

## PERFORMANSA DAYALI ÜCRET UYGULAMALARI HAKKINDA ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ: KAHRAMANMARAŞ İLİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>

Doç. Dr. Selim COŞKUN\*

Sinan COŞKUN\*\*

### ÖZ

*Kamu çalışanlarının ücretlerinin bir bölümünün performanslarının esas alınarak ödenmesi pek çok ülkede tartışılmakta ve uygulama alanı bulmaktadır. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak performansa göre ücret sistemi ülkemizde de kamuoyunda tartışılmaktadır. Şüphesiz ki herhangi bir reformun uygulamada başarılı olması kamu çalışanlarının olumlu düşünce ve tutumuna bağlıdır. Bu çalışma kapsamında Kahramanmaraş il merkezinde dört okulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performansa göre ücret uygulamaları konusundaki görüşleri tespit ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırma aracı olarak anket kullanılmıştır. Bulgular SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler kamu çalışanlarının maaşlarında performansın esas alınması gerektiği önerisine büyük oranda katılmaktadır. Bununla birlikte katılımcılar performansa göre ücret sisteminin okullarında adaletli olarak uygulanabileceği konusunda kararsız görülmektedir. Çoğunluk performansa göre ücret uygulamalarında performanstan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağı, kayırmacılık olacağı ve ilişkileri olumsuz etkileyeceği kanaatinde-dir.*

**Anahtar kelimeler:** Kamu reformları, Performans değerlendirme, performansa göre ücret.

**JEL Sınıflandırması:** I28, H11

### THE VIEWS OF TEACHERS ON PERFORMANCE RELATED PAYMENT: AN AMPIRICAL STUDY IN KAHRAMANMARAŞ PROVINCE

#### ABSTRACT

*Performance related payment has been discussed and applied in public sector by many counties in the World. In line with development in the World, performance related payment has become in the agenda in Turkey. Any kind of reform cannot succeed in practice unless it depends on positive views and attitudes*

<sup>1</sup> Bu makale Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı için hazırlanan yüksek lisans bitirme projesinden üretilmiştir.

\* Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Daire Başkanı, selimc80@yahoo.com

\*\* Milli Eğitim Bakanlığı Kahramanmaraş 125. Yıl Özel Eğitim ve Mesleki Eğitim Merkezi Müdürü, scoskun80@hotmail.com

*of public employees. This study tries to identify and analyze the views of teachers and administrators working at school in Kahramanmaraş province about performance related payment. Questionnaire was used as a research tool. Results were analyzed by SPSS program. The study results explore that the majority of the participants agree the view that payment of public employees should depend on the performance. On the other hand, the majority of the participants seem to be indecisive on the appropriate implementation of performance related pay in the schools. Majority of participants think that external factors rather than performance would play a role, and it would lead to favoritism and harm the relations of teachers.*

**Key words:** *Public sector reforms, performance evaluation, performance related payment.*

**JEL Classification:** I28, H11

## 1. GİRİŞ

Özellikle 1970'lerin sonundan başlayarak dünyada pek çok ülkede önemli kamu reformları gerçekleşmiştir. Küreselleşme, mali krizler, vatandaşların istek ve beklentilerinin artması ve çeşitlenmesi, bürokrasi karşıtı siyasi söylemler gibi farklı faktörlerden beslenen kamu reformlarının hedefi, daha şeffaf, hesap veren, etkin ve verimli bir kamu yönetimi oluşturmaktır. Kamu çalışanlarının ücretlerinin bir bölümünün performansına göre ödenmesi gerektiği tezi üzerine kurulan performansına göre ücret programları böyle bir bürokrasi oluşturmanın araçlarından birisi olarak görülmüş, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere pek çok ülkede uygulama alanı bulmuştur.

En basit tanımıyla performansına göre ücret çalışanın performansına dayalı olarak esas ücrete ilave yapılan ödemeleri kapsamaktadır (Balci ve Kırılmaz, 2005). Kamu kurumlarında ücretlerin verimliliğe göre belirlenmesi kapsamlı kamu reformlarının parçası olarak ilk olarak ABD'de uygulanmaya başlamıştır. Bu ülkede, verimliliği arttırmak amacıyla çeşitli metotlar denenmiş, ücret düzeyi ile verimlilik düzeyi arasında ilişki oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu sistem daha sonra pek çok ülkede uygulanmaya konulmuştur (Lah ve Perry, 2008: 289). OECD raporuna göre üye ülkelerin yaklaşık olarak üçte ikisi kamu sektöründe bir çeşit performansına göre ücret programı uygulamaktadır. Bununla birlikte performansına göre ücret programlarının tüm kamu kurumları için uygulanması söz konusu değildir. Pek çok ülkede programlar yalnızca yöneticiler ve bazı kamu kurumlarını kapsamaktadır. OECD ülkelerinde kapsamlı, formüle edilmiş ve tutarlı performansına göre ücret sisteminin var olduğu söylenemez. Performansına göre ücret uygulamalarında tek bir model olmayıp, uygulamalar ülkeler arasında değişiklik göstermektedir. Örneğin, İngiltere, Almanya, İsviçre, Danimarka ve Yeni Zelanda'da sistem tüm personel sınıflarını içermekte iken, İtalya ve Kanada'da ise sadece yöneticilerin bireysel performansının değerlendirilmesi söz

konusudur. Üst düzey yöneticilerin kapsam dışı tutulduğu, performansa dayalı ücretin daha alt sınıflarda görev yapan personel için öngörüldüğü sistemler de bulunmaktadır. İsveç ve Finlandiya bu sistemlere örnek olarak gösterilebilir. Kore’de ise üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve daha alt sınıftakileri kapsamak üzere, personele uygulanan iki farklı sistem mevcuttur. Ayrıca, performansa göre ücret programlarının söylemi ile uygulamaları arasında fazlaca bir uyum bulunmamaktadır. Uygulamada performansa göre ücret programları çoğunlukla çıktılardan daha çok girdilerin performansını ölçmektedir. Pek çok durumda performans ödülleri resmi performans değerlendirmesi olmaksızın dağıtılmaktadır. Gerçekte, sözde “performansa dayalı ücret şeması” ile gerçek işleyiş arasında uçurum mevcuttur (OECD, 2005: 11-12).

Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak performansa göre ücret sistemi başta sağlık sektörü olmak üzere bazı sektörlerde kısmen uygulanmakta, sistemin tüm kamu yönetiminde uygulanması gereği gündeme gelmekte ve kamuoyunda tartışılmaktadır. Bu kapsamda, performansa göre ücretin Türk kamu yönetiminde uygulanmasına ilişkin görüş ve tartışmalar resmi rapor ve planlarda otuz yılı aşkın bir süredir yer almaktadır. Örneğin, VI. ve VII. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında, ücretlerin verimlilik esasına göre belirlenmesine ilişkin ilke ve politikalara yer verilmiştir. VI. Planda kamu kurumlarının iş değerlendirme tekniklerini uygulamaları sağlanacağı, kısmi ve toplam verimliliklerin sürekli ölçüleceği belirtilmektedir. VII. Planda “ücretin iş, liyakat, verim, kıdem ve kariyerinin karşılığı olarak belirlenmesi ve ücret sistemlerinin istihdamı geliştirme, büyüme politikaları ve yeni çalışma biçimlerine göre oluşturulması sağlanacaktır”. ifadesi yer almaktadır (Balcı ve Kırılmaz, 2005: 175). Performansa göre ücret uygulamalarının sistematik ve kapsamlı olarak Türk kamu yönetiminde uygulanması gerek siyasi düzeyde gerekse akademik düzeyde gündeme getirilmekte, kamuoyunda tartışılmaya açılmaktadır (Balcı ve Kırılmaz, 2005; Zaim, 2007; Aydın, 2007; Ceylan, 2009; Tozlu, 2014).

Şüphesiz ki herhangi bir reformun, performansa göre ücret gibi önemli bir program dahil, uygulamada başarılı olması kamu çalışanlarının olumlu düşünce ve tutumuna bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların karşı çıktıkları ve direnç gösterdikleri bir programın teoride ne kadar tutarlı ve gerçekçi olursa olsun başarılı olması çok zordur. Bu çalışma Kahramanmaraş il merkezinde dört okulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performansa göre ücret uygulamaları konusundaki görüşlerini tespit ve analiz etmeye amaçlamaktadır. Bu kapsamda öncelikle dünyada ve Türkiye’de performansa dayalı ücret uygulamalarına ilişkin çalışmalar özetlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra araştırmanın amaç, kapsamı ve yöntemi ile örnekleme hakkında kısa bilgi verilmiş ve araştırma bulguları bir makalenin izin verdiği kapsamda ele alınmıştır. Son olarak, sonuç ve tartışma bölümünde performansa dayalı ücret uygulamalarının sorunları özetlenerek Türk kamu yönetimi bağlamında ne yapılması gerektiği konusuna çok kısa olarak değinilmiştir.

