

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMENİN KAMU ÇALIŞANLARININ
İŞ STRESİNE ETKİSİ

Sema Müge YILMAZGİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Gülise GÖKÇE

Konya - 2012



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI



Öğrencinin

Adı Soyadı: Sema Müge YILMAZGİL

Numarası: 104228002001

Ana Bilim /
Bilim Dalı: Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Programı: Tezli Yüksek Lisans

Tezin Adı: Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş
Stresine Etkisi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Sema Müge YILMAZGİL



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı:	Sema Müge YILMAZGİL
	Numarası:	104228002001
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
	Programı:	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Gülise GÖKÇE
	Tezin Adı:	Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi” başlıklı bu çalışma 02/07/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

Doç. Dr. Gülise GÖKÇE

Danışman

Prof. Dr. Önder KUTLU

Üye

Doç. Dr. Ali ŞAHİN

Üye

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanış sürecinin başından sonuna kadar yardımlarını benden esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Gülise GÖKÇE'ye ve verdiği katkılarla desteğini her zaman yanımda hissettiğim hocam Sayın Prof. Dr. Orhan GÖKÇE'ye;

Yüksek lisans eğitimim boyunca yanında çalışmaktan gurur duyduğum ve bu süreçte göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı hocam Sayın Prof. Dr. Önder KUTLU'ya ve diğer kıymetli hocalarıma;

Bu çalışmada katkılarıyla ve önerileriyle yanımda olan arkadaşlarım Arş. Gör. Mehtap FINDIK ile Arş. Gör. Yasin TAŞPINAR'a ve birlikte çalışmaktan zevk aldığım diğer asistan arkadaşlarıma,

Ve en önemlisi verdikleri manevi destek ve gösterdikleri fedakarlıkla bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme, nişanlıma ve dostlarıma teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

S. Müge Yılmazgil

Konya, 2012



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı:	Sema Müge YILMAZGİL
	Numarası:	104228002001
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
	Programı:	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Gülise GÖKÇE
	Tezin Adı:	Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türk kamu yönetiminde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş stresi üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapıldıktan sonra Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 134 hekim üzerinde anket çalışması uygulanmış ve elde edilen veriler yorumlanarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma kapsamında hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu, olumsuz ifadeler katılma oranları ve yaşadıkları iş stresi ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış ve sonuç olarak bir takım anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise sağlık alanında uygulanan performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumsuz ifadeler ile hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizinden elde edilen veriler ise hekimlerin yaşadıkları iş stresinin önemli bir kısmının performansa dayalı ödeme sisteminin olumsuz yönlerinden kaynaklandığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Performans Değerlendirme, İş Stresi



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı:	Sema Müge YILMAZGİL
	Numarası:	104228002001
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
	Programı:	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Gülise GÖKÇE
	Tezin İngilizce Adı:	The Effect of Performance Evaluation in Turkish Public Administration on Public Employees' Work Stress.

SUMMARY

The aim of this study is to determine the effects of performance evaluation system which is applied in Turkish public administration on employees' work stress. In research after review of the domestic and foreign literature about subject, survey study was applied on 134 physicians who are working in Konya Training and Research Hospital and the data obtained by means of survey method were analysed and also research hypotheses were tested.

With the scope of the research is investigated whether there is a significant difference between physicians' participation rates of positive and negative statements about performance-based payment system and demographic variables, as well as between their work stress and demographic variables, as a result some significant differences were found. According to the results of correlation analysis, positive and significant relationship was revealed between the negative statements about performance-based payment system which is applied in the field of health and physicians' work stress. The data obtained by regression analysis has shown that a significant portion of physicians' work stress is connected to the negative aspects of performance-based payment system.

Key Words: Public Administration, Performance Evaluation, Work Stress.

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFT	: Elektronik Fon Transferi
IMF	: International Monetary Fund
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırması
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEBSİS	: MEB Bütünleşik Yönetim Bilişim Sistemi
MEHTAP	: Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi
M.İ	: Mülki İdare
MOBESE	: Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu
NATO	: North Atlantic Treaty Organization
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PDÖ	: Performansa Dayalı Ödeme
SIGMA	: Support for Improvement in Governance and Management

TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
U.S	:United States
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TTB-UDEK	: Türk Tabipler Birliği Uzmanlık Dernekleri Eşgüdüm Kurulu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
KISALTMALAR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları.....	5
1.1.1 Performans ve Performans Yönetimi Kavramlarının Tanımı	6
1.1.2. Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları	9
1.1.3. Performans Yönetim Süreci	13
1.2. Performans Değerlendirme Kavramı.....	15
1.2.1. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	16
1.2.2. Bireysel Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.....	18
1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Yararları	20
1.4. Performans Değerlendirme Süreci	22
1.5. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	27
1.5.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....	27
1.5.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	28
1.5.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri	30

1.5.1.3. Kritik Olay Yöntemi.....	31
1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	31
1.5.1.5. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	31
1.5.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri	32
1.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	32
1.5.2.2. Değerlendirme Merkezleri	33
1.5.2.3. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi.....	33
1.5.2.4. Davranışsal Beklenti Skalası	35
1.5.2.5. Balanced Scorecard Yaklaşımı.....	36
1.6. Bireysel Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	37
1.6.1. Terfi ve Nakiller	37
1.6.2. Kariyer Planlama	37
1.6.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	37
1.6.4. Ücret ve Maaş Yönetimi	38
1.6.5. İnsan Kaynakları Planlaması	38
1.7. Bireysel Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Eleştiriler ...	38
1.7.1. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar	39
1.7.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesinden Kaynaklanan Sorunlar.....	43
1.7.3. Performans Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Dünyada Kamu Yönetimini Değişime Zorlayan Dinamikler	48
2.1.1. Bilgi Teknolojileri.....	49
2.1.2. Küreselleşme ve Ulus Devlet Anlayışındaki Değişim.....	49
2.1.3. Yeni Sağ Akımının Yükselişi.....	52
2.1.4. Klasik Kamu Yönetimi Yaklaşımında Kimlik Bunalımı.....	54
2.1.5. Ekonomik ve Sosyal Nedenler	54

2.2. Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanma İhtiyacı.....	55
2.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Değişimi Zorunlu Kılan İçsel Faktörler	56
2.2.2. Türk Kamu Yönetiminde Değişimi Zorunlu Kılan Dışsal Faktörler	58
2.3. Kamu Yönetiminde Değişim Stratejileri ve Türkiye’deki Görünümü	59
2.3.1. Özelleştirme.....	59
2.3.2. Özel Sektör Yönetim Tekniklerinin Kamu Yönetiminde Kullanılması ...	61
2.3.3. E-devlet	68
2.3.4. Yönetişim Anlayışına Geçiş	69
2.3.5. Yerelleşme.....	70
2.4. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme.....	72
2.5. Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme	75
2.5.1. Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Değerlendirme.....	76
2.5.1.1. Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	76
2.5.1.2. Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçütleri.....	80
2.5.1.3. Kurumsal Performans Değerlendirmenin Yararları	83
2.5.2. Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirme	84
2.5.2.1. Kamu Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesinin Gerekliliği ve Önemi	85
2.5.2.2. Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	87
2.5.2.2.1. Devlet Memurları Kanunu Öncesi Performans Değerlendirme ..	87
2.5.2.2.2. Devlet Memurları Kanunu’na Göre Sicil Sistemi.....	91
2.5.2.3. 2000’li Yıllarda Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirme Konusundaki Tasarı ve Uygulamalar	97
2.5.2.3.1. 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı ve Performans Değerlendirme	98
2.5.2.3.2. Kamu Personel Kanunu Tasarısı ve Performans Değerlendirme	99
2.5.2.3.3. 6111 Sayılı Kanun ve Sicil Sisteminin Kaldırılması	101

2.6. Dünyada Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	103
2.6.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Ülke Uygulamaları...	104
2.7. Türk Kamu Yönetiminde “Performansa Dayalı Ücretlendirme” nin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	107
2.7.1. Türk Kamu Yönetiminde Farklı İstihdam Türlerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Sistemi	108
2.7.1.1. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Uygulaması	108
2.7.1.2. Sözleşmeli Personel Uygulaması	111
2.7.1.3. Memurlarda Performansa Dayalı Ücret Uygulaması.....	112
2.7.1.3.1. Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfında Performans Değerlendirme..	113
2.7.1.3.2. Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesi	114
2.7.1.3.3. Sağlık Hizmetleri Sınıfı.....	118
2.8. Sağlık Bakanlığı’nda Uygulanan Performans Değerlendirmeye Dayalı Ödeme Sistemi	120
2.8.1. Sistemin İşleyişi.....	121
2.8.2. Sisteme Yönelik Yapılan Olumlu ve Olumsuz Eleştiriler	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLİŞKİSİ

3.1. Stres ve İş Stresi Kavramları.....	129
3.2. İş Stresine Neden Olan Faktörler	132
3.2.1. İş İle İlgili Olan Stres Kaynakları.....	133
3.2.2. Örgüt İle İlgili Olan Faktörler	137
3.2.3. Bireyin Kendisi İle İlgili Stres Kaynakları.....	140
3.2.4. Dış Çevre İle İlgili Stres Kaynakları.....	142
3.2.5 Örgütsel Rol İle İlgili Stres Kaynakları.....	144
3.3. İş Stresi Belirtileri	147
3.3.1. Bedensel (Fiziksel) Olan Belirtiler	147

3.3.2. Psikolojik Olan Stres Belirtileri.....	148
3.4. İş Stresinin Aşamaları.....	148
3.5. İş Stresinin Sonuçları.....	150
3.5.1. İş Stresinin Yol Açtığı Başlıca Hastalıklar	150
3.5.2. Örgütsel Sonuçları	151
3.5.2.1. İşe Devamsızlık	151
3.5.2.2. İşgücü Devri	151
3.5.2.3. İş Kazaları.....	152
3.5.2.4. Yabancılaşma	152
3.5.2.5. Tükenmişlik.....	153
3.5.2.6. Verimlilik ve Stres.....	153
3.5.2.7. Performans Ve Stres.....	154
3.6. İş Stresi ile Başa Çıkma Yöntemleri	155
3.6.1. Bireysel Düzeyde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	155
3.6.2. Örgütsel Düzeyde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	158
3.7. Performans Değerlendirme Uygulamalarının İş Stresine Etkisi.....	162

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİNE ETKİSİ: KONYA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	168
4.2. Araştırmanın Varsayımları	169
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	170
4.4. Araştırmanın Yöntemi	170
4.5. Araştırmanın Örneklemi	172
4.6. Anket Formunun Ön Testi.....	172
4.7. Verilerin Analizi.....	173
4.8. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	173

4.9. Araştırmanın Hipotezleri	174
4.10. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme	177
4.10.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	177
4.10.2. Performansa Dayalı Ödeme Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler ve İş Stresine İlişkin Analiz Sonuçları	179
4.10.2.1. Cinsiyetlerine Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	180
4.10.2.2. Yaşlarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	181
4.10.2.3. Medeni Durumlarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	182
4.10.2.4. Eğitim Durumlarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	183
4.10.2.5. Hizmet Yıllarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	185
4.10.2.6. Temel Maaş Miktarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	186
4.10.2.7. Performansa Karşılık Aldıkları Ek Gelire Göre PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi	187
4.10.2.8. Bulunulan Kurumda Çalışma Süresine Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi	188

4.10.2.9. Çalışma Tempolarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	189
4.10.2.10. Çalıştıkları Pozisyona Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi.....	192
4.10.3. PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelerin Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresine Etkisi.....	194
4.10.3.1. Performans Değerlendirme Uygulamasının İş Yükünü Artırması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki	195
4.10.3.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hekimlerin Gelirlerine Önemli Bir Oranda Yansıması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki.....	196
4.10.3.3. Performans Değerlendirme Uygulaması ile Birlikte Hekimlerin Sosyal Yaşamlarına ve Ailelerine Daha Az Zaman Ayırmaya Başlaması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki	197
4.10.3.4. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Çalışma İlişkilerini Olumsuz Etkilemesi ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki	197
4.10.3.5. Performans Değerlendirme Uygulamasının Adil ve Objektif Yapılmaması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki.....	198
4.10.3.6. Performans Değerlendirme Uygulamasının Denetiminin Zor Olması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki	199
4.10.4. PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelerin Hekimlerin Yaşadığı İş Stresini Açıklama Derecesi.....	199
4.10.5. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi.....	200

SONUÇ.....	206
KAYNAKÇA	209
EKLER.....	228
ÖZGEÇMİŞ.....	244

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo -1.1: Derecelendirme Tablosu	29
Tablo -1.2: Zorunlu Dağılım Çizelgesi.....	30
Tablo -2.1: Sicil Puanları ve Karşılıkları	95
Tablo -2.2: Mülki İdare Amirleri Performans Puan Skalası	115
Tablo -2.3: Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesine Esas Olan Kriterler ve Puan Karşılıkları	115
Tablo -2.4: Vali ve Kaymakamların Bireysel Performans Ölçümü Araştırma Projesi'ne Göre Bireysel Performans Ölçütleri.....	117
Tablo -2.5: Sağlık Kurumları Girişimsel İşlemler Puan Listesinden Örnekler.....	124
Tablo -4.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	174
Tablo -4.2: Örneklemenin Demografik Özellikleri.....	178
Tablo -4.3: PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler ve Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	179
Tablo -4.4: Hekimlerin Cinsiyetleri ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Mann-Whitney U Testi	181
Tablo -4.5: Hekimlerin Yaşları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	182
Tablo -4.6: Hekimlerin Medeni Durumları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Mann-Whitney U Testi.....	183
Tablo -4.7: Hekimlerin Eğitim Durumları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	184

Tablo -4.8: Hekimlerin Hizmet Yılları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	186
Tablo -4.9: Hekimlerin Temel Maaş Miktarları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	187
Tablo -4.10: Hekimlerin Performanslarına Karşılık Aldıkları Ek Gelir Miktarı ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	188
Tablo -4.11: Hekimlerin Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi	189
Tablo -4.12: Hekimlerin Çalışma Tempoları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	190
Tablo -4.13: Hekimlerin Çalışma Tempoları ile Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi	191
Tablo -4.14: Hekimlerin Çalıştıkları Pozisyon ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı Arasındaki Kruskal Wallis H Testi.....	192
Tablo -4.15: Hekimlerin Çalıştıkları Pozisyon ile Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi	193
Tablo -4.16: PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	194
Tablo -4.17: Performans Değerlendirme Uygulamasının İş Yükünü Artırması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	195
Tablo -4.18: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hekimlerin Gelirlerine Önemli Bir Oranda Yansıması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	196
Tablo -4.19: Performans Değerlendirme Uygulaması ile Birlikte Hekimlerin Sosyal Yaşamlarına ve Ailelerine Daha Az Zaman Ayırmaya Başlaması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	197

Tablo -4.20: Performans Değerlendirme Uygulamalarının Çalışma İlişkilerini Olumsuz Etkilemesi ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	198
Tablo -4.21: Performans Değerlendirme Uygulamasının Adil ve Objektif Yapılmaması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi	198
Tablo -4.22: Performans Değerlendirme Uygulamasının Denetiminin Zor Olması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	199
Tablo -4.23: PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler ile Hekimlerin Yaşadığı İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi	200
Tablo -4. 24: Araştırma Bulgularının Özeti.....	201

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil -1.1: Performans Yönetiminin Amaçları.....	11
Şekil -1.2: Performans Değerlendirme Süreci	23
Şekil -1.3: 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi	34
Şekil -2.1: Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçütleri	80
Şekil -3.1: İş Yüğü, Stres ve Performans İlişkisi	135
Şekil -3.2: Stres Oluşumunun Aşamaları.....	149
Şekil -3.3: Stres- Verimlilik İlişkisi.....	154

GİRİŞ

Son yıllarda bütün kurum ve kuruluşlar değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullar nedeniyle hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içerisine girmişlerdir. Bireylerin beklentileri de kurumların içinde bulunduğu ve etkileşim halinde olduğu çevre gibi değişmiş ve gelişmiştir. Bu süreçte kurumların değişime ayak uydurarak beklentileri karşılayabilmesinde ve koydukları diğer hedeflere ulaşabilmesinde anahtar görevi gören, sistemin önemli bir girdisi konumunda olan insan kaynağıdır. Teknik ekipman ve bilgiye ulaşmanın eskisinden daha kolay hale geldiği günümüzde faaliyette bulunulan çevrede fark yaratmanın ancak çalışanların performanslarına ve başarılarına bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Sosyal bir bilim olan kamu yönetiminin de yaşanan değişimden etkilenmesi kaçınılmaz bir durumdur. Geride bırakılan yüzyılın başından beri Weber'in Bürokrasi Modeli çerçevesinde şekillenen ve pek çok sorunla karşı karşıya kalan yönetim anlayışı; yaşanan ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler; yönetim anlayışındaki ve vatandaşların taleplerindeki değişim sebebiyle yeniden yapılanma gerekliliğiyle karşı karşıya kalmıştır. Bunun yanı sıra küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında özel sektör tarafından sağlanan hizmet ve ürün kalitesinin yükselmesi, devletin somut görünümü durumunda olan kamu kurumlarının da kaliteli hizmet vermesini gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda verimsizliğin gözle görülebilir alanlarından biri olan çalışanların bireysel performansları; kamu kaynaklarının kullanımında etkinliği sağlama, değişen beklentilere cevap verebilme ve daha kaliteli, verimli ve rasyonel hizmet sunma konusunda önem arz eden unsurlardan biri olmuştur. Dolayısıyla çalışanların performanslarına yönelik değerlendirmeler ister özel sektörde ister kamuda olsun tüm örgütler açısından vazgeçilmez bir ihtiyaç olmaya başlamıştır.

Performans değerlendirme; çalışanların başarılarını ödüllendirme, eksikliklerinin belirlenip giderilmesine imkan tanıma ve bu sayede bireyleri motive ederek örgüte yapacağı katkıları artırma amacı taşır. Ancak etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak kolay değildir. Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için sistemin alt yapısının sağlam olması, örgüt kültürüne uygun olması,

ceza amacıyla değil ödüllendirme amacıyla yapılması, değerlendiricilerin adil, objektif ve eğitilmiş olması gibi dikkat edilmesi gereken pek çok konu vardır. Bu konuları göz önüne almadan hazırlanan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonları ve stres seviyeleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Daha önceleri işlerini kaybetme korkusu yaşamadıkları için kendilerini geliştirme ihtiyacı hissetmeyen ve dönüşüm sürecinden etkilenmeyeceklerini düşünen çalışanlar, son dönemdeki değişim dalgasıyla birlikte ortaya çıkan “performans değerlendirme” gibi kavramlar nedeniyle iş stresini daha çok hisseder olmuşlardır. Basit bir şekilde çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres olarak tanımlanan iş stresi, çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını olumsuz bir şekilde etkileyebileceği gibi tam aksine çalışana enerji verip motive de edebilir. Ancak yapılan pek çok çalışmada çalışanların iş hayatında yaşadıkları stresin performanslarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların performanslarını artırabilmek adına yapılan performans değerlendirme uygulamaları dikkat ve önem gerektiren bir konudur. Sadece değerlendiriliyor olmaktan dolayı bile belli bir düzeyde iş stresi yaşayan çalışanları; iyi tasarlanmamış, etkin olmayan bir performans değerlendirme sistemi nedeniyle ortaya çıkabilecek stresin olumsuz etkilerine maruz bırakmak sistemin amacıyla çelişir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu tez çalışması; Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminin kamu çalışanlarında iş stresine neden olup olmadığının, eğer oluyorsa bunun performans değerlendirme sisteminin hangi özelliklerinden kaynaklandığının, sağlık alanındaki performansa dayalı ödeme sisteminin hekimlerin iş stresi üzerindeki etkisini analiz ederek, saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere yer verildikten sonra son bölümde konunun deneye dayalı yönü ele alınmıştır. Çalışmamız kapsamında yürütülen alan araştırmasında; 2011 yılında sicil sisteminin kaldırılmasıyla kamu çalışanlarının performans denetimini sağlayacak yeni bir sistem arayışına girilmesi ve bu boşluğu dünyada kamu yönetimi alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak performansa dayalı ödeme sisteminin dolduracağı yönündeki öngörülerin artması, 2004 yılından beri tüm sağlık kurumlarında uygulanıyor olması, diğer hizmet alanlarında yürütülen

performans değerlendirme sistemlerine nazaran daha ciddi sonuçlar üretmesi, sağlık çalışanları tarafından pek çok eleştiriye maruz kalması, benzer sistemlerin öğretmenler ve polisler için de uygulanacağı konusunda yapılan haberler nedeniyle sağlık alanında uygulanan performansa dayalı ödeme sistemi inceleme konusu yapılmıştır. Örneklemin belirlenmesi aşamasında tüm sağlık kurumlarına ulaşılması zaman ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle mümkün olamayacağı için araştırmanın örneklemini Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hizmet veren hekimler oluşturmaktadır. Çalışmanın alan araştırmasına dayalı bölümü için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ana kütlenin tamamına anket formu hastane müdür ve müdür yardımcısıyla koordineli bir şekilde çalışılarak yüz yüze görüşme yöntemiyle dağıtılmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 16. 0 istatistiksel paket programında çözümlenerek hekimlerde uygulanan performansa dayalı ödeme sisteminin hekimlerin bu sisteme geçildiğinden beri yaşadığı iş stresi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılabilen kaynaklarda kamuda bireysel performans değerlendirme konusu ile ilgili sınırlı sayıda alan araştırmasına rastlanmıştır. Bu araştırmaların da 1986 yılından beri uygulanan sicil sistemine yönelik olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle son dönemde yaşanan gelişmelere paralel olarak Türk kamu yönetiminde kamu çalışanlarının performansını değerlendirme ve denetleme amacıyla oluşturulması planlanan performansa dayalı ödeme sisteminin sağlık alanındaki görünümünün sınırlı bir alanda da olsa analiz edilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışmamız 4 bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde performans değerlendirmeye ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda performans değerlendirmenin tanımı, amacı, yararları, yöntemleri, performans değerlendirmede yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlar gibi konular hakkında ilgili literatür taranarak ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme konusu üzerinde durulmuştur. Kamu yönetiminde performans ölçümünü gerektiren sebepler, Türk kamu yönetiminin yeniden yapılanma ihtiyacı, Türk kamu yönetiminde

performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi ve konu ile ilgili reform çalışmaları ile performansa dayalı cretlendirme konuları incelenmiştir.

nc bölümde ise stres kavramı tanımlandıktan sonra asıl konumuzu oluşturan iş stresi kavramı ele alınmıştır. İş stresine neden olan faktörler, iş stresinin belirtileri, sonuçları ve iş stresi ile başa çıkma yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgiye yer verilmiş ve son olarak çalışmamız açısından önem teşkil eden performans değerlendirmenin iş stresine etkisi incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise yapılan anket çalışmasının amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi açıklandıktan sonra anket uygulamasına katılan hekimlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet yılı, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ile performansa dayalı ödeme sistemine yönelik değerlendirmeleri ve yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra performans değerlendirmenin adil ve objektif olmaması, aşırı iş yüküne yol açması, çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi, denetiminin zor olması, performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansıması, hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlaması ile söz konusu sisteme geçildiğinden beri yaşadıkları stres arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve son olarak elde edilen verilere dayanarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Son yıllarda ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel, teknolojik gelişmelerle birlikte yaşanan değişim süreci küreselleşme ile birlikte ulusal sınırları aşmış ve dünyaya yayılmıştır. Yaşanan süreçte rekabet anlayışının değişmesi, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin gelişmesi gibi nedenlerle özel sektörde ve kamuda “performans” kavramına verilen önem artmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle performans ve performans yönetimi kavramlarının tanımına yer verildikten sonra konumuz açısından önem teşkil eden performans değerlendirme ile ilgili ayrıntılı bilgiler sunulacaktır.

1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları

Ölçme ve değerlendirme kavramlarının insan hayatındaki yeri çok büyüktür. Çünkü bireyin doğumuyla (boy, kilo, baş çevresi vb.), hatta doğumundan önce bir takım testlerle (down sendromuna yönelik üçlü test vb.) başlayan ölçme ve değerlendirme süreci tüm yaşamı boyunca devam eder (Argon ve Eren, 2004: 223). Kişinin hayatında bu kadar önemli bir yer teşkil eden ölçme ve değerlendirme kavramları birbirleriyle yakından ilgili olmakla beraber iki ayrı kavramı ifade etmektedir. Ölçme, bir betimleme işlemidir. Ölçmede, ölçme konusu olan şey bir özelliktir. Belli bir özelliğe sahip olup olmama ya da sahip oluş derecesi, nesneden nesneye, durumdan duruma ve aynı nesne içinde zamandan zamana değişiklik gösterebilir. Bir anlamda ölçmenin farklılıklardan kaynaklandığı söylenilebilir. Bütün insanlar eşit düzeyde zeki olsalardı zeka kavramı, aynı uzunlukta olsalardı boy kavramı bir anlam ifade etmez ve ölçülmeleri de söz konusu olmazdı (Tekin, 1993: 31). Ölçme kavramı geniş bir bakış açısıyla belli bir konudaki gözlem sonuçlarının sembollerle ve özellikle sayı sembolleriyle ifade edilmesiyken değerlendirme iki şeyin karşılaştırılmasına dayanan bir yargılama işlemidir. Daha net bir ifadeyle değerlendirme, “ölçme sonuçlarını bir ölçüte vurarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci” olarak tanımlanabilir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 5). Dolayısıyla, değerlendirmede bir yargıda bulunma durumu söz konusudur ve bu yargıya ölçme sürecinden elde edilen verilerin bir takım ölçütlerle karşılaştırılması

sonucunda ulaşılır. Açıkça ifade edilmemiş olsa bile, her değer yargısı bir ölçme sonucu ile bir ölçütün karşılaştırılmasına dayanır (Tekin, 1993: 39). Ölçme sonucunda elde edilen sonuçlar değerlendirilmediği sürece anlamsız veriler olarak kalacaktır. Dolayısıyla ölçme ve değerlendirme genellikle birlikte yapılır ve bu süreç önemli bir süreçtir. İnsanların yaşamında bu kadar büyük yer kaplayan ölçme ve değerlendirme kavramlarının insanların oluşturduğu örgütler için de önem arz etmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

Günümüzde iş örgütlerinin ekonomik ve toplumsal yaşamdaki önemleri gittikçe artmaktadır. Bu örgütlerin, yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir biçimde yönetilmesi zorunludur. Bunun için de en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermeleri ve sürekli geliştirilmeleri gerekmektedir. Örgütün değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, örgüt üyelerinin bir bütün olarak stratejik amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve onların sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır (Bingöl, 2006: 320). Dolayısıyla örgütler için performans değerlendirme süreci çok büyük önem arz etmektedir. Ancak kişilerin işteki performanslarını ölçmek veya değerlendirmek, farklı düzeylerdeki performanslar arasında karşılaştırmalar yapmak öncelikle performansın açık bir tanımını gerektirir (Bingöl, 2006: 321). Çünkü bilindiği üzere eğer performansı tanımlayamazsanız onu ölçemez ve yönetemezsiniz (Öztürk, 2009: 4). Bu sebeple ilk olarak performans kavramının tanımı üzerinde durulacaktır.

1.1.1 Performans ve Performans Yönetimi Kavramlarının Tanımı

Performans kavramı tanımlaması zor yapılan bu sebeple de pek çok defa tanımlanmış bir kavramdır. Dolayısıyla kavramın daha iyi anlaşılması adına farklı performans tanımlarına değinmekte yarar vardır.

Performans kavramı genel olarak bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin; bir başka deyişle neyi başarabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesi olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2005: 77). Benzer bir tanımlamayla, performans bir örgütün veya birimin hedeflerine yönelik olarak o örgütte çalışan bir işgören veya grubun yaptığı

nicel(kantitatif) ve nitel(kalitatif) katkıların toplam ölçüsüdür (Topuksak ve Kublay, 2009: 197). İngilizce’de “performance” , Fransızca’da “performance” veya “résultat” olarak kullanılan performans kavramının Türkçe karşılığı ise iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Bozkurt vd., 2008: 203).

Başka bir tanımlamaya göre performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özgen vd., 2002: 209).

Performans, belirli bir amaç için yapılan, planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı nicel ve nitel yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Yani belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu mutlak ya da nispi olarak ölçülebilir (Balcı vd., 2003: 174).

Performans, planlanmış bir etkinliğin amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkililik” düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Örgütlerde saydamlık, hesap verebilirlik vb. unsurların ön koşulu olan kurumsal performans, örgütü oluşturan birimlerin, takımların ve işgörenlerin performanslarının toplamından daha yüksek bir performansı ifade eder. Kurumsal performansta üretilen mal ve hizmetlerin birbirleri ile rekabet edebilmesi gibi unsurlar da etkilidir (Akbal, 2010: 13). Ancak genel olarak performansı, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesi olarak tanımlayabiliriz (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Performans sözcüğü başarı ve kapasite kelimeleriyle de yakından ilgilidir. Başarı sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır. Dolayısıyla üstün performans başarı ile eş anlamlıdır (Bingöl, 2006: 321). Aynı şekilde kapasite kavramı da performans ile ilişkili bir kavramdır. Performanstan bahsederken kapasiteden de bahsedilmiş olur. Örneğin performansın düşük olması, ya kapasite kullanımının düşük olduğu, aslında daha yüksek kapasite ile çalışmanın mümkün

olduğu, ya da kapasitenin yetersiz olduğu anlamına gelebilmektedir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 4).

Bir örgüt için önemli olan sadece belirlenen hedefe ulaşmak değildir. Aynı zamanda bu hedefe ulaşmak için çaba harcarken eldeki kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, elde edilen sonuçların örgüt için olumlu olup olmadığı gibi konulara da dikkat etmek gerekmektedir. Çünkü sürdürülebilir başarının sağlanması için bireysel ve kurumsal performansın yükseltilmesi gerekmektedir. Ancak örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gelişen bir sürecin ürünü değildir. Bu nedenle, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir (Özmutaf, 2007: 43).

Son zamanlarda kamu yönetimi alanında ve özel sektörde sıkça kullanılan bir kavram olan performans yönetimi ise bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ile bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir (Acar ve Özgür, 2004: 256).

Başka bir tanıma göre performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönleltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Balcı vd., 2003: 174).

Performans yönetimi, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek adına üç temel unsur üzerine kurulmuştur. Bunlar etkinlik, etkililik ve ekonomiktir (Acar ve Özgür, 2004: 257).

Etkililik (effectiveness), etkinlik (efficiency) ve ekonomiklik genelde birbirleri yerine kullanılan kavramlar olsa da, ayrı anlamlara sahiptirler.

Etkililik kavramı özellikle etkinlik kavramıyla sıkça karıştırılmakta ve bu da bir kavram kargaşasına neden olmaktadır. Etkililik kavramı örgütlerin belirledikleri hedefleri başarma dereceleridir. Etkinlik kavramı ise genellikle verimlilik (productivity) kavramı yerine kullanılmaktadır. Ancak verimlilik üretilen mal ve hizmetlerle kaynaklar arasındaki aritmetik bir oranı ifade ederken, etkinlik mevcut

girdi-çıktı oranının bir performans standardı ile arasındaki ilişkidir. Verimlilik gibi aritmetik bir ilişki değildir. Ekonomiklik ise örgütün hedefleri doğrultusunda kaynakları en düşük maliyetle elde etmedir (Khan, 1988).

Performans yönetimi bu kavramlardan da anlaşılacağı üzere nerede başlayıp biteceği kesin olmayan bir dönüşümü ve aralıksız devam eden bir süreci ifade eder. Bu süreklilik mal ve hizmet üretmenin sürekli bir faaliyet olmasının doğal bir sonucudur (Acar ve Özgür, 2004: 257). Dolayısıyla performans yönetimi kavramı, çok tekrar edilerek kendisinden faydalanılacak büyüklü bir kelime olmanın ötesinde bazı görev ve sorumluluklar üstlenmeyi, çaba harcamayı gerektiren ve ancak uzun dönemler sonunda fayda sağlayan bir faaliyettir (Balcı vd., 2003: 177).

1.1.2. Performans Yönetiminin Amaçları ve Yararları

Performans yönetimi çalışanların kendilerindeki potansiyel güçlerin farkına varmalarını sağlayarak çalışanlardan daha etkin bir şekilde yararlanmak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme gibi aşamalardan oluşan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002: 155).

Bu tanımlama doğrultusunda çeşitli aşamalardan oluşan performans yönetiminin temel amacının sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları amacıyla çalışanların performansını ve buna bağlı olarak da birimlerin ve örgütün performanslarını geliştirmek olduğu söylenilebilir. Performans yönetiminin diğer amaçlarını ise herhangi bir sınıflandırmaya gitmeden genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Balcı vd., 2003: 175; Aktan, 2006: 279; Benligiray, 1999: 30-41):

- Örgütsel hedefleri birey bazına indirgeyerek her çalışan tarafından paylaşılmasını sağlamak,
- Bireysel ve kurumsal yetenekleri keşfetmek,
- Çalışanların vizyon ve hedefler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak,
- Çalışanları nelerin motive ettiğini öğrenmek,
- Yöneticilerle çalışanlar arasında açık bir iletişim sağlayarak karşılıklı beklentilerin anlaşılmasını sağlamak,

- Çalışanların şirket başarısına katkısını gözlemlemek,
- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Çalışanların öğrenme kabiliyetlerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanların kariyer gelişimini yönlendirmek,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha objektif bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Örgüt kültürünü güçlendirmek,
- Etkili idari kararlar vermek,
- Kaliteli insan gücü yaratmak.

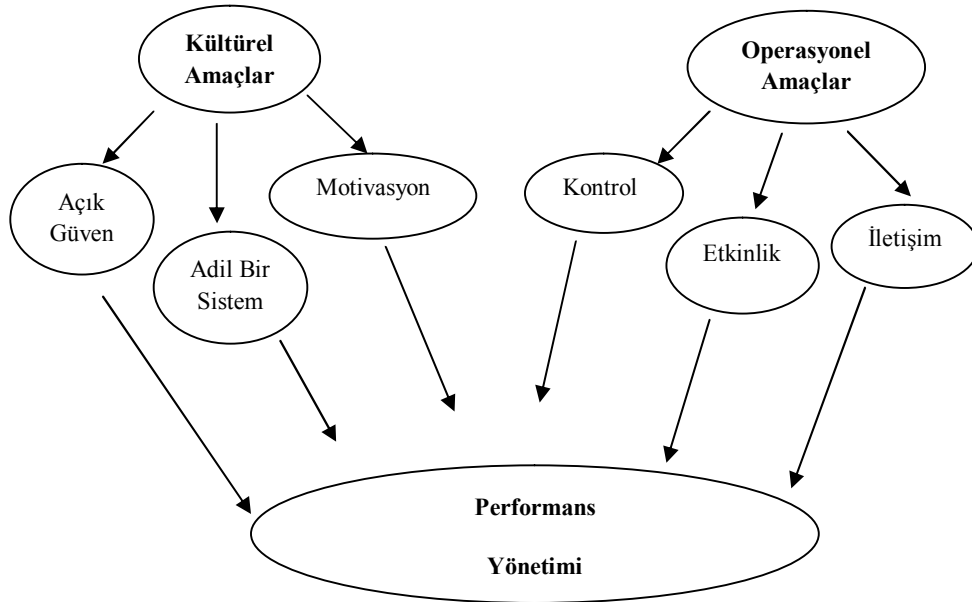
Performans yönetim sisteminin örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayan yukarıda sayıldığı gibi pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçları sınıflandırmak da mümkündür. Örneğin yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üçlü bir sınıflandırmaya gidilebilir (Barutçugil, 2002: 126).

“Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların verilmesinde ortaya çıkmaktayken geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, çalışanlara güçlü ve güçsüz yönler ile ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin, motivasyon düzeyinin, işe bağlılığın belirlenmesinde, gelecek için hedeflerin oluşturulmasında, çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansını etkileyen unsurların saptanmasında, örgüt amaçları ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde ön plana çıkmaktadır” (Barutçugil, 2002: 126).

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise performans yönetiminin amaçlarını kültürel amaçlar ve operasyonel amaçlar olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Bir örgüt, artan rekabet ortamında bulunması nedeniyle hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmeli ve amaçlar hakkında onlara bilgi vermelidir. Bu doğrultuda performans yönetiminin operasyonel amacı örgütün

görevleri ile çalışanların performansı arasında bağlantı sağlayarak bir iletişim oluşturmaktır. Bu amacını gerçekleştirebilmesi için de çalışanları kontrol etmesi gerekmektedir. Aynı zamanda performans yönetimi işgücünün etkin çalışıp çalışmadığının ölçülmesi için de kullanılır. Düşük ve yüksek performanslar bu sayede tanımlanır ve yüksek performansla çalışanlar düşük performans gösterenlere rol model olup onları disipline edebilirler. Performans yönetiminin kültürel amaçları ise çalışanlarla açık ilişkiler kurarak onların örgütün hedeflerini benimseyip bu hedeflere katkı sağlama konusunda motive olmalarını sağlamak ve adalete, eşitliğe dayalı bir performans yönetim sistemi kurmaktır (Stredwick, 2003: 237- 238).

Şekil -1.1: Performans Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Stredwick, 2003: 237

Görüldüğü üzere performans yönetiminin örgütlerin daha etkin çalışmasına yönelik üstlendiği pek çok amaç bulunmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmesi için de performans yönetimi sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

İyi kurgulanmış bir performans yönetim sistemi gerek örgüte gerekse örgütte çalışanlara büyük yarar sağlar. Bu yararları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Acar ve Özgür, 2004: 259; Barutçugil, 2002: 127-128; Yörüker vd., 2003: 10-11):

- Yönetimin iş ve sonuçlar üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar.
- Örgütün yönetsel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlar.
- Motivasyon ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.
- Bitmeyen bir süreç olduğundan örgüte eksikliklerini görme ve bunu tamamlama olanağı tanır.
- Politikaların, planların ve programların değerlendirilmesi bakımından politika belirleyenlere ve karar verenlere yardımcı olur.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimi geliştirir.
- Yönetimin çalışanlarla ilgili olarak vereceği kararlar için daha objektif kriterler sağlar.
- Örgüt hem çalışanlarına hem de müşterilerine, vatandaşlara karşı hesap verme sorumluluğu altına girdiğinden örgüte olan güven duygusu artar.
- Örgütün politika ve stratejilerinin şekillendirilmesinde kullanılır.
- Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- Performans yönetimi sürecinin başında belirlenen hedef doğrultusunda ne kadar ilerlediklerini izlerler.
- Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.
- Gelecekteki yeniliklerden ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgilerden daha çabuk yararlanabilmek için bir yöntem sağlar.
- Örgüt içerisinde “sürekli iyileştirme”ye dayalı bir kültürün oluşmasına yardımcı olur.
- Performans potansiyelini geliştirmek için örgütü yeniden yapılandırmayı sağlayacak yeni yol ve yöntemler gösterebilir.
- Mevcut durumda var olan performans sınırlayıcı unsurların ortaya çıkarılmasına yardımcı olur.

Görüldüğü üzere performans yönetim sistemi hem çalışanlar hem yöneticiler hem de örgüt için pek çok yarar sağlar. Çalışanlara kendilerinden ne beklendiği, bu beklentileri karşılayabilmesi için neler yapması gerektiği, yöneticileriyle mevcut durumları, eğitim ihtiyaçları gibi konular hakkında bilgiler sunarak onlara kendilerini geliştirme fırsatı tanır. Yöneticilere ise çalışanlarına daha yapıcı, daha objektif geri bildirimler sağlaması, onlara daha etkin rehberlik yapabilmesi, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını fark edip bu ihtiyaçları karşılayacak etkin planlar yapması ve astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması gibi konularda katkı sağlar. Bütün bu yararların örgüte sağladığı avantajların yanında aynı zaman da örgütün hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesi, çalışanların bireysel olarak örgüte sağladıkları katkıların ayırt edilebilmesi de performans yönetim sisteminin örgüte sağladığı yararlardan bazılarıdır (Helvacı, 2002: 157).

1.1.3. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, başarılı olabilmesi için çalışanların, birimlerin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve mevcut performanslarının geliştirilmesi için gerekli olan önlemlerin alınıp uygulandığı bir süreçtir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 29). Performans yönetim sistemini bir bütün olarak görmek ve sistemi daha iyi anlayabilmek adına bu sürecin aşamalarının tek tek incelenmesi gerekmektedir. Performans yönetimi de diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır. Yani klasik yönetimin görevleri temelde aynı olmakla birlikte performans yönetiminde bu görevler yerine getirilirken performansın mevcut durumunun belirlenmesi ve performansın geliştirilmesi öncelikli konular olarak ele alınır.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere performans yönetim süreci; planlama, performans ölçümü ve değerlendirmesi ile kontrol(denetim) aşamalarından oluşan sürekli işleyen bir döngüdür (Akal, 2000: 53). Bu aşamaları kısaca ele almak gerekirse;

a) Performans planlama: Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlama aşaması örgütün şu anda ne durumda olduğunu belirleyip nereye varmak istediğine

karar verdiği ve bu karara uygun faaliyet ve stratejileri belirlediği aşamadır (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 30). Başka bir ifadeyle performans yönetim sürecinin başlangıcı sayılan planlama aşaması hedeflerin belirlendiği, işlerin buna göre düzenlendiği aşama olup etkin unsuru yöneticilerdir. Yöneticiler, yapılacak işi tüm yönleriyle ele alır ve örgüt hedefleriyle ilişkilendirirler. Bu aşamada üzerinde önemle durulması gereken konu hedef belirlerken bu sürece çalışanların da dahil edilmesidir. Çünkü ancak bu sayede hedeflerin kabul edilebilirlik ve uygulanabilirlik düzeyi arttırılabilir (Acar ve Özgür, 2004: 258).

b) Performans ölçümü ve değerlendirmesi: Performans yönetiminin ikinci aşaması örgütün mevcut performans düzeyinin ölçüldüğü ve değerlendirildiği, yönetim sistemleri ve süreçlerinin birinci aşamada belirlenen hedef ve stratejilere uygunluğunun araştırıldığı aşamadır (Akal, 2000: 53). Ölçme faaliyetinin devreye girmesi ve ölçülen unsurun insan faaliyeti olması bu aşamanın planlama aşamasına göre nesnelliğini azaltmaktadır (Acar ve Özgür, 2004: 258). Performans yönetimi sürekli döngü halinde olan bir süreç olduğundan ve belli bir dönemde elde edilen performans sonuçları diğer dönem için yapılacak performans planlamasının girdisini oluşturacağından bu aşama örgütler için büyük önem arz eder (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 33).

c) Performans denetimi: Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansını geliştirmek için önlemleri belirleme, bunlara ilişkin taktikleri hazırlama ve uygulamaya koyma aşamasıdır. Bu sürecin kalbi kontroldür. Bu kontrolün amacı ise geri bildirim yoluyla yönlendirme yapmaktır. Kontrol; geri bildirim mekanizmasını işleterek, örgüt performansından beklenenlerin gerçekleşmesini sağlamaya ve sistemi dengede tutmaya çalışır (Akal, 2000: 53). Yalnız kontrolün amacına ulaşabilmesi için ölçme ve değerlendirme aşaması sonucunda elde edilen bilgileri kapsayan geri bildirimi müteakip yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekir. Gerekli tedbirler alınıp sonuçlardan yararlanılmazsa elde edilen bilgilerin hiç bir yararı olmaz ve performans seviyesinde hiç bir olumlu değerikliğe yol açamaz. Bu aşama ancak idarenin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile beklenen sonucu verir (Balcı vd., 2003: 191).

Özetlemek gerekirse; bir örgütte çalışanların performansını ve bunun sonucu olarak da örgütün performansını geliştirme amacıyla tasarlanan ve yürütülen performans yönetimi başlı başına özel bir süreçtir. Bu anlamda performans yönetimi sürecinin aşamaları; örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturmak, mevcut durumu inceleyerek uzun dönemli amaçları ve stratejileri belirleyerek uygulamak, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için bir değerlendirme sistemi geliştirip uygulamak ve son olarak da performans düzeyinin sürekli gelişmesi için geri bildirim sağlayarak gerekli önlemler almak ve bütün bu amaçlara ulaşmak için de örgüt yapısını yeniden düzenlemektir (Benligiray, 1999).

Performans yönetim süreci içinde performans değerlendirme aşaması hem çalışanlar hem de çalışanlar açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü her ne kadar performans yönetim sürecinde yukarıdaki aşamalara ehemmiyetle uyulsa da, performans yönetimi sürecinden istenilen sonuçların elde edilebilmesi performansın doğru ve objektif kriterlere dayalı olarak ölçülmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. Ancak bu sayede hem çalışanların hem de yöneticilerin hem de örgütün beklentileri karşılanmış olur. Bu nedenle performans değerlendirme aşaması çalışmamızın ana konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda bu kavrama yönelik pek çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır:

- Performans değerlendirme bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir (Luecke, 2008: 101).
- Performans değerlendirme çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Argon ve Eren, 2004: 224).
- Performans değerlendirme, bir örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003: 79).

Bu tanımlamalarda dikkat çeken nokta performans değerlendirme kavramının tanımının sadece bireysel performans üzerinden yapılmış olmasıdır. Ancak unutmamak gerekir ki bir örgütün performansı denilince bundan iki şey anlaşılır. Bunlar; örgütün faaliyetlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile çalışanların faaliyetlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Aktan, 2006: 269). Yani performans değerlendirmeyi örgütlerde önceden saptanan standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla örgütün ve örgütteki işgörenlerin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamak gerekir (Bayraktaroğlu, 2003: 79). Dolayısıyla bu bölümde performans değerlendirmenin her iki boyutuyla ilgili olarak temel bilgiler sunulduktan sonra “bireysel performans değerlendirme” kavramı daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.1. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Örgütsel performans, sistemin belli bir zaman aralığındaki çalışmasının sonucudur ve örgütün toplam performansını içerir (Benligiray, 1999: 8). Örgütsel performans ölçümü ve değerlendirilmesi bir örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin tespitidir (Aktan, 2006: 269). Bu noktada önemli olan örgütsel performansın hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği konusudur. Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterleri başlıca 7 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Aktan, 2006: 269-270; Benligiray, 1999: 9):

- Kalite (quality),
- Verimlilik (productivity),
- Maliyet (Aktan, 2006: 269),
- Karlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) (Benligiray, 1999: 9),
- Yenilik (innovation),
- Müşteri memnuniyeti (Aktan, 2006: 270),
- Çalışanların memnuniyetidir (Aktan, 2006: 270).

Kalite kriteri içinde insan kalitesi, yönetim kalitesi, ürün kalitesi gibi pek çok boyuttan söz edilebilir. Özel sektördeki örgütler kadar kamu kurum ve kuruluşları da kaliteyi iyileştirme ve sürekli geliştirme yönünde büyük çabalar harcamaktadır. Ancak hizmetin kalitesi göreceli bir kavramdır ve kaliteli hizmetin tanımlanması oldukça güçtür. Bu nedenle de hizmette kalite kavramı müşteri memnuniyeti boyutu ile iç içe geçmiştir ve kalite “müşteri tatmin düzeyi” ya da “müşteri beklentilerine uygunluk” olarak tanımlanır (Benligiray, 1999: 10-11).

Verimlilik, bir diğer örgütsel performans kriteridir. Genel olarak üretim sonucu (çıktı) ile üretim faktörleri (girdiler) arasındaki oransal ilişkiyi ifade eder. Verimlilik kriterinin de sermaye verimliliği, işgücü verimliliği, toplam faktör verimliliği gibi boyutları bulunmaktadır.

Verimliliğe ve dolayısıyla örgütsel performansa etki eden bir diğer kriter maliyet kriteridir. İş gücü maliyeti, sermaye maliyeti, üretim maliyeti gibi maliyet unsurlarına bakılarak da bir örgütün performansını ölçmek ve değerlendirmek mümkündür (Aktan, 2006: 270).

Karlılık, performans anlayışının gelişim süreci içinde önemini yitirmeyen bir kriterdir. Bunun en belirgin nedeni en kolay ölçülebilen performans boyutu olmasıdır. Ancak sadece kar ve karlılığın bir performans boyutu olarak ele alınması eleştirilen bir konudur. Eleştirilerin büyük bir çoğunluğu karlılığın kısa dönemli bir performans göstergesi olarak kullanılabileceğini savunmaktadır (Benligiray, 1999: 15). Bunun yanı sıra, karlılık kavramının yönetimin ve çalışanların kontrolü altında olmayan ekonomik durum, talep değişikliği gibi dışsal koşullardan etkilenebilen bir özellik taşımasına vurgu yapmışlardır. Bu gibi dönemlerde örgütün performansı ile karlılık arasında doğrudan bir ilişki kurmak çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bütçeye uygunluk ise karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği örgütlerde ya da kar amacı gütmeyen kamu örgütlerinde karlılığın yerine kullanılabilen bir performans kriteridir (Akal, 2000: 39-41).

Yeni bir iş, ürün ya da hizmet tasarımı gibi uygulanabilir bir yaratıcılığın, ürün ya da hizmet düşüncesinin daha iyi ve daha işlevsel bir sonuç doğurması demek olan yenilik kavramı da örgütsel performansı ölçme ve değerlendirmede bir kriter olarak

kullanılabilmektedir. Yenilik eski ihtiyaçları daha iyi karşılamayı ve talep değişiklikleri sonucu ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap verebilmeyi sağlar (Benligiray, 1999: 14).

Örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılan iki önemli kriter daha bulunmaktadır. Bunlar; müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için yeni müşteri sayısı, müşteri şikayetleri, hatalı mal teslim sayısı gibi farklı yollar kullanılabilmektedir. Aynı şekilde çalışanların işe devamlılığı, işten ayrılan personel sayısı gibi veriler kullanılarak da çalışanların memnuniyetini ölçmek mümkündür (Aktan, 2006: 270).

Yukarıda kısaca açıklanan yedi kriter, bir örgütün performansını ölçmede ve değerlendirme en yaygın olarak kullanılan kriterlerdir. Bu kriterler dışında bazı yazarlar tarafından ele alınan ve yukarıda sayılan kriterleri de kapsayan bir diğer önemli kriter ise etkililik kriteridir.

Etkililik örgüt düzeyinde toplam performansı yansıtan önemli performans boyutlarından biridir. Ancak etkililik kavramı literatürde gerek iktisatçılar gerekse yönetim bilimciler tarafından çok farklı şekillerde yorumlandığı için kimi zaman verimlilik, kimi zaman hizmet etkinliğinde olduğu gibi kalite kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2006: 273). Etkililik örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaca ulaşp ulaşmadıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bir diğer tanımlamaya göre ise “işlerin doğru yapılması”dır (Akal, 2000: 15). Bu nedenle etkililik kavramı özellikle kamu yönetiminde örgütsel performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılması gereken bir kriterdir.

1.2.2. Bireysel Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Yukarıda bahsedilen örgütsel performansı etkileyen pek çok etmen bulunmaktadır. Bu etmenler içinde en önemlisi örgütte çalışan bireylerin performansıdır. Bu nedenle de pek çok çalışmada performans değerlendirme kavramı ile aslında “bireysel performans değerlendirme” anlatılmaktadır. Bu çalışmanın

ilerleyen bölümlerinde de performans değerlendirme kavramı işgören boyutunda ele alınacaktır.

Bireysel performansı “bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesi” olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifadeyle örgütün amaçları doğrultusunda bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ulaşip ulaşmadığının, ne ölçüde ulaştığının nitel ya da nicel anlatımıdır (Benligiray, 1999: 22).

Bireysel performans tanımı ışığında performans değerlendirmeyi “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak” tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 179).

Performans değerlendirme işgörenlerin işlerini ne derecede etkili yaptıkları konusunda karar vermek amacıyla işgörenlerin performansının formel olarak ölçüldüğü ve değerlendirildiği özel bir süreçtir (DeNisi ve Griffin, 2001: 232).

Çalışanların doğru işleri, doğru zamanda, doğru kalitede ve istenen miktarda yapması önemli bir konudur. Bu nedenle daha önce belirtilen etkinlik, etkililik ve ekonomiklik gibi faktörlerin yanı sıra bireysel performans açısından önem arz eden bir diğer konu çalışma yaşamının kalitesidir. Çünkü hem örgütsel hem de bireysel açıdan etkililiği ve personelin tatminini sağlayıp sürdürmenin yolu buradan geçmektedir. Yenilik boyutu da bireysel performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli bir kriterdir. Çünkü örgütte çalışan bireylerin değişen talepler doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi olması örgütsel performansın da artmasına olanak sağlar (Benligiray, 1999: 23-24).

Örgütsel performansı artırmak örgütte çalışan bireylerin performansına bağlıdır. Dolayısıyla işgörenlerin performansını ölçme ve değerlendirme süreci örgütler için büyük önem arz eder. Bu nedenle bireysel performans değerlendirme çalışmamızda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Yararları

Performans değerlendirmenin bir örgüte ve örgütte çalışan bireylere sağlayacağı yararlar geçmeden önce örgütleri böyle bir değerlendirmeye iten nedenler diğer bir ifadeyle performans değerlendirmenin hangi amaçlar doğrultusunda yapılabileceği konusunun üzerinde durulmalıdır.

Performans değerlendirme her bir örgüte özgü performans kriterlerine göre çalışanların belli bir dönem içinde gösterdikleri performans saptamak amacıyla yapılmaktadır (Tınaz, 2005: 78). Çalışanların gösterdikleri performansın saptanmasındaki amaç ise örgütün hedeflerine ne ölçüde katkı sağladığının tespitidir (Aktan, 2006: 279). Bunun yanı sıra performans değerlendirme şu amaçlarla yapılır (Aktan, 2006: 79; Tınaz, 2005: 78-79; Barutçugil, 2002: 182; Ergül, 1996: 51):

- İş performansı hakkında bilgi edinmek,
- Örgüt içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- İşin gereklerine göre işi yapan kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzeleceğine ilişkin bilgi sağlamak,
- Her çalışana kendi başarısı ile ilgili geri bildirim sağlamak,
- Çalışanlara yaptıkları iş ve çalışma koşulları hakkındaki fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleme imkanı vermek,
- Farklı fonksiyon ve hiyerarşik düzeyler arasındaki sorumlulukların üstlenilme derecesini kontrol etmek,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Çalışanların işe odaklanmasını sağlamak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzeltmek,
- Çalışanın ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmasını sağlamak,

- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek,
- Örgütteki eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Örgüt içinde sürekli gelişme felsefesini kurumsallaştırmak,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırmak,
- Az çalışanla çok çalışanı ayırt edip fazla çalışanı ödüllendirmek,
- Örgütte çalışanların kariyerlerini geliştirmek,
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.

Performans değerlendirme süreci bütün bu amaçlara hizmet eder. Ancak istenen amaçlara ulaşılabilmesi için bu sürecin iyi planlanmış olması ve etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme bireysel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de çok önemli bir ihtiyaçtır (Bayraktaroğlu, 2003: 81). Çünkü yöneticilere, çalışanlara ve örgüte pek çok yarar sağlar. Bu yararlar şu şekilde özetlenebilir (Ergül, 1996: 52; Bayraktaroğlu, 2003: 82; Barutçugil, 2002: 181; Acar ve Özgür, 2004: 259):

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyar ve sağlıklı planlanmasını sağlar.
- Örgütün yönetsel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlar.
- Örgüt hem çalışanlarına hem de müşterilerine karşı hesap verme sorumluluğu altına girdiğinden örgüte olan güven hem müşteri hem de çalışanlar açısından artmış olur.
- Örgütsel strateji ve politikaların şekillenmesinde kullanılır.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- İşgörenleri eksik oldukları konular hakkında uyarmayı sağlar.

- Çalışanların kendilerini tanımlarına ve eksikliklerinin farkına varıp gidermelerine yardımcı olur.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar. Bu sayede de amaçlar, açıklık ve netlik kazanır.
- Motivasyon ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.
- Sürekli döngü halinde olan bir süreç olduğundan örgüte eksikliklerini görme ve bunları giderme imkanı verir.
- Tek tek kişilerin performans düzeylerini belirlemek sonuçta örgütün performansını belirlemede etkili olduğundan örgütün etkinliğinin de ölçülmesini sağlar.
- Yapılan işin kalitesinin nasıl algılandığı konusundaki sürprizleri azaltır.
- Örgütün koyduğu hedeflere ulaşılabilmesini sağlamak adına çalışanları disipline etmeye yarar.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.

Performans değerlendirme bütün bu yararlarına karşın nihayetinde bir değerlendirme sürecidir ve bu süreç içinde pek çok sorunla veya hatayla karşılaşılabilir.

1.4. Performans Değerlendirme Süreci

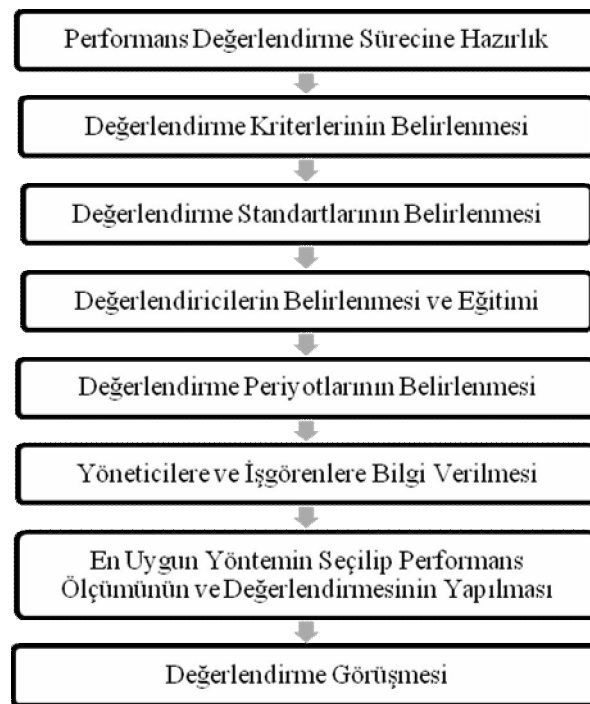
Performans değerlendirme uygulamalarından beklenen yararın elde edilebilmesi için belirli aşamalardan meydana gelen sistemli bir süreç içinde yapılması gerekmektedir (Tınaz, 2005: 79). Aşağıdaki şekilde de görülen performans değerlendirme sürecinin aşamalarını şu şekilde özetleyebiliriz:

a) Hazırlık Evresi

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç aşaması amaçların belirlendiği hazırlık aşamasıdır. Çünkü her performans değerlendirme farklı bir amaca hizmet edebilir. Bu yüzden değerlendirmenin amacına uygun olarak özel amaçlar belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçlar belirlendikten sonra çalışanlara, birimlere kendilerinden ne beklendiğinin bildirilmesi ve bu beklentileri karşılayabilmeleri için de gerekli olan ortamın onlara sağlanmış olması zorunludur (Bingöl, 2006: 332).

Aynı zamanda işin gerektirdiği bilgiler, yetenekler, sorumluluk, çalışma koşulları, kişisel özellikler bilinmedikçe çalışanın performansının saptanması doğru değildir. Çünkü performans değerlendirmede işin gerekleri ile çalışanın bunun ne kadarını yerine getirdiği karşılaştırılıp bir sonuca varılır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecine başlanmadan önce iş analizlerinin yapılmış olması, iş tanımlarının oluşturulmuş olması ve iş gereklerinin belirlenmiş olmasına dikkat edilmelidir (Tınaz, 2005: 79).

Şekil -1.2: Performans Değerlendirme Süreci



Bütün bunlardan sonra performans değerlendirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için sistemli bir değerlendirme planının oluşturulup bu plana uygun hareket edilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2006: 333).

b) Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşip ulaşmayacağını belirleyen en önemli aşamadır. Performans değerlendirme sisteminin başarısı belirlenecek kriterlere bağlıdır. Bu nedenle kriterler belirlenirken belli bir işte başarıyı etkileyebilecek olan tüm faktörler dikkate alınmalıdır. Ayrıca “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesinden yola çıkarak

kriterler belirlenirken değerlendirilecek olan çalışanın da görüşlerini almakta fayda vardır. Performans kriterleri saptanırken örgütün misyonuna, amaçlarına uygun olmasına, güvenilir olmasına, birbiriyle çakışıp performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemesine ayrıca dikkat edilmelidir (Bayraktaroğlu, 2003: 87-88).

Bir çalışanın performansının hangi açıdan değerlendirileceğine karar verildiği bu aşamada kullanılan kriterler genellikle şunlardır (Bingöl, 2006: 334):

- Özellikler: Kişisel niteliklerin, alışkanlıkların, tutumların kişinin performansını etkileyeceği varsayımına dayanarak kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilir.
- Davranışlar: Bazı işlerde özellikle yönetsel ve zihinsel çaba gerektiren işlerde performansı çıktılar itibarıyla değerlendirmek çok güçtür. Bu sebeple bu tarz işlerde liderlik tarzı gibi kişinin görevine yönelik davranışı değerlendirilebilir.
- Görev Çıktıları: Eğer bir işte sonuçlar araçlardan daha önemliyse bu durumda görev çıktılarına yönelik bir değerlendirme yapmak daha uygun olacaktır. Genellikle de performans değerlendirme uygulamalarında görevin ifası sonucu oluşan çıktılar dikkate alınır.
- İyileşme ve Gelişme Potansiyeli: Performans değerlendirmede çalışanların başarıları geriye doğru değerlendirilmez. Aynı zamanda gelecekteki performansları ve potansiyel güçleri ölçülmeye çalışılır. Performans kriteri olarak bu potansiyel de kullanılabilir.

c) Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi yapılabilmesi için çalışanların gösterdikleri performansların karşılaştırılabileceği standartların da belirlenmiş olması gerekmektedir. Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere ikiye ayrılır. Kantitatif standartlar, bir işin gerçekleşmesi için gerekli olan zaman ya da yapılan hata sayısı gibi standartlar; kalitatif standartlar işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği gibi verilerdir. Standartların performans değerlendirmeyi başarıya götürebilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 88-89):

- Standartlar gerçeğe uygun olmalıdır. Yani ulaşılması mümkün olmayan standartlar belirlenmemelidir.
- Kantitatif standartlar belirlendiği takdirde performans ölçümü daha rahat yapılabilmektedir.
- Her çalışan belirlenen standartlardan haberdar olup kendisinden ne beklendiğini bilmelidir.

d) Değerlendiricilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Performans değerlendirme sürecinde önemli bir konu da değerlendirmeyi kimlerin yapacağı konusudur. En çok tercih edilen yöntem her işgöreni bağlı bulunduğu yöneticinin değerlendirmesidir. Bunun dayanak noktası bir işgöreni en iyi tanıyan kişinin onun ilk basamak yöneticisi olduğu düşüncesidir. Ancak eğer yönetici astı ile iyi bir iletişim içinde değilse ya da aralarında bir sürtüşme varsa astı yüksek bir performans gösterse dahi onu başarısız olarak değerlendirebilir. Bunun gibi sakıncaları bertaraf etmek için bir işgörenin birden fazla yönetici tarafından ortak bir şekilde değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Uygulamada kullanılan diğer yöntemler ise; her işgörenin kendi düzeyindeki işgörenlerce değerlendirilmesi, dışarıdan tamamen tarafsız uzman elemanlarca değerlendirilmesi, çok az görülmekle birlikte astların yöneticilerini değerlendirmesi ve işgörenin kendi kendini değerlendirmesi ya da müşterilerin işgöreni değerlendirmesidir (Sabuncuoğlu, 1997: 170).

Bir diğer önemli konu ise değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitimidir. En iyi sistemler yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken en başarısız sistemler yetenekli kişilerin elinde istenilen sonuçları verebilir. Dolayısıyla bu süreçte değerlendiricilerin belirlenmesi kadar eğitilmesi de önem taşır. Eğitim aşamasında değerlendirmeyi yapacak kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgiler verilir, kavramlar açıklanır, onlara süreç içinde tarafsız davranmaları gerektiği hatırlatılır. Yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının aslında değerlendiriciler için de bir denetim mekanizması olduğu hatırlatılarak görevlerine gereken önemi vermeleri sağlanır (Barutçugil, 2002: 196-197).

e) Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Kriterler, standartlar ve değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişiler kadar önemli olan bir başka konu da değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Uygulamada yaygın olarak performans değerlendirme çalışması senede bir defa yapılmaktadır. Bunun yanı sıra performans değerlendirmeyi her yıl ya da her ay gibi sabit bir periyotla yapmak yerine ücret artışı, terfi gibi konularla ilgili kararlar alınacağı zaman yapmak da söz konusu olabilmektedir (Bingöl, 2006: 337).

f) Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmede başarılı olabilmek için diğer tüm uygulamalarda olduğu gibi ilgili işgörenlere konu ile ilgili olarak bilgi verilmelidir. Aynı şekilde alt ve orta basamaktaki yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında da bir bilgi alışverişi sağlanmalıdır. Günümüzde çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici bilgi vermenin ilgi göstermeyle özdeş olduğunun bilincindedir (Sabuncuoğlu, 1997: 172). Bu nedenle performans değerlendirme süreci boyunca hem yöneticilere hem de işgörenlere gerekli olan bilgilendirmeler yapılmalıdır.

g) En Uygun Yöntemin Seçilip Performans Ölçümünün ve Değerlendirmesinin Yapılması

Performans değerlendirme için yukarıda sayılan hazırlıklar yapıldıktan sonra sıra performansın ölçülmesine ve değerlendirmenin gerçekleştirilmesine gelmektedir.

Uygulamada önemli olan konu örgüte, değerlendirmenin yapılacağı bölümün koşullarına ya da işin özelliklerine uygun olan performans değerlendirme yöntemini seçmektir (Sabuncuoğlu, 1997: 173). Bu yöntemler bir sonraki bölümde ayrı ayrı ele alınacaktır.

h) Değerlendirme Görüşmesi

Değerlendirme görüşmesi süreç sonunda elde edilen sonuçlara yönelik olarak yöneticilerle değerlendirilenler arasında yapılan görüşmedir. Görüşmede işgörene performansı ile ilgili geri bildirim verilir.

Amaç; performansın iyileştirilmesi, eksikliklerin giderilmesidir. Bu nedenle görüşmeden beklenen yararın elde edilebilmesi için görüşmenin, işgörenin bu görüşmeyi hata bulmaktan çok problem çözme görüşmesi olarak görmesini sağlayacak şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir (Bingöl, 2006: 353).

1.5. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu bölüme kadar “performans”, “performans yönetimi”, “performans değerlendirme” kavramları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise performans değerlendirme yöntemleri incelenecektir.

Çalışanların performanslarını belirlemek amacı ile geliştirilen pek çok yöntem bulunmaktadır. Çünkü eğer örgütlerde belirli bir performans değerlendirme sistemi yoksa yapılan değerlendirme istenilen sonuçları vermez. Değerlendiricinin kendi gözlemlerine dayalı, biçimsel olmayan değerlendirme çalışanın performansını yapılan işe göre değerlendirmekten ziyade değerlendiricinin kişisel özelliklerine, ya da çalışanla ilgili fikirlerine göre sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Tam tersine belirli bir sisteme göre yapılan değerlendirme ise yapılan işle ilgili daha etkili sonuçlar verir (Tınaz, 2005: 81).

Performans değerlendirme sürecinde yöneticilere ve değerlendiricilere düşen en önemli görevlerden biri örgütün ya da değerlendirme yapılacak bölümün şartlarına en uygun yöntemi belirlemektir. Uygulamada çok sayıda yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok kullanılanlar geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri sınıflandırmasına göre ele alınacaktır.

1.5.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Bir örgütte çalışanların işteki performanslarının değerlendirilmesi amacıyla bugüne kadar pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin daha objektif, daha güvenilir olabilmesi için de sürekli olarak bir çaba harcanmıştır ve harcanmaya da devam etmektedir. Her yöntem zaman içinde yerini kendine göre daha gelişmiş, daha güvenilir bir yönteme bırakmaktadır. Bu sebeple performans değerlendirme yöntemleri de geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri olarak ayrılabilir. Geleneksel yöntemler yavaş yavaş yerlerini modern yöntemlere

bıraktıklarıdır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde değerlendirmenin gizliliği söz konusudur. Değerlendirmelerde çalışanın performansından çok kişilikleri değerlendirilmekte ve bu değerlendirmelerde de önyargılar, öznel ölçütler işin içine dahil edilmektedir (Canman, 1993: 21). Bütün bu eksiklikler modern değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden en çok kullanılanlar aşağıda kısaca anlatılacaktır.

1.5.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi performans değerlendirme yöntemleri içinde en eski ve en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntem farklı şekillerde karşımıza çıkabilir. Fakat en önemli özelliği çalışanların performanslarının çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmesidir (Bayraktaroğlu, 2003: 103). Bu yöntemde belirli bir işin başarıyla yerine getirilmesi için önemli olarak görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye veya tam ters bir şekilde derecelendirilmesi esasına dayanır. Değerlendiriciye bu şekilde oluşturulmuş bir form verilerek değerlendirilecek çalışanı formda yer alan niteliklere göre değerlendirilmesi istenir (Bingöl, 2006: 338). Tablo 1.1’de “çok yetersiz”, “yetersiz”, “normal”, “yeterli” ve “çok yeterli” olmak üzere beşli tercih seçeneğine sahip bir dereceleme tablosu verilmiştir.

Bu yöntemin kolay düzenlenmesine ve sonuçların hızlı elde edilmesine karşılık bazı ciddi zayıflıkları bulunmaktadır. Bu zayıflıklardan en önemlileri değerlendiricilerin geçmişlerinin, kişisel özelliklerinin, bilgi birikimlerinin farklı olması formda yer alan nitelikleri aynı biçimde yorumlamamasına neden olur. Bu da örneğin aynı çalışanın performansına yönelik tamamen farklı sonuçların elde edilmesi sonucunu doğurabilmektedir (Barutçugil, 2002: 191). Aynı şekilde niteliklerin yanında çalışanın performansının değerlendirilmesi için kullanılan ve değerlendiricilerden işaretlenmesi istenilen “iyi”, “orta” gibi sıfatlar her bir değerlendirici için farklı anlamlar ifade edebilir. Ayrıca bu yöntemin uygulanmasında önceki bölümlerde anlatılan “ortalama eğilimi” ve “kişisel önyargı” gibi hatalara düşme olasılığı da çok yüksektir.

Bu yöntemde önemli olan değerlendirilecek niteliklerin dikkatle seçilmiş olmasıdır. Seçilen nitelikler işin yapılması için gerekli olan nitelikler olmalı ve aynı zamanda da değerlendiriciler tarafından farklı yorumlanmasının önüne geçebilmek adına somut, açık ve net olarak tanımlanmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 103).

Tablo -1.1: Derecelendirme Tablosu

İşgörenin Adı-Soyadı :		Toplam Puan:			
Bölümü :		İlk Amiri:			
Değerlendirmeyi Yapan:		Değerlendirme Tarihi :			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
Karar verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama ve örgütleme: kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
Kaynak kullanımı: işgücü ve araçların doğru kullanımı					
Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
Sözel iletişim: İkna edici olma, kendisini dinletebilme					
Yazılı iletişim: açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki özellikler: giyim, tutum, iş birliği anlayışı					
İnsan ilişkileri: çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 176

1.5.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yönetime göre bir örgütte çalışanların tümü, daha önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda birbirleriyle karşılaştırılırlar. Karşılaştırma yöntemlerinden biri çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralandığı “basit sıralama” yöntemidir. Bu yöntem çalışanların iyi tanımlanmış bazı özelliklere göre değerlendirilip sıralanmasını içerir (Tınaz, 2005: 82).

Karşılaştırma yöntemlerinden bir diğeri ise “çiftli karşılaştırma” yöntemidir. Bu yöntemde ise örgütteki bütün çalışanlar ikişer ikişer birbirleriyle kıyaslanarak sıralanır. Bu yöntemin en büyük dezavantajı çok zaman almasıdır. Çünkü çok fazla karşılaştırma yapma gereği ortaya çıkabilir (Ergin, 2002: 143).

Çalışanların performanslarını karşılaştırarak değerlendirme yöntemlerinden üçüncüsü ise “zorunlu dağılım sıralaması” yöntemidir. Bu yöntem değerlendiricilerin çalışanları, öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir kısmında kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiş bir yöntemdir (Bingöl, 1997: 232). Örgütlerde bireylerin performans düzeylerinde normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareket ederek bu yöntemde değerlendirici, değerlendirilen çalışanları genelde beşli bir ölçeğe yerleştirir (Bayraktaroğlu, 2003: 102). Yaygın olarak kullanılan ölçek aşağıda verilmiştir:

Tablo -1.2: Zorunlu Dağılım Çizelgesi

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10
-----	-----	-----	-----	-----

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2003: 102

Bu dağılım çizelgesine göre değerlendirilen grubun 200 kişi olduğunu düşünürsek değerlendirici; değerlendirilen gruptan 20 kişinin performansını en yüksek, 40 kişinin yüksek, 80 kişinin orta, 40 kişinin düşük ve 20 kişinin performansını da çok düşük olarak değerlendirerek sınıflandırmak zorundadır. Bu yöntem değerlendirilecek çalışan sayısının ve değerlendirici sayısının çok olduğu durumlarda avantajlı olmasına rağmen, işe yeni giren çalışanların bazılarının hemen

çok başarılı ya da çok başarısız olarak kabul edilmeleri konusunda bazı dezavantajlara sahiptir (Tınaz, 2005: 82).

1.5.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden biri olan kritik olay yönteminde, değerlendiricilerden değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların başarısını ya da başarısızlığını gösteren, performansını değerlendirmeye yarayabilecek olan ilginç olayları bir forma kaydetmeleri beklenir (Canman, 1993: 24). Burada unutulmaması gereken bir nokta kaydedilen olayların çalışanın işi ile ilgili davranışları içermesi gerektiğidir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 26). Bu yöntem yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapmasına olanak tanır. Ancak bütün çalışanlara yönelik bir değerlendirme yapılacağında çok zaman alabilecek bir yöntemdir (Palmer, 1993: 48).

1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışlarıyla ilgili olarak çok sayıda tanımlayıcı ifadeyi içeren bir liste kullanılır. Bu listedeki tanımlayıcı ifadeler “evet” ya da “hayır” cevapları alabilecek şekilde hazırlanır. Kontrol listesinde yer alan her soruya değerlendiricinin bilgisi dışında ayrı ağırlıklar verilebilir. Çünkü değerlendirici her sorunun ağırlıklarını bilirse performans değerlendirmede karşılaşılan hatalara düşebilir. Bu yöntemin zorluğu her bir iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın çok zaman alabilecek olmasıdır. Aynı zamanda tanımlayıcı ifadeler her bir değerlendirici tarafından farklı yorumlanabilir (Barutçugil, 2002: 191).

1.5.1.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirme formunda her biri dört cümleden oluşan çok sayıda tanımsal ifade yer alır. Her dörtlükteki cümlelerden, ifadelerden ikisi olumlu iki tanesi de olumsuzdur. Değerlendiriciden her dört cümle ya da ifadeden değerlendirilene en çok uyan bir tanesi ile en az uyan bir tanesinin yani toplamda iki cümle ya da ifadenin işaretlenmesi istenir. Burada önemli bir nokta cümleler ya da ifadeler okunduğunda hangisinin olumlu hangisinin olumsuz olduğunun

anlaşılmasındır. Çünkü iki olumlu iki olumsuz cümleden yalnızca birer tanesi yapılan işle ilgili başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Bu nedenle bu yöntem değerlendiricilerin önyargılarını değerlendirme sürecinden uzak tutması nedeniyle avantajlı bir yöntemdir. Ancak çoğu yöntemde olduğu gibi hazırlaması oldukça zor ve zaman alıcıdır (Canman, 1993: 23).

1.5.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin dezavantajlarını gidermek üzere geliştirilmiştir (Bingöl, 2006: 338). Klasik değerlendirme yöntemleri çalışanı daha çok görev ağırlıklı olarak değerlendirirken çağdaş değerlendirme yöntemleri çalışanın amaçlara ulaşma derecesini de dikkate alır (Bayraktaroğlu, 2003: 115). Çağdaş değerlendirme yöntemleriyle değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkarılıp, vazgeçilmezliği sağlanmaya çalışılmıştır (Canman, 1993: 28). Çağdaş değerlendirme yöntemlerinden aşağıda kısaca bahsedilecektir.

1.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirmede amaç belirlemenin önemini vurgulayan çağdaş değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntem çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerini bağdaştırmaya çalışan etkili bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 25-26):

- Çalışanın yapacağı işle ilgili hedefler açıkça oluşturulmalı ve tanımlanmalıdır.
- Bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan eylem planı belirlenmelidir.
- Eylem planının gerçekleştirilebilmesi için çalışana yeterince özgürlük sağlanmalıdır.
- Eylem planına uygun olarak gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Eğer gerek varsa düzeltici ve geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Geleceğe yönelik yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Amaçlara göre yönetim amaçlara ulaşılması üzerine odaklandığından çalışanların kişilikleri, değerleri ve diğer kişilik özellikleri değerlendirmeye dahil edilmeyecektir. Bu da çalışanların eleştirileri daha kolay kabullenmelerini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda bu yöntemde her bir çalışan ayrı ayrı değerlendirildiği için çalışanları aynı kefeye koyma durumu yoktur. Bütün bunların yanında bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan belki de en önemlisi, çalışanların amaçlarına ulaşabilmesinin, çoğu durumda diğer çalışanların performansına bağlı olmasıdır. Bu da performansları tek tek değerlendirmeyi zorlaştırır. Diğer bir dezavantajı ise sayısal sonuçlara dayanmaktan daha çok anlatımsal sonuçlara dayanmasıdır. Bu da performansa dayalı olarak belirlenebilecek olan ücret, terfi gibi konularda karar vermeyi zorlaştırır (Palmer, 1993: 51-52).

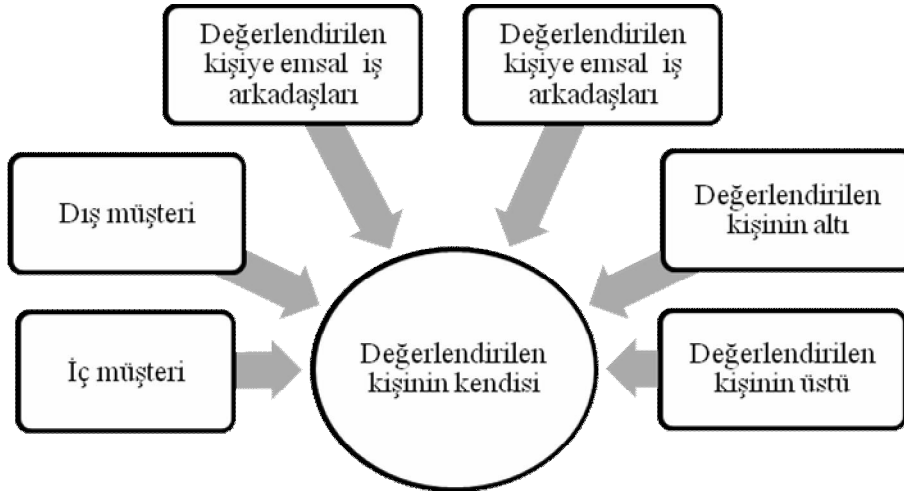
1.5.2.2. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında gelecekteki performansını da tahmin etmeyi de amaçlayan bir yöntemdir. Örgütün çeşitli birimlerinden seçilerek oluşturulan değerlendiriciler grubu belli bir süre için değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Burada değerlendiriciler adayları sıraya koyarak ya da karşılaştırma yöntemleriyle değerlendirmektedirler ve gelecekteki performansının ne olabileceği sorusuna yanıt bulmaya çalışmaktadırlar. Bu yöntem örgütün alt kademelerinde çalışan ve statüleri nedeniyle pek göze çarpmayan çalışanların da keşfedilmesini mümkün kılmaktadır (Canman, 1993: 31).

1.5.2.3. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

Yukarıda sayılan diğer performans değerlendirme yöntemlerinde genellikle değerlendirilen ile değerlendirici arasındaki geri bildirim süreci sınırlıdır (U.S. Office Of Personnel Management, 1997: 1). Ancak bu yöntemde çalışanın performansı; kendisi, müşterileri, varsa astları ve üstleri, aynı pozisyondaki iş arkadaşları, takım söz konusu ise takım üyeleri tarafından değerlendirilir ve Şekil-1.3'te de görüldüğü gibi çalışan bütün bu kişilerden kendisi hakkındaki değerlendirme sonuçlarını alır (Bingöl, 2006: 346).

Şekil -1.3: 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi



Kaynak: U.S. Office Of Personnel Management, 1997: 1.

360 derece performans değerlendirme yöntemi bir çalışanın davranışları, bu davranışların etkileri, performansı hakkında, o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, üyesi olduğu takım arkadaşlarından, tedarikçilerden bilgi toplandığı bir yöntemdir. 360 derece performans değerlendirme çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarını sağlar. Amaç çalışana farklı kaynaklardan geribildirim vererek onun kişisel gelişimine yardımcı olmaktır. 360 derece performans değerlendirmesinin avantajları şunlardır (Aytaç, 2003: 32-36; Bayraktaroğlu, 2003: 110) :

- Kapsamlı ve objektif geribildirim,
- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek,
- Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Organizasyonda gelişim kültürünü oluşturmak,
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak,
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst bir değerlendirme yapmak,
- Müşterilere söz hakkı tanımak.

Avantajlarının yanında bu yöntemin; değerlendirici sayısının fazla olmasından dolayı değerlendirme sürecinin uzun olması ve bununla bağlantılı olarak diğer yöntemlere göre biraz daha maliyetli olması gibi bazı dezavantajları da vardır (Bingöl, 2006: 346).

1.5.2.4. Davranışsal Beklenti Skalası

Davranışsal beklenti skalası; davranışa odaklı değerlendirme ölçeği ya da İngilizce kısaltması olan (Behaviorally Anchored Rating Scales) BARS adıyla da tanınmaktadır (Ergin, 2002: 145). Bu yöntemde çalışanlar; belirli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, işle ilgili gereklilikleri yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir (Tınaz, 2005: 83). Bu yöntemin odak noktası performans sonuçları değil, çalışanın işi ifa ederken gösterdiği fonksiyonel davranışlarıdır. Çünkü bu davranışların iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır (Barutçugil, 2002: 192).

Bu yöntem üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar, bir işe yönelik iş boyutlarını belirlerler. İkinci aşamada her bir iş boyutu ile ilgili olarak mümkün olduğunca fazla davranış tanımları yazılır. Son aşamada ise derece değerleri belirlenir ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliği sağlanır. Bu aşamalar tamamlandıktan sonra değerlendirici her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okuyup değerlendirme dönemi içinde çalışanın göstermiş olduğu davranışa en uygun olan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu tanıma denk gelen derece değerini tablodan kontrol etmelidir. Bütün farklı iş boyutları için bulunan derece değerleri toplanıp “toplam değerlendirme” elde edilir (Barutçugil, 2002: 193).

Bu yöntem işe ilişkin davranışlar üzerine odaklandığı için kişilik, tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasının önüne geçer. Ayrıca genel davranış kalıpları yerine her bir iş için özel davranış kategorilerini tanımlaması nedeniyle performansın daha objektif ölçümüne katkı sağlar. Ancak her iş için ayrı ayrı davranışlar belirleneceği için biraz zaman alan bir yöntemdir. Aynı zamanda da işe ilişkin davranışların değerlendirilmesi nedeniyle iş analizlerinin hep güncel halde tutulması gerekmektedir (Palmer, 1993: 44).

1.5.2.5. Balanced Scorecard Yaklaşımı

“Balanced Scorecard” kavramını Türkçe’ye “Çok Boyutlu-Dengeli Performans Tablosu” olarak ya da “Dengeli Ölçükart” olarak çevirmek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2003: 111). Bu yaklaşımın odak noktası; bir örgütü geleceğe hazırlamada en önemli unsur olan, örgütün kendi koşullarına, çevrenin ve rakiplerin durumuna göre geliştirilmiş özgün bir stratejiye sahip olması ve bu stratejinin etkili bir şekilde uygulanması gerektiğidir. Balanced Scorecard, örgüt performansının en önemli belirleyicilerinden olan stratejinin iş sonuçlarına hızla ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olur (Argüden ve Sağdıç, 2000: 13). Bu yöntem performansın 4 önemli boyutuyla ilgili aşağıdaki soruların cevaplarını arar (Kaplan ve Norton, 2000: 38):

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu)
- Hangi konularda mükemmel olmalıyız? (operasyonel boyut)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (öğrenme ve gelişme boyutu)
- Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz? (finansal boyut)

Bu yöntem yöneticilere yukarıdaki dört boyutla ilgili olarak bilgi sağlarken kullanılan ölçüm sayısını en aza indirir.

Balanced Scorecard yönteminde yukarıdaki dört boyutla ilgili olarak bazı hedefler ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının değerlendirilebileceği ölçümler belirlenir. Örneğin finansal boyuta yönelik olarak “varlığını sürdürme” hedefine ulaşıp ulaşılamadığı nakit akışlarının ölçümü ile bulunabilir. Ya da müşteri boyutuyla ilgili olarak “duyarlı hizmet” hedefine ne ölçüde ulaşılabildiğinin belirlenmesi için de mal ya da hizmetlerin zamanında teslim edilip edilmediğine bakılabilir (Kaplan ve Norton, 2000: 43).

Sonuç olarak çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan “Balanced Scorecard” yönteminin amacı çalışanların kontrol edilmesinden ziyade onları şirketin genel vizyonuna yönlendirmektir. Yani bu yaklaşım örgütleri geleceğe bakmaya ve geleceğe doğru ilerlemeye yönlendirir (Kaplan ve Norton, 2000: 47).

1.6. Bireysel Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Bireysel performans değerlendirmenin başlıca amacı daha önce de belirtildiği gibi çalışanların performanslarının iyileştirilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda yapılan performans değerlendirme çalışmaları tedarik ve seçim, ücretin ve eğitim açığının belirlenmesi gibi pek çok alanda kullanılmaktadır. Bu bölümde performans değerlendirmenin kullanım alanlarına kısaca değinilecektir.

1.6.1. Terfi ve Nakiller

İşletmede çalışanların mevcut kurumlarındaki performansları gelecekteki potansiyel performanslarının bir göstergesi olarak terfi ve nakil ile ilgili kararların alınmasında etkili olabilecek bir unsurdur. Bir çalışanın işini yaparken gösterdiği üstün performans onun daha iyi bir kademe veya daha farklı bir pozisyonda da aynı performansı göstereceğini garantilemez. Ancak çoğunlukla çalışanın gelecekteki davranışının en iyi göstergesinin geçmiş davranışı olduğu kabul edilir (Bingöl, 2006: 330). Bu nedenle terfi ve nakil ile ilgili verilecek kararlarda yapılan performans değerlendirmenin sonuçları önemli bir rol oynar.

1.6.2. Kariyer Planlama

Yapılan performans değerlendirmenin sonuçları hangi çalışanın ne yönde geliştirilmesi gerektiği konusunda veriler sağlayarak çalışanlar arasında gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin iyileştirilmesine yardımcı olur (Erdoğan, 1991: 159). Bir başka ifadeyle yöneticiler, performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri bilgileri çalışanlarına yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmak amacıyla kullanabilirler (Bingöl, 2006: 330).

1.6.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Bir performans değerlendirme sisteminin çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya koyması gerekir. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler aracılığıyla çalışanların hangi konularda eksikliklerinin olduğu ya da hangi konularda gelişme potansiyeline sahip oldukları belirlenir. Performansı olumsuz yönde etkileyen unsurları ortaya çıkarmak suretiyle de yöneticiler çalışanlarını eğitim ve gelişim için düzenlenmiş programlara dahil ederler (Bingöl, 2006: 329).

Özetle performans değerlendirme sisteminin amaçlarından biri de beklenen performans ile gerçekleşen arasındaki farkı tespit edip çalışanların eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymaktır (Yüksel, 2000: 204).

1.6.4. Ücret ve Maaş Yönetimi

Ücret ve maaş yönetimi, performans değerlendirmenin en kritik ve önemli kullanım alanlarından bir tanesidir. Çünkü ücret; çalışanları örgüte çeken, örgütte tutan ve onları daha verimli çalışmaya iten önemli güdüleyici unsurlardan bir tanesidir (Yüksel, 2000: 212). Bunun yanı sıra ücret kişinin sosyal yaşamını, aile hayatını vb. etkilediği için çalışanlar açısından önem arz eder.

Ücretin performans değerlendirme yoluyla belirlenmesi doğrudan ya da terfi şeklinde dolaylı olarak gerçekleşebilmektedir. Her iki şekilde de amaç ücret ayarlamaları konusunda rasyonel kararların verilebilmesidir. Bireysel performanstaki farklılıkların ücretlere yansıtılması özel sektörde sıklıkla karşılaşılan bir durumken kamu yönetiminde yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla birlikte ortaya çıkan ve son dönemde sıkça konuşulan konulardan bir tanesidir. Bu nedenle çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde kamu yönetiminde performansa dayalı ücret uygulaması ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.6.5. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir örgütte insan kaynakları planlaması yapılabilmesi için tüm çalışanların potansiyellerini ortaya koyan verilerin var olması gerekmektedir. Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemleri örgütte yer alan çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin profilini çıkararak bir yol haritası oluşturulmasına yardımcı olur (Bingöl, 2006: 329). Kamuda önem arz eden norm kadro uygulaması da performans değerlendirmenin alt yapısını oluşturarak insan kaynakları planlaması için bir araç görevini görür (Akçakaya, 2008: 191).

1.7. Bireysel Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Eleştiriler

Performans değerlendirme sürecinde hem değerlendirenin hem de değerlendirilenin insan olması, uygulamanın mükemmel olması önünde önemli bir

engeldir. Çünkü konu insanlar olunca çok sayıda duygu, değer ve tutum sürece dahil olur (Palmer, 1993: 17). Bu değer, tutum ve duygular da performans değerlendirme sürecinin etkililiğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Değerlendiriciden kaynaklanan sorunlar, sürecin işleyişinden kaynaklanan sorunlar ve değerlendiriliyor olmanın değerlendirilenler üzerinde yarattığı stres nedeniyle performans değerlendirme süreci zaman zaman eleştiriye uğramaktadır. Önemli olan performans değerlendirmeye getirilen eleştirileri dikkate alıp mümkün olduğunca az hataya düşmektir. Ancak bu şekilde adil, objektif bir performans değerlendirme yapılabilir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde en sık karşılaşılan sorunlar ve sisteme yöneltilen eleştiriler, üzerinde durulması gereken bir konudur.

1.7.1. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar

Çalışanlara ve örgüte yarar sağlayacak objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için değerlendiricilerin sıklıkla yapılan hataları bilip ona göre davranması gerekmektedir. Bu nedenle de değerlendiricilerin konu ile alakalı olarak eğitilmesi şarttır. Performans değerlendirmeyi yapan kişiden kaynaklanan sorunları “hale etkisi, tolerans ve katılık, ortalama eğilimi, kişisel önyargılar, tek yönlü ölçüm hatası, kontrast hatası” olarak özetleyebiliriz.

a) Hale Etkisi

Performans değerlendirmesinde değerlendiriciler her zaman objektif olmayabilir, subjektif değerlendirmeler yapabilirler. Bu tür değerlendirmelere “hale etkisi” denilmektedir (Aktan, 2006: 284). Örnek vermek gerekirse hale etkisi bir yöneticinin bir çalışanını belli bir iş alanında gösterdiği yüksek performansa bakarak diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisinin tam tersi de söz konusu olabilir. Örneğin bir çalışan görevlerinin çoğunda başarılı olduğu halde görevlerinin birinde başarılı değilse ve bu yönü ön plana çıkarılıp başarılı olduğu konularda da düşük performans gösterdiği sonucuna ulaşıyorsa burada hale etkisinin tersi söz konusudur. Buna da “boynuz etkisi” adı verilmektedir (Palmer, 1993: 19-20). Hale ve boynuz etkisi altında yapılan performans değerlendirme çalışmaları çalışanların motivasyonunu etkileyip performanslarının artmasına engel olur (Bayraktaroğlu, 2003: 95).

Değerlendiricinin hale veya boynuz etkisinde kalmasının iki önemli nedeni vardır. Bunlar (Tınaz, 2005: 86):

- *Edinilen ilk izlenim*: Değerlendirmeyi yapan kişinin çalışana yönelik olarak edindiği ilk izlenime göre hatalı bir değerlendirme yapması,
- *Değerlendirilenin bir yönüne göre karar verilmesi*: Performansı değerlendirilen çalışanın bir yönünün çok iyi ya da çok kötü olmasından dolayı değerlendiricinin bu iyi ya da kötü özellikten etkilenip değerlendirmeyi ona göre yapmasıdır.

Bu sorunun üstesinden gelinebilmesi için performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan diğer sorunlarda olduğu gibi değerlendirmeyi yapan kişinin eğitilmesi gerekmektedir.

b) Tolerans ve Katılık

Performans değerlendirme sürecinde bazı değerlendiriciler sürekli olarak çalışanlara gerçek performanslarından daha yüksek veya daha düşük puanlar verme eğilimindedirler (Bayraktaroğlu, 2003: 94). Örneğin iki ayrı çalışanın aynı işi yapmakla görevlendirildiği ve hemen hemen aynı performansı sergiledikleri bir süreçte, bu çalışanların performanslarının farklı değerlendiriciler tarafından değerlendirilmesi ve değerlendirme sürecinde değerlendiricilerden birinin toleranslı davranıp bir diğerrinin ise daha negatif bir tutum takınması durumunda iki çalışanın değerlendirme sonuçları arasında dramatik bir fark ortaya çıkacaktır (DeCenzo ve Robbins, 1999: 302). Bu şekilde değerlendirme sırasında yumuşak olmak ya da sert olmak hem çalışanlar hem de yöneticiler için sakıncalı bir durumdur. Çünkü hem çalışanların gerçek anlamda eksik olan yönleri görülemez hem de onların gelişmesi, ilerlemesi engellenmiş olur. Oysaki performans değerlendirmenin esas amacı çalışanların performansını iyileştirip örgütsel performansı artırmaktır (Bingöl, 2006: 351).

Değerlendirmede müsamaha genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar (Tınaz, 2005: 86-87):

- Çalışanlara kendini sevdirmeye arzusu,
- Çalışanları yüksek puanlarla daha iyi motive edip onların performansının artacağını düşünmek,
- Kendine bağlı olarak çalışan işgörenlerin diğer bölümlerde çalışanlara göre daha başarılı olduklarını hissettirmeye arzusu,
- Değerlendirmeyi yapan kişinin hoşlanmadığı bir çalışanın değerlendirme sonuçlarına bakılarak terfi ettirilip başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Örgütteki standartların çok düşük olması.

Performans değerlendirmede müsamahanın tam tersi olarak katılık ise şu nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 94-95):

- Performansı başarılı olarak değerlendirilen bir çalışanın ileride değerlendirmeyi yapan kişinin yerini alabileceği korkusu,
- Kendini otoriter, zor beğenen ya da mükemmeliyetçi bir kişi olarak tanıtmaya isteği,
- Örgütteki standartların aşırı derecede yüksek olması.

Bu gibi nedenlerle tolerans ya da katılık eğiliminde olan değerlendiriciler hiç bir zaman çalışanların performansını objektif olarak değerlendiremezler. Performans değerlendirme sürecinde bu iki hataya düşülmemesi için performans ölçmede kullanılacak kriterlerin nesnelliğine önem verilmesi gerekmektedir.

c) Ortalama Eğilimi

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan bir diğer sorun ortalama eğilimi bir diğer ifadeyle merkezde yığılma etkisidir. Bunun anlamı değerlendiricilerin değerlendirme yaparken uç basamakları tercih etmeyip daha ortaya yakın olarak yani herkesi vasat olarak değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Hiç kimsenin performansının “çok iyi” ya da “çok kötü” olarak değerlendirilmemesidir (Ergin, 2002: 140). Bu sorun performans değerlendirmelerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biridir. Bu tarz bir değerlendirmenin ne çalışanlara ne de yöneticilere

yararı vardır. Çünkü bu şekilde hem çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatını kaçırmış olurlar hem de işgörenlerin performansı ile ilgili geçerli bir bilgi edinilemeyip onlar hakkında verilecek kararlara temel oluşturacak verilerden mahrum kalınmış olur (Palmer, 1993: 22).

d) Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme sürecinde değerlendircinin değerlendirdiği çalışanı sevip sevmemesi, kendine yakın hissedip hissetmemesi veya onla ilgili edindiği bilgilerin etkisinde kalarak önyargılarını değerlendirmeye yansıtmasıdır (Helvacı, 2002: 161). Buna ilaveten değerlendircinin çalışana yönelik daha önceden hiç bir deneyimi olmasa da cinsiyeti, yaşı, medeni hali gibi bazı özellikleri nedeniyle önyargılı davranabilmektedir (Tınaz, 2005: 88). Bu sorun diğerleri içinde düzeltilmesi en zor sorunlardan bir tanesidir. Çünkü edinilmiş bir önyargıyı kırmak çok zordur. Dolayısıyla değerlendirmeyi yapan kişilerin önyargılarının farkına varabilmesi ve bunların üstesinden gelip objektif bir değerlendirme yapabilmesi için bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekebilir (Bayraktaroğlu, 2003: 96).

e) Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Bir örgütte çalışanların yaptıkları iş birkaç görevi birlikte içerebilir. Bir işin başarıyla ifa edilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın yaptığı görevlerden sadece birini ele alıp buna göre bir değerlendirme yaparsa kişinin performansı ile ilgili yanlış bir kanıya varır (Bingöl, 2006: 351).

Bu şekilde bir değerlendirmeye maruz kalan çalışan da yerine getirdiği pek çok görev içinde tek önemli olan görevin değerlendirilen görev olduğunu düşünüp diğerlerine gereken önemi göstermeyebilir. Bu nedenle performans değerlendirmeyi yapan kişi, bir işi tek bir başarı standardına dayalı olarak değerlendirmemelidir (Palmer, 1993: 17).

f) Kontrast Hataları

Performans değerlendirme süreci boyunca değerlendiricinin ard arda yaptığı değerlendirmeler sırasında çalışanların performanslarını birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirmesi kontrast hatasına düşülmesine neden olur. Daha açık bir ifadeyle her çalışanın performansı kendisinden önce değerlendirilen kişinin performansı ile kıyaslanarak değerlendirilecektir. Performansı çok yüksek olan bir çalışanın hemen arkasından değerlendirilen bir çalışanın performansı normal performansından daha düşük bir şekilde değerlendirilebilir. Ya da tam tersi bir şekilde aslında çok yüksek bir performans göstermemiş olan bir çalışan eğer düşük performanslı bir çalışandan hemen sonra değerlendirildiyse performansı olduğundan daha yüksek olarak değerlendirilebilir (Bayraktaroğlu, 2003: 96). Bu hataya düşmemek için kişilerin performansını değerlendirirken “başarılı” ya da “başarısız” olarak değil de çalışanların başarı sırasına göre dizilmesi yöntemi kullanılabilir (Tınaz, 2005: 88).

1.7.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesinden Kaynaklanan Sorunlar

Performans değerlendirmede değerlendiricilerin eğitimi kadar sürecin iyi planlanmış olması da gösterilen çabaların boşa gitmemesi, örgüte bir yarar sağlaması açısından son derece önemlidir (Barutçugil, 2002: 230). Değerlendirme sistemleri iyi planlanmamışsa aşırı iş yükü gibi teknik hatalar söz konusu olabilir. Özellikle çok fazla formaliteye boğulmuş ve bürokratik işlem gerektiren performans değerlendirmeler hem çalışanlarda hem de değerlendirmeyi yapan kişilerde bir bezginlik yaratabilir (Aktan, 2006: 283).

Performans değerlendirme sisteminin yürütülmesinde önemli olan bir diğer nokta ise kullanılan kriterlerdir. Değerlendirilecek bireyin, grubun ya da örgütün performanslarını değerlendirmede temel alınacak performans boyutu demek olan performans kriterlerini belirlemek performans değerlendirme sürecinin en zor aşamalarından biridir. Çünkü neyin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğine karar verildiği aşamadır (Benligiray, 1999: 80-81).

Kriterlere göre örneğin kişisel özelliklere daha çok önem verip performansa daha az önem vermek ya da sonuçlara önem verip süreci göz ardı etmek performans

değerlendirme sürecinin istenilen yararı sağlamasını engelleyebilir (Barutçugil, 2002: 230). Bu nedenle performans kriterlerinin belirli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde belirtebiliriz (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 32):

- Kriterler kolay anlaşılır ve yapılan işlerle ilgili olmalıdır.
- Performans değerlendirmesinin yapılma amacına uygun olmalıdır.
- Önceden planlanmış, bilinçli bir biçimde ayarlanmış olmadıkça birbirleriyle çelişen veya dikkate alınmayan kriter olmamalıdır.
- Kriterler değişen ihtiyaçlara göre uyarlanabilmesi için esnek olmalıdır.
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.
- Örgüt içi faktörlerin yanında dış faktörleri de göz önüne alarak belirlenmelidir.

Performans değerlendirme sisteminin tasarımında ve yürütülmesinde herhangi bir sorunla karşılaşmamak için ayrıca aşağıdaki maddelere de dikkat edilmelidir (Ergül, 1996: 57-58):

- Örgütte güncel ve doğru iş tanımlarının bulunması,
- Performans hedeflerinin belirlenmiş olması ve bunun çalışanlarla paylaşılması,
- Performans değerlendirmenin yönetim tarafından desteklenmesi,
- Performans değerlendirmenin her aşamasına aynı özenin gösterilmesi.

Performans değerlendirme insanın insana uyguladığı bir sistem olmasından dolayı bu süreçte karşılaşılan sorunlar hiç bir şekilde tümüyle ortadan kalkmaz (Palmer, 1993: 36). Özellikle değerlendircilerden kaynaklanan sorunların sistemden kaynaklanan sorunlara göre fark edilmesi ve düzeltilmesi daha zordur. Bu sebeple sürecin doğru işleyebilmesi adına hem değerlendirciler eğitilmeli hem de performans değerlendirme sürecinde sistemden kaynaklanan hatalara yer vermemek adına yukarıda sayılan maddelere ayrıca dikkat edilmelidir.

1.7.3. Performans Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler

Performans değerlendirme konusu ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar bu sistemin yeterince başarılı olmadığını savunmaktadır. Bunun önemli nedenlerinden biri yukarıda sayılan hatalara çok fazla düşülmesi bu nedenle de objektif bir performans değerlendirme yapmanın zor olmasıdır. Diğer önemli sebepler ise aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

a) Reaksiyon ve Direniş Gösterilmesi

Performans değerlendirmenin başarılı bir sistem olmadığı sonucuna varılmasına yol açan nedenlerin biri reaksiyon ve direnişlerdir. Şirketin amaçları ile çalışanların hedefleri arasında bir denge kurma sorumluluğunda olan yöneticilerin çoğu, performans değerlendirme kavramından her konuda çalışanı değerlendirme hatta yargılamayı anlamaktadırlar. Bu da çalışanın yöneticisine karşı bir direniş sergilemesine, yöneticinin kendisi ile ilgili müdahalelerine çeşitli yollarla tepkiler göstermesine yol açabilmektedir (Ergül, 1996: 54).

Aynı zamanda çalışanlar performans değerlendirme sonucunda eğer en iyi derecelerden biri ile değerlendirilmemişlerse iş akışını etkileyecek şekilde olumsuz bir tutum takınabilirler (Barutçugil, 2002: 229).

b) Strese Sebep Olması

İş yaşamı her zaman strese elverişlidir. İş yaşamında işin hemen hemen her yönü strese gebedir. Aşırı gürültü, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk gibi sebepler çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Bütün bunların yanında performans değerlendirme kavramı da sonuç olarak bir denetim mekanizması olması sebebiyle çalışanların stres düzeylerinde bir artışa sebep olabilmektedir. Stres belli bir düzeye kadar yararlı amaçlara hizmet ederken, aşırı stresli durumlar kaçınılmaz bir şekilde bireye ve dolaylı olarak bireyin performansına zarar verir (Balcı, 2000: 5). Bu da performans değerlendirmenin amacı ile zaman zaman çelişebilmektedir. Performans değerlendirmenin iş stresine olan etkisi çalışmanın asıl konusunu oluşturması sebebiyle ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

c) Çalışanların Bakış Açısı

Performans değerlendirme kavramına çalışanların bakış açısı performans değerlendirme süreci sonucunda ulaşılmak istenen sonucu etkileyebilmektedir. Çünkü performans değerlendirme aşağıdaki nedenlerle çalışanların tutumlarını etkileyebilmektedir (Canman, 1993: 10):

- Değerlendirilme nedeni hakkında şüphe duyulması,
- Adil, objektif bir biçimde değerlendirilmeme endişesi,
- Değerlendirilme sonuçlarının kullanılmayacağı düşüncesi,
- Yönetimin çalışanların performansını yükseltmek için çok çaba göstermesi gerektiği konusundaki saplantısı,
- Uzun aralıklarla yapılan değerlendirilmelerin yarar sağlamayacağı düşüncesi.

Bu tarz düşünceler nedeniyle çalışanların çoğu performans düşüklüğünü ya diğer çalışanlara ya da kendi isteği dışında gelişen olaylara bağlamakta veya değerlendirilme süreci boyunca sistemin önemini küçümsediği için gereken önemi vermemektedir (Ergül, 1996: 54). Ya da sırf performansı yüksek çıksın diye etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedir.

d) İletişimi Etkilemesi

Performansın değerlendirilmesi çalışanlar arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki yardım ilişkilerini etkileyebilmektedir. Değerlendirme sürecinde yöneticiye yargıç rolü verilmesi yönetici ile astı arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 187). Değerlendirme süreci öncesinde iyi olan ilişkiler, değerlendirici herhangi bir hataya düşmeden, çalışanla olan kişisel iletişiminden etkilenmeden objektif bir değerlendirme yapması durumunda eğer performansı düşük olarak derecelendirildiyse bu durumdan etkilenebilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle performans değerlendirme sonuçlarının ücret gibi önemli bir konuda kullanılması çalışanlar arasındaki rekabeti artırarak çalışanların ilişkilerini ve iletişimlerini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir.

e) Kırtasiyeciliğe Yol Açması

Performans değerlendirmesine yöneltlen bir diğer eleştiri ise sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz birçok formaliteye yer verilmesidir. Bunun kırtasiyeciliğe yol açtığı savunulmakta ve bu nedenle hem zaman kaybı hem de ekonomik kayıplar ortaya çıkacağı öne sürülmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 187).

f) Tam Olarak Örgütün Başarısını Göstermemesi

Performans değerlendirme sistemleri bir örgütün başarısının tüm çalışanların bireysel girdilerinin bir toplamı olduğu varsayımına dayanır. Bu varsayımdan hareketle de çalışanların performanslarının iyi yönetilmesi gerektiği sonucuna varılır. Bu yaklaşım kısmen doğrudur. Çünkü örgütsel performans bireylerin performansının toplamını içinde barındırmakla birlikte çalışanların birbiriyle olan etkileşimlerini de kapsar. Yani bir örgütün başarısı sonuçların toplamına değil sentezine bağlıdır. Bu ancak iyi yönetilen bir iş ortamında mümkündür (Barutçugil, 2002: 162-163).

g) Sadece Sonuçlara Odaklanması

Performans değerlendirme uygulamalarında genellikle sadece sonuçlara odaklanılır. Sonuçlar, çıktılar bir örgüt için her zaman önemlidir. Ancak örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde sonuçlar kadar süreç de önemlidir (Sabuncuoğlu, 2002: 163).

Bir örgütü başarısıyla ilgili bir sorunun genellikle sürecin kötü yönetilmesinden ya da işlerin yapılış tarzındaki aksaklıklardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle örgütler istenilen sonuçlara ulaşmanın yolunun süreçleri iyi yönetmekten geçtiğini unutmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2002: 163).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Son yıllarda teknolojiye, bilimden iletişime pek çok alanda büyük bir değişim yaşanmakta ve bu değişimle birlikte yeni kavram ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme kavramı da bu değişim ve dönüşüm süreci sonunda ortaya çıkan kavramlardan bir tanesidir ve çoğunlukla özel sektörde uygulama alanı bulur. Ancak tüm sektörlerde kendini gösteren bu değişim dalgasının kamu yönetimini de etkilemeye başlaması nedeniyle performans değerlendirme konusu, kamu yönetimleri için de önem arz etmeye başlamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci bölümünde kamu yönetimi sistemlerini değişime zorlayan nedenler ve Türkiye’de yaşanan değişim incelendikten sonra kamu yönetiminde performans değerlendirme konusu ele alınarak bireysel performans değerlendirmenin Türk kamu yönetimindeki yansıması incelenecektir.

2.1. Dünyada Kamu Yönetimini Değişime Zorlayan Dinamikler

Teknoloji, bilim, kültür, ekonomik ve sosyal yapı, siyasal sistem gibi pek çok alanda yaşanan değişim, köklü bir tarihsel değişim sürecinden geçildiğine işaret etmektedir. Yaşanan değişimler özellikle 20. yüzyılın sonunda hızlanmış ve farklı kurumları, ilişkiler sistemini ve anlayışları etkilemiştir. Özellikle Batı toplumlarında başlayan bu değişim küresel bir boyut kazanarak diğer ülkeleri de etkilemiştir (Al, 2007: 13). Ancak bazı dönemlerde bu değişim kamuoyundan destek görerek teoriden uygulamaya aktarılmışsa da bazı dönemlerde geçici bir heves niteliğinde kalarak çok fazla etkili olamamıştır (Özer, 2005: 198).

Devlet ve topluma ilişkin bir faaliyet olan kamu yönetiminin de bu değişim sürecinden etkilenmesi kaçınılmaz bir durumdur. Sosyal alanda, ekonomi alanında ya da işletmecilik alanında meydana gelen değişimleri yok sayarak kamu yönetiminin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Ayakta kalabilmek için değişimin kaçınılmaz olduğunu yalnızca özel sektör değil kamu da kabullenmiştir. Kamu yönetimine ilişkin değişiklikler genellikle iç faktörlerden ziyade dış faktörlerin etkisiyle gelişmiştir (Al, 2007: 13). Bu nedenle öncelikli olarak dünyada kamu yönetiminde

yaşanan değişimin dinamikleri üzerinde durulduktan sonra Türk kamu yönetimini değişime iten nedenler üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Bilgi Teknolojileri

Sahip olduğu değişim dürtüsü, tarihin her döneminde insanları yeni arayışlara itmiş ve bu arayış büyük kültürel değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin bireyin yaşamını tümüyle değiştirdiği sanayi toplumu, hem modern toplumsal yapının temelini atmış hem de kültürde, politikada vb. alanlarda dönüşümler sağlayarak insanoğlunu bilgi toplumu aşamasına geçirmiştir (Özata ve Sevinç, 2010: 1). Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte de makineleşmenin önemi büyüktür. Aynı şekilde bugünkü toplum aşamasına geçişte bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesinde kullanılan bilgi teknolojileri belirleyici bir rol oynamaktadır (Al, 2007: 78).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler kamu yönetimini ve onun teorik temellerini de etkilemiştir. Merkeziyetçi, hiyerarşik, uzmanlaşmaya dayalı örgüt yapıları; belirsizliğin, değişimin ve rekabetin hakim olduğu ortamda başarısız olmaya başlamıştır. Aynı zamanda özel kesimdeki örgütler, mevcut yerlerini koruyabilmek, pazar paylarını artırabilmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinden maksimum düzeyde faydalanmaya başlamış bu da hem toplumsal taleplerin çeşitlenmesine hem de kamu kurumlarını sundukları hizmet üzerindeki tekel konumlarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya bırakmıştır (Leblebici vd., 2003: 502). Bu nedenle de kamu yönetimi değişime ayak uydurmak zorunda kalmış ve yeni dönemin gerektirdiği ihtiyaçlara cevap verebilmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmaya başlamıştır. Bu da kamu hizmetlerinde mekansal bağımlılığın azalmasına ve hizmet sunum hızının artmasına neden olmuştur.

2.1.2. Küreselleşme ve Ulus Devlet Anlayışındaki Değişim

Bilgi çağının en belirgin sonuçlarından bir tanesi de küreselleşmedir. Küreselleşme olgusu ile ilgili yapılan pek çok tanım bulunmaktadır. Tanımlar genellikle tanımlamayı yapan kişinin ideolojik yaklaşımına ya da küreselleşmenin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle kesin bir tanımla olmamakla birlikte küreselleşmeyi “ *bireylerin ve toplumların yaşam şartlarını şekillendirmede*

ülkesel sınırların önemini azaltan ekonomik, kültürel ve teknolojik süreçler kümesi” olarak tanımlayabiliriz (Cohen, 2001: 81).

Küreselleşmenin her yönüyle iyi olduğunu, herkes için yararlı olduğunu ya da yansız, ideolojisiz, nötr bir olgu olduğunu söylemek zordur. Teknolojinin gelişmesinin küreselleşmeye yol açtığı doğru olmakla birlikte, küreselleşmenin bazı hükümetler, şirketler, uluslararası kuruluşlar tarafından desteklendiği, bazı kesimlerin işine yaradığı da söylenebilir (Al, 2007: 96). Ancak her iki tarafın da kabul ettiği, küreselleşmenin etkisiyle kamu yönetiminin köklü bir şekilde değişime uğradığıdır. Küreselleşme, yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeni örgüt yapıları, yeni ilişki şekilleri gibi nedenlerle sanayi toplumuna ait olan şeyleri reddetmiş ve bu da ekonomik, kültürel, politik ve yönetsel yapılarıdaki değişimi kaçınılmaz kılmıştır (Eşki, 2003: 15). Bunların yanı sıra küreselleşme toplumun kurumlarını dönüştürmekte ve aile değerleri, kadın erkek ilişkileri gibi sosyal konuları da etkilemektedir. Vatandaşlar kendi ülkelerindeki yönetimi başka ülkelerin yönetimleriyle karşılaştırmakta ve yeni talepler ileri sürebilmektedir (Al, 2007: 95).

Küreselleşmenin *“devletin yetkilerini ulus üstü kurumlar, yerel yönetimler ve özel sektör lehine aşındırma işlevi gördüğü; devleti 1980’lerin minimal devletinden düzenleyici devlete dönüştürdüğü, devletlerin yalnızca kendisine çizilen sınırlar içinde politika uygulamasına yol açtığı”* da dile getirilmektedir (Kayıkçı, 2007: 170). Devletin rolünde yaşanan bu değişim kamu yönetimi paradigmasında da kendini göstermiş ve 1980’li yıllarda kamu yönetimi literatüründe işletmecilik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kayıkçı, 2007: 170-171).

Küreselleşme ile birlikte yaşanan değişimler ulus-devlet olgusunda da değişimi beraberinde getirmiştir. Ancak küreselleşmenin ulus devlete dolayısıyla da kamu yönetimine etkisi konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Foster; küreselleşme ile ulus-devletin egemenliğinin sonunun geldiğini ifade etmiştir (Foster, 2002: 16). Buna karşılık Wood ise küreselleşmenin ulus-devleti giderek daha anlamsız hale getirdiği düşüncesinin sadece popüler bir söylem olduğunu ve küreselleşme ile devletin bazı işlevlerini kaybetse bile yeni işlevler kazandığını dile getirmektedir (Wood, 1997: 6). Görüldüğü üzere küreselleşmenin ulus-devlette yarattığı değişim

konusu tartışmalı olsa da 18. yüzyıldaki yeni üretim ilişkilerinin ve yeni teknolojilerin ulus-öncesi devletleri ortadan kaldırdığı gibi günümüzde bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin ve değişen üretim ilişkilerinin de ulus-devleti dönüştürdüğü söylenebilir (Al, 2007: 98).

Küreselleşme ile birlikte devletlerin ulusal sınırları varlığını sürdürse bile yumuşamaktadır. Birçok konu ulus-ötesi özellikler göstermeye başlamıştır. Ulus-devletlerin sınırları dışında meydana gelen olayları denetlemesi çok zor olduğu için yaşanabilecek sorunların çözümünde küresel düzeyde örgütlenmiş kuruluşlar zorunlu hale gelmiştir (Al, 2007: 98). Bu da devlet egemenliklerinin sınırlandırılmasına; IMF, BM, NATO gibi ulus-üstü kuruluşların öteden beri faaliyet göstermelerine ve ulusları bağlayan kararlar vermelerine rağmen küreselleşme ile birlikte verdikleri kararların miktarının artmasına neden olmuştur (Şaylan, 1999: 258).

Ulus-devlet anlayışının değişmesi ve ulus-üstü kuruluşların güç kazanması kamu yönetiminde değişimi de zorunlu kılmıştır. IMF ülkelerle yaptığı stand-by anlaşmalarında ülkelerin kamu yönetimlerini yönetim, saydamlık, verimlilik gibi konularda yükümlülük altına sokmaktadır. Bunun gibi Dünya Bankası, BM gibi kuruluşlar da verdikleri kararlarla kamu yönetimlerinin reforma tabi tutulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte modern devletin niteliğinde yaşanan önemli değişimleri özetlemek gerekirse (Farazmand, 2001: 258-259);

- IMF, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi ulus üstü örgütlerin aldığı kararlar, ulus devletlerin yönetim sistemlerini etkileyen ve onlar üzerinde bağlayıcı kararlar haline getirilmiştir.
- Ülkelerin birbirlerine karşılıklı bağımlılıklarının derecesi artmıştır.
- Bütün devletlerin bilgi çağı avantajlarını kazanarak yönetimin tüm işlevlerini hem ülke içinde hem de uluslararası düzeyde geliştirmelerini sağlamıştır. Ancak azgelişmiş ülkelerin bu konuda başarısız olmalarına karşın ABD gibi devletlerin imkanlarını kullanarak küresel bir hegemonya yarattığı söylenilebilir.

- Son olarak da “refah devleti” anlayışı “sözleşmecî devlete” , “gölge devlete” dönüşmüştür.

2.1.3. Yeni Sağ Akımının Yükselişi

Kamu yönetiminde yaşanan değişimde refah devleti uygulamaları sonucu ortaya çıkan mali kriz ve krizin giderilmesine yönelik yeni sağ politikaları olarak adlandırılan politikaların büyük etkisi olmuştur (Al, 2007: 116).

1929’da yaşanan ve tüm dünyayı etkileyen ekonomik krize kadar devlet, liberal bir devlettir. Liberal devlet bireyi merkez alan ve ekonomik açıdan hukukun ve adaletin denetimindeki piyasa ekonomisini kabul eden bir anlayıştır. Bu nedenle devlete adalet, savunma, alt yapı hizmetlerini sunma rolü yüklenmiş, ekonomik faaliyetler ise piyasaya yani görünmez bir ele bırakılmıştır. Ancak 1929 Buhranı’na liberal devlet anlayışı bir çözüm üretemeyince ve yaşanan kriz devletin ekonomiye müdahalesi ile aşılmaya sosyal devlet anlayışı ortaya çıkmıştır (Eşki, 2003: 24-25). 1930’lardan itibaren gelişmiş ülkelerde egemen olmaya başlayan Keynesyen ekonomi anlayışı, hükümetlerin ekonominin yönetiminde ve sosyal politikalarda daha fazla ve aktif bir şekilde rol almasının gerekli olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan politikalar da sosyal güvenlik harcamaları; ailelere, yaşlılara vb. yönelik sosyal hizmetler; kapsamlı sağlık ve eğitim programları nedeniyle devletin yapı ve faaliyetlerini genişleterek “refah devleti” ya da diğer bir ifadeyle “sosyal refah devleti” denilen olgunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eryılmaz, 2011: 43). Devletin faaliyetlerinin bu denli genişlemesi örgütsel yapının da bu genişlemeye paralel olarak büyümesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Böylesine büyük bir organizasyon yapısında da gereken disiplin ve düzenin sağlanması ve etkili, verimli bir yönetimin olabilmesi için en uygun yönetim anlayışı Weberyen geleneksel bürokratik yönetim anlayışı olmuştur (Kalağan, 2009: 96). 1970’li yıllara kadar hakim anlayış olan geleneksel yönetim anlayışı, kamu sektörünün performansı, büyüklüğü ve işleyişine yönelik pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Çünkü 1970’lerin ortalarında vuku bulan petrol krizi nedeniyle kamu harcamaları önemli oranda artmış, bütçe açıkları oluşmaya başlamıştır. Bu da hükümetleri radikal önlemler almaya zorlamıştır. Yaşanan gelişmeler sonucunda devletin ya ekonomik hayattan

çekilmesi ya da hizmetlerin bir kısmından vazgeçilmesi veya hizmetler aynen devam edecekse de finansman için hizmetlere zam yapılması ve vergi oranlarının yükseltilmesi gibi seçenekler tartışılmaya başlamıştır. Tartışmalar devam ederken 1970'lerin sonunda İngiltere ve ABD'de devleti yeniden yapılandırmak isteyen, devleti küçültme yanlısı olan, yeni sağ olarak nitelendirilen partiler ve liderler iktidara gelmiş ve yeni sağ politikalar denilen programları hayata geçirmeye başlamışlardır (Eryılmaz, 2011: 43). Bu politikaların amacı devletin toplumsal ve sosyal alanlara daha az karışması, iktisadi faaliyetlerden mümkün olduğunca kaçınmasını sağlamaktır. Yeni sağ ideolojisi, devletin faaliyetlerinin bazı alanlarda elzem olduğunu kabul etmekle birlikte bunların eskisi gibi katı, hiyerarşik bir yapıya göre değil piyasa kurallarına göre yönetilmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır (Kartal, 2006: 30). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere yeni sağ ideolojisinin üzerinde yükseldiği kavramlar olan rasyonel birey, özgürleştirici piyasa gibi kavramlar klasik liberalizmin temel varsayımlarıdır. Yeni sağ ideolojisi devletin yetkilerini yerel yönetimlere ve gönüllü kuruluşlara devretmesi gerektiğini ve bunun gerçekleştirilmesinde de doğrudan toplumun söz sahibi olmasının sağlanması gerektiğini savunur (Güler, 1996: 52-53).

Yeni sağın önerisi olan piyasa temelli kamu yönetimi ile birlikte kamu kurumları ve bürokratlar “girişimci”, vatandaşlar ise müşteri olarak tanımlanmaya başlamış ve “sosyal adalet, eşitlik, demokratik katılım” gibi değerlerin yerini “rekabet, özelleştirme, bireysel sorumluluk” gibi kavramlar almıştır (Gül, 1999: 69).

Yeni sağ anlayışının devlet ve kamu yönetimi işleyişine yansımalarını iki başlık etrafında toplayabiliriz (Aksoy, 2003: 553):

- Devletin/kamu yönetiminin faaliyet alanının özellikle ekonomik nitelikli olanlarından başlayarak küçültülmesi ve daraltılması,
- Daraltılan bu alanda genelde kamu faaliyetlerinin özelde de kamu kurumlarının işletmecilik anlayışı etrafında yapılandırılması ve işletilmesi.

Sonuç olarak yeni sağ ideolojisi; hem refah devletinin sonunu hazırlamış hem de kamu yönetiminde yeni yönetim anlayışının ortaya çıkmasında düşünce arka planını oluşturmuştur (Eryılmaz, 2011: 43).

2.1.4. Klasik Kamu Yönetimi Yaklaşımında Kimlik Bunalımı

Kamu yönetimini değişime zorlayarak yeni yönetim modellerinin kabul edilmesine yol açan nedenlerden bir tanesi de klasik yönetim anlayışının eksiklikleridir. Klasik kamu yönetimi, en başta Weber tarafından ortaya atılan ve yönetimlerin hiyerarşik ve bürokratik ilkelere göre örgütlenmesini öngören “bürokrasi modeli” ne göre işlemektedir. Bu yönetim şeklinde; biçimsellik, ayrıntılı kurallar gibi ilkelerin kamu yönetiminde etkinliği sağlayacağı düşünülmüştür. Kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde ve dağıtımında kamu yönetiminin bürokrasi aracılığıyla doğrudan görev alması gerektiği savunulmuştur. Ancak bu anlayış sonucunda devlet büyümüş, hantallaşmış ve topluma, bireylere hizmet etmek yerine amaçlarına bakılmaksızın kuralları ve normları katı şekilde uygulamayı yöntem haline getirmiştir (Tortop vd., 2007: 502).

Klasik kamu yönetimi, “*öngörüsüne rağmen, siyaset-yönetim ayrımının net olmaması; biçimsellikle birlikte merkeziyetçilik ve hiyerarşi; prosedür ve kurallara aşırı bağlılık; esneklikten yoksunluk; işlerin geciktirilmesi; vatandaşların çıkarına ve ilgisine duyarlılık ve karar verme sürecinde ekonomik ve teknik ussallığa uymama*” gibi olumsuz eleştirilerle suçlanmıştır (Al, 2007: 132). Bu eleştirilerin yanı sıra vatandaşların kamu hizmetinin kalitesinden hoşnutsuz olması ve yaşanan değişim süreci ile birlikte vatandaşların beklentilerinin çeşitlenmesi gibi nedenler de kamuda hakim olan yönetim anlayışında değişimi zorunlu hale getirmiştir (Al, 2007: 133).

2.1.5. Ekonomik ve Sosyal Nedenler

Kamu yönetiminde değişime kaynaklık eden etkenlerden biri de ekonomik koşullardır. Genelde kamu sektörü reformlarının özelde de verimliliğe yönelik reformların çıkış noktası olarak kabul edilen olay 1973-1974 petrol krizleridir. Petrol krizleri ekonomistlerden politikacılara, bürokratlara ve hatta kamu yönetimi bilimi ile uğraşan kişilere kadar herkesi etkilemiştir. Yaşanan kriz ile birlikte enerji

fiyatlarının artması, refah devleti anlayışı ile aşırı bir şekilde büyümüş olan ve fiili olarak ekonominin büyük bir kısmını elinde tutan devletin üretim maliyetlerini ciddi bir oranda artırmıştır (Kutlu, 2004: 38). Bu da kamu yönetimlerini daha az kaynak kullanarak daha fazla hizmet üretme arayışına yani verimliliği artırıcı yollar bulmaya itmiştir.

Ayrıca vatandaşların gittikçe daha eğitilmiş, siyasi otoriteyi sorgulayan, hakkını arayan bir hal alması hem taleplerinin çeşitlenmesine hem daha kaliteli hizmet beklentilerine neden olmuştur (Çevik vd., 2008: 39).

Sonuç olarak değişimin bir yaşam biçimi haline dönüştüğü günümüz dünyasında değişim dinamikleri bütün kurumsal sistemleri daha etkin olmaya yöneltmektedir. Tüm sektörlerde kendini gösteren değişim rüzgarı, kamu yönetimlerini de etkin, etkili ve ekonomik olmaya zorlamaktadır (Uluğ, 2004: 1).

2.2. Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanma İhtiyacı

Küreselleşen ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşen bir dünyada hiç bir ülkenin geçmiş kalıplar içinde kalmayı sürdürerek kamu yönetimini geliştirmemesi ve halkın çeşitlenen ve artan beklentilerini karşılayacak hizmetleri üretmemesi söz konusu olamaz. Bu nedenle Türkiye’de de uzunca bir zamandır yeniden yapılanma ihtiyacı tartışılmaktadır.

Türk kamu yönetimi sisteminde reform ve değişim gereği, kamu yönetimi literatüründe neredeyse son elli yıldır önemli bir konu başlığıdır. Yapılan düzenlemeler zaman zaman “idari reform”, “yeniden düzenleme”, “yeniden yapılanma” gibi isimler alabilmektedir. 1950’lerde yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan yönetsel yapılanma ile ilgili raporlardan başlayarak planlı kalkınma döneminde 1961’de TODAİE tarafından hazırlanan “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor”, 1963’teki MEHTAP Raporu, DPT tarafından hazırlanan raporla ve daha sonra 1971’de İdari Reform Danışma Kurulunca yürütülen raporla devam eden süreç 1990 yılındaki KAYA raporu ile önemli bir boyuta ulaşmıştır (Acar ve Sevinç, 2005: 24-34). Bu raporların özetini bile aktarmak çalışmanın boyutunu aşacak nitelikte olduğu için bu kısımda Türk kamu yönetiminde

yeniden yapılanmaya neden olan dış dinamikler ve iç dinamikler incelenecektir. Aslında küresel bir ortamda bu ayrım eski anlamını yitirmiştir. Çünkü günümüzde önemli olan dışsal faktörlerin içsel karşılıkları ve içsel faktörlerin dışsal kaynaklarıdır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 53). Bu nedenle bu bölümde öncelikle Türk kamu yönetiminin yapısal görünümü ve mevcut sorunlarına yer verildikten sonra yukarıda sayılan dışsal faktörlerin Türkiye'ye yansımalarına yer verilerek Türkiye'deki gelişmeler ele alınacaktır.

2.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Değişimi Zorunlu Kılan İçsel Faktörler

Yaşanan küreselleşme sürecinde işlevsel bir kamu yönetiminin başarılabilmesi için öncelikli olarak mevcut sorun alanlarına yer vermek gerekmektedir. Bu bağlamda Türk kamu yönetimi sisteminin sorunlarını ele almak uygun olacaktır.

Türk kamu yönetiminin yapı ve işleyişinden kaynaklanan sorunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Gökçe, 2007: 18-44):

Türk kamu yönetimi;

a) *Organizasyon yapısına ilişkin olarak*; dağınık bir yapı ve görünüm sergilemesi, benzer fonksiyonları icra eden birden fazla kurumun bulunması, merkez-taşra ve merkez-yerel yönetimler arasında işbölümünün yetersizliği, görev ve yetki alanlarının açıkça belirlenmemiş olması, hiyerarşik modeli esas alması ve ara kademe sayısının fazlalığı, merkezi yönetimin taşra teşkilatlarının her türlü sorunlarının çözümü için merkeze bağlı olması, merkez-yerel dengesinin sağlanamaması nedeniyle merkezi yönetimin görevlerinin sürekli artması ve örgütsel büyüme nedeniyle işlerliğin tıkanması gibi sorunlar nedeniyle;

b) *Kamu yönetiminin işleyişine ilişkin olarak*; mevzuatın zaman içinde gözden geçirilmemesi, uygulanması mümkün olmayan ya da geçerliliği kalmamış hükümlerin yer alması, bürokrasinin işlem ve süreçlerin uzunluğu nedeniyle "kırtasiyecilik" anlamı üretmesi, mevzuatın sade ve anlaşılabilir olmaması, hizmet sunum standartlarının olmaması, takdir hakkının genişliği, iş akış diyagramlarının bulunmaması nedeniyle işlemlerin takibinin zorluğu gibi sorunlar nedeniyle;

c) *Kamu mali yönetimine ilişkin olarak*; devletin toplumsal yapıya ve kaynaklara nüfuz etme, toplama ve toplanan kaynakları toplumsal talep ve hizmet önceliklerine göre yeniden dağıtma noktasında yaşadığı sorunlar, kayıt dışı ekonominin büyüklüğü, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaması gibi sorunlar nedeniyle;

d) *Personel sistemine ilişkin olarak*; personel dağılımının etkili bir şekilde yapılmaması, performans-ücret ilişkisinin problemlili olması, kadro dağılımındaki dengesizlikler, hizmet-içi eğitimin eksikliği, her bir kamu personelinin farklı hak ve yükümlülükler sahip olması, çalışanlarda motivasyon eksikliği ve performans düşüklüğü gibi sorunlar nedeniyle;

e) *Denetime ilişkin olarak*; denetim birimlerinin sayıca fazla ancak etkinliğinin zayıf olması, yapısal ve kurumsal sorunlara sahip olması, genellikle yalnızca belge üzerinde şekli bir denetimin yapılması, yolsuzlukları önlemede yetersiz kalınması gibi sorunlar nedeniyle yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymuştur.

Bu sorunlara ek olarak Türkiye’de toplumsal yoğunluğun giderek artış eğilimi içerisinde olması kamu yönetiminin özellikle bazı temel kamu hizmetleri alanındaki açığının artmasına yol açmaktadır. Hızlı nüfus artışına ve toplumsal değişim-dönüşüme bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçların çeşitlenmesi, buna karşılık kamu yönetiminin idari kapasitesinin artırılmaması ve vatandaşların kamu yönetimlerine karşı duydukları memnuniyetsizlik ve güvensizlik de Türk kamu yönetimini değişime zorlayan önemli iç dinamiklerden biridir (Gökçe, 2007: 12-13). Başka bir ifadeyle Türk kamu yönetiminde değişimin zorunlu hale gelmesinde, ülkemizde mevcut olan dört temel açığın da etkisi büyüktür. Bunlar; stratejik açık, bütçe açığı, performans açığı ve güven açığıdır. Bu dört açığın birbirleriyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Çünkü stratejik bir bakış açısından yoksun olan yani gündelik sorunlar altında kaybolan, geleceğe dair vizyon ve hedefler formüle edemeyen ve bu nedenle aşırı büyüyen Türk kamu yönetimi, kaynaklarını verimli kullanamayı performans açığı vermekte, bu açığı kapatıp toplumsal talepleri karşılamak için borçlanma yoluna yönelince de artan mali açıkların beslediği güvensizlik içinde bütçe açığı vermektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 65-66). Dünyada serbest piyasa

ekonomisinin koşulları oluşturulurken Türkiye’de hala etkinlik ve verimlilik anlayışından uzak sadece verilenin harcanmasına dayalı bir yönetim anlayışının olması yeniden yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir (Küçüktüfekçi, 2007: 59).

2.2.2. Türk Kamu Yönetiminde Değişimi Zorunlu Kılan Dışsal Faktörler

Türk kamu yönetiminde değişim ihtiyacını ortaya çıkaran “dışsal faktörler” arasında önceki bölümlerde ortaya konan bilgi teknolojilerindeki gelişme, küreselleşme, ulus-devlet anlayışındaki değişim, yeni sağ akımının yükselişi, klasik kamu yönetiminde kimlik bunalımı gibi dinamiklerin önemli bir rolü olmuştur. Dolayısıyla bu bölümde diğer bölümleri tekrarlamamak adına çevrede ortaya çıkan bu değişim dinamiklerinin Türkiye’ye yansımalarına yer verilecektir.

1970’lerde yaşanan dünya bunalımı Türkiye’yi de etkisi altına almış, ödemeler dengesindeki krizler ve dışa bağımlılığın artmasıyla tüm ekonomik yaşam felce uğramıştır. 1970’lerden itibaren dünyada yaşanan krizlere çözüm olarak ortaya çıkan yeni sağ akımıyla birlikte neo-liberal politikaların etkili olmaya başlamasının Türkiye’ye yansması 24 Ocak 1980 kararları ile olmuştur (Temizel, 2007: 96). Bu döneme kadar ithal ikameci ve içe dönük bir strateji izleyen Türkiye yeni dönemde serbest piyasa mekanizması ve rekabete dayalı bir strateji içinde dışa açılma hedefi benimsemiştir. Bu politika nedeniyle kapalı bir ekonomi ve sanayi toplumu şartlarına göre kurgulanmış olan yönetim yapılarının rekabete açık, hızlı ve esnek karar almayı ve uygulamayı gerektiren yeni bir yapılanmaya gitmesi gerekmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 54-55).

1980 sonrasında ise neo-liberal politikalar; özellikle uluslararası kuruluşların desteğiyle tek tek ekonomileri yaşanan değişime adapte ederek uluslararası ekonomik sisteme dahil etmeye çalışan “istikrar” ve “yapısal uyarılama” politikaları ile yaygınlaşmaya başlamıştır (Temizel, 2007: 100). Bu doğrultuda artan borç yükü nedeniyle uluslararası finans kurumları ile birlikte oluşturulan istikrar programları da Türkiye’de kamu yönetiminde değişimi etkileyen önemli bir diğer faktördür. IMF, Dünya Bankası gibi kurumlar, ülkemize sağladıkları mali destek karşılığında çeşitli yapısal değişim projelerini benimseme şartı getirmiş ve bu doğrultuda da kamu yönetiminde yeniden yapılanma gündeme gelmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 57-58).

Bütün bunların yanı sıra Türkiye'nin AB'ye tam üyelik amacı doğrultusunda yönetim yapısını AB standartlarına kavuşturma çabası da kamu yönetiminde yeniden yapılanma açısından önemli bir faktördür. AB'ye katılma hedefi yaklaşık 40 yılı aşkın bir zamandır benimsenen bir tercihtir. İlk olarak 1963 yılında imzalanan Ankara Anlaşması, ardından 1970'teki Katma Protokol ve 1987 yılında yapılan tam üyelik başvurusu 1995 yılında sağlanan Gümrük Birliği ve 1999 Helsinki Zirvesi ile kabul edilen aday ülke statüsü, AB yolunda alınan yolu göstermektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 78). Bu süreçte Türkiye'den kamu yönetimini, Avrupa Birliği devlet ve hükümet başkanlarının 1993 yılında Kopenhag zirvesinde belirlediği ve kabul ettiği kriterlere uygun hale getirmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra AB ile üyelik müzakereleri yürüten ülkemizin kamu yönetimi sisteminin; SIGMA programının 1998 yılında yayınlamış olduğu güvenilirlik ve hukuk güvenliği, açıklık ve şeffaflık, hesap verebilirlik, etkililik ve etkinlik olarak sayılan Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri çerçevesinde yeniden yapılandırması söz konusu olmuştur (Gökçe, 2007: 14).

2.3. Kamu Yönetiminde Değişim Stratejileri ve Türkiye'deki Görünümü

Kamu yönetiminde değişim dinamikleri ile başlayan ve daha etkin işleyen bir kamu yönetimi oluşturmak amacıyla bazı stratejiler takip edilmiştir. Kamu yönetimini çağın gerektirdiği niteliklere kavuşturmak amacıyla kullanılan stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz (Eşki, 2003: 46):

- Özelleştirme
- Özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde kullanılması
- E-devlet
- Yönetişim anlayışı
- Yerelleşme

2.3.1. Özelleştirme

Özelleştirme olgusu, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde ekonomi politikalarının önemli araçlarından biri olarak günümüzde adeta evrensel bir hal almıştır (Eşki, 2003: 47). “Devletin ekonomideki görev ve fonksiyonlarının mümkün

olduğu ölçüde özel sektöre aktarılmasını ifade den özelleştirme, 1980’li yılların başlarından itibaren tüm dünyada önem kazanmıştır” (Aktan, 2003: 92).

Özelleştirme uygulamalarının teorik arka planında “liberal devlet” anlayışı yatmaktadır. Bu anlayışta devlet daha çok gözetici ve düzenleyici bir konumda olduğu için güvenlik, savunma, yargı gibi işlevlerin dışında kalan mal ve hizmetlerin üretiminin bütünüyle özel kesime bırakılması söz konusudur (Bozlağan: 2003: 290-293). Özelleştirmenin; refah devleti anlayışı ile aşırı derecede büyümüş olan kamu kesiminin asli işlevlerine dönmesini sağlamak, kamunun elinde bulunan mal ve hizmet üreten birimlerde verimliliği artırmak, kamu kesiminin borçlanma ihtiyacını azaltmak, mal ve hizmetlerin tüketici tercihlerine uygun olarak üretilmesini sağlamak gibi pek çok amacı bulunmaktadır. Ancak özelleştirme karşıtı olan görüşler ise özelleştirilen üretim birimlerinin daha verimli çalıştığı varsayımının gerçek olmadığını, kamu açıklarının kapatılması için kalıcı bir çözüm olamayacağı, pazar ekonomisi anlayışının “satın alma gücüne” dayanmasından dolayı kimi toplum kesimlerini olumsuz etkileyeceğini savunmaktadırlar (Bozlağan, 2003: 279-284).

Günümüzde özelleştirmenin ulaştığı nokta çok fazla genişlemiş ve geleneksel olarak “kamu hizmeti” olarak adlandırılan eğitim, sağlık gibi hizmetler artık bütünüyle “kamusal mal” olarak adlandırılmamaktadır. Uzun yıllar devlet tekeli altında sunulan posta, telekomünikasyon, demiryolları, havayolu taşımacılığı gibi hizmetler giderek artan bir şekilde özelleşmektedir. Dolayısıyla “*özelleştirme içinde yaşadığımız yüzyılın en önemli devrimlerinden bir tanesidir ve bu devrim devletin geleneksel rolü ve görevlerini önemli ölçüde ortadan kaldırmıştır*” (Aktan, 2003: 99).

Türkiye’de de kamu yönetiminde yaşanan değişim doğrultusunda 1984 yılı itibariyle özelleştirme politikaları uygulanmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili ilk yasal düzenleme 29.02.1984 tarihinde yapılmış ve kamuya ait yarım tesislerin bitirilmesi ya da yerine yeni bir tesis kurulması amacı ile özel sektöre devri şeklinde ortaya çıkmıştır. 1986 yılından itibaren hız kazanan ve tamamı kamuya ait veya kamu iştiraki olan kuruluşlardaki kamu paylarının özelleştirme kapsamına alınması yoluyla yürütülen program çerçevesinde, İdare tarafından bugüne kadar 200 kuruluşta hisse

senedi veya varlık satış/devir işlemi yapılmış ve bu kuruluşlardan 189’unda hiç kamu payı kalmamıştır (Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2012).

2.3.2. Özel Sektör Yönetim Tekniklerinin Kamu Yönetiminde Kullanılması

Geleneksel kamu yönetiminin ne kadar hantal, pahalı ve verimsiz olduğu, yeni yönetim tekniklerini kullanarak performansını sürekli artıran özel sektör sayesinde giderek daha fazla anlaşılmıştır (Eşki, 2003: 53). Bu nedenle kamu yönetiminde yaşanan değişiklik üzerinde özel sektörde yaşanan değişimin de büyük etkisi olmuştur. Ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet özel sektörü, yönetim ve personel politikalarını değiştirmeye zorlamıştır. Özel sektör kuruluşları hiyerarşik yapılarını gevşeterek kalite, verimlilik, müşteri talepleri gibi kavramlara daha fazla önem verir hale gelmişlerdir. Özel sektördeki bu tarz uygulamaların olumlu sonuç vermesi hem kamu yönetimine yöneltilen eleştirilerin artmasına neden olmuş hem de özel sektörde uygulanan yöntemlerin kamuda da uygulanabilirliği tartışılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda kamu ve özel sektör ayrımı yapmadan “yönetim yönetimidir” anlayışından hareketle, yönetim ilkelerinin kamu bürokrasisinde egemen olmasını isteyen “*yeni kamu yönetimi*” yaklaşımı etkili olmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2011: 46).

Yeni kamu yönetimi anlayışının doğum yeri İngiltere olmasına karşılık ABD de bu anlayışın yayılmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu ülkeleri Avustralya, Kanada gibi ülkeler takip etmiş ve yeni kamu yönetiminin olumlu sonuçlarını gören diğer ülkeler de zamanla bu anlayışı kendi ülkelerine transfer etmişlerdir. Türkiye’nin de bu anlayıştan etkilendiği görülmektedir. Turgut Özal dönemi Türkiye’inde yapılan bazı reformlarda bu anlayışın etkileri bulunmaktadır (Kartal, 2006: 47-48).

Yeni kamu yönetiminin dayandığı temel unsurları şu şekilde özetleyebiliriz (Çevik vd., 2008: 44-46; Göküş, 2010: 334-335; Eryılmaz, 2011: 48):

- Faaliyet alanı itibariyle devletin küçültülmesi,
- Devletin bizzat üretici olmak yerine mal ve hizmet üreten kuruluşlara altyapı hazırlayarak firmalar arasındaki rekabeti geliştirmesi,

- Performans ölçümü yapılarak kamu personelinin çalışmalarının sonuçlarını görmelerini sağlanması,
- Performans ölçümünde dikkatin girdilerden çok çıktılara kaydırılması,
- Vatandaşların müşteri olarak algılanması ve onlara farklı tercihler sunulması,
- Katılımcı anlayışın ve desantralizasyonun teşvik edilmesi,
- Piyasa mekanizmalarının teşvik edilmesi,
- Kamunun örgüt yapısının büyük ölçekli değil, optimal büyüklükte olması,
- Daha esnek olan, yumuşak bir hiyerarşinin olduğu, dar ve az elemanlı merkeze sahip, adem-i merkeziyetçi bir kamu yönetimi anlayışının hakim olmasıdır.

Sonuç olarak “*yeni kamu yönetimi anlayışının; rekabeti, piyasa sisteminden daha çok yararlanmayı, sonuç odaklılığı, vatandaş merkezli yaklaşımı ve özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamuda da uygulanmasını benimsediği*” söylenilebilir (Eryılmaz, 2011: 51).

Bu doğrultuda kamu yönetiminde uygulanan yeni yönetim tekniklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Stratejik Yönetim: Stratejik yönetim, geleceği yönetmeyi amaç edinen ve örgüte dinamik bir yapı kazandıran yönetim tekniği olup, özel sektörde yarattığı olumlu sonuçlar nedeniyle kamuda da sıkça dile getirilen bir yöntem olmuştur (Oyman, 2009: 43). Stratejik yönetim; örgütlerin misyonlarını, amaçlarını temel alan ve hangi kaynaklarla ne yapmaları gerektiğini ve bunun en etkin, etkili şekilde nasıl yapılacağı ile ilgili olan bir kavramdır (Sulle, 2009: 2). Stratejik yönetimin amacı örgütün iç ve dış çevresini değerlendirerek geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasıdır. Örgütün gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanmasına, örgütlenmesine, koordinasyonuna, uygulanmasına ve kontrol edilmesine imkan tanıyarak doğru strateji ve taktiklerin belirlenmesine yardımcı olmaktır (Aktan, 2003: 192-193).

Kamuda stratejik yönetim uygulamalarının gündeme gelmesinin nedeni; geleneksel kamu yönetimi anlayışının etkisiyle pek çok kamu kurumunun misyon ve vizyon belirlemekten uzak, somut hedeflerden yoksun, kuralların hakim olduğu bir

hal almasıdır. Stratejik yönetim uygulaması ile kamu kurumları mevcut durumlarını analiz edip, amaçlarını netleştirip bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan stratejileri ortaya koyar (Oyman, 2009: 43-44).

Kamu kurumları cam bir fanus içinde faaliyetlerini sürdürürler. Sürekli olarak halkın, çıkar gruplarının, siyasi partilerin ve gönüllü kuruluşlarının gözü kamu kurumlarındadır. Bu nedenle özel sektördeki örgütlere göre daha şeffaf hareket etmek durumundadırlar. Sürekli sorgulanıp hata ve eksik aranan bir ortamda mal ve hizmet üreten kamu kurumları kendilerini savunabilmek ve neyi, niçin, nasıl yaptıklarını net bir şekilde bilmek ve aynı şekilde anlatmak durumundadırlar. Bunu başarma noktasında da stratejik yönetimin kamu kurumlarına ciddi oranda faydalı olduğu düşünülmektedir (Özgür, 2004: 233).

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuş ve bu çerçevede stratejik planlama uygulamasının yasal dayanağını 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oluşturmuştur (Gürer, 2006: 100). 2003 yılında yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda stratejik plan *“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanmıştır (DPT, 2006: 1). 5018 sayılı Kanunun dışında 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile de il özel idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir (Gürer, 2006: 101).

5018 sayılı kanunun “stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” başlıklı maddesinde *“kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme*

ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir” ifadesi yer almaktadır (Gürer, 2006: 101). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve performans yönetim sistemine uygun bir yapı oluşturma konusunda önemli adımlar atılmaya başlanmıştır (Eren ve Durna, 2007: 130).

Bu doğrultuda atılan adımlardan bir tanesi de 31/ 07/ 2009 tarih ve 27305 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak, yürürlüğe giren “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik”tir. Bu yönetmeliğin amacı “*etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak; kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere, idarelerin uyması gereken usul ve esasları düzenlemek*”¹ olarak ifade edilmiştir. Bu yönetmelikle birlikte stratejik plan için önem teşkil eden “kamu hizmet standartları”nın belirlenmesi idareler için zorunlu hale getirilmiştir. Böylece, hazırlanan kamu hizmeti envanter tablosunda “*hizmetin adı, başvuruda istenen belgeler, hizmetin ne kadar sürede tamamlanacağı ve şikâyet mercilerine ilişkin bilgiler yer alır. Bu tablo, hizmeti doğrudan sunan birimlerce vatandaşların kolayca görebileceği panolarda, kurumsal internet sayfalarında ve e-Devlet kapısında duyurulur. Ayrıca, idarenin danışma masalarında da istenilen belgeleri gösteren dokümanlar bulundurulabilir ve talep edenlere ücretsiz olarak verilir*”² Bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle birlikte gereksiz olduğu düşünülen 421 değişik belge ve işlemden vazgeçilmiştir. 215 hizmette noter onayı kaldırılmış, 86 yerde vatandaşın sabıka kaydı talebinin sona ermesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Kamu hizmetlerinin vatandaşa en yakın yerden sağlanması ilkesine dayalı olarak 72 hizmette yetki devri yapılarak, 46 yetkinin merkezden taşraya, 26 yetkinin de valilik ve bölge müdürlüklerinden alt kademelere aktarılması sağlanmıştır. Böylelikle yılda 1.013.045.000,00 TL tasarruf sağlanacağı ve gereksiz kağıt kullanımına son verilmesi sayesinde yılda 12.489 ağacın kesilmekten kurtulacağı öngörülmüştür (Karatoprak, 2010: 367).

¹ Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik: Madde 1

² Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik: Madde 6

b) Toplam Kalite Yönetimi: Toplam kalite yönetiminin (TKY) tanımı ile ilgili olarak tam bir uzlaşa sağlanamamış olsa da basit bir ifadeyle “doğru şeyi, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmak” olarak tanımlanabilir (Aslan, 2007: 5). Bir diğer tanımlamaya göre “mal ve hizmet kalitesini” daha geniş anlamda “organizasyon kalitesini” sürekli olarak artırmak için örgütte yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir (Aktan, 2003: 182). 1950’li yıllardan itibaren özellikle Japonya’da uygulamaya konulup geliştirilen TKY özel sektörde sağladığı yararlardan sonra kamuda da sıkça dile getirilen kavramlardan bir tanesi olmuştur.

TKY, 1980’li yılların yarısından itibaren ABD başta olmak üzere pek çok ülkenin kamu sektöründe uygulanmaya ve başarılı sonuçlar üretmeye başlamıştır. Aynı şekilde İngiltere’de de 1991 yılında kamu hizmetlerinin sağlanmasında kalitenin geliştirilmesi zorunluluğu getirilmiştir. Türkiye’de ise kamu sektöründe TKY uygulaması ilk defa 1995 yılında yerel yönetimlerde Değirmendere Belediyesi’nde ve merkezi idarelerde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nda başlamıştır (Özel, 2007: 34).

TKY, müşteri odaklı bir yönetim anlayışıdır. Örgütlerde müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda faaliyette bulunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu anlayışta görev ve yetkilerin alt ünitelere ve çalışanlara geniş ölçüde devredilmesini öngören “adem-i merkeziyetçi yönetim” yapısı savunulmakta ve her seviyede yönetici ve çalışanlar arasında işbirliği ve iletişime önem verilmektedir (Aktan, 2003: 187-188).

Pek çok yararı olmasına karşın TKY ile kamuda değişimi gerçekleştirmek çok kolay bir süreç değildir. Çünkü TKY’nin kamuda uygulanmasını zorlaştıran bazı etmenler vardır. Bunlardan biri kamunun özel sektöre nazaran değişime daha fazla direnç göstermesidir. Bunun yanı sıra TKY’nin temelini oluşturan “müşteri” kavramını kamuda tam olarak yerleştirmek mümkün değildir. Çünkü kamuda mal ve hizmetlere kişiler direkt olarak talepte bulunamazlar. “Siyasal talep” söz konusudur ve örneğin savunma hizmeti gibi hizmetlerin ya da malların parasal karşılığı vatandaşlardan talep edilemez. Bu nedenle TKY’nin “müşteri” kavramı kamu yönetiminin “vatandaş” kavramı ile tam örtüşmemektedir (Aktan, 2003: 190).

Kamu yönetiminde toplam kalite uygulanması bazı kesimler tarafından desteklenirken bazıları bu uygulamayı eleştirmektedir. Eleştirenlere göre TKY; *“küresel idare kuruluşları eliyle uygulamaya konulup teorik alt yapısı neo-liberal çerçevede tanımlanan kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi sürecinde ideolojik ve organizasyonel destek sağlama noktasında devreye girmektedir. Özellikle piyasa ve müşteri odaklı yaklaşımıyla toplam kalite yönetimi, yeni kamu işletmeciliği okuluna bir araç sunmaktadır. Kamu hizmeti alıcısı durumundaki insanlar, “müşteri”ye dönüştürülmekte, daha kaliteli kamu hizmeti “müşteri memