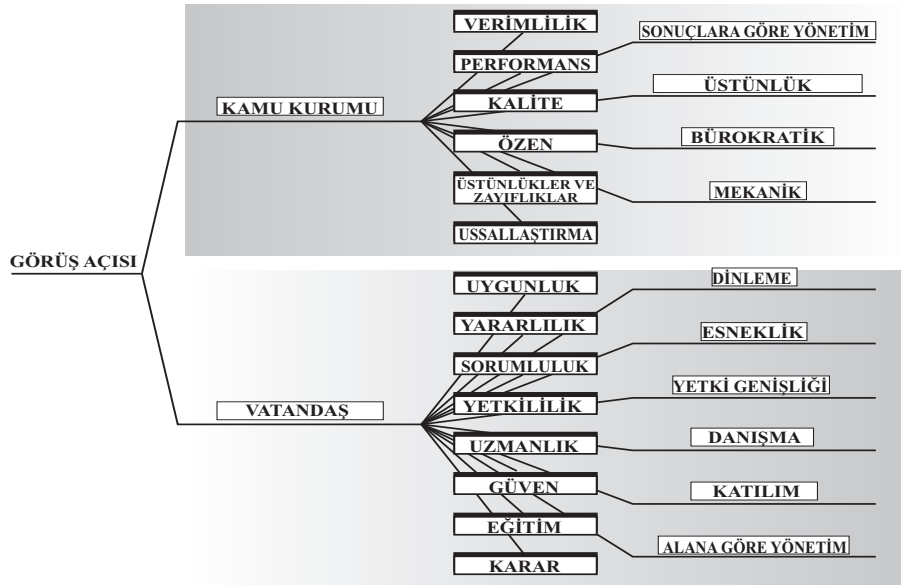
Kaynak: Emery, 2005: 5.

Sonuç, neden ve sonuç ilişkisini ortaya koyan, ölçülebilir, tanımlanabilir durum değişikliğidir. Bir başka ifade ile nedenleri tanımlanabilen, ölçülebilir, tarif edilebilir ve gözlemlenebilir değişikliklerdir. Sonuçlar; kısa veya uzun bir zaman diliminde ortaya çıkabilir; planlanmış veya öngörülmemiş olabilir; pozitif veya negatif değerlikte, kurum, grup veya kişi kaynaklı olabilir (Laforce ve Diallo, 2007: 8). Ancak sonuçlar kalkınmaya yönelik gerçekçi değişimleri ifade etmelidir. Sonuçlar durum düzenleyici;

sosyo-ekonomik yararı artıran; bireysel veya grupsal hedefleri destekleyen ve davranışları olumlu yönde değiştiren nitelikte olmalıdır.

Kamu hizmetleri anlayışı çerçevesinde, sonuçlar; öncelikle toplumsal yaşam ile ilgilidir. Sonuçlar kurumların var olma nedenidir. Hizmet içerikli kurumsal eylemler vatandaşa önemli yararlar sağlamaktadır (Bibeau, 2002: 2).

Bir girişimin veya programın uygulanma, izlenme süresince elde edilebilen sonuçlar üzerinde etkili birçok faktör tanımlanabilir. Bu faktörler, organizasyonel, kurumsal, sosyal, politik, ekonomik veya kültürel olabilir. Bunların yanında, kurumun amaçları, hedefleri ve ilkeleri de önem arz etmektedir. Bu bağlamda Şekil: 2'de kamu kurumlarının ve vatandaşların bakış açıları şematize edilmektedir. Şekil incelendiğinde her iki farklı kesimin farklı ilkelere sahip buldukları görülmektedir. Ancak *sonuçlara göre yönetim* modeli tüm bu farklı görüş açılarını dikkate almak zorundadır. Modelin önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.



Kaynak: Bibeau, 2002: 7.

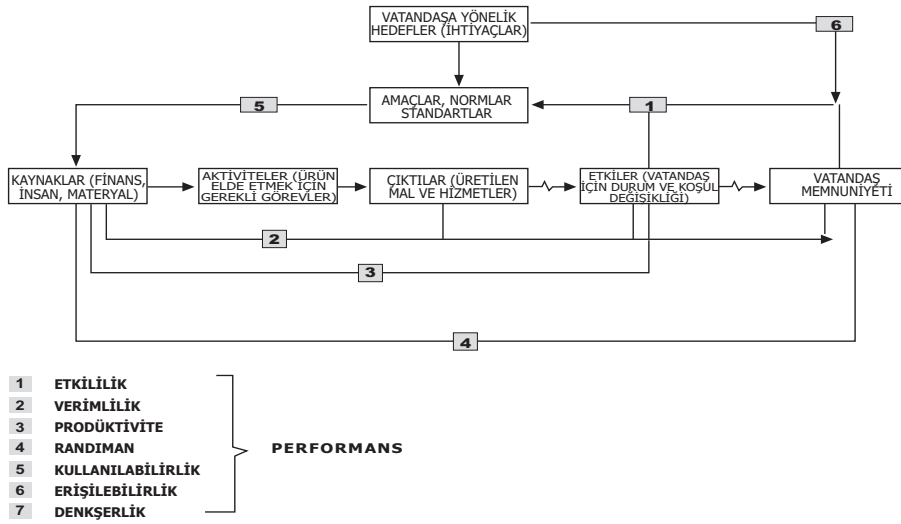
Şekil: 2

Kurum ve Vatandaş Açısından Kamu Yönetimi

II) SONUÇLARA GÖRE YÖNETİM MODELİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Sonuçlara göre yönetim, etkililik, verimlilik ve dolayısıyla performansın geliştirilmesi için ortaya konulmuş bir modeldir. Böylece hizmetten yararlananların gereksinimleri bireysel olarak karşılanacak; kurum açısından ise kurumun imajı halk nezdinde olumlu hale gelmiş olacaktır. Dolayısıyla, vatandaşın devlete olan güveni artacak; devlet-vatandaş bağı güçlenecektir.

Şekil 3'te sonuçlara göre yönetim modeli ile ilgili kavramlar, aralarında ilişkiler kurularak gösterilmektedir. Bu kavramlarla ilgili tanımlar ise izleyen alt başlıklarda verilmektedir.



Kaynak: Bouckaert, 2005: 14.

Şekil: 3

Kamu Sektöründe Performans Ölçümü

Kaynaklar, parti prenantalr (personel, katılımcılar, fon sağlayanlar veya diğer gruplar) tarafından doğrudan veya dolaylı olarak sağlanan insan kaynaklarını, materyalleri ve finansal girdileri ifade eder. *Aktivite*, kaynakların sonuca dönüşüm sürecini ifade eder. Aktivite, formasyon, materyal üretimi ve verilerin toplanması gibi kurumsal eylemler ve uzun

vadeli müdahalelerdir. Doğrudan operasyonel işlemleri yönetir (Laforce ve Diallo, 2007: 11).

Etkililik, elde edilen sonuçlarla, amaçlar, normlar veya ulaşılmak istenilen standartlar arasındaki oranı ifade eder (Saucier ve Brunnelle, 1995: 14). Bu açıdan bakıldığında bir kurum amaçlarına ulaşmışsa etkilidir denilebilir.

Verimlilik, Elde edilen sonuçlarla bu sonuçlara ulaşmak (mal veya hizmet üretimi) için kullanılan kaynaklar arasındaki oranı ifade eder. Verimlilik kavramı, prodüktivite ve randıman kavramlarını kapsar; ancak onlara göre daha geniştir.

Prodüktivite, bazı mal ve hizmetlerin bir veya birden fazla üretim faktörüne (örneğin insan kaynaklarına) oranı olarak ifade edilebilir (Saucier ve Brunnelle, 1995: 14).

Randıman, yönetime duyulan güven (vatandaş memnuniyeti) ile kaynaklar (üretim faktörleri) arasındaki oranı ifade eder.

Kullanılabilirlik, materyal, finans, insan kaynakları gibi kaynaklarla vatandaşın gereksinimlerini dikkate alan standart, norm ve amaçlar arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir (Saucier ve Brunnelle, 1995: 15).

Erişilebilirlik, Üretilen mal ve hizmetlerle vatandaşın ihtiyaç göstergeleri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Erişilebilirliğin, finansal, coğrafik, sosyal, etnik, psikik boyutları bulunmaktadır.

Denkserlik (hakkaniyet, uygunluk): Denkserliği açıklayabilmek için şu üç soruya yanıt aramak gerekir (Saucier ve Brunnelle, 1995: 15): *Kim için denkserlik?* (nüfus, üreticiler, vatandaş) *Ne için denkserlik?* (kaynaklar, sonuçlar) *Kimler arasında denkserlik?* (sosyo-ekonomik statü, etnik, bölge, yaşam koşulları)

Performans, farklı sonuçlar (yıl, süre, benzer kurumlara göre) ve bu sonuçlarla kaynaklar arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Performans, uygulamaya konulan aktivitelerin uygunluğunu, etkililiğini ve verimliliğini içerir.

Günümüzde egemen olan *Yeni Kamu Yönetimi* yaklaşımına göre kamu kurum ve idarelerinin etkili, verimli ve yüksek performansla mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir ve söz konusu bu anlayış birçok enstrümana

sahiptir. Sonuçlara göre yönetim modeli ise performans geliştirici bir araçtır denilebilir. Çünkü sonuçlara göre yönetim modelinde de etkililik, verimlilik ve yüksek performans sonuç olarak hedeflenmektedir. Bu anlamda performans yönetimi ile sonuçlara göre yönetim modelinin genel ve özel amaçlar, yürütülen faaliyetler bakımından örtüştüğü söylenebilir.

III) SONUÇLARA GÖRE YÖNETİMİN İLKELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Sonuçlara Göre Yönetim (SGY); hazırlık, örgütleme, planlama ve istenilen sonuçların gerçekleştirilmesi gibi birçok aktiviteleri içermektedir. Burada söz konusu olan sonuç; teknolojiye, süreçlerde bilinçli olarak oluşturulan değişikliklerdir. Bu anlamda her kamu kurumu; vatandaşın sorunlarını sorumlulara iletmesini kolaylaştırmak, kamu hizmetlerini iyileştirmek ve böylece vatandaş nezdinde güven kazanmak durumundadır (Secretairet du Conseil du Tresor du Canada, 2006: 12). Gelir/harcama kalemleri açısından bakıldığında ise, SGY uygulamaları kurumla ilgili yarar/maliyet analizlerini saydam biçimde ortaya koymaktadır.

SGY; proje mantığından sonuçsal boyutlara geçişi sağlayan temel bir süreçtir (Laforce ve Diallo, 2007: 6). Bu yeni yaklaşım yönetim sürecinin eylem stratejilerinin gerçekleştirilmesinde birçok yararlar sağlamaktadır. *Sonuçlara Göre Yönetimin* ilkeleri şöyle sıralanabilir (Laforce ve Diallo, 2007: 6):

- Diyaloglar tüm süreçlerin sonuçlarına dayandırılır.
- Tüm programlar, sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesine uyarlanır.
- Raporların ve ölçüm yöntemlerinin basitliği sağlanır.
- Yönetim, sonuçların elde edilmesine odaklanır.
- Yeni bir karar almada; kurumsal gelişimi sağlamada, elde edilen sonuç bilgileri kullanılır. Kısacası, SGY'de genellikle katılımcılık, şeffaflık, ölçülebilirlik, esneklik, etkililik ve tutarlılık ilkeleri dikkate alınır.

SGY kurumun çabalarını, beklenen sonuçlara yönlendiren bir yaklaşımdır. Çoğu zaman girdiler, süreçler ve aktiviteler üzerine odaklanılır.

Sonuçlara göre yönetimin özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Laforce ve Diallo, 2007: 7):

- Ulaşılan sonuçların tanımı uygun çözümlere dayalıdır.
- İhtiyaçlara ve önceliklerine göre belirlenen programlar açıkça tanımlanır.
- Kullanılan kaynaklar ve elde edilen sonuçlar izlenir.
- Kurumun etkililiğini artırmak amacıyla elde edilen sonuçlarla ilgili göstergeler veri olarak kabul edilir.
- Bilgi değişikliklerine uyularak uygulamalar iyileştirilir.
- Olası riskler tanımlanır.
- Kaynakların etkili kullanımı konusunda raporlar hazırlanır.