## 2. LİTERATÜR ANALİZİ

Kamu kurumlarında performansa göre ücret uygulamaları kamu yönetimi literatüründe ve kamuoyunda en fazla tartışılan konulardan birisidir. Performansa göre ücret uygulamaları hem yatay olarak (ülkeler arası) hem de dikey olarak (farklı kademelerdeki kamu görevlileri) artmaktadır.

Yaygın olarak uygulanmasına karşın performansa göre ücret programlarının kamu kurumlarına uygunluğu ve başarısı hem kuramsal düzeyde hem de ampirik olarak tartışmalıdır. Performansa dayalı ücret sisteminin kamuda uygulanması gerektiğini savunanlar gizil olarak kamu kurumlarının ve çalışanlarının verimlilik açısından özel sektöre benzediğini iddia etmektedirler (Marsden, 2004). Bu düşünce kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin özel sektör çalışanlarıyla aynı olduğunu varsaymaktadır. Diğer taraftan “kamu hizmetleri motivasyonun” farklı olduğuna ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmalar öncelikle ABD’de başlayarak hızla artmaktadır. Bu görüşün temel tezi performansa göre ücret sisteminin kamu görevlilerinin iş motivasyonun niteliklerine uygun olmadığı yönündedir. Bu kapsamda, Perry ve Porter (1982) kamu görevlilerinin değerlerinin ücret sisteminin başarı veya başarısızlığında temel rol oynadığını ifade etmektedir. Yazarlar kamu çalışanlarının ekonomik değerlere ve emeklerinin parasal olarak ödüllendirilmesine daha az önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer olarak, Wright (2007) kamu çalışanlarının işlerinde yardımseverlik ve fedakarlık vb. gibi içsel faktörlere önem verdiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kamu çalışanları işlerinde içsel faktörlere dışsal motivasyon faktörlerine göre daha fazla değer vermektedir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı olarak isimlendirilen bu yaklaşım diğer unsurlarla beraber bu düşünceye dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi motivasyonun içsel unsurlarıyla çelişmekte, dışlama (crowding-out) etkisi gereği, motivasyon düzeyi toplamda değişmemekte, motivasyonun niteliği değişmektedir. Dışsal motivasyonun içsel motivasyonun yerini alması ya motivasyonsuzluğu yol açmakta ya da bireylerin çabası açık bir parasal ödül karşılığı arttığı için daha maliyetli hale gelmektedir (Gagné ve Deci, 2005).

Kuramsal eleştirilerin yanısıra, OECD raporlarının dahil olduğu pek çok araştırma performansa göre ücret uygulamalarının başarısız olduğunu göstermektedir (OECD, 2005). Performansa göre ücret uygulamaları ABD’de ilk olarak 1978 yılında Kamu Reformları Yasası kapsamında uygulanmıştır. Kısa bir süre sonra beklentilerin tam tersine sistemin moral bozucu ve çalışanların performansını olumsuz olarak etkilediği anlaşılmıştır. Bu başarısızlığın arkasındaki başlıca nedenler olarak kaynak yetersizliği, yönetici ve yönetici olmayanlar arasındaki ücret eşitsizliği ve yanlış uygulanan performans değerlendirmeleri sayılmaktadır (Pearce ve Perry, 1983; Perry, 1986). Performansa göre ücret uygulamalarının en önemli amacı kurumsal performansın artırılması olarak düşünülmüştü. Bu alanda yapılan araştırmalar performansa göre ücret sistemi ile kurumsal performans arasında ciddi bir ilişki bulamamıştır. Nitekim bu tür başarısızlıkların sonucu sistem 1984 yılında Performans Yönetimi ve Takdir

Yasası (Performance Management and Recognition System) ile değiştirilmiştir (Perry, 1988: 391). Yasa 1984- 1991 arasında uygulandıktan sonra yürürlükten kaldırıldı. Yasanın uygulamadan kaldırılması pek çok nedene dayanmaktadır. Performans düzeyindeki farkların yeterince ayırt edilememesi, kaynak yetersizliği, performans ölçümündeki manipülasyonlar ve belki de en önemlisi kamu kurumlarının performansını artırdığına ilişkin hemen hiçbir kanıtın olmaması sistemin uygulamadan kaldırılmasının nedenleri arasında sayılmaktadır (Perry vd., 2009).

Performansa göre ücret sisteminin ABD'deki uygulamadaki başarısızlıklara karşın, 1980'lerin sonunda Danimarka, Hollanda, Yeni Zelanda, İspanya, İsviçre, İsveç performansa göre ücret programlarını farklı formatlarda uygulamaya koymuştur. Finlandiya ve Almanya'da performansa göre ücret bazı kamu hizmetlerinde pilot uygulama olarak uygulanmıştır. 1990'ların sonu ve 2000'li yılların başında Almanya, Kore, İsviçre ve Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya ve Slovak Cumhuriyetinin de içinde bulunduğu bazı ülkeler performansa göre ücret programlarını uygulamaya başladılar (OECD, 2005). ABD'de de 2000'lerin ilk yarısında, daha önce uygulanan ve sorunlar nedeniyle vazgeçilen performansa göre ücret programları bazı kurumlarda yeniden canlandırıldı.

Performansa göre ücret programlarını uygulayan ülkeler arasında Anglo- Amerikan kamu yönetimi anlayışından farklı bir kamu yönetimi geleneğine sahip Fransa da yer almaktadır. Fransa'da 2002 yılında çıkarılan bir kararname kamu görevlilerin değerlendirilmesi ve terfisi açısından önemli bir yere sahiptir. Kararname kamu çalışanlarının sistematik olarak değerlendirilmesini öngörmektedir. 2004 yılında Fransa üst düzey kamu çalışanları için altı bakanlıkta (Maliye, Savunma, İç İşleri, İmar ve Ulaşım, Tarım ve Kamu Hizmetleri) bonus ödemeleri şeklinde uygulamaya konulmuştur (temel aylığın en fazla yüzde 20'ine kadar ). 2004 yılında İç Güvenlik ve Savunma Bakanlıklarına kendi performansa göre ücret sistemlerini oluşturma yetkisi verilmiştir. 2005'ten bu yana Ekonomi, Maliye ve İstihdam Bakanlığının 180 bin çalışanı performans değerlendirmesi ile terfileri ilişkilendiren bir bireysel değerlendirme şemasına tabidir. Bununla birlikte performansa dayalı ücret yalnızca üst düzey yöneticilere uygulanmaktadır (Forest, 2008: 237).

Performansa göre ücret uygulamalarının başarısız olduğuna dair çok sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Bu araştırmalardan belki de en önemlisi Perry ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Söz konusu araştırma daha önceki araştırmaların verilerini yeniden analiz eden meta analiz niteliğinde olup bu alanda yapılan en kapsamlı çalışmalardan birisidir. Yazarlar, ABD ve ABD dışında uygulanan ve farklı düzey (belediye, eyalet ve ulusal) ve statüde çalışanları (yönetici ve yönetici olmayan) kapsayan performansa göre ücret programlarını irdeleyen 57 araştırmayı analiz etmişlerdir. Araştırmaların büyük çoğunluğu performansa göre ücret programlarının çalışanların performansını artırmada yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu başarısızlığın farklı nedenleri bulunmaktadır; parasal ödüllerin değer

verilemeyecek kadar az olması, performansa göre ücret programlarındaki finansal motivasyon eksikliği, çalışanların performansa göre ücret programlarına negatif etkilerinden dolayı olumsuz bakması vb.

