ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 118, Temmuz 2021, s. 128-143

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.51411>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
15.05.2021

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.07.2021

Dr. Öğr. Üyesi Gülçin EROKSAL ÜLGER
Yozgat Bozok Üniversitesi -Yerköy Adalet MYO
gulcineroksal@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6059-9110>

KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK: KAVRAMSAL BİR YAKLAŞIM

Öz

Verimlilik, hem özel sektörün hem de kamu sektörünün en büyük kaygılarından birisidir. Verimli örgütler, örgütsel yapıları bakımından, yetenekleri cezbetme, süreçlerinde kopmalar yaşamama, teknolojiyi iyi kullanma gibi özelliklere sahiptirler. Kamu yönetiminde verimlilik anlayışının gelişimi ile yönetim teorilerinin gelişimi eşzamanlılık göstermektedir. Günümüze gelene kadar farklı anlamlara sahip olduğu görülen verimlilik kavramı, etkinlik, etkililik ve performans kavramları ile sıklıkla karıştırılmakta olup, bu kavramlar çoğunlukla birbirleri yerine kullanılmaktadır. Çalışmamızda, kavramlar arasında ne tür ilişkiler olduğu ele alınmakta ve kamu yönetiminde bu kavramların neden birbirleri yerine kullanıldıklarına cevap aranmaktadır. Bunun yanı sıra kamu yönetiminde verimliliğin ölçülmesinde yaşanan sorun alanları ve verimliliğin artırılmasında kullanılan bazı yönetim tekniklerinin incelenmesiyle kamu yönetiminde verimlilik kavramının mı yoksa diğer kavramların mı kullanılması gerektiği de tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Verimlilik, Etkinlik, Etkililik, Performans, Kamu Yönetiminde Verimlilik

PRODUCTIVITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: A CONCEPTUAL APPROACH

Abstract

Productivity is one of the biggest concerns of both private and public sectors. Productive organisations have features such as; attracting talents, continuous processes, well technology using in the terms of their organisational structure. The development of the productivity notion in public administration and the development of management theories are in synchrony. The concept of productivity is often confused with the concepts of efficiency, effectiveness and performance. These concepts are often used interchangeably. In our study, we try to discuss what kind of relations exist between these concepts and try to sought for an answer for why these concepts are use interchangrably in public administration. In addition to this, it is also discussed whether the concept of productivity or the other concepts should be used in public administration by examining the problem areas encountered in measuring productivity in public administration and some management techniques used to increase productivity.

Keywords: Productivity, Efficiency, Effectiveness, Performance, Productivity in Public Administration

GİRİŞ

Her örgüt, insan, makine, malzeme ve sermaye kaynakları aracılığıyla faaliyetlerini sürdürür. İnsan dışında diğer kaynaklar cansızdır, insan ise canlı ve üretken bir kaynaktır. İnsan gücü diğer kaynakları kullanır ve çıktıları oluşturur. Tüm üretim faktörleri arasında insan gücü, üretimde en yüksek önceliğe sahip olan faktördür ve verimlilik ile kalite alanlarında, hayati bir role sahiptir (Aykaç, 1999; Yüksel, 2004).

Batı dünyası, 19. yüzyılın sonlarından itibaren başlayan ve 20. yüzyılda da devam eden pek çok değişikliğe uğramıştır; sosyal yapı köyden kente kaymış ve tarımdan sanayileşmeye geçilmiştir. Bu gelişmelerin hepsi daha fazla verimlilik talebine sebep olmuş hatta daha etkili bir yönetim arzusunu artırmıştır (Kassim, 1993:3). Ayrıca özel sektördeki verimlilik artışına rağmen kamu sektöründe aynı artışın sağlanamamış olması, kamu yönetimi düşüncesinde verimlilik tartışmalarını da beraberinde getirmiştir (Turan & Temizel, 2016:300) . Bu nedenlerle verimlilikle alakalı olarak hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlar kurulmuştur.

Genel tanımı ile “aynı girdi ile daha çok çıktıyı elde etme (Prokopenko, 2011:19)” olarak ifade edilen verimlilik kavramı, küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, disiplinler arası bilimsel çalışmaların artması, kalite yaklaşımları gibi birbirinden farklı nedenlerle anlamsal değişikliğe uğramıştır ve uğramaya da devam etmektedir. Tanımsal düzlemde hareket edecek olursak, verimlilik ölçümü, sayısal hesaplama uygun faaliyetler açısından mümkün hale gelmektedir. Ancak kamu yönetiminde sunulan kamu hizmetlerinin sayısal olarak ölçülme zorluğu, verimlilik kavramı yerine etkinlik, etkililik ve performans gibi kavramların kullanılmasına sebep olmaktadır.

Bu kapsamdan hareketle çalışmamızın birinci kısmında verimliliğin kavramsal olarak anlamını ifade ederek, temellerine ve verimli örgütlerin özelliklerine değineceğiz. İkinci

kısımda, kamu yönetiminde verimlilik düşüncesinin gelişimini, yönetim teorileri düzleminde ele alacağız. Üçüncü bölümde, etkinlik, etkililik ve performans kavramları ile verimlilik kavramı arasındaki ilişkileri ve neden birbirleri yerine kullanıldığını tartışacağız. Dördüncü ve son bölümde de kamu yönetiminde verimliliğin ölçülmesinde yaşanan sorun alanlarını ve verimliliği artırmak için hem özel sektör hem de kamu sektöründe kullanılan yönetim tekniklerine değineceğiz.

1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik, hem özel sektörün hem de kamu sektörünün en büyük kaygılarından birisi haline gelmiştir. Böyle bir kaygıya rağmen verimliliğin tanımlanmasında, genel tanım haricinde, dünyaca kabul edilen tek bir tanımın olmaması dikkat çekicidir. Verimlilik ekonomikliği, kaliteyi, etkililiği, sosyal ve siyasi değerleri içeren karmaşık bir terim (Buntz, 1981:304) olmasına rağmen, genel tanımıyla “*aynı girdi ile daha çok çıktıyı elde etme* (Prokopenko, 2011:19)” olarak ifade edilmektedir. Bunun dışında, tanımlardan bazıları incelendiğinde; ne yapıldığı ve nasıl yapıldığı; ürün veya hizmetlerin pazar değeri ile bunların üretimi için gerekli kaynakların oranı; girdi ve çıktı oranı; etkinlik; etkililik; iyi kamu yönetimi gibi karşılıklarının olduğu görülmektedir (Buntz, 1981:300). Ayrıca, günümüzde uluslararası kuruluşların ve bilim adamlarının verimliliğe bakış açıları ve tanımlamaları da farklılaşmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir;