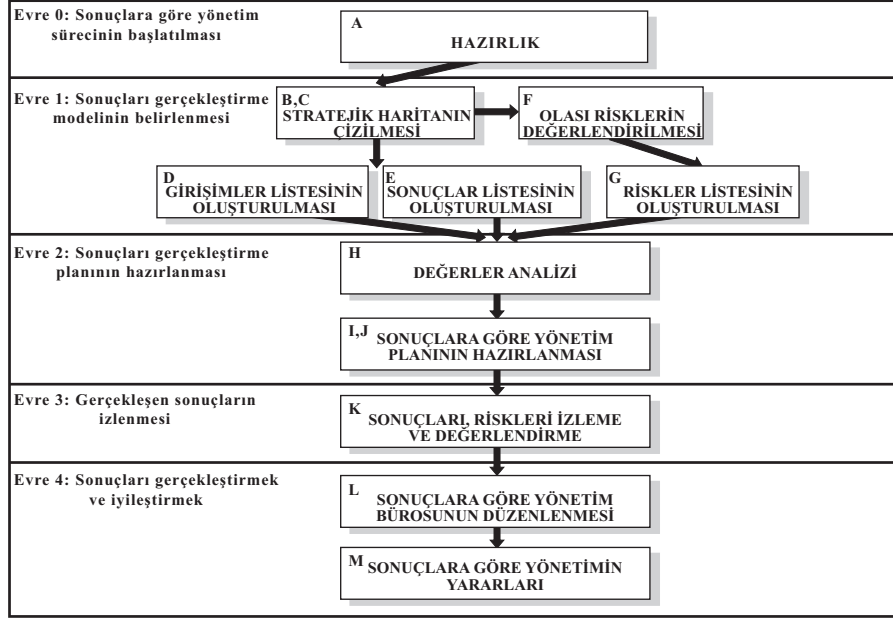
Tüm bu açıklamalardan sonra, SGY'nin klasik yönetim yaklaşımlarından farkı üç başlık altında toplanabilir (Laforce ve Diallo, 2007: 8):

- Beklenen sonuçlar; partnerlerle (kuruma mali, teknik vb destek sağlayanlar) ve parti prenantlarla (kamu hizmetinden yararlanacaklar, idari ve politik otoriteler) birlikte tanımlanır.
- Sistemin izlenmesi ile elde edilen bilgilere uygun olarak eklenen yeni stratejiler üretilir.
- Toplumsal ihtiyaç ve istemleri karşılayacak sonuçlar elde edilmeye çalışılır.

IV) SONUÇLARA GÖRE YÖNETİMİN EVRELERİ

Sonuçlara Göre Yönetim bir süreçtir; çeşitli evre, aşama ve aktiviteleri içermektedir. SGY süreci genel olarak Şekil 5'te görüldüğü üzere beş evreye ayrılmaktadır (Secretairet du Conseil du Tresor du Canada, 2006 a: 12).

Evre 0: *Sonuçlara göre yönetim modeline hazırlık*: Bu evrede SGY uygulaması fikri ortaya konulur ve kurumun bu uygulamaya hazır olup olmadığı teyit edilir. Bu evrede hazırlıklar yürütülür, kurumun SGY'ye uygunluğunu gösteren kurumsal nitelikler gözden geçirilir.



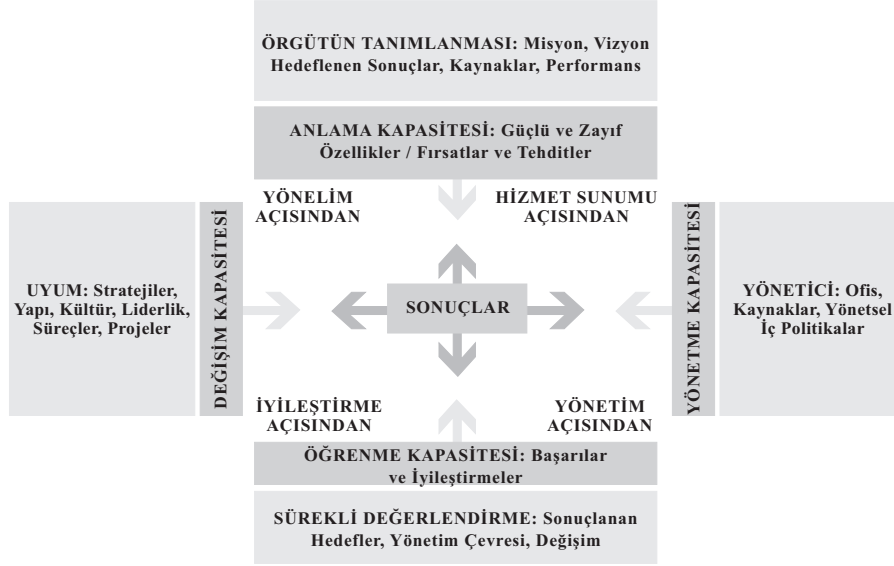
Kaynak: Secretairet du Conseil du Tresor du Canada, 2006 b: 12.

Şekil: 4

Sonuçlara Göre Yönetim Sürecinin Aşamaları

Evre 1: *Sonuçlara göre yönetim modelinin hazırlanması*: Bu evre, istenilen sonuçları, girişimlerin ayrıntılı portresini, sonuçlara ulaşmada gerekli araçları, aktiviteleri ve gerçekleştirilecek projeleri içerir (Proulx, 2005: 43).

Buradaki amaç, istenilen sonuçların listesini hazırlamak ve mantık tablosunu oluşturmaktır. Bu evrenin ilk adımı olarak stratejik harita hazırlanır. Stratejik harita sonuçlara ulaşmada projelerle aktivitelerin nasıl yönlendirileceğini gösterir. Bu girişim, SGY sürecindeki haberleşmeyi, hipotezleri ifade eder ve sorumlulukları gösterir (Secretairet du Conseil du Tresor du Canada, 2006 b: 17). Burada stratejiler (geleceğin çizimi) hazırlanırken öngörülen sonuçlar belirlenir ve öngörülere dayalı olarak bir program hazırlanır. Bu evrede ayrıca organizasyonun vizyonu, kurumsal hedefler ve misyon tanımlanır (Laforce ve Diallo, 2007: 15). Sonuçları izlemek için göstergeler belirlenir.