İngiltere’de Marsden ve Richardson (1994) tarafından Inland Gelir Hizmetlerinde (Inland Revenue Services) gerçekleştirilen araştırma performansa dayalı ücret ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların yarıdan fazlası ücretin performansla ilişkilendirilmesini desteklemesine karşın üçte ikisi performanslarının yeterince ödüllendirilmediğini ifade etmektedir. Yazarlar “Performans- sonuç/çıktı” ilişkisinin negatif olması nedeniyle ücret sisteminin çalışanları motive etmekte yetersiz olduğu sonucuna varmaktadır. Ayrıca, çalışanların çoğunluğu önerilen ek ödemelerin davranışlarını değiştirecek düzeyde olmadığını ifade etmektedir. Çalışanlar pozitif değerlendirmelere kota konulması nedeniyle değerlendirme sistemine güvenmemektedir. Bu araştırma daha sonra daha geniş iki çalışma tarafından (Marsden ve French, 1998; Marsden, 2004) tamamlanmıştır. Bu iki araştırma kamu görevlilerinin iş motivasyonunu irdeleyen en kapsamlı araştırmalar arasındadır. Araştırmalarda iki tür kamu kurumu (mekanik ve profesyonel) irdelenmiştir. Birinci araştırma iş/ istihdam merkezlerini, ikinci araştırma ise kamu hastaneleri ve okulları kapsamaktadır. Sonuçlar yine olumsuz çıkmıştır. Çalışanların yüzde sekseninden fazlası bu tür düzenlemelerin çabalarını artırmadığını ifade etmişlerdir. Uygulamanın en olumsuz etkisi meslektaşlar arası ilişkide gözlenmiştir. Bu kapsamda, performansa dayalı ücretlendirme sistemi ekip çalışmasına zarar vermiş, çalışanlar arasında kıskançlığa neden olmuştur. Daha önceki araştırmaya benzer olarak çalışanların yüzde 61’i yöneticilerin pozitif değerlendirmelerinin kota nedeniyle sınırlandırıldığına inanmaktadır. Bu tür sonuçlar adaletsizlik kavramının gelişmesine neden olmaktadır. Bu tür olumsuzluklar Perry ve diğerlerinin (2006) yaptığı çalışmada da ele alınmaktadır.

ABD’de son zamanlarda Federal düzeyde yapılan araştırmalar performansa göre ücret programı uygulayan kamu kurumlarında çalışanların iş memnuniyetlerinin geleneksel ücret sistemine sahip kurum çalışanlarına göre daha az olduğunu göstermektedir. Bu kurumların çalışanları kurumları hakkında daha az olumlu görüşe sahiptirler. Performansa göre ücret miktarı çalışanların beklentilerini karşılamamaktadır. Bu kurumlarda performans ücreti alan çalışanlarla almayanlar arasında kıskançlık ve çekişme nedeniyle iş barışı ve huzuru bozulmaktadır (Choi ve Whitford, 2013). Eğitim alanında yapılan araştırmalar da benzer sonuçlara ulaşmaktadır. Yuan ve arkadaşları (2013) tarafından ABD’de gerçekleştirilen ve üç farklı performansa dayalı ücret programını inceleyen araştırmanın bulgularına göre öğretmenler programları motive edici olarak görmemektedir. Tam tersine, programlar öğretmenlerin çalışma saatlerini ve iş sitesini artırmakta, belkide en önemlisi mesleki dayanışmaya zarar vermektedir. Heneman ve Young’ın (1991) ABD’de 120 ilçedeki okul yöneticisini kapsayan araştırması performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Araştırma bulguları yeni ücret sisteminin önerilen parasal ödülün negatif algısı nedeniyle yöneticileri motive etmediğini göstermektedir. ABD’de

Florida'da gerçekleştirilen bir pilot çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların yalnızca yüzde 50'si performans ödemelerinin ücretlerini olumlu olarak etkileyeceğine inanmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların yüzde 56'sı programların öğretmenlerin işbirliği kültürünü tehdit edebileceği düşüncesini desteklemektedir (Jacob ve Springer, 2007). Kore'de gerçekleştirilen ve 552 yönetici ve 2530 öğretmeni kapsayan araştırma sonuçlarına göre özellikle öğretmenler performansa göre ücret uygulamalarına taraflılık ve olası olumsuz etkileri nedenleriyle kuşkuyla bakmaktadır. Hem yöneticiler hem de öğretmenler grup temelli ödemelerin daha etkili olacağına inanmaktadırlar. Ayrıca, katılımcılar parasal olmayan ödüllerin parasal ödüllere göre daha etkili olacağını düşünmektedirler. Araştırma bulguları yöneticilerin performansa göre ücret uygulamalarına öğretmenlere göre daha pozitif baktığını; katılımcıların eğitim düzeyi, cinsiyeti ve yaşlarının katılımcıların görüşleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir (Kim, 2003).

Perforformansa göre ücret uygulamaları devletin resmi belgelerinde son otuz yıldır yer almakta, konu kamuoyunun gündemine getirilmekte ve tartışılmaktadır. Performansa göre ücret uygulamasına geçme niyeti ve gerekliliği pek çok resmi belgede ve raporda (VI. Ve VII. Kalkınma Planları, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı vb.) yer almasına karşın kapsamlı ve sistematik uygulamaya bir türlü geçilememiştir. Son olarak performansa göre ücret uygulaması akademisyenler için gündeme gelmiş, sistemin uygulanması 2016 yılına ertelenmiştir. Bugüne değin Türk kamu yönetiminde yaygın ve sistematik bir uygulama olduğu söylenemez. Türk kamu yönetiminde Sağlık Bakanlığında ve Tarım ve Köyüşleri Bakanlığında (yeni adıyla Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı) bir tür performansa göre ücret uygulaması olduğu ifade edilmektedir. Performansa göre ücret sisteminin yaygın olarak uygulandığı tek kurum Sağlık Bakanlığdır. Sağlık Bakanlığında performansa dayalı ücret uygulaması, 2003 yılında pilot uygulama olarak on hastane ve bir il sağlık müdürlüğünde başlatılmış, 2004 yılından başlayarak tüm Sağlık Bakanlığı birimlerine yayılmıştır (Demir, 2007: 87). Günümüzde Sağlık Bakanlığının uygulamaya koyduğu döner sermaye gelirinden performansa dayalı ek ödeme sistemi Türkiye çapında uygulanmakta olup, performansa dayalı değerlendirme ve ödeme sisteminin tüm bakanlık düzeyinde uygulandığı tek örnektir (Özkal Sayan ve Şahan, 2011: 35). Bununla birlikte Sağlık Bakanlığındaki uygulamanın performansa göre ücret uygulamasına ne derece uyguladığı tartışmalıdır. Performansa göre ücret programlarında performans ücreti toplam ücretin en fazla yüzde on ila yirmisini oluştururken, Sağlık Bakanlığındaki uygulamada performans ücreti miktarı aylık maaşın birkaç katı olabilmektedir. Bu uygulamada devletin doktorların maaşlarını ve dolayısıyla emeklilik haklarını artırmamak için böyle bir yolu seçtiği gibi bir izlenim oluşmaktadır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak performansa göre ücret sistemi ve uygulamaları hakkında ülkemizde de gerek kurumsal düzeyde gerekse ampirik düzeyde çalışmalar mevcuttur. Demir ( 2007)

'Performansa Dayalı Ücret Sistemleri' konulu doktora tezinde, örgütlerin ücret sistemi seçimi kararlarını etkileyen ögeleri incelemekte, performansa dayalı ücret planlarını literatür taraması yaparak değerlendirmekte, çalışma ilişkisinin hangi özelliklerinin ücret sistemi seçimini etkilediğini açıklamaya dönük bir kuramsal çerçeve geliştirmektedir. Ceylan (2009) çalışmasında çok sayıdaki ülkede performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, performansa dayalı ücretlendirme programlarının uygulanma nedenleri, programların kapsamına alınan kitle, programların genel tasarımı ve uygulamanın sonuçları açısından incelemekte ve bu bilgiler ışığında Türkiye bağlamında bir değerlendirme yapmaktadır. Yazar, iyi bir performansa dayalı ücretlendirme sisteminin tasarımının, sistemin kapsadığı personelin bilgisi ve onayı çerçevesinde oluşturulması gerekliliğine vurgu yapmakta ve uygulayıcı ülkelerin bu konuda mutabakat içinde olduklarını ifade etmektedir. Bu konu özellikle çalışanların sistemi benimsemeleri ve desteklemeleri açısından önem taşımaktadır. Benzer olarak, Eraslan ve Tozlu (2011) çalışmalarında performansa dayalı ücretlendirmenin hukuki analizi, performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulma süreci ve performansa dayalı ücret uygulamaları hakkında genel bilgi vermektedir. Makalede, Türkiye'de kamu yönetiminin personel yapısı ve değerlendirme sisteminin tarihsel gelişimi incelenmekte, performans değerlendirme sisteminin mevcut örnekleri ve uygulanabilirliğini irdelenmektedir. Yazarlar "performansa dayalı bir ücret sistemi oluşturulurken iş ortamındaki çalışma barışının bozulmaması, objektif ve adil kriterlerin belirlenmesi, kurumların kendi iç işleyişlerine uygun modeller oluşturmalarının sağlanması" gibi hususların önemine değinmektedirler (s. 33). Bu çalışmalar performansa dayalı ücret programlarını eleştirel bir bakış açısıyla ele almak yerine daha çok "farklı ülkelerdeki uygulamalar ışığında ülkemizde nasıl bir performansa dayalı ücret sistemi oluşturulabilir?" sorusuna cevap aramaktadır.