- Asya Verimlilik Örgütü’ne göre verimlilik, kavram olarak, fen, mühendislik, ekonomi, finans ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlere ait ilkelerin kombinasyonudur. Bu nedenle verimliliği başarmak, sistematik ve iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir (Asian Productivity Organisation, 2015:2).
- OECD, genel tanımı kabul etmekle birlikte verimliliğin, sıkı çalışmak yerine daha akıllıca çalışmayla ilgili olmasını; daha iyi girdi kombinasyonları ile daha fazla çıktı üretme kabiliyetini, yeni fikirlere sahip olmayı, teknolojik yenilikleri ve iş modellerini ifade etmekte olduğunu belirtmektedir (OECD, 2015).
- Kamu Yönetimi alanında eğitim veren Prof Dr. M. E. Dimock’a göre verimlilik, “*iş görenlerin en yüksek morali aynı zamanda asgari miktarda insan ve materyalin yardımı ile peşinen tespit ve kabul edilmiş olan sosyal bir programın gayesini gerçekleştirmekten ibarettir* (Dimock, 1954:119)”.
- Verimlilik alanında önemli çalışmaları bulunan Ramsey’e göre verimlilik, “*kaliteli mal ve hizmet üretim ve dağıtımı için, yaratıcı düşünce, araştırma – geliştirme ve olanaklı olan tüm iyileştirme teknikleri ve yöntemleri ile yaklaşımları kullanılarak, elde edilebilir tüm kaynakların optimum kullanımı, bilinen en iyi kaynakların araştırılması ve yenilerinin üretilmesidir* (Ramsey, 2008:18)”.

1.1. Verimliliğin Temelleri ve Verimli Örgütler

Verimlilik üç temele dayanmaktadır. Bunlardan ilki, amaçlardır. Amaç olmadan verimlilik anlamsızdır. Amaçlar, fiziksel ve finansal kaynakların hangi kapsamda kullanıldığını gösterirler. Bu temel, büyük oranda politika yapanlar tarafından tanımlanmaktadır. İkinci olarak verimlilik beklentilerin sonucudur. Kaynakların kullanımındaki etkinlik ve verimlilik düzeylerini belirlemek için beklentiler kullanılmaktadır. “Hangi kalitede ne kadar hizmet veya ürün sonuç için sunuldu?” sorusuna cevap arayan bu anlayış, verimliliğin en çok kullanılan yani teknik anlamına vurgu yapmaktadır. Ancak bu yaklaşım, verimliliği daha geniş bir şekilde

anlayabilmemiz için, çok dar bir kapsama sahiptir. Üçüncü olarak verimlilik, çeşitli amaçları etkin ve etkili bir şekilde başarmayı amaçlamış olan insan kaynaklarını ve örgütsel sistemleri içeren beşeri sermaye ile ilgilidir. “Beklentileri karşılamada çalışanlar ne kadar yeterliler ve çalıştıkları örgütün örgütsel parametreleri nelerdir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Kamu sektöründeki verimlilik anlayışında da, toplumun değişen ihtiyaçlarına uygun olan yerinde amaçların, doğru kural ve standartların ve en iyi sistemlerin oluşturulmasında bu üç temel esas alınmıştır. Başka bir ifade ile bazı dönemlerde amaçlara odaklanırken bazılarında da amaçlar arka planda kalmıştır; bazı dönemlerde etkinlik, etkililiğe üstün kabul edilmiş bazılarında ise tam aksi olmuştur. Bazı dönemler sıkı disiplinli sistemler teşvik edilirken bazılarında da daha esnek sistemler öne sürülmüştür (Wart & Berman, 1999: 329-330). Günümüzde ise, verimlilik artışının sağlanması, üst yönetimin desteği, her seviyedeki insanların bağlılığı, performans yönetim sistemi, çalışanların eğitimi, ödül mekanizmaları, örgütsel katılım, geribildirim ve düzeltme gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Holzer & Lee, 2004: 2).

Anılan faktörleri bir bütün olarak ele aldığımızda, verimli bir örgütün özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Roddis, 2015);

- Verimliliği yüksek bir örgüt, yetenekli insanları cezbedebilmelidir. Bu kişilerin deneyimleri ve becerileri için özel sektör ücretleriyle karşılaştırılabilir ücretlerin verilmesi, ayrıca esnek çalışma koşullarını tercih edebilmeleri ve fark yaratabilmeleri için şans tanınması gereklidir.
- Verimli örgütlerde tekrar, tereddüt ya da kopma yoktur. Süreçlerdeki tekrarlar için ayrıca çaba sarf edilmesi gereklidir. Verimli örgütler süreçlerindeki tekrarları ortadan kaldırmışlardır. Verimli örgütlerde tereddüt veya kopma azaltılmıştır. Çünkü yöneticilerin karar verme noktasında yeterli bağımsızlıkları vardır. Ayrıca yüksek verimliliğe sahip örgütler yarattıkları kamusal değere odaklanmaktadırlar.
- Kamu idareleri karar süreçlerinin merkezine bireyleri koymalıdır. Bu sayede vatandaşların ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir, kaynakları israf etmezler.
- Verimli örgütler, çevresini anlar ve bu anlayış çerçevesinde hareket ederler. Kamu kurum ve kuruluşları için bunun anlamı, sundukları hizmetler için talebin nereden geldiğinin, hangi faktörlerin bu talebi etkilediğinin ve bu talebi karşılayabilmek için hangi kaynakların harekete geçirileceğinin bilgisinin öğrenilmesidir.
- Teknoloji kişilerin daha akıllıca ve daha ucuz çalışmalarına yardımcı olur. Kamu örgütleri, bilgi teknolojilerine yeterli yatırımı yapmadıklarından dolayı bazı sıkıntılarla karşılaşabilirler. Oysaki teknoloji daha verimli çalışma için anahtar niteliğindedir. Yüksek verimliliğe sahip örgütler, çalışanların zamanlarını maksimize etmek için daha iyi yazılım ve donanımları, işin yapılmasındaki gecikme zamanlarını azaltmayı teknoloji ile sağlamaktadırlar. Teknoloji aynı zamanda hizmetten yararlanan vatandaşlarla kurulan iletişim üzerinde de olumlu etkiye sahiptir.
- Verimli örgütler, bugünün ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmişlerdir. İdari yapılar düzenlenmiş ve hatta bazı durumlarda birimlerin birleştirilmesi söz konusu olmuştur. Biçim işlevi takip eder (form follow function) ilkesine dayalı olarak yöneticilerin örgütlerini yeniden şekillendirmelerinde çeşitli seçeneklerin sunulmuş olması verimliliği artırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

- Toplum, insanlar ve teknoloji sürekli değişmektedir. Bu nedenle daha iyi verimliliğe ulaşma çabalarının da tek seferde yapıp biten değil süreklilik arz eden bir süreç olması gereklidir. Kamu sektörü açısından devamlılık arz eden verimlilik yolculuğu, yenilik kültürünün desteklenmesiyle ve hizmetten yararlananlarla diyalogun sürekliliği ile sağlanabilir.

2. Kamu Yönetiminde Verimlilik Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Verimlilik, ilk ortaya çıkışı itibariyle, genellikle ekonomi ile ilgili bir kavram olarak görülmüştür. Verimlilik, günümüzdeki anlamında ilk kez, Georgius Agricola'nın 1556 yılında yayımlanan, "*De Re Metallica*" adlı eserinde kullanılmıştır (Gürsoy, 1985:28). Her ne kadar kavram önceleri tarım alanında kullanılmış (Özdemir, 2010:13) olsa da daha sonraları işbölümü, uzmanlaşma, ücret ve yeni teknik buluşlarla ilişkilendirilmiştir (Suiçmez, 2013:35-38).