Kaynak: Mazouz ve Rochet, 2005:70.

Şekil: 5

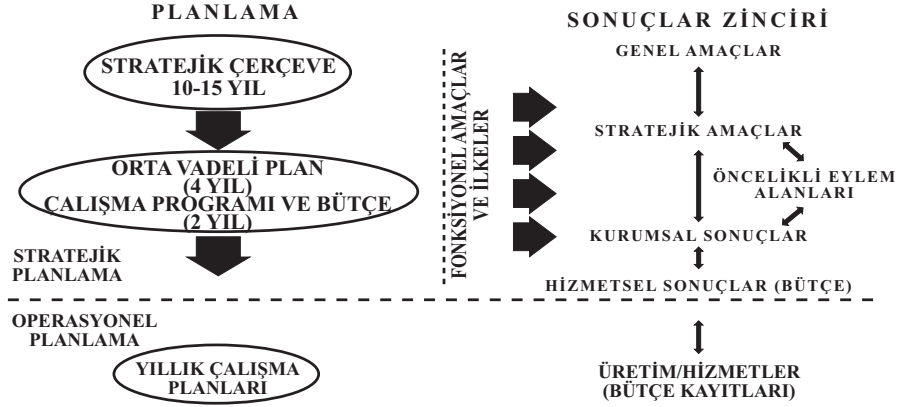
Sonuçlara Göre Yönetim Modeli

Şekil: 6, SGY'ye hazırlık niteliğinde dört boyutlu bir modeldir. Bu modelin Kaplan ve Norton'un performans ölçümü modeline (Balanced Scorecard) benzerliği dikkat çekmektedir. Modelde daha çok kurumun, yönetim, planlama, öğrenme ve değişim kapasitelerinin ele alındığı görülmektedir.

Evre 2: Sonuçları gerçekleştirme planının hazırlanması: Üretilecek mal ve hizmet listesini; sonuçları gerçekleştirecek yöntemleri ve izleme biçimlerini düzenler. Bu evrede eylem planı hazırlanır. Eylem planı operasyonel planlama olarak da ifade edilebilir. Eylem planları çerçevesinde görevler, roller paylaşılır ve yapılandırılır. Aktiviteleri gerçekleştirmek için materyal, finans ve insan kaynakları temin edilir. Bu arada değerlendirme normları (göstergeler) hazırlanır. Sorumluluklar, motivasyon ve hesap denetim yöntemleri belirlenir (Laforce ve Diallo, 2007: 15).

Eylemden önce “Bir organizasyonun hedef gruplarının gereksinimleri gerçek biçimde nasıl karşılanır? Bu gruplar sürece nasıl dâhil edilebilir ve

nasıl yararlı hale getirilir? Eylemin uygulanma koşulları nasıl sağlanır?” sorularına yanıt aranılır (Ministere de L'Education Nationale, 6).



Kaynak: Ministere de L'Education National, 23.

Şekil: 6

Sonuçlara Göre Yönetimde Planlama ve Bütçe

Şekil: 7’de kısa/orta/uzun dönemdeki plan içerikleri yanında amaçlar/ilkeler/ stratejiler/kurumsal sonuçlar ve bütçe kayıtlarının birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu modeli hazırlamanın SGY’de önemli bir aşama olduğu söylenebilir.

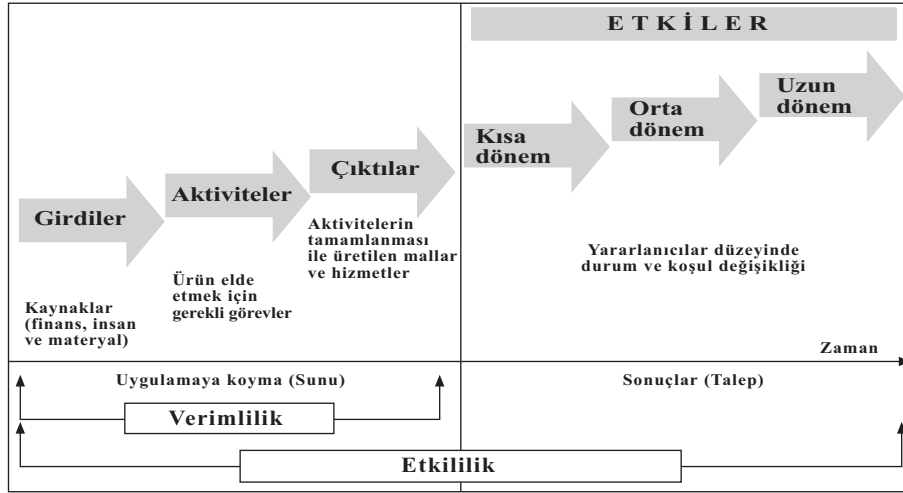
Evre 3: *Eylem planının uygulamaya konulması; sonuçların ortaya çıkışının izlenmesi*: Bu evre sonuçları gerçekleştirmek için dikkate alınacak mantık tablosunu ve uygulama sürecini oluşturan aktiviteleri içerir.

Eylem planları, bu evre sürecinde artık uygulamaya konulmuştur. Tahsis edilen kaynaklarla öngörülen sonuçlara ulaşmak için aktiviteler uygulanır ve koordinasyon sağlanır. Kısacası bu evrede; belirlenen takvime göre eylemler yönetilir, bütçe rakamlarına uyulur, öngörülemeyen durumlar için ek eylemler ve ek kaynaklar belirlenir ve beklenen sonuçlara odaklanılır.

Eylemler sürdürülürken, “Aktörlerin sorumluluğu nasıl sağlanır ve her biri kültürel, politik, sosyal, ekonomik, yönetsel durumu nasıl değerlendirmektedir? Sapmaları önlemek için eylemler nasıl düzenlenir veya

yönetilir? Sorumluluklar çerçevesinde hesapların tutturulması nasıl organize edilir?” gibi sorulara yanıt aranılır (Laforce ve Diallo, 2007: 15). Verimlilik ölçümü çerçevesinde eylem planı izlenir. Eylem sonunda, “Yönetilen eylemler ihtiyaçları karşılıyor mu? Eylemler etkili ve verimli yönetildi mi? Eylemlerin etkileri sürekli mi?” gibi sorular pilotaj komitesince cevaplandırılır (Laforce ve Diallo, 2007: 15).

Evre 4: *Sonuçların gerçekleştirilmesi ve iyileştirilmesi*: Yarar sağlayan sonuçlara tamamıyla ulaşıp ulaşılamadığını değerlendiren aktiviteleri kapsar. Bu evrede, ulaşılan sonuçlar değerlendirilir. Sonuçları ölçme ve değerlendirme, süreç boyunca ve süreç sonunda yapılabilir. Süreç boyunca, operasyonlar denetlenir ve gereken düzeltmeler gerçekleştirilir (Laforce ve Diallo, 2007: 15). Elde edilen sonuçlar ilan edilir ve alınan kararlar uygulanır. Alınan sonuçlardan ders çıkarılır ve örgütsel değişim sağlanır.



Kaynak: Ministère de L'Education National, 9.

Şekil: 7

Sonuçlara Göre Yönetimde Dikkate Alınan Süreçler

Şekil: 8'de mal ve hizmet üretim süreci ile sonuçsal etkileri (kısa/orta/uzun) bir arada gösterilmektedir. Süreç içeriğinde girdiler/aktiviteler/çıktılar yer almakta; çıktılarının etkilerinin kısa/orta/uzun dönemde ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Etkiler, somut biçimde

vatandaşların yaşam koşullarında ortaya çıkan olumlu değişiklikler olarak da ileri sürülebilir.

Kısacası, SGY sürecinde ilk önce vatandaşların temel gereksinimleri öncelikle ele alınır. Bu gereksinimlere bağlı olarak onlara kaliteli hizmetler sağlanır; daha sonra uygun ölçümlerle kurumun üstlendiği yükümlülükler değerlendirilir. Politik otoriteler tarafından yapılan bu değerlendirme kurumun etkililiğini artırır. Temel amaçlarla ilgili yükümlülükler tanımlanır (Emery, 2005: 3).

V) SONUÇLARA GÖRE YÖNETİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE YARARLARI

Kamu örgütleri yaşanan toplumsal, ekonomik sorunlara çözüm üretmek için çeşitli reformlar yapmak durumundadırlar. Ancak bu tür reformlara başlanılmadan evvel tüm ilgililere güvence vermek reformlara destek sağlamak bakımından önem taşımaktadır. Sonuçlara göre yönetim yaklaşımı ile yapılacak reformlarla arzu edilen performansa ulaşılabileceği konusunda ilgili kamu örgütü aktörleri ikna edilebilir. Çünkü SGY mantıksal çerçeve matrisinde çok sayıda hipotez ifade edilmekte ve bu hipotezler mantıksal ilişkilere dayanmaktadır.

Kamu örgütleri, beklenti içerisindeki vatandaşları memnun etmek anlayışı içerisinde, stratejik planlar hazırlarlar, geleceğe yönelik tahminlerde bulunurlar ve yapısal, işlevsel düzenlemeler yaparlar. SGY tüm bu uygulamalara önemli derecede yol gösterici olabilir.

A) Sonuçlara Göre Yönetimin Uygulanabilirliği

Tarihsel süreç içerisinde, ulus devlet modeli ile ortaya çıkan liberal devlet ideolojisinin yerini, konjonktüre bağlı olarak müdahaleci devlet ideolojisi almıştır. 1970'li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik krizlerden dolayı da teşvik edici devlet anlayışı gündeme gelmiştir. Devletin liberal ideolojide tamamlayıcı; müdahaleci devlette çözümü bizzat üstlenici; teşvik edici ideolojide ise özel sektör, STK'lar ile kolektif kalkınma çabaları söz konusudur. Teşvik edici devlet ideolojisinin kamu yönetimi alanındaki uygulamaları ise Yeni Kamu Yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Delley, 1997: 7). Yeni kamu yönetimi uygulamaları birçok enstrümana sahiptir.

SGY modeli ise bu enstrümanlardan sadece bir tanesidir. Bu anlamda SGY modeli diğer enstrümanlarla birlikte de uygulanabilir.

SGY uygulamaları hukuksal olarak da “*ekonomide aktör devlet*” ve vatandaşa karşı “*yükümlü devlet*” ilkeleri ile bağdaşmakta ve devlet ekonomisinin kuralları ile mükemmel bir uyum içindedir. SGY uygulamalarında ayrıca demokratik ilkelerin ve hukukun üstünlüğünün egemen kılınmasına özen gösterilir (Mastronardi, 1997: 94).

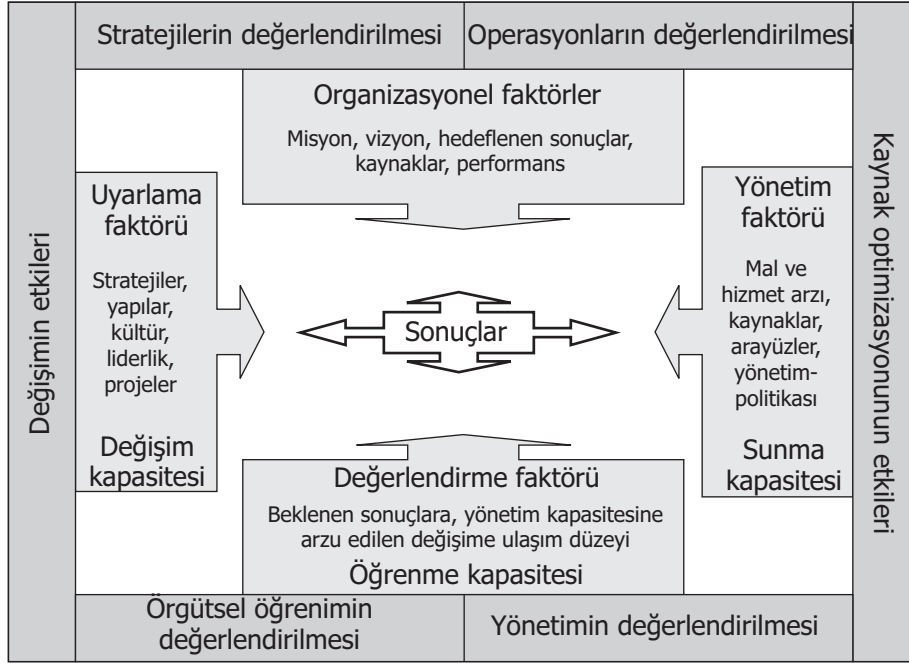
Tüm bu açıklamalardan sonra SGY modelinin kamu örgütlerinde uygulanabileceği savı ileri sürülebilir. Çünkü SGY uygulamalarının dayandığı bir ideoloji (teşvik edici devlet) ve hukuksal ilkeleri (*yükümlü devlet ve ekonomide aktör devlet*) bulunmaktadır. İdeolojisi, hukuksal ilkeleri ve teorileri mevcut olan bu modelin uygulanması mantıksal olarak mümkündür.

SGY uygulamalarında çok sayıda aktör rol oynamaktadır. Bu aktörlerin başında parlamento, hükümet, ilgili idare ve yönetilen halk gelmektedir. Bu aktörlerin rolleri kısaca şöyle özetlenebilir (Finger, 1997: 54): *Parlamento*, genellikle kurallarla ilgilenir. Bu anlamda parlamento genel amaçları belirler ve bütçenin kullanımına izin verir. Uzmanları aracılığıyla ulaşılan sonuçları değerlendirir. Bu bakımdan SGY uygulamalarında parlamento anahtar rol oynar. *Hükümet* stratejilerle meşgul olur. Parlamentonun genel amaçlarını somutlaştırır; stratejik amaçlara dönüştürür; performans ölçülerini (verimlilik, etkililik, vatandaş memnuniyeti vb.) tanımlar; idari birimlerin yükümlülüklerini belirler; ölçülere dayalı olarak uygulama sonuçlarını değerlendirir. *İdare*, operasyonel yönetim ile ilgilenir. Yurttaşların gereksinimlerini belirler; uygun bir yükümlülük sözleşmesi hazırlar; hükümetin hazırladığı stratejik plan çerçevesinde kaynak yönetimini yürütür; etkililik ve vatandaş memnuniyeti temelinde gerekli araştırmaları yapar. *Halk* da SGY uygulamalarında önemli bir rol oynar. Performans ölçütlerinin belirlenmesine katkı sağlar. Referandumlara yanıt verir; gerektiğinde yargı sistemine başvurur. Halk boyutunda STK’ların da önemli katkıları bulunmaktadır.

SGY uygulamalarında yerel birimlerin pilotaj yapılarının desteklenmesi gerekmektedir. İster yerel yönetimlerde, ister merkezi yönetimin taşra teşkilatlarında olsun pilotaj yapılar yer almaktadır. Pilotaj yapılar, yerel birimlerin önceliklerini belirler, farklı çözüm seçeneklerini değerlendirir;

finansal kaynakların teminini kolaylaştırır; ayrıntılı biçimde görev tanımlarını açıklar. Problemi tanımlamak ve açıklamak; amaçları formüle etmek; görev tahsisi yapmak; ulaşılan sonuçları değerlendirmek; ilgili birimi yönlendirmek pilotaj yapının stratejik işlevlerindedir.

SGY, örgütün kurumsal, teknik ve insan ilişkileri boyutlarını dikkate alan modern bir yaklaşımdır. SGY çeşitli boyutlarda analizler yapar, program gelişmelerini izler, değerlendirir ve stratejik/operasyonel planlamayı bir sistem olarak kullanır. Tüm bu olumlu niteliklerine karşın, kurumsal bir yapıyı inşa eden SGY'nin kamu sektöründe uygulanması ancak politik karar ve süreçler çerçevesinde sağlanabilmektedir.



Kaynak: Mazouz et Leclerc, 2008: 352.

Şekil: 8
Sonuçlara Göre Yönetimin Uygulama Alanları

SGY uygulamaları sadece iç verimlilik ile ilgili değil; aynı zamanda vatandaş memnuniyetine bağlı olarak hizmet kalitesini de ölçmektedir. Yani

etkililik ile de doğrudan ilgilidir. Şekil: 8’de görüldüğü üzere SGY uygulamaları dört boyutta yapılmaktadır. Her boyutta bir faktör ele alınmaktadır. Bu faktörler; organizasyonel, yönetim, uyarılma ve değerlendirme faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Her bir boyutta performansı belirleyebilmek için, öncelikle amaçlar, hedefler, ölçüler ve gerçekleştirilecek faaliyetler, matrisler üzerinde gösterilir. Daha sonra her boyutta ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılır. Ulaşılan sonuçlarda belirlenen hedeflere yaklaşmış ise kurumun performansı yüksek kabul edilir. Belirlenen hedefle ulaşılmamış ise ulaşılama nedenlerinin ortaya konulması gerekmektedir. SGY kurumun adeta bir değerlendirme sürecidir ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlamaktadır.

Kamu örgütleri açısından *sonuç*, çıktıların, vatandaşın gereksinimini karşılama düzeyidir. Gereksinimleri karşılama düzeyi yüksek ise ilgili kamu örgütü etkilidir denilebilir. Bu da ancak gerçekleştirilecek anketlerle ölçülebilmektedir. Böylece, yapılan şeylerin doğruluğu; yapılan işin ne olduğu ve gelecekte ne olması gerektiği alınan sonuçlara göre tespit edilebilmektedir (Drucker, 1998: 26).

SGY, mantıksal çerçeve yaklaşımı, mantıksal çerçeve matrisleri ve hipotezleri ile kamu sektöründe merkezi yönetimin, taşra birimleri ve yerel yönetimler üzerindeki kontrolünü azaltmaktadır. Ancak merkezi yönetimin kontrolünün azalması denetimin hiç yapılmayacağı anlamına gelmemelidir. SGY modelinde artık denetim matematiksel, mantıksal yollarla yapılmaktadır. Söz konusu olan yeni denetim türlerinin başında ise halkın denetimi gelmektedir. Çünkü sonuçlara göre yönetim sisteminde her şey şeffaf olarak halkın gözünün önünde yürütülmektedir.

SGY modeli uygulamalarında personelin rolü açıkça belirlenir ve her bir personel iş tanımları konusunda bilgi sahibidir. Yine bu modelde tüm iç süreçler şeffaftır. Bu şeffaflık reformların güvenilirliğini teminat altına almakta ve yönetimin hesap verebilirliğini sağlamaktadır. Sonuç olarak dürüstlük, eşitlik ilkeleri ile birlikte tüm bu uygulamalar kamu örgütlerinin saygınlığını artırmaktadır.

Bazı özel durumlarda SGY uygulamaları ile alınan sonuçlar, aktiviteler veya ilgili birimler hassas bir yapı arz edebilir. Doğal olarak böylesi durumlarda yapılan açıklamalar sakıncalı olabilir. Bu nedenle “*SGY tüm kamu örgütlerinde uygulanabilir*” önermesi kabul edilemez. Özellikle iç ve

dış güvenliğin söz konusu olduğu durumlarda SGY uygulamalarını kısıtlı olarak tercih etmek gerekir.

Yine bazı örgütlerde yöneticiler, SGY çerçevesinde şeffaf biçimde yönetimin organize edilmesi taraftarı olmayabilirler veya yeterli yetkiye sahip olmayabilirler. Hatta bazıları bu model uygulamaları karşısında gerçek olmayan beklentiler içerisine girebilirler. Bu tür durumlarda da özel düzenlemelerin yapılması, bilgilendirmenin sağlanması gerekir.

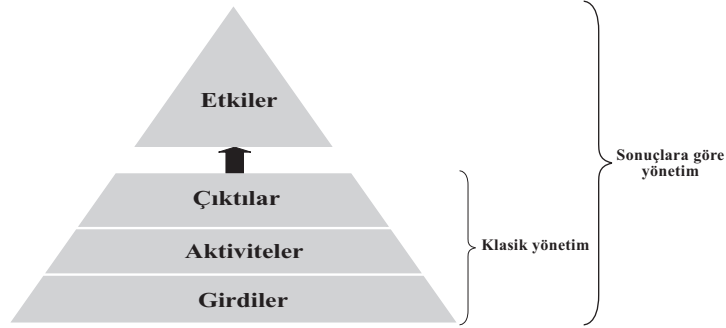
Çalışanların katılımını sağlamak bakımından da bu model çok önemlidir. Bu model çerçevesinde gerçekleştirilen enformasyon sürecinde çalışanlarla, sendikalarla istişare hızlı bir biçimde uygulamaya konulabilmektedir.

Stratejik ve karmaşık görevlerin yer aldığı yönetim biçimlerinde, belirlenen amaca ulaşmak için organizasyon tarafından çalışmaların yapılandırılmasında, gereken işlemlerin yürütülmesinde, ölçülerin saptanmasında ve üretilen mal ve hizmetlerin tanımlanmasında SGY'nin çeşitli kolaylıklar sağladığı ve tercih edilmesi gerektiği söylenebilir (Hufty, TY: 32).

B) Sonuçlara Göre Yönetimin Yararları

Kamunun mal ve hizmet üretiminde etkililiği, verimliliği ve dolayısıyla performansı geliştirmede, *sonuçlara göre yönetimin* (SGY) kuşkusuz katkısı büyüktür. Bu anlamda SGY, vatandaşa, idari ve politik otoritelere karşı sorumluluğu, şeffaflığı temel ilke olarak benimsemek durumundadır.

Klasik yönetim; genel olarak bir projenin veya organizasyonun içsel performansına odaklanmış idi. *Sonuçlara Göre Yönetim* ise, vatandaşa yönelik alınan sonuçların istenilen yönde değiştirilmesidir. Bu değişiklik, organizasyonun veya projenin dışsal performansı gözlemlenerek açıklanabilir. Bu dışsal sonuçlar organizasyonun veya projenin var oluş nedenidir (Ministere de L'Education Nationale, 7). Şekil: 4, SGY'in üretilen mal ve hizmetlerin, hizmetten yararlananlar üzerindeki etkilerini de araştırma kapsamına aldığını göstermektedir.



Kaynak: Ministère de L'Education National, 8.

Şekil: 9

Klasik Yönetim ve Sonuçlara Göre Yönetimde Dikkate Alınan Süreçler

Kamu sektöründe sonuçlara göre yönetim uygulaması, merkezden veya yerinden yönetime yardım sağlayan modern bir yönetim yaklaşımıdır. Sonuçlara göre yönetim uygulaması şu yararları sağlar (Laforce ve Diallo, 2007: 13):

Politik öncelikleri açıklar ve kamusal harcamaları tek elde toplar.

Mal ve hizmet üretiminde etkililik ve verimliliğin sağlanmasının yanında, elde edilen sonuçların hedef kitleler üzerindeki etkisini izler ve değerlendirir.

Vatandaşlara karşı yönetimin sorumluluğunu ve şeffaflığını artırır.

Elde edilen sonuçlara göre politika ve program üretimini kolaylaştırır.

Ayrıca bu yaklaşım öncelikle haberleşmeyi, olası risk karşısında yeniden yapılanmayı, bütçe ve program formülasyonunu, optimum kaynak tahsisini, çalışanların motivasyonunu, hizmetlerin iyileştirilmesini, yöneten-yönetilen arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Sonuç olarak da ilgili kurumun saygınlığını artırır. Kamusal programların izlenmesi ve değerlendirilmesi için yapısal analizler yapar; operasyonel ve stratejik planları hazırlar. Kısacası SGY; insan ilişkilerini geliştirir; kurumsallaşmayı ve teknik boyutları destekler.

SONUÇ

Bir kamu hizmetinin etkililiği veya verimliliği sonuç olarak kullanım yılı üzerinden hesap edilebilir. Genel olarak hizmete sunulan bir yol veya park, ne kadar süre kullanılırsa etkililiği o kadar yüksek demektir. Örneğin 20 yıllık bir süre makul bir süre olarak görülebilir. Bu anlamda, bir kamu hizmeti uzun yıllar kullanılabilir. Aynı zamanda bir kamu hizmetinin etkililiği, verimliliği ve performansı, kamu kurumu açısından bir sonuçtur. Bu nedenle kamu kurumlarının ürettiği sonuçlar açısından değerlendirilmeleri gerekmektedir. Bu değerlendirilmelerde de *sonuçlara göre yönetim* modeli kullanılabilir önemli bir araçtır.

Benzer biçimde kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen programların kısa, orta ve uzun vadeli etkileri olmaktadır. Bu kamusal program veya projeler, eğitim, adalet, güvenlik, kentsel kolektif hizmetleri veya sağlık hizmetlerini üretmeyi planlamış olabilir. Bu hizmetlerin uzun vadeli etkileri güvenli, sağlıklı bireyler, dolayısıyla sağlıklı bir topluma erişimdir. Bu çerçevede, *sonuçlara göre yönetim* modeli bir ölçü olarak bir kamu hizmetinden yararlanmanın sonuçlarına bakmakta; bu açıdan etkililik ve verimliliği hesap etmekte, performans ölçümü yapmaktadır.

Kamu hizmetlerinin etkililik ve verimlilik ölçümünde ulaşılan sonuçları gerçek olay ve verilere dayandırmak gerekmektedir. Bu bağlamda *sonuçlara göre yönetim* yardımı ile durum düzeltici eylemler, iyileştirici fırsatlar önceden görülebilir. Bu noktada bir kurumda birbirleriyle ilişkili gösterge ve boyutların bir arada, aynı düzlemde gösterilmesi ancak *sonuçlara göre yönetim* modeli ile gerçekleştirilebilir.

Özel kesim için kâr elde etmek temel amaç iken, kamu kesimi için temel amaç vatandaş memnuniyeti ve kamu hizmetlerinin yeterli ve etkili sunumudur. Kamu kurumları topluma hizmet amacıyla kurulmaktadır. Bu açıdan vatandaş memnuniyete önemlidir ve kamu kurum ve idarelerinin varlık nedenidir. Vatandaş memnuniyetinin ölçümünde ise *sonuçlara göre yönetim* modeli önemli bir araçtır denilebilir.

KAYNAKÇA

- BİBEAU, Jean-René (2002), La gestion par Résultats, ça se Joue sur le Terrain de Jeu des Populations Là où le Mot « utilité » Prend son Sens Magique, Une présentation au 11e colloque annuel de la Société québécoise d'évaluation de programme Le 25 octobre 2002, Québec
- BOUCKAERT, Geert (2005), "Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public", *Telescope*, vol. 12, no: 3, automne 2005. s.12-25.
- DELLEY, Jean-Daniel (1997) « Nouvelle Gestion Publique Quand l'Etat Se Donne les Moyens de son Action », *Nouvelle Gestion Publique Chances et Limites d'une Reforme de l'Administration*, Travaux CETEL, No :48-Fevrier 1997.
- DRUCKER, Peter F. (1998) *Sonuç İçin Yönetim*, (Çev. Bülent Toksöz), İnkılap, İstanbul.
- EL GANNAP, Jawad (2005), La Notion de Performance Publique Locale En France, au Canada et au Royaume Uni, *Ville- Management*. EMERY, Yves (2005), "La Gestion par Les Resultats dans les Organisations Publique: de L'İdee aux Defis de la Realisation", *Telescope* vol.12, no:3, Automne 2005, Quebec.
- FINGER, Matthias (1997) « Le New Public Management-Reflet et Initiateur d'un Changement de Paradigma dans la Gestion des Affaires Publiques », *Nouvelle Gestion Publique Chances et Limites d'une Reforme de l'Administration*, Travaux CETEL, No :48-Fevrier 1997.
- HUFTY ; Eric (TY) *La gestion par Resultats Dans la Fonctions Publique*, XII : Conference des Juristes de L'Etat.
- LAFORCE, Jocelyne ve Amadou Ousmane Diallo (2007), *Formation en Gestion Axe sur les Resultats (GAR)*, ONFEJES- GROUP CONSEIL CAC INTERNATIONAL.
- MASTRONARDI, Philippe (1997) « Aspects Juridiques du Nouveau Management Public », *Nouvelle Gestion Publique Chances et Limites d'une Reforme de l'Administration*, Travaux CETEL, No :48-Fevrier 1997.
- MARGNAC, Guillaume (2005), *Les Valeurs Sous Tendues Par la Notion de Performance Publique Locale*, *Ville-Management*.
- MAZOUZ, Bachir ve Jean Leclerc (2008), *La Gestion par Resultats*, Presse de l'universite du Quebec.
- MAZOUZ, Bachir ve Cloude Rochet (2005), "De la gestion par résultats et de son institutionnalisation: quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises", *Telescope*, vol. 12, no: 3, automne 2005. s.69-85.
- MİNİSTERE DE L'EDUCATION NATIONALE et de L'Enseignement Superieur, "La Gestion Axe sur les Resultats" <http://www.education.gov.dj/divers/GAR.pdf>, 23,05,2011.
- PROULX, Denis (2005), "La Conception de la Gestion par Resultats en Amerique Latine", *Telescope*, vol. 12, no: 3, automne 2005. s.43-53..
- SAUCIER, Alain; Yvon Brunelle (1995), *Les Indicateurs et la Gestion par Resultats*, Gouvernement du Qubec.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR DU CANADA (2006 a), *Gestion par Analyse de Resultat: Leçons Apprises et Pratiques Exemplaires*, Gouvernement du Canada.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR DU CANADA (2006 b), *Guide et Outils de Gestion par Analyse de Resultat*, Gouvernement du Canada.
- ŞENTÜRK, Hulusi (2005), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İlke Yayıncılık, İstanbul.