Ülkemizdeki performansa göre ücret uygulamalarına ilişkin sınırlı sayıda ampirik çalışma mevcut olup bunların büyük kısmı sağlık alanıyla ilgilidir (Bakan ve Büyükmeşe, 2005; Balcı ve Kırılmaz, 2005; Zaim, 2007; Aydın, 2007). Bakan ve Büyükmeşe (2005: 248-249) tarafından gerçekleştirilen ve doktorları kapsayan araştırma sonuçlarına göre katılımcıların yarıya yakını (yüzde 49) doktorların özlük haklarının iyileştirilerek sistemden vazgeçilmesini istemektedirler. Katılımcıların yarısı ise sistemde iyileştirmeler yapmak şartıyla devam edilebileceğine ilişkin görüş bildirmişlerdir. Zaim (2007: 370-372) tarafından yapılan araştırma kamuda çalışan doktorların performansa göre ücret uygulamalarından büyük oranda memnun olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre doktorlar gelirlerinde, mesleki tatminlerinde ve performanlarında ciddi bir artış olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte doktorların yüzde 74,5'i sistemde suistimal olduğuna inanmaktadır. Ayrıca, doktorlar sistemin kalıcı olduğuna inanmaktadırlar. Araştırmaya katılan doktorların önemli bir oranı (yüzde 40,5) sistemin kalıcılığına inanmaktadır. Katılımcıların yüzde 24'ü bu konuda görüş bildirmezken, sistemin kalıcı olduğuna inananların oranı yalnızca yüzde 35,2'dir. Manisa'da birinci ve ikinci basamak sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilen başka bir çalışmada doktorların yüzde 73,9'u performans puanlama



sisteminden hoşnut olmadığını ifade etmişlerdir. Benzer olarak ek ödemelerden hoşnut olmayanların oranı yüzde 62,3'dür. Katılımcıların yüzde 63'ü performans ödemesinin mesleki saygınlık ve doyumu olumsuz etkilediğini düşünmektedirler (Nesanır vd., 2006). Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 382 hekime uygulanan diğer bir çalışmada benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Doktorların yüzde 65'i performansa göre ücret uygulamalarının mesleki saygınlık ve doyum duygusunu olumsuz şekilde etkilediğini düşünmektedir. Katılımcıların yüzde 81'i bu sistemle yaptıkları işin gerçek şekilde değerlendirilmediğini ve emeğine saygı gösterilmediğini, yüzde 91'i sistemin etik dışı uygulamalara ve kötüye kullanımlara yol açabileceğini beyan etmişlerdir. Katılımcıların yarısından çoğu ise birimlerinde yapılan hizmetlerin daha kıdemli bir çalışan adına kayıt edilmesi durumuyla karşılaştığını ifade etmektedir (Mansur, 2005; Medimagazin, 2005).

Kamu çalışanlarının performansa göre ücret sistemine ilişkin görüşlerini irdeleyen diğer bir araştırma Tozlu (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma İŞKUR'da çalışan İş ve Meslek Danışmanlarını kapsamaktadır. Ankete katılan İş ve Meslek Danışmanlarının yüzde 65'i performans değerlendirme sisteminin verimliliklerini artırmayacağını ifade etmişlerdir. Buna gösterilen en önemli gerekçe (yüzde 36,6) tarafsız bir değerlendirmenin olmayacağına yönelik inanç olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların yarıdan fazlası (yüzde 51 ve kararsızlar 15,2) takım değerlendirmesinin daha etkin olacağını beyan etmişlerdir. Araştırmanın belki de en çarpıcı sonucu katılımcıların küçük bir oranının başarılı performansa verilecek ödül olarak performans ücretini tercih etmeleridir. Katılımcıların çok büyük bir oranı eğitim fırsatı, yabancı dil kursu, yurtdışı ve içi staj programı, yazılı ve sözlü takdir gibi maddi olmayan ödülleri tercih etmektedir. Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme faaliyetleri yüzde 19,2, yurtdışı eğitim ve staj yüzde 17,4, iş geliştirme ve zenginleştirme yüzde 16,2 oranında tercih edilmektedir. Performans ücretini tercih edenlerin oranı yüzde 17,4'te kalmaktadır (ss. 138-139).

Ülkemizde performansa göre ücrete ilişkin eğitim alanında sınırlı sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Soydan (2012) tarafından gerçekleştirilen ve Ankara ili merkez ilçelerinde devlet genel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yönetici ve öğretmenleri kapsayan araştırmanın bulgularına göre "performans değerlendirme sisteminin önemli bir parçasını oluşturan performansa dayalı ücret konusunda" yönetici ve öğretmenler genel olarak olumsuz bir yargıya sahiptir. Katılımcıların büyük bir oranı performansa göre ücret ödemelerinin eğitim çalışanları arasındaki dayanışmaya zarar vereceğine inanmaktadır. Yönetici ve öğretmenler eğitim alanında performans sisteminin hakkaniyetli bir şekilde uygulanabileceğine inanmamaktadır. "Öğretmenler performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebilir" şeklindeki görüşe deneklerin % 10,76'sı kısmen, % 5,98'i ise tamamen katılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yönetici ve öğretmenlerin çok azı öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebileceğine inanmaktadırlar. Benzer olarak çalışanların yüzde

85'inden fazlası performansa göre ücret ödemelerinin eğitim çalışanları arasındaki dayanışmaya zarar vereceğine inanmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre bu konuda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, eğitim basamağı, cinsiyet, görev, kıdem, gelir düzeyi, göreve başladıkları istihdam biçimi, öğretmenlik statüsü değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer taraftan sendika üyeliği açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Sendikalı yönetici ve öğretmenler sendikalı olmayanlara göre performans değerlendirme sistemi hakkında daha olumsuz görüşe sahiptirler.

### **3. ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Çalışmanın amacı, Kahramanmaraş il merkezinde dört okulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performansa göre ücret uygulamaları konusundaki görüşlerini tespit ve analiz etmektir.

Araştırma, Kahramanmaraş il merkezinde Onikişubat ilçesinde 3 okul ve Dulkadiroğlu ilçesinde 1 okul olmak üzere toplam 4 okulda gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılan okullarımızdan Dulkadiroğlu ilçesinde yer alan Dulkadiroğlu İlkokulu 1573 öğrenci 56 personel ile; Onikişubat ilçesinde yer alan Cahit Zarifoğlu Ortaokulu 1282 öğrenci ve 61 personel ile, Albayrak İlkokulu 650 öğrenci ve 40 personeli ile, İbrahim Çalık Anadolu Lisesi ise 1412 öğrenci ve 64 personel ile eğitime devam etmektedir.

#### **3.2. Araştırma Yöntemi**

Araştırma aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların branşı, eğitim düzeyleri, yaşı, cinsiyeti, görev süreleri, yönetici olup olmadığına ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise performansa göre ücret uygulamalarına ilişkin görüş ve öneriler yer almaktadır. Bu bölümde “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a değişen beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket soruları dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde öğretmenlik mesleğinin saygınlığı, tatmin ve başarı durumu hakkındaki görüşleri irdelenmiştir. İkinci bölümde öğretmenlerin ve kamu çalışanlarının maaşlarıyla ilgili görüşler ele alınmıştır. Üçüncü grup değişkenler/sorular performans yönetimi ile ilgili görüşleri, dördüncü grup sorular performansa göre ücretle ilgili görüşleri irdelenmektedir.

#### **3.3. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini için Kahramanmaraş il merkezinde bulunan okullar arasından rastlantısal olarak dört okul seçilmiş ve okullarda çalışan tüm öğretmen ve yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır. Öğretmen ve yöneticilere dağıtılan toplam anket sayısı 200'dür. Dört okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin toplam sayısı 221'dir. Doldurulan anket sayısı 159, cevap verme oranı yüzde 79,5'tir.