Kamu sektörü açısından verimliliğin bir kavram olarak ortaya çıkması ise temelde üç türlü baskı sonucu gerçekleşmiştir. Bunlardan ilki, kamu hizmetlerine olan talebin azalmaması karşısında kaynakların artan kıtlığı; ikincisi, toplumun bakış açısına göre devlet kurumlarının sayıca normalden fazla ve savurgan olması ve üçüncü olarak da bir model olarak işletme örgütlenmesinin varlığıdır. Bunların yanı sıra, sosyal bilimler alanında davranışsal yaklaşımların, gözlem ve ölçüme vurgu yapmış olması, kamu kurumlarının verimliliğinin ölçülmesinin meşruiyetinin bir dayanağı haline gelmiş, ayrıca da örgüt teorisi alanında ki gelişmeler de verimliliğin geliştirilmesine yönelik tekniklerin araştırılmasını etkilemiştir (Rosen, 1993: 11-12).

Kamu yönetiminin tarihsel gelişimine paralel olarak konuyu ele almak gerekirse, Woodrow Wilson'un 1887 yılında yayımlanmış olan "Yönetimin İncelenmesi (The Study Of Public Administration)" adlı makalesi ile kamu yönetiminde verimlilik ilk defa tartışılmaya başlanmıştır (Özer, 2012:15). Kamu yönetiminde verimlilik ile ilgili arayışlar da Sanayi Devrimi ile hız kazanmıştır (Özdemir, 2010:13). Aslında Wilson makalesinde, direkt olarak verimliliğe değil, kamu yönetiminde profesyonelleşmeye ve yönetimle siyasetin ayrılması gerekliliğine vurgu yapmıştır (Julnes, 2008: 1576). Hatta Wilson'un bu vurgusunu netleştiren düşüncesi, daha iyi metotların her zaman her yerde aranmasıdır (Rosen, 1993:13). Bu düşünce daha sonraki dönemlerde kamu yönetimindeki verimlilik fikrinin temelini oluşturmuştur.

Klasik yönetim düşüncesine göre verimlilik ve etkililik, uzmanlaşmanın, hiyerarşinin, sınırlı denetim alanının ve emir ve komutanın birliğinin fonksiyonudur (Holzer & Schwester, 2015:50). Bu dönemin önemli düşünürleri de Taylor, Fayol ve Weber'dir. Amerika'da Frederick W. Taylor'un "*Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)*" adlı eseri ile verimlilik, işletmeler için en temel kaygı haline gelmiş ayrıca da kamu yönetiminde de ele alınmaya çalışılmıştır. Taylor'un verimlilikle alakalı temel görüşü, örgütlerin en rutin görevlere bile uygulanabilecek olan bilimsel kuralların oluşturulması halinde örgütün verimliliğinin de artacağına ilişkindir (Schachter, 2004:18). Bilimsel yönetime ilişkin çalışmalar makine ile çalışan arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu nedenle geçerli konular iş dizaynı, çalışan yorgunluğu, eğitim ve çalışanı programlayabilecek her türlü diğer uygulamaya odaklanmıştır. Bu nedenle mekaniktir ve üretimin bir faktörüdür.

Devlet, bilimsel yönetime ilişkin uygulamaları oluşturma da iki önemli zorlukla karşılaşmıştır. Bunlarda ilki personel reformu ile ilgilidir. Bu dönemdeki reformistler, devletin asıl probleminin etkinlik değil siyasi istikrar olduğuna vatandaşları inandırmışlardır. Problemin

çözümü için de, verimliliği artırmak değil, çalışanlara standart hale getirilmiş uygulamaların yapılması öngörülmüştür. Bilimsel yönetimin devlette en işe yaradığı yer ise iş analizleri konusundadır. Çünkü hem bilimsel yönetim yaklaşımı hem de kadro sınıflandırması, iş analizini öngörmektedir. Sınıflandırma teknikleri ileri düzeyde ele alınırken yarışmaya bağlı işe alma ve eğitim gibi unsurlar baskı unsuru haline gelememiştir. İkinci olarak da devlet işlerinin çok azı fiziksel aktivite ile ilişkilendirilmiştir (Martin, 1990:46).

Fransa’da Henry Fayol’un “ Genel ve Endüstriyel Yönetim (General and Industrial Management) adlı eseri, Taylor’un verimlilik anlayışını farklı bir boyuta taşımıştır. Fayol’un hem yönetim düşüncesine hem de verimlilik anlayışına olan katkısı, kurmuş olduğu yaklaşımında önermiş olduğu ilkeler vb.den kaynaklanmaktadır. Hatta ortaya koymuş olduğu yaklaşım nedeniyle modern yönetimin babası olarak ilan edilmiştir. Öncelikle Fayol, örgütsel yaşamın altı aktivitenin birleşiminden meydana geldiğini ileri sürmüştür. Bu aktiviteler; teknik; ticari; finansal; güvenlik; muhasebe ve yönetimdir. İkinci olarak, bugünkü anlamda yönetimin fonksiyonlarını da tanımlayan Fayol, verimliliğin sağlanmasında bu fonksiyonların uygulamasını geniş bir şekilde açıklamıştır. Luther Gullick de bu fonksiyonların sayısını ve içeriğini zenginleştirmiş POSDCORB olarak bilinen ilkeler bütünü oluşturmuştur. Üçüncü ve son olarak da Fayol, başarılı bir yöneticiye yol göstermesi için tasarlamış olduğu yönetimin ilkelerini oluşturmuştur (Rahman, 2012: 33).

Kamu yönetimi açısından Weber’in ortaya koymuş olduğu bürokrasi teorisi verimliliğin anlamlandırılmasında önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Weber’e göre rasyonel olan bürokrasi doğası gereği verimlidir. Çünkü bürokrasi, uzmanlaşmayı, kayıtlı olmayı, öngörmeyi, kaynak maliyetlerinin en aza indirilmesini öngörmektedir (Zengin, 2011:50-51).

Klasik anlayışa getirdiği eleştirilerle bilinen Herbert Simon’un temel varsayımı, ortaya konan ilkelerin bilimsel bir araştırmanın temeli olamayacağına ilişkindir. Ortaya koymuş olduğu olgu-değer ikilemine göre, yönetim bilimi ile ilgili araştırmalar sadece olgularla ilgili olup; bilim benzeri metotların kullanılması bilim adamlarını ve uygulayıcıları, en verimli ve en etkili kamu yönetimi uygulamalarını anlayabilmeleri için yönlendirecektir. Simon’un bu ikilemi verimliliğin değerlerden bağımsız olarak ele alınıp alınamayacağı noktasında tartışmalara sebep olmuştur. Bu tartışmalarda, Robert Dahl, kamu yönetimin incelenmesinde değerlerin önemli olduğunu vurgularken; Dwight Waldo’da değerlerden bağımsız bir araştırmanın ahlak ve etiğin esas önemini zayıflatacağını söylemiştir (Holzer & Schwester, 2015:58-59). Böylelikle verimlilik ile değerler arasında bağ kurulmuştur.

İnsan ilişkileri teorisi, Hawthorne deneyleri ile ortaya çıkmıştır. Bu deneyler Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerine göre verimliliği anlamaya çalışmıştır. Çalışmalarda Taylor’un öngörmüş olduğu çalışan yönetim ilişkilerinin örgütsel etkililiği ve verimliliği etkileyen davranışları şekillendirdiği varsayımı kullanılmıştır. Sonuç olarak, Taylor’un önermiş olduğu ücret yöntemi çözüm olmamıştır. Tam tersine, çalışanların ihtiyaçlarının ekonomik kaygılarından daha önemli olduğu anlaşılmıştır (Holzer & Schwester, 2015:64). Bu dönem açısından baktığımızda, verimliliğin kendisi değil farklı alt boyutları daha çok ön plandadır. Bu sayede verimliliğin çalışanlarla ilgili olan boyutu ön plana çıkmıştır.

1960’lara gelinceyse toplumun karşılaşmış olduğu sorunlara işletmeciliğin çözüm sunabileceği algısı artmıştır. 1968 yılında gerçekleştirilen Minnowbrook Konferansı’nda Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile ilgililik ve cevap verebilirlik kavramlarına vurgu yapılmıştır. Vatandaşların müşteri olarak görülmesi fikri ile müşterilerin ve potansiyel müşterilerin eşitliği

ile ilgili düşünceler amaçlara göre yönetimin temelini oluşturmada önem arz etmiştir (Rosen, 1993:14).

1970’lerde akademik anlamda kamu sektörünün verimliliği fark edilmeye, tanımlanmaya ve odaklanılmaya başlanmıştır. 1980’lerle başlayan Yeni Kamu İşletmeciliği akımı ile de verimlilik özel sektör benzeri uygulamalarla anılmaya başlanmıştır. David Osborne ve Ted Gabler’in 1992 yılında yayınladıkları eser olan “ Devleti Yeniden Keşfetmek (Reinventing Government)” ile devletin daha iyi, daha az maliyetle, performans temelli ve sonuç odaklı olarak çalışabilmesini öngörmüşlerdir. Bunu sağlayabilmek için, özel sektördeki yönetim modellerinin, araçlarının ve tekniklerinin uygulanması; tercihlerin, kalitenin ve maliyetlerin diğer değerlerden ön planda tutulup kamu hizmetlerinin üretilmesinde alternatif modellerin kullanılması; kamu yöneticileri için girişimci liderliğin desteklenmesi gereklidir (Cigler, 2004:190).

3. Verimlilik Kavramı İle Karıştırılan Kavramlar

Verimlilik ile ilgili olarak literatürde bazı kavram kargaşaları mevcuttur. Özellikle, etkinlik, etkililik ve performans kavramları ile verimlilik kavramı birbirleri ile ilişki içerisinde. Fakat, çeviri düzeyinde birbirleri yerine kullanılmakta; bu nedenle de anlamsal karmaşaların ortaya çıktığı görülmektedir. Böyle bir karışıklık ise verimliliğin gerçek manasıyla anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Oysa bugün verimliliğin tanımını yaparken etkinliği, etkililiği içermesi beklenilmektedir. Tabi ki bunlarla sınırlı kalmaksızın, moral, motivasyon, yenilikçilik, işe devamsızlık, personel değişim oranları gibi unsurları da içermesi gerektiğini de ifade etmek gereklidir (Turan & Temizel, 2016:299).

Kavramlarla ilgili karmaşa kamu sektörünün verimlilik yerine, etkinlik, etkililik ve performans kavramlarını daha çok kullanmayı arzu etmesinden kaynaklanmaktadır. Downs ve Larkey’in 1986 yılında yayınlamış oldukları çalışmada (Downs & Larkey, 1986) yönetsel etkinlik ve ekonomik etkinlik ayrımı yapmış ve aslında verimlilikle olan ilişkilerini ele almıştır. Yönetsel etkinlik, mevcut literatürde en sıklıkla kullanılan şekli yani herhangi bir üretimsel birimin girdi ve çıktı oranlarını ifade etmektedir. Bunun karşılığında ekonomik etkinliğin ise örgüt çıktılarının toplumu, geniş çaplı olarak, nasıl etkilediğinin ölçülmesi olduğunu belirtmişlerdir ki, bugün kamu yönetimi açısından bu tanım, etkililik olarak kullanılmaktadır.

Yönetsel bakış açısına göre verimlilik iki kısma ayrılmaktadır. Birinci kısım olarak, geleneksel anlamda verimlilik, nicel etkinlik kriterine karşılık nitel etkililik kriterine göre analiz edilmektedir. Genel kabule göre etkinlik girdi ve çıktı oranı iken; etkililik ise amaçların ne derece karşılandığıdır. Nicel etkinlik iç odaklı iken nitel etkililik dış odaklıdır. İkinci kısım ise sunum döngüsüne odaklanmaktadır. Verimlilikte özellikle çıktılarına ve sonuçlara odaklanmak uygun görünse de verimlilik artışında mutlaka girdilere ve süreçlere bakmak gereklidir. Eğer uygun kaynaklara veya kaynak karışımlarına sahip olunmazsa verimlilik yüksek olamaz. Bunun yanı sıra israf edilen kaynaklar, zayıf yönetim ve zayıf program tasarımı da verimlilik düzeylerini ciddi bir şekilde düşürebilmektedir. Bu nedenlerdir ki verimlilik çabalarında kaynakların, yönetimin ve üretim elemanlarının akıllıca kombine edilmesi akla gelmelidir. Bu ilişkiyi aşağıdaki tabloda daha net bir şekilde görmemiz mümkündür (Wart & Berman, 1999: 332-333).

Tablo:1 Yönetimsel Açıdan Verimliliğin Genel Görünümü

Nitel Elemanlar	Girdi Niceliği	Sürecin Niceliği	Çıktı Niceliği Ve Etkinliği
	<ul style="list-style-type: none"> - Kaynak girdiler: bütçe, personel, ekipman vb. - Hizmet gerekleri: talep miktarı, taleplerin zorluğu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaynakların tasarımı, izlenmesi ve analizi - Hizmet tasarımı, izlenmesi ve analizi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaynak çıktıları - Hedefe göre hizmet çıktıları, karşılaştırma
Nitel Elemanlar	Girdilerin Niteliği	Süreç Niteliği:	Çıktı Niteliği Ve Sonuçlar
	<ul style="list-style-type: none"> - Hizmetten yararlananların ihtiyaç ve tercihleri - Hukuki ve yargısal kurallar - Çalışanların kapasitesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Hizmetten yararlananların arzuladığı nitelikler; kullanım kolaylığı, zamanlama, sunum vb. - Gerçekleşme oranları, uzman değerlendirmesi, yönetim değerlendirmesi - Çalışan verimliliğinin takibi, çalışanın iş analizi, kaliteye çalışanın katkısı 	<ul style="list-style-type: none"> - Hizmetten yararlananların tatmini - Standartlara ve politika beklentilerine tam uyum - Çalışan desteği
	Girdi	Süreçler	Çıktılar

3.1. Etkinlik (Efficiency)

İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Sözlüğü'ne göre (Ivanovic & Collin , 2006) “etkinlik,” iyi çalışma veya doğru sonucu veya doğru işi daha hızlı üretebilme kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır. Aynı sözlük, üretimin etkinliğinin ölçülmesini verimlilik ölçümü olarak da tanımlamaktadır.