### 3.4. Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma yapılan okullardan ikisi ilkokul, birisi ortaokul, birisi de Anadolu Lisesidir. Katılımcıların okullara göre dağılımı şöyledir; Dulkadiroğlu İlkokulu 28, Cahit Zarifoğlu Ortaokulu 43, Albayrak İlkokulu 34, İbrahim Çalık Anadolu Lisesi 50, cevap vermeyenler 4. Katılımcıların yüzde 80'e yakını lisans mezunudur. Yüksek Lisans ve Doktoralı katılımcı oranı yüzde 10'a yakındır (16 kişi). Katılımcılardan 9 tanesi yönetici pozisyonundadır. Katılımcıların branşlara göre dağılımında sınıf (57 kişi) ve matematik öğretmenleri (17 kişi) en kalabalık grup olarak öne çıkmaktadır.

Yaş ve kıdem gruplarının dağılımına ilişkin histogram yapılmış ve ankete katılan öğretmenlerin yaş ve kıdem dağılımlarının normal dağılıma yakın olduğu görülmüştür. Bu tip çalışmalarda bu değişkenlerin normal dağılıma sahip olması ya da yakın olması beklenmektedir. Elde ettiğimiz sonuç örneklem seçiminin ve anket uygulamasının yerinde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 38,39, ortalama kıdem yılı 15,21'dir.

### 3.5. Araştırma Bulguları

Ankete katılan öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplarda “kararsızım” cevabına göre verilen cevapların anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Buna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcılar “başarı ya da başarısızlık öğretmenlerin kontrolünde olmayan pek çok faktöre bağlıdır.” ve “ücretlerin performansa dayalı olması doğru bir düşüncedir.” konularında kararsız olup, ortaya net bir düşünce çıkmamaktadır. Diğer taraftan öğretmenler şu konularda görece yüksek olumlu görüşlere/ortalamaya sahiptir; “mesleğimde başarılı olduğum kanaatindeyim.”, “başarı ya da başarısızlık öğretmenlerin kontrolünde olmayan pek çok faktöre bağlıdır.”, “yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde öğretmenler de söz sahibi olmalıdır.”, “performansa dayalı ücret sistemi öğretmenler arasında rekabeti artırır”, “performansa dayalı ücret sisteminde kayırmacılık olur.”

Katılımcıların yarıya yakını (yüzde 49,4) öğretmenlik mesleğinin toplumda saygın bir meslek olduğu görüşüne katılmaktadır. Bununla beraber katılımcıların yüzde 35'e yakın oranı bu konuda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu durum genel olarak öğretmenlerin kendilerini toplum içinde konumlandırımları açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların yarıdan fazlası (yüzde 57) mesleklerinin kendilerini tatmin ettiğine inanmaktadır. Mesleklerinden tatmin olmayanların oranı ise yüzde 25 civarındadır. Katılımcıların yüzde doksandan fazlası (yüzde 91) kendilerini mesleklerinde başarılı bulmaktadır. Kendilerini başarılı bulmayanların oranı ise yalnızca yüzde 1,3'tür.

Katılımcıların çoğunluğu (yüzde 69,8) maaşlarının yetersiz olduğuna inanmaktadır. Kamuda genel olarak adaletli bir ücret sistemine inanların oranı yalnızca yüzde 8,8'dir. Katılımcıların yaklaşık yüzde 80'i kamuda adaletli bir ücret sistemi olmadığına inanmaktadır. Araştırma kapasında katılımcıların

performans değerlendirmesine ilişkin görüşleri bazı değişkenlerle irdelenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu performans değerlendirmesinin gerekli olduğuna inanmakla beraber (yüzde 74,4), katılımcıların yarısı performans değerlendirmesinin adil ve objektif olabileceğine inanmamaktadır. Performans değerlendirmesinin adil ve objektif olarak değerlendirileceğine inananların oranı yüzde 14,4'te kalmaktadır. Benzer olarak, katılımcıların okullarındaki başarının takdir edildiğine ilişkin olumlu görüşlerin oranı yüzde ellinin altında kalmaktadır (yüzde 45,1). Bu konuda dikkati çeken bir husus kararsızların oranının oldukça yüksek olmasıdır (yüzde 31,4). Performansa göre ücret uygulamalarını eleştirenler başarı ya da başarısızlığın çalışanların dışında, kontrol edemeyeceği faktörlere dayandığını; bu nedenle, performansa göre ücretin bir anlamı olmadığını iddia etmektedirler. Bu konuda en önemli eleştirmenlerden birisi de Toplam Kalite Yönetiminin kurucusu kabul edilen E.Deming'tir (Deming 1994: 41). Katılımcılar da başarı veya başarısızlığın çalışanlar dışında pek çok faktöre bağlı olduğu görüşüne oldukça yüksek oranda (yüzde 84,1) katılmaktadır.

Son yıllarda çoklu performans değerlendirmesi görüşü literatürde yaygın olarak tartışılmaktadır (Bayram, 2006; Camgöz ve Alperen; 2006; Bilgin, 2007). Bu yaklaşımda çalışanların sadece yöneticiler tarafından tek taraflı olarak değil, ilgili diğer taraflarca (hizmet alan, yönetici, meslektaş vb.) değerlendirilmesi düşüncesi öne çıkmaktadır. Katılımcılar yöneticilerle birlikte diğer öğretmenlerin de birbirlerini değerlendirmeleri konusunda net bir görüş belirtmemişlerdir (olumsuz görüş yüzde 42,8 olumlu görüş 44,6). Benzer bir durum öğretmenlerin performans değerlendirilmesine öğrenciler ve veliler de katılmalıdır." önerisine ilişkin görüşleri için de geçerlidir (olumsuz görüş yüzde 41,8 olumlu görüş 43,7). Buna karşın katılımcıların yüzde 84,2'si öğretmenlerin yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine katılmaları konusunda olumlu görüş beyan etmişlerdir.

Katılımcıların performansa göre ücrete ilişkin görüşleri iki bağlamda ele alınmıştır. Birinci olarak katılımcıların performansa göre ücrete programlarına düşünce düzeyinde (teorik olarak) bakışları, ikinci olarak performansa göre ücretin uygulamadaki potansiyel sorunlarına ilişkin görüşleri irdelenmiştir. Öğretmenler kamu çalışanlarının maaşlarında performansın esas alınması gerektiği önerisini büyük oranda desteklemektedir. Katılımcıların yüzde 78,6'sı kamu çalışanlarının maaşlarında performanslarının esas alınması görüşüne katılmaktadır. Benzer olarak, katılımcıların çoğunluğu öğretmenlerin maaşlarının bir kısmının performansa göre ödenmesi gerektiği (yüzde 78,6) ve performansa göre ücretin öğretmenlerin performanslarını olumlu olarak etkileyeceği görüşlerine de (yüzde 71,5) katılmaktadır. Katılımcıların yüzde 72,8'i performansa dayalı ücret sisteminin öğretmenlerin kendilerini geliştirmesine katkı yapacağına inanmaktadırlar. Bununla birlikte katılımcılar performansa göre ücret sisteminin okullarında sağlıklı olarak uygulanabileceği konusunda fazla olumlu düşünmemektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin kendi okullarında adil olarak uygulanabileceğine inananların oranı yüzde 28,6 gibi çok düşük

bir orandır. Katılımcılar performansa göre ücret uygulamalarında performanstan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağına inanmaktadır (yüzde 69,2). Bu konuda bir problem yaşanmayacağına inananların oranı yüzde 12,6, kararsızların oranı ise yüzde 28,3'tür. Benzer olarak, katılımcıların çoğunluğu performansa göre ücret uygulamalarında kayırmacılık olacağını (yüzde 64) düşünmektedir. Bu görüşe katılmayanların oranı yüzde 10,1 gibi çok düşük bir rakamdır. Benzer olarak katılımcıların yüzde 60'a yakını performansa göre ücret uygulamalarının yönetmen- öğretmen ilişkilerini olumsuz etkileyeceği kanaatindedir. Performansa dayalı ücret sisteminin öğretmenler arasında rekabeti artıracığına inananların oranı ise daha yüksektir (yüzde 72,1).