Verimlilik kavramı ile en çok karıştırılan kavramdır. Bunun da sebebi, özellikle ekonomistlerin ve mühendislerin verimliliği, etkinliğin ölçümü olarak tanımlamalarından kaynaklanmaktadır (Gontijo & Santana, 2000: 250). Bu tanımda, etkinlik girdilerin çıktılarına oranı olarak ele alınmakta, bu da genellikle parasal karşılık olarak algılanmaktadır. Yönetimsel açıdan baktığımızda ise, etkinlik, örgütün amaçlara ulaşma derecesine yani sonuçlara vurgu yapmaktadır. Verimlilik ise bu sonuçlara ulaşırken kaynakların ne kadar iyi kullanıldığının cevabını vermektedir. Eğer örgüt girdi miktarını düşürdüğü halde aynı oranda çıktı üretebiliyorsa verimlilik artışı yaşadığı kabul edilir. Ekonomistler buna *teknik etkinlik* (technical efficiency) adını vermektedirler (Julnes, 2008: 1575). Bu anlamda etkinliğin ölçümünde verimli olmaya ya da olmamaya önem verilmez sadece sonuçlara ne derecede ulaşıldığı ile ilgilenilir. Bu nedenledir ki, kamu sektöründe verimliliğin ifade edilışinde “productivity¹” yerine “efficiency” kullanılmaktadır (Aydın, 2013:328).

¹ Verimlilik kavramının İngilizce karşılığı “productivity”dir.

3.2. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik, verimlilikle yakın ilişki içerisinde ve pek çok zaman aynı anlamda kullanılmaktadırlar. Aslında, etkililik, çıktılarla o çıktının gerçekleşmesindeki çabaların ölçülmesinde kullanılmaktadır (İmirlioğlu, 2012). Etkililik, genel anlamda, önceden belirlenmiş standartlar veya beklentiler ile çıktılar arasındaki ilişkidir ve kaliteye vurgu yapmaktadır. Bir başka ifade ile etkililik, örgütün amaçlarına ne kadar doğru bir şekilde ulaştığının göstergesidir (Gontijo & Santana, 2000:250).

Etkili bir örgüt, kabul edilebilir çıktılar üretebilme becerisine sahiptir. Bu nedenle de örgütsel etkililik, örgütün faaliyetleri ile ilgilenen çeşitli grupların ya da diğer örgütlerin isteklerini hangi ölçüde karşılayabildiğini gösteren dışsal bir standarttır (Pfeffer & Salancik, 2003: 11).

İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Sözlüğüne göre etkililik (Ivanovic & Collin , 2006: 86); “yapılan işe ilişkin ya da üretime ilişkin sonucun kalitesidir”. Bir başka ifade ile arzu edilen sonuçlara ulaşmaktır. Etkili bir program, programın misyonuna, amaç ve hedeflerine, başka problemler ortaya çıkarmadan direkt olarak uyulması ile arzu edilen sonuçlara ulaşılan programdır. Etkililik nedenselliğe vurgu yapar. Fakat günlük yaşamın gerçekliğinde örgütlerin yapmış olduğu işlemleri sadece nedensellik bağlamında açıklamak mümkün değildir. Bu endişe nedeniyle kamusal verimliliğin etkililik uygulaması olarak ele alındığı görülmektedir. Bu sayede doğru miktarda ve kalitede hizmetlerin sunulduğu geniş bir program uygulamasının yapılabileceği öngörülmektedir (Julnes, 2008: 1575).

Etkililik, hangi kaynağın uygun bir şekilde kullanıldığı sorusuna cevap vermek için kullanılır. Örneğin, bir örgüt haftalık olarak aynı çalışan sayısı ile daha fazla çıktı yani hizmet üreterek daha verimli hale gelmiş olsun. Bu verimliliği sağlarken kaliteden ödün verilmiş ve kâğıt işlerinde gerçek anlamda bir tamamlama sağlanamamış olsun. Bu sonuç arzu edilmeyen bir sonuçtur ve kaynaklar iyi kullanılmamıştır. Bu nedenle yöneticilerin bu süreçlere daha fazla dikkat etmesi beklenir. Yani böylelikle hizmetin kalitesini sağlamadan verimlilik artışı sağlanabileceği ancak hizmetin etkililiğinin olmayabileceğini söyleyebiliriz (Julnes, 2008: 1575).

3.3. Performans (Performance)

Kamu sektörü açısından verimlilik ve performans ilişkisi yeni olmamakla birlikte bu iki terim birbiriyle karıştırılmaktadır. Verimlilik, performansı da kapsayan daha geniş bir kavramdır. Verimlilik kavramı, belirlenen hedeflere ulaşmada örgütün sahip olduğu kaynakların etkin ve etkili kullanımını ifade ederken, performans genel başarı ile ilgili olmaktadır (Holzer & Lee, 2004: 1). Hatta performans, bir kişinin ya da bir şeyin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Performans ölçümü, verimliliğin artırılmasında esas olarak kabul edilmektedir. Bunun temel nedeni, devletlerin, kaynak dağıtımında ve yönetsel karar verme kabiliyetini güçlendirmede, performans ölçümünü yapıyor olmalarıdır. Verimlilik ölçümü, iç ve dış hesap verilebilirliğin devam ettirilmesinde ya da amaç ve hedeflerin geliştirilmesinde, kaynak dağıtımında ve sonuçların gözlemlenmesine gerekçe sağlanmasında ve performansı artırmak için planların yeniden düzenlenmesinde destek sağlamaktadır (Julnes, 2008: 1577).

Devletlerin ilerlemelerini ölçebilmek için verimlilik kavramına ihtiyaç vardır. Ancak, verimlilik kavramındaki basitleştirme, yanlış değerlendirme ve yanlış uygulamalar performans kavramının daha ilgi çekici bir kavram olarak kabul edilmesine yol açmıştır. Bu sayede de özellikle kamu yönetimi açısından, verimli bir toplum için yüksek performanslı bir devletin olması gerekliliği kabul edilmiştir (Linna, Pekkola, Ukko, & Melkas, 2010:302).

4. Kamu Yönetiminde Verimliliğin Ölçülmesi

Verimlilik ile ilgili ve karıştırılan kavramlar dikkate alındığında kamu sektörü açısından hangisinin kullanılacağına ilişkin tartışma hala devam etmektedir. Bunun en önemli nedeni, kamu sektöründeki verimliliğin, ülkenin ekonomik performansı için de önemli olmasıdır. Çünkü kamu sektörü, en büyük işverendir. Ayrıca kamu sektörünün ekonomik, ticari ve sosyal hizmetlerin en büyük sağlayıcısıdır. Son olarak da kamu sektörü vergi kaynaklarının tüketicisi konumundadır (Linna, Pekkola, Ukko, & Melkas, 2010:301). Bu nedenle verimliliğin artması, ekonomide çok önemli etkiler yaratabilecektir. Nitekim verimli olarak adlandırılan devletlerin, kalite yönetimi ilkelerini uyguladıkları, ölçmeyi bir karar verme aracı olarak kullandıkları, çalışanlarını motive etmek için sıkı çalıştıklarını, yeni teknolojileri adapte ettiklerini ve kamu-özel ortaklıklarını geliştirdiklerini söyleyebiliriz (Holzer, 2000: 234).

Verimliliğin artırılması için, genel kabul olarak, iki yol vardır. Bunlardan ilki teknolojik gelişmeler diğeri de çalışanların davranışları, tutumları ve motivasyonudur (Gontijo & Santana, 2000: 250). Daha geniş bir ifade ele ele alacak olursak, devletler, verimliliği artırmada çeşitli stratejileri kullanabilmektedirler. Bunların çoğu da 5 kategoride kendisini göstermektedir (Greiner, 1986: 82);

- Yeni ve gelişmiş teknolojinin sunulması
- Prosedürlerin geliştirilmesi
- Örgütsel yapıların yeniden düzenlenmesi
- Yöneticilerin ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesi
- Çalışanların motivasyonlarının artırılmasıdır.

Stratejilerin oluşturulmasındaki temel neden, verimliliği girdilerin çıktılarına oranı olarak hesaplanmasının kamu sektörü açısından uygulanıp uygulanmaması sorunudur. Bir işletme için, satmış olduğu her bir ürünün fiyatları ile çıktı miktarını toplayıp sonucunu da toplam girdilere böldüğünüzde verimlilik oranı ortaya çıkmaktadır (Dunleavy & Carrera, 2013:2). Devletin sunmuş olduğu hizmetler açısından ise durum farklılaşmaktadır. İlk olarak, kamu hizmetlerinin çıktıları genellikle vatandaşlara, işletmelere veya diğer paydaşlara çoğunlukla ücretsiz olarak sunulmaktadır (Dunleavy & Carrera, 2013:3). Bu nedenler, girdi ve çıktı oranı hesaplamasında sıkıntı yaratabilmektedir. İkinci olarak da devletin verimliliğinin yanı sıra devlet teşkilatında yer alan her bir birimin kendi verimliliğinin de hesaplanabilmesi gerekmektedir. Fakat devletlerde her bir birimden sadece bir tane vardır; bir tane Milli Eğitim Bakanlığı, bir tane Sosyal Güvenlik Kurumu gibi. Bu nedenle, devlet teşkilatı içerisinde bu birimlerin verimliliklerini karşılaştırabilecek benzer başka birimler yoktur (Dunleavy & Carrera, 2013:3). Üçüncü olarak benzer bir durum uluslararası karşılaştırmalar için de söz konusudur. Her bir devletin teşkilatında yer alan ve ismen benzeyen birimlerin yapıları, görevleri, hizmet sunumları, ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu nedenle de verimlilik söz konusu olduğunda verimli veya verimsiz değerlendirmeleri göreceli hale gelmektedir. Dördüncü olarak; devletin üretmiş olduğu

hizmetler açısından, üretim ve tüketim neredeyse eş zamanlıdır. Bu nedenle ölçüm zorlaşabilmektedir.

Bu genel nedenler dışında kamu yönetiminde verimliliğin sağlanmasının önündeki engelleri biraz daha özelleştirerek üç grupta toplayabiliriz (Ammons, 2004: 140);

- **Çevresel Engeller:** Bu engeller tüm kamu kurumlarında görülmektedir. Bu engellere örnek olarak; özel sektörde mevcut bulunan pazar baskısının yokluğunu, verimliliğin siyasal cazibesinin olmamasını, mevcut durumunun devamlılığının daha çok tercih edilmesini ve işlem değişikliklerine karşı kamunun sabrının eksik olmasını verebiliriz.
- **Örgütsel Engeller:** Bu engeller, kamu örgütlerinin her birinde derece itibarıyla farklılaşmaktadır. Bu engellere örnek olarak; hesap verme eksikliğini, sonuçlar yerine çıktılara odaklanmayı, harca ya da kaybet şeklindeki bütçe kurallarını, bürokratik katılık, kurallara ve prosedürlere aşırı odaklanmayı, verimliliği geliştirme çabalarına geniş kapsamlı yatırım yapma gerekliliğini, verimliliği aşırı övmeyi verebiliriz.
- **Çalışanlarla İlgili Engeller:** Bu engeller bireylerin davranışlarından, tutumlarından ve özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu engellere örnek olarak; zamanın yeterli kullanılamamasını, kavramsal kargaşayı, riskten kaçınmayı, yönetsel mazeretleri verebiliriz.

Kamu yönetiminde verimlilik ölçümü ile ilgili olarak oluşturulacak olan stratejilerde bazı tekniklerden yararlanılabilmektedir. Her bir tekniğin doğuş yeri özel sektör olmasına rağmen kamu sektörü de bu teknikleri uygulayarak verimlilik artışları sağlamayı hedefleyebilmektedir (Asian Productivity Organisation, 2014: 5-6). Bu teknikler çok çeşitli olup, kamu sektörüne uygulanması farklı bir çalışmanın konusunu oluşturduğundan ötürü kısaca yer vermek konunun anlaşılması bakımından faydalı olacaktır.

5 S

Japonya’da ortaya çıkmış olan bu uygulama, çalışma ortamının temiz, düzenli ve amaca uygun olarak oluşturulmasında kullanılmaktadır. 5S, Japonca Seiri (organize etme), Seiton (düzenleme), Seiso (temizlik), Seiketsu (standartlaştırma) ve Shitsuke (disiplin) kelimelerinden oluşmaktadır. Günlük yaşamdan alıntılar içerdiği için yönetim uygulamalarında etkinlik ve verimliliği maksimize etmektedir. Seiri ve Seiton, çalışanların iş yüklerini ve süreçlerin basitleştirilmesinde insandan kaynaklanan sorunları azaltarak verimliliği maksimize eder. Seiso ve Seiketsu, daha sağlıklı bir yaşamı, güvenliği, iyiliği ve açıklığı destekleyerek verimliliği maksimize eder. Shitsuke ise, iş standartlarının ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltecek olan iş tatmin düzeyini artırmak için eğitim ve öğrenimdir (Gapp, Fisher, & Kobayashi, 2008:565-566, Asian Productivity Organisation, 2016).

Kaizen

Kaizen, Japoncada gelişme anlamına gelmektedir. Çalışanların hareketliliği ve örgütlerinin gelişmesine katkı sağlayabilmeleri için temel kanal halindedir. Kaizen süreklilik arz eder. Daha farklı bir anlatımla, verimliliğe ulaşmada bitmeyen bir yolculuktur. Doğası gereği değişkendir. Katılımı destekler. Çünkü çalışanlar için çalışma yaşamının kalitesini ortaya çıkartarak iş gücünün zekası ile katılımı birbiriyle ilişkilendirir. Kaizenin temel düşüncesi; çalışma alanındaki, “Muri” yani aşırı yüklemeyi, “Muda” yani israfı ve “Mura” yani

uyumsuzluğu, çalışanların, alet ve ekipmanların verimli kullanılması ile ortadan kaldırmaktır (Brunet & New, 2003:1427-1428).

Toplam Kalite Yönetimi:

Toplam kalite yönetimi, tüm üyelerin katılımını temeline alan bir strateji olup, müşteri memnuniyetine yönelik olarak uzun dönemli başarıyı hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi, bir örgütte var olan süreçlerin, çalışanların desteğiyle, kaliteyi artırmak, geliştirmek ve iyileştirmek için sistematik bir şekilde yürütülmesidir (Özçakar, 2010:107).

Yalın Yönetim (Lean Management)

Temelinde, takım ve grup çalışması, iletişim, kaynakların etkili kullanımı, israf etmeme ve iyileştirme süreci yatmaktadır. Daha az yönetici ve daha az bürokrasi, daha fazla etkileşim ve yetki devri, daha hızlı karar verme yalın yönetimin unsurlarını oluşturmaktadır. Verimlilik açısından çalışanların bir bütün olarak algılanması, yapılacak olan iyileştirmelerde sürekliliğin esas olması, çalışanların risk almalarının desteklenmesi söz konusudur. Yalın yönetimin uygulanması sonucunda genellenebilir sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kalite iyileştirmeleriyle yüksek verimlilik, müşteri memnuniyeti, çalışma alanıyla ilgili ihtiyaçlarda %50 oranında azalma, tüm ekipmanların verimliliğinde yaklaşık %40 oranında artış bu sonuçlar arasında sayılabilir (Tikici, Aksoy, & Derin, 2006:26-27).

Kıyaslama (Benchmarking)

Üstün performansa ulaşmada en ileri uygulamaların bulunmasını, adapte edilmesini ve uygulanmasını sağlayan bir tekniktir. Benchmarking, rekabet edebilmeyi, yeni fikirler edinmeyi, hedef belirlemeyi, örgütün süreçlerinde performansı ve verimliliği artırmayı amaçlar. Örgütün kendisini diğerleri ile karşılaştırmasına olanak sağlar. Karşılaştırmalı bir uygulama olarak performansla ilgili problemlerin, fırsatların tanımlanmasını sağlar (Erdem, 2006:74).

6 Sigma

Yönetim sürecinin geliştirilmesinde kullanılan sayısal bir yaklaşımdır. Ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğunu, süreçlerin sıfır hatalı konumdan ne kadar uzaklaştığını gösterir. Sigma, örgütlerde yapılan işin türüne bakmaksızın ortaya çıkan hata miktarı ile ilgilidir. Altı rakamı ulaşılmak istenen hatasızlık oranını göstermektedir (Haliloğlu, 2013:58-59).

Son dönemde Mckinsey'in kamu sektöründe verimlilik çalışmaları kapsamında hazırlamış olduğu 5'li ölçek verimlilik sağlayabilmek için önemli bir adım olduğu için bu kısımda yer verilmesi gereklidir. Örgütsel verimliliğin sağlanmasında 2011 yılında 5'li bir ölçek oluşturularak örgütlerin verimlilik dönüşümlerinin gerçekleştirilebileceğini öngörmüştür. Bu ölçeğe göre, verimliliğin sağlayıcıları liderler olarak belirlenmiş ve liderin bu 5 özelliği kullanarak verimliliği gerçekleştirebilecekleri öngörülmüştür. Bu 5 özellik (Lovegrove, Ulosevich, & Warner, 2011:5);

- a) Arzu et (Aspire): Örgütün nerede olmak istediğini sormaktır.
- b) Değerlendir (Assess): Bugün örgütün nerede olduğuna karar vermektir.
- c) Tasarla (Architect): Örgütün değişmek için ne yapacağına karar vermektir.
- d) Uygula (Act): Değişim seyahatini yönetmektir.

- e) Geliştir (Advance): Zaman içerisinde yayılan gelişmeyi devam ettirebilmek için yapabilirlikleri sürdürmek ve geliştirmektir.

SONUÇ

Sanayi Devrimi'nden bu yana devletlerin uygulamış olduğu politikalar ve sundukları hizmetler, verimli ve etkin devlet algısını güçlendirmiştir. Özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte, özel sektördeki verimlilik artışlarının kamu sektörüne de yansıtılması isteği sonucu, özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde de uygulanması fikri hakim olmaya başlamıştır. Bu gelişmeler neticesinde, sayısal olarak ölçüm gerektiren verimlilik kavramı, etkinlik, etkililik ve performans gibi çok daha farklı anlamlar kazanmaya başlamıştır.

Anlam farklılaşması yaşanmasıyla beraber, verimliliği sadece girdi ve çıktı oranı olarak görmek artık mümkün olmamıştır. Verimlilik ölçümünde mutlaka süreçlerin de dikkate alınması gerekliliği doğmuştur. Uygun kaynakların ve uygun kaynak karışımlarının varlığını ve süreçleri ifade edebilmek için de etkinlik ve etkililik kavramları yardımcı olmuştur. Her örgüt verimli olduğu için başarılı olarak kabul edilmeyebilmektedir. Çünkü verimlilik kavramı, belirlenen hedeflere ulaşmada örgütün sahip olduğu kaynakların etkin ve etkili kullanımını ifade ederken, performans genel başarı ile ilgili olmaktadır. Hatta verimliliğe giden yoldaki davranış biçimlerinin performans kavramı ile ifade edildiği kabul edilmektedir.

Verimlilik ile ilgili ve karıştırılan kavramlar dikkate alındığında kamu sektörü açısından hangisinin kullanılacağına ilişkin tartışma hala devam etmektedir. Türkçe'ye çeviri olarak geçen ifadelerde kamu yönetiminde verimlilik kavramı yerine "efficiency" kavramının verimlilik olarak çevirildiği görülmektedir. Kamu yönetimi açısından ifade edilen sorun alanlarının çözümü için "efficiency" kavramının kullanılması söz konusudur. Çünkü etkinlik ölçümünde, sonuçlara ne derecede ulaşıldığı ile ilgilenilir. Sonuçlara ne derecede ulaşıldığı önemli olmakla birlikte, bu sonuçlara ulaşırken doğru miktarda ve kalitede hizmet sunumunun yapılmış olması, kamu yönetiminde verimlilik yerine "effectiveness" kavramının kullanılmasına sebep olmaktadır. Ele alınan bu ilişkiler sonucu verimliliğin, diğer kavramları da içerisinde barındıran geniş kapsamlı bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kamu yönetimi açısından verimlilik ölçümünün net bir şekilde yapılamamaktadır. Bunun nedenleri arasında; gerek hizmet sunumuna, gerek çalışanlara, gerekse görevin kendisine ait özellikler olduğunu belirtmiştik. Bu nedenlerin özel sektörde farklı yönetim teknikleri kullanılarak ortadan kaldırmaya yönelik çabaların olduğu görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber, bu teknikler kamu sektörü tarafından da benimsenmekte ve uygulamaya konulmaktadır. Uluslararası kuruluşlar da kamu yönetiminde verimliliğin artırılmasında bu tekniklerin kullanılmasını desteklemektedir. Yapılan yeni çalışmalarda da kamu yönetiminde verimliliğin artırılması için etkinlik, etkililik ve performans da kapsayacak yeni stratejilerin oluşturulması gerekliliği vurgulanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ammons, D. (2004). Productivity Barriers in Public Sector. M. Holzer, & S. Lee içinde, *Public Productivity Handbook (Second Edition)*. New York: Marcel Dekker.
- Asian Productivity Organisation. (2014). *Public Sector Productivity Program framework and Broad Action Plan*. <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp->

content/uploads/sites/5/APO-Public-Sector-Productivity-Program-Framework.pdf
adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 15.08.2016)

- Asian Productivity Organisation. (2015). *Handbook on Productivity*. Japan: Asian Productivity Organisation.
- Asian Productivity Organisation. (2016). *5S or Housekeeping*. http://www.apo-tokyo.org/publications/p_glossary/5s-or-good-housekeeping-3/ adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 03.01.2016)
- Aydın, A. H. (2013). *Kamu Yönetimine Giriş (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (12), 1426-1446.
- Buntz, C. G. (1981). Problems and Issues in Human Service Productivity Improvement. *Public Productivity Review Volume 5/4*, 299-320.
- Cigler, B. A. (2004). Government Reinvention. M. Holzer, & S. Lee içinde, *Public Productivity Handbook (Second Edition)*. New York: Marcel Dekker.
- Dimock, M. E. (1954). *Amme İdaresinin Prensipleri (N. Abadan, Çev.)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:40.
- Downs, G. W., & Larkey, P. D. (1986). *The Search For Government Efficiency*. New York: Random House.
- Dunleavy, P., & Carrera, L. (2013). *Growing The Productivity Of Government Services*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: kıyaslama (benchmarking) (yazınsal bir inceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (15), 65-94.
- Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese Context: an Integrated Management System. *Management Decision*, 46 (4), 565-579.
- Gontijo, L. A., & Santana, A. C. (2000). *Measuring And Enhancing Productivity*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/154193120004403346> adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 05.01.2018)
- Greiner, J. M. (1986). Motivational Programs and Productivity Improvement in Times of Limited Resources. *Public Productivity Review*. 10(1).
- Gürsoy, B. (1985). *Verimlilik Üzerine Düşünceler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 324.
- Haliloğlu, F. G. (2013). Six Sigma Methodology (Altı Sigma Yöntemi). M. A. Özer içinde, *Geleceğe yön veren yönetim teorileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Holzer, M. (2000). Productivity. J. M. Shafrits içinde, *Defining Public Administration*. USA: Westview Press.

- Holzer, M., & Lee, S. (2004). Mastering Public Productivity and Performance Improvement From a Productive Management Perspective. M. Holzer, & S. Lee içinde, *Public Productivity Handbook. (Second Edition)*. New York: Marcel Dekker.
- Holzer, M., & Schwester, R. W. (2015). *Public Administration: An Introduction*. USA: Routledge.
- İmirlioğlu, İ. (2012). Verimlik Terimleri. *Anahtar Dergisi*, Sayı 279, <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/verimlilik-terimleri/130> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 05.08.2016).
- Ivanovic, A., & Collin, P. (2006). *Dictionary Of Human Resources And Personnel Management*. Londra: A & C Black Publishers Ltd.
- Julnes, P. L. (2008). Productivity And Effectiveness. E. M. Berman, & J. Rabin içinde, *Enclopedia Of Public Administration And Public Policy*. America: CRC Press.
- Kassim, A. A. (1993). Public sector productivity in Suudi Arabia (Doctoral Dissertation, . The University Of Tennessee: Proquest Dissertations Publishing, <https://search.proquest.com/docview/304099322?accountid=11054> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 10.02.2016.)
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining And Measuring Productivity İn The Public Sector: Managerial Perceptions. *International Journal Of Public Sector Management*, 23(3).
- Lovegrove, N., Ulosevich, G., & Warner, B. (2011). Making it Work in Government, Mckinsey on Government: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mcg/making_it_work_in_government.ashx adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 05.04.2016)
- Martin, D. (1990). The Management Classics and Public Productivity. *Public Productivity and Management Review*, 14(1).
- OECD. (2015). *The Future of Productivity*. <https://www.oecd.org/eco/OECD-2015-The-future-of-productivity-book.pdf> adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 18.08.2016)
- Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özdemir, Ö. (2010). *Kamu Personelinin Verimlilik Yaklaşımı*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 715.
- Özer, M. A. (2012). *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control Of Organisations*. California: Stanford University Press.
- Prokopenko, J. (2011). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El kitabı (Çev., O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 476.

- Rahman, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: an Overview. *Asian Business Consortium Journal Of Advanced Research*, 1(2),.
- Ramsey, M. R. (2008). *İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı* (İ. Yavuz, Çev.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 705.
- Roddis, E. (2015). *Seven Characteristics of Public Sector Productivity*. <https://www.linkedin.com/pulse/seven-characteristics-public-sector-productivity-ed-rod-dis adresinden alınmıştır> (Erişim Tarihi: 02.03.2017)
- Rosen, E. D. (1993). *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice*. USA: Sage Publications.
- Schachter, H. L. (2004). Public Productivity in the Classical Age of Public Administration. M. Holzer, & S. Lee içinde, *Public Productivity Handbook*.(*Second Edition*). New York: Marcel Dekker.
- Suiçmez , H. (2013). Verimlilik Ekonomisi ve Politika Arayışları. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4.
- Tikici, M., Aksoy, A., & Derin, N. (2006). Toplam kalite yönetiminin radikal unsurlarından birisi olarak yalın yönetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 5 (15), 20-33, <http://dergipark.gov.tr/esosder/issue/6129/82202> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi:15.07.2016.)
- Turan, E., & Temizel, M. (2016). Kamu Yönetiminde Reform ve Yeni Yaklaşımlar. E. Turan içinde, *Kamu Yönetimi Temel Kavramlar* (s. 279-340). Konya: Palet Yayınları.
- Wart, M. V., & Berman, E. (1999). Contemporary Public Sector Productivity Values: Narrower Scope, Tougher Standarts And New Rules Of The Game. *Public Productivty and Management Review* 22(3), 326-347.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* . Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zengin, O. (2011). Amerikan Kamu Yönetimi Disiplinin Kuruluşunda Verimlilik Olgusunun Yeri. *Mülkiye Dergisi* , 35(273).