Araştırmada katılımcıların görüşlerinde bağımsız değişkenlere göre (okul, eğitim, yaş, yöneticilik ve cinsiyet) anlamlı bir fark olup olmadığı irdelemek için Pearson Ki Kare (Chi-Square) testi, varyans analizi (ANOVA), Tukey testi ve çok değişkenli logistik regresyon analizi kullanılmıştır. Farklı okullardan ankete katılım sağlayan öğretmenlerden sorulara verilen cevaplar arasında fark olup olmadığını tespit etmek için Pearson Ki Kare (Chi-Square) testi yapılmıştır. Anlamlılık derecesi 0,05 olarak alınmıştır. Buna göre; yedi değişken açısından öğretmenlerin görev yaptığı okul anlamlı düzeyde farklılık oluşturmaktadır. Farklı okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerinin bu değişkenler açısından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını test etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda dört değişken açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu değişkenler şunlardır; “öğretmenlik mesleği toplumda saygın bir meslektir.”, “mesleğim beni tatmin etmektedir.”, “okulumda başarılı öğretmen takdir edilmektedir.”, “öğretmenlerin değerlendirilmesinde performansdan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağına inanıyorum.” Bu değişkenler için farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. “Mesleğim beni tatmin etmektedir.” değişkeni için Dülkadir İlkolulu en yüksek ortalamaya sahip olup genel ortalamadan farklılaşmaktadır. “Okulumda başarılı öğretmen takdir edilmektedir.”, “öğretmenlerin değerlendirilmesinde performansdan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağına inanıyorum.” ve “öğretmenlik mesleği toplumda saygın bir meslektir.” değişkenleri için İbrahim Çalık Anadolu Lisesi en düşük ortalamaya sahip olup genel ortalamadan farklılaşmaktadır.

Yöneticilik durumuna göre öğretmenlerden sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin Pearson Ki Kare (Chi-Square) testi yapılmış ve beş değişken açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Dana sonra, yöneticilik durumunun bu değişkenler açısından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını test etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda dört değişken açısından anlamlı bir fark bulunmuştur; “okulumda başarılı öğretmen takdir edilmektedir.”, “öğretmenlerin performans değerlendirmesine öğrenciler ve veliler katılmalıdır.”, “performansa dayalı ücret sisteminin okulumda adil olarak uygulanabileceğine inanıyorum.”, “öğretmenlerin değerlendirilmesinde performansdan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağına inanıyorum.” Bu

değişkenler için farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek oranda çalışanların takdir edildiğine inanmaktadır. Benzer olarak, yöneticiler “öğretmenlerin değerlendirilmesinde performansdan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağına inanıyorum.” ve “performansa dayalı ücret sisteminin okuluma adil olarak uygulanabileceğine inanıyorum.” görüşlerine yönetici olmayanlara göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Yönetici olmayanlar yöneticilere göre “öğretmenlerin performans değerlendirmesine öğrenciler ve veliler katılmalıdır.” görüşüne daha yüksek oranda katılmaktadır.

Sorulara verilen cevaplarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin Ki Kare (Pearson Chi-Square) testi yapılmış, yalnızca iki değişken açısından katılımcıların cinsiyetinin anlamlı düzeyde farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenler “yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine öğretmenlerin de katılması gerektiğine” ve “performansa dayalı ücret sisteminde kayırmacılık olacağına” ilişkin olanlardır. Daha sonra bu değişkenler açısından cinsiyetin istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını sınamak için Varyans analizi (ANOVA) yapılmış, “yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine öğretmenlerin de katılması gerektiğine” ilişkin değişken için istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır. Ancak, “performansa dayalı ücret sisteminde kayırmacılık olacağına” ilişkin değişken bağlamında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu değişken açısından farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Kadın öğretmenler daha yüksek oranda “performansa dayalı ücret sisteminde kayırmacılık olacağına” inanmaktadırlar. Bu bulgu diğer ülkelerde yapılan araştırmalarla dolaylı olarak benzerlik taşımaktadır. İngiltere’de yapılan araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre performansa göre ücret programlarına daha olumsuz yaklaşmaktadırlar (Jones, 2013; Leigh, 2013).

Eğitim seviyelerine göre öğretmenlerden sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin Ki Kare (Pearson Chi-Square) testi yapılmış ve yalnızca iki değişken açısından öğretmenlerin eğitim seviyesinin anlamlı düzeyde farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar “okulumda başarılı öğretmenler takdir edilmektedir.” ve “performansa dayalı ücret sisteminin okuluma adil olarak uygulanabileceğine inanıyorum.” değişkenleridir. Eğitim durumunun bu değişkenler açısından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını test etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda “okulumda başarılı öğretmen takdir edilmektedir.” değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur.” Bu değişken için farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Bu değişken için lisans mezunu öğretmenlerin diğer meslektaşlarına göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, yaş gruplarına göre öğretmenlerden sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin Ki Kare (Pearson Chi-Square) testi yapılmış ve yalnızca iki

değişken açısından öğretmenlerin yaş gruplarının anlamlı düzeyde farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Daha sonra yaşın bu değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek için çok değişkenli logistik regresyon analizi yapılmış, yapılan modelleme çalışmaları her iki değişken için istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulamamıştır.

#### 4. SONUÇ

Şüphesiz ki çalışanların mesleğinde başarısını maddi faktörlerin yanı sıra kendilerinin ve başkalarının meslekleri hakkındaki düşünceleri gibi maddi olmayan unsurlar da etkilemektedir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansa göre ücret uygulamalarına ilişkin düşüncelerinin yanı sıra öğretmenlik mesleğinin saygınlığı, tatmin ve başarı durumu, öğretmen maaşlarının ve genel olarak kamudaki maaş sisteminin adelete ve hakkaniyete uygunluğu ile ilgili görüşleri de irdelenmiştir. Katılımcıların yalnızca yarıya yakını öğretmenlik mesleğinin toplumda saygın bir meslek olduğu görüşüne katılmaktadır. Katılımcıların yarıdan fazlası bu konuda kararsız kalmışlar veya olumsuz görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan, katılımcıların önemli bir oranı mesleklerinin kendilerini tatmin ettiğine inanmaktadır. Daha çarpıcı olan ise katılımcıların yüzde doksanına yakınının kendilerini mesleklerinde başarılı bulmasıdır. Bu son bulgu özellikle önemlidir. Performansa göre ücret uygulamaları doğası gereği sınırlı sayıda çalışana performans ücreti verebilecektir. Bu durum çalışanların öz değeri hakkındaki düşüncelerini yaralayacak; ayrıca çalışanlar arasında çatışmaya yol açacaktır. Nitekim bu konuyla ilgili olarak Kohn (1993: 5) kişilerin ücretleri kesildiğinde demotive olduklarını, ancak ücretleri iki kat artırıldığında bile bunun çalışanların motivasyonunu ve motivasyona dayalı performanslarını artıracığı anlamına gelmediğini ifade etmektedir. Ayrıca, yazar performansa dayalı ücret sisteminin kurumlardaki takım ruhunu zedeleyeceğini belirtmektedir.

Araştırmada katılımcıların performansa göre ücrete ilişkin görüşleri iki bağlamda ele alınmıştır. Birincisi katılımcıların performansa göre ücrete teorik olarak bakışları, ikinci olarak da performansa göre ücretin uygulamadaki potansiyel sorunlarına ilişkin görüşleri irdelenmiştir. Öğretmenler kamu çalışanlarının maaşlarında performanslarının esas alınması gerektiği önerisine büyük oranda katılmaktadır. Benzer olarak, katılımcılar öğretmenlerin maaşlarının bir kısmının performansa göre ödenmesi gerekliliğine ve performansa göre ücretin öğretmenlerin performanslarını olumlu olarak etkileyeceği görüşlerine de katılmaktadır. Bununla birlikte katılımcılar performansa göre ücret sisteminin okullarında sağlıklı olarak uygulanabileceği konusunda kararsız görülmektedir. Çoğunluk performansa göre ücret uygulamalarında performanstan daha çok performans dışı faktörlerin rol oynayacağına inanmaktadır. Benzer olarak, katılımcıların çoğunluğu performansa göre ücret uygulamalarında kayırmacılık olacağı ve ilişkileri olumsuz etkileyeceği kanaatindedir. Özetle, katılımcılar performansa göre ücret uygulamalarına düşünce düzeyinde destek vermekte, uygulamada ise performans dışı faktörlerin rol oynayacağından ve

kayırmacılığın olacağından endişe etmektedirler. Bu sonuç performansa göre ücret programlarının kamuda uygulamalarına ilişkin uluslararası literatürle paralellik göstermektedir. Araştırmalar performansa göre ücret uygulamalarının kamu kurumlarında büyük oranda başarısız olduğunu göstermesine karşın hem politikacılar hem de kamu çalışanları performansa göre ücret düşüncesinin esasında iyi olduğuna sorunun “kötü uygulamalardan” kaynaklağına yaygın olarak inanmaktadırlar. Oysaki performansa göre ücret programlarının hem teorik düzeyde hem de uygulamada sorunlu olduğuna, sorunun uygulamalardan değil düşüncenin bizatihi kendinden kaynaklandığına ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur (Kellough ve Lu, 1993; Houston, 2009; Perry vd., 2009; Weibel vd., 2010).

Araştırmada katılımcıların görüşlerinde okul, eğitim, yaş, yöneticilik ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırma bulguları katılımcıların bazı konulardaki görüşlerinin okul, eğitim, yaş, yöneticilik ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç yukarıda bahsedilen Soydan’ın (2012) ve Kim’in (2003) araştırmasından farklı bir durum ortaya koymaktadır.

Şüphesiz ki bu çalışma Kahramanmaraş İl merkezindeki yalnızca dört okulu kapsayan sınırlı bir çalışma olup tüm Türkiye’yi temsil etmekten uzaktır. Buna karşın ülkemizde performansa dayalı ücrete ilişkin eğitim alanında az sayıda ampirik araştırmanın var olduğu göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın literatüre sınırlı da olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5. TARTIŞMA

Türk kamu yönetiminin en fazla tartışılan konularından birisi hiç şüphesiz kamu personelinin aldığı ücretlerdir. Ülkemizde kamu personelinin maaş ve ücretini belirleyen birçok farklı mevzuat bulunmaktadır. Bunun bir sonucu olarak karmaşık bir ücret sistemi oluşmuştur. Bu konuyla ilgili olarak, diğer ülkelerde olduğu gibi, kamu yönetiminin verimliliği ve memurların maaşlarını hak edip etmediği konusu da kamuoyunun gündemine taşınmaktadır. Bu bağlamda, performansa göre ücret sisteminin kapsamlı olarak kamu kurumlarında uygulanması konusu tartışmaya açılmaktadır.

Türk kamu personel sisteminin en fazla tartışılan konularından birisi kamu personelinin aldığı ücretlerin ne ölçüde adaletli olduğudur. Katılımcıların büyük bir ekseriyeti öğretmen maaşlarını yeterlidir görüşüne katılmamaktadır. Benzer olarak, daha yüksek bir orandaki katılımcı kamuda genel olarak adaletli bir ücret sisteminin olmadığı görüşünü paylaşmaktadır. Kamu çalışanlarının kamudaki ücretleri adaletsiz olarak algılaması ücretlerin genel olarak yetersiz olması kadar önemli bir sorundur. Nitekim Türkiye’de bir Bakanlıkta yapılan araştırma kamu çalışanlarının kamudaki ücret adaletsizliğini ücretlerin yetersiz olmasından daha önemli bir sorun olarak gördüğünü ortaya koymaktadır (Coşkun, 2005: 325).



Etkin bir performans yönetimi sistemi bir kurumda insan kaynağı ile ilgili faaliyetlerin planlanması, standartların belirlenmesi, değerlendirilmesi, geri bildirimde bulunulması, eğitim ve gelişimin tespiti ve etkin iletişim sağlanması gibi konularda kurum yönetimine güvenilir ve geçerli bilgiler sağlayarak, kurumun stratejilerini belirlemede hayati rol oynar. Araştırma kapsamında, katılımcıların çoğunluğu performans değerlendirmesinin gerekli olduğuna inanmakla beraber önemli bir oranı okullarında performans değerlendirmesinin adil ve objektif olarak yapılamayacağına inanmamaktadır. Benzer olarak katılımcılar okullarındaki başarının takdir edildiğine ilişkin çok olumlu görüşe sahip değildirler. Burada dikkati çeken bir husus kararsızların oranının oldukça yüksek olmasıdır. Literatürde amirler tarafından takdir edilmenin güçlü bir motivasyon faktörü olduğu ifade edilmektedir (Khojasteh, 1993; Vandenaabee vd., 2004). İnsan kaynakları yaklaşımının temel usnurlarından birisi olan takdir edilme bir eylem ve davranıştan kısa bir süre sonra bireyin hak ettiğini düşündüğü pozitif ve kişisel karşılık olarak tanımlanmaktadır (Anderfuhren-Biget vd., 2010: 219) Bu pozitif tepki/geribildirim takım üyelerinin performansının ve motivasyonunun belirleyici unsuru olarak görülmektedir. Nitekim Whitener (2001) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma kurumsal destek düzeyi ile çalışanların kurumsal bağlılık algısı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır.

Son yıllarda çoklu performans değerlendirmesi görüşü literatürde yaygın olarak tartışılmaktadır. Çalışanların sadece yöneticiler tarafından tek taraflı olarak değil, ilgili diğer paydaşlarca (hizmet alan, yönetici, meslektaş, vb.) değerlendirilmesi düşüncesi öne çıkmaktadır. Bu çalışma da katılımcılar yöneticilerle birlikte diğer öğretmenlerin de birbirlerini değerlendirmeleri konusunda net bir görüş belirtmemişlerdir. Bu konuda olumlu ve olumsuz görüş belirtenlerin oranı birbirlerine yakındır. Benzer bir durum öğretmenlerin performans değerlendirilmesine öğrenciler ve veliler de katılmalıdır.” önerisine ilişkin görüşler için de geçerlidir. Buna karşın katılımcıların yüzde doksanına yakını öğretmenlerin yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine katılmaları konusunda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Esasında bu durum öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin uygulamada ne kadar adil ve nesnel olacağına dair şüphelerini göstermektedir. Yukarıdaki bulgularla örtüşen diğer bir sonuç da katılımcıların başarı veya başarısızlığının çalışanlar dışında pek çok faktöre bağlı olduğu görüşüne oldukça yüksek oranda katılmalarıdır. Tüm bunlar, çalışanların kabul ettiği ve benimsediği şeffaf ve adil bir performans sisteminin önemine ve böyle bir sistem oluşturmanın zorluğuna işaret etmektedir.

Yapılan araştırmalar performansa göre ücret uygulamalarının kamu kurumlarında etkinliği ve verimliliği sağlamak bir yana istenmeyen bir takım sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Performansa göre ücret uygulamaları dışsal motivasyonu güçlendirmekte (ücret etkisine yol açmakta), ve aynı zamanda davranış için içsel motivasyonu zayıflatmaktadır (dışlama etkisi- crowding out effect). Bu iki zıt etkininin gücüne bağlı olarak performansa göre ücret personelin çabasını desteklemekte veya

zayıflatmaktadır. Başlangıçta içsel motivasyon ne kadar güçlü ise maddi ödüller içsel motivasyonu o ölçüde azaltmaktadır. Ayrıca, ücret etkisi (price effect) dışlama etkisinden daha güçlü olsa bile gizli maliyet (hidden cost) ortaya çıkmaktadır. Bu durumda içsel olarak motive edilen davranışın kaybı sürekli olarak dışsal ödüllerle telafi edilmelidir (Weibel vd., 2010). Bazı araştırmalar performansa göre ücret programlarının öğretmenlerin toplam motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Belfield ve Heywood, 2008; Gius, 2013). Araştırmalar performansa göre ücret programlarının başka “istenmeyen/öngürülemeyen sonuçlara neden olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlardan birisi çalışanların bazı “oyunlarla” performans sonuçlarını gerçekte olduğundan daha yüksek göstermeleridir. Örneğin öğretmenler geçme sınırındaki öğrencilerin notlarını düzeltmekte, doktorlar hedefleri tutturmak için hasta sayısını değiştirmektedirler. Performansa göre ücret programlarının kurumlardaki ekip çalışmasını olumsuz etkilemesi de literatürde sıkça dile getirilen olumsuz etkilerinden birisidir (Ray vd., 2014: 7-8). Bu olumsuzluğu önlemek için pek çok ülke bireysel performans ödemeleri yerine ekip temelli performans programları geliştirmektedirler (OECD, 2005: 48).

Performansa göre ücret sihirli bir kavram olmasına karşın araştırmalar uygulamanın zor ve karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir. OECD çalışmaları performansa göre ücret uygulamalarının hem tasarım ve uygulama problemleri hem de performans değerlendirmelerinin zorlukları nedeniyle çoğunlukla çalışanların motivasyonuna olumlu etki yapmadığını göstermektedir. Kamu yönetiminde performans değerlendirmesi büyük ölçüde yöneticilerin kararlarına dayanmaktadır. Performans kavramı karmaşık bir kavram olup, performansı objektif olarak değerlendirecek somut ölçekler bulmak oldukça güçtür. Ayrıca performans hedefleri siyasi iktidarlar değiştikçe değişmektedir. Özetle, pek çok araştırma performansa göre ücretin performansa etkisinin sınırlı hatta negatif olduğunu göstermektedir (OECD, 1997; OECD; 2005).

Sonuç olarak; performansa göre ücret programları kamu kurumlarında yaygın olarak uygulanmasına karşın çalışanlar ve kurumların performansı üzerindeki etkisi sınırlı, hatta çoğunlukla olumsuzdur. Ülkemizde kamu çalışanlarının ücretinin yetersizliği ve ücret sistemindeki adaletsizlik sıklıkla gündeme gelmektedir. Aslan (2011) tarafından yapılan analizde memurların 1970 sonrası net olarak yoksullaştığı tespit edilmiştir. Ülkemizde kamu çalışanlarının maaşlarıyla ilgili öncelikli konu başarısı tartışmalı olan performansa göre ücret sistemi değil, çalışanların kabul edebileceği şeffaf ve adil bir ücret sistemi gibi gözükmektedir.

## KAYNAKÇA

- Anderfuhren-Biget S, Varone F, Giauque D, Ritz A (2010) "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Sector Motivation Matter?", *International Public Sector Management*, 13 (3), 213-246.
- Aslan EO (2011) "Maaş İlişkisi ve Türkiye'de Memur Maaşları", *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (3), 109-140.
- Aydın S (2007) "Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Anlayışına Geçiş", içinde Ateş H, Kırılmaz H, Aydın S (eds), *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Türkiye Örneği*, Asil Yayınları, Ankara, 252-77.
- Bakan I, Büyükmeşe T (2005) "Sağlık Sektöründe Uygulanan Performansa Göre Ücretlendirme Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Alan Çalışması," XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 12- 14 Mayıs, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Balcı A, Kırılmaz H (2005) "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığında Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi", içinde Nohutçu A, Balcı A (eds), *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1*, Beta Yayınları, İstanbul, 169-201.
- Bayram L (2006) "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 62 (Temmuz-Eylül), 47-65.
- Belfield C, Heywood J (2008) "Performance Pay for Teachers: Determinants and Consequences", *Economics of Education Review*, 27 (3), 243-252.
- Bilgin KU (2007) Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 65 (özel sayı), 53-87.
- Camgöz SM, Alperten İN (2006) "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 191-212.
- Ceylan Z (2009) "Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme," *Sayıştay Dergisi*, 74-75, 45-72.
- Choi S, Andrew B. Whitford AB (2013) "Merit-based Pay and Employee Motivation in Federal Agencies", *Governance Studies*, 63 (11), 1-11.

- Coşkun S (2005) “AB ve Reform Sürecinde Türk Bürokrasisi: Bir Olay Çalışması” Nohutçu A, Balcı A (eds.), Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması, İstanbul, Beta Yayınları, 299- 330.
- Deming EW (1994) “Out of the Crisis”, MIT Center for Advanced Engineerins Study (19<sup>th</sup> edition).
- Demir S (2007) “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, MT, Tozlu A (2011) “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Sayıştay Dergisi, 81 (Nisan-Haziran), 33-61.
- Forest V (2008) “Performance Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Emperical Perspectives for the French Civil Service”, International Review of Administrative Sciences, 74 (2), 325- 339.
- Gagné M, Deci EL (2005) ‘Self-determination Theory and Work Motivation’, Journal of Organizational Behavior, 26 (4), 331–362.
- Gius M (2013) "The Effects of Merit Pay on Teacher Job Satisfaction" Applied Economics, 45 (31), 4443-4451
- Heneman HG, Young P (1991) “Assessment of a Merit Pay Program for School District Administrators”, Public Personnel Management, 20(1), 35–47.
- Houston DJ (2009) “Motivating Knights or Knaves? Moving Beyond Performance-Related Pay for the Public Sector”, Public Administration Review, 69 (1), 43-57.
- Jacob B, Springer MG (2007) "Teacher Attitudes on Pay for Performance: A Pilot Study." National Center on Performance Incentives Working Paper #2007-06. Nashville, TN: Vanderbilt University.
- Jones MD (2013), "Teacher Behavior under Performance Pay Incentives", Economics of Education Review, 37, 148-164.
- Kellough J, Lu H (1993) “The Paradox of Merit Pay in the Public Sector: Persistence of a Problematic Procedure”, Review of Public Personnel Administration, 13(2), 45-64.
- Kestane, D (2003) “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, Ocak-Nisan Sayısı, 126-144.
- Khojasteh M (1993) “Motivating the private vs public sector managers”, Public Personnel Management, 22(3), 391-401.

- Kim YJ (2003) "A Study of the Perceptions of Administrators and Faculty Members toward Merit Pay for Faculty at Junior Colleges in Korea", Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin, USA.
- Kohn A (1993) "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63.
- Lah TJ, Perry JL (2008) "The diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD countries: A tale of two paths to reform", *Review of Public Personnel Administration*, 28 (3), 282-299.
- Leigh A. (2013) "The Economics and Politics of Teacher Merit Pay", *CESifo Economic Studies*, 59 (1), 1-33.
- Mansur AT (2005) "Performansa Dayalı Çalışma Sisteminin Uzmanlık Eğitime Etkileri", Konferans Metni, Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.
- Marsden D (2004) 'The role of Performance-related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Services', *Industrial and Labour Relations Review*, (57)3, 350-70.
- Marsden D, French S (1998) "What a Performance: Performance-related Pay in the Public Services", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-62.
- Marsden D, Richardson R (1994) "Performing for Pay? The Effects of "Merit Pay" on Motivation in a Public Service", *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-61.
- Medimagazin (2005) "Suistimale yol açıyor, motive etmiyor", *Pazartesi*, 16 Mayıs 2005. <http://www.medimagazin.com.tr/medimagazin/tr-8220suistimale-yol-aciyor-motive-etmiyor8221-1-230-1803.html> (erişim tarihi 24 Aralık 2014).
- Nesanır N, Erem A, Bilge B, Saltık A, (2006) "Manisa'da Birinci ve İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Bakış Açısıyla Performansa Dayalı Döner Sermaye Uygulaması", *Toplum ve Hekim*, 21 (3), 231-238.
- OECD (1997) "Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts", Paris: OECD.
- OECD (2005) "Pay-Per Performance in Public Administration", Paris: OECD.
- Özkal Sayan İ, Şahan Y (2011) "Sağlık Bakanlığı'nda Performans Değerlendirme ve Ek Ödeme Sistemi", *Memleket Siyaset Yönetim*, 6 (16), 33-70.
- Pearce JL, Perry JL (1983) "Federal merit pay: A longitudinal analysis", *Public Administration Review*, 43, 315-325.

- Perry JL (1988) "Making Policy by trail and error: Merit Pay in the Federal Service", *Policy Studies Journal*, 17 (2), 389-405.
- Perry JL (1986) "Merit Pay in the Public Sector: The Case for a Failure of Theory", *Review of Public Personnel Administration*, 7(1), 57-69.
- Perry JL, Porter LW (1982) "Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations", *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry JL, Engbers T, Jun SY (2009) "Back to Future? Performans- Related Pay, Emperical Research, and the Perils of Persistence", *Public Administration Review*, 69 (1), 39-51.
- Perry J, James L, Mesch D, Paarlberg L (2006) "Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited", *Public Administration Review*, 66(4) 505-14.
- Ray K, Foley B, Tsang T, Walne D, Bojorek Z (2014) "A review of the evidence on the impact, effectiveness and value for money of performance-related pay in the public sector", *The Work Foundation*, Lancaster University, UK.
- Soydan, T (2012) "Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma", *Ege Eğitim Dergisi*, (13) 1, 1-25.
- Tozlu, A (2014) "Kamu Kesiminde Peformans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi", *Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Vandenabeele W, Depre' R, Hondeghe A, Yan S (2004) "The Motivational Patterns of Civil Servants", *Viesoji Politika Ir Administravimas*, (13), 52-63.
- Weibel A, Rost K, Osterloh M (2010) "Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Wright BE (2007) "Public Service and Motivation: Does Mission Matter?", *Public Administration Review* 67(1): 54-64.
- Whitener EM (2001) "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Yuan K, Le V, McCaffrey DF, Marsh JA, Mamilton LS, Stecher BM, Springer BM (2013) "Incentive Pay Programs Do Not Affect Teacher Motivation or Reported Practices", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 35 (1), 3-22.

Zaim H (2007) “Performansa Dayalı Ücret Uygulanmasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53, 359-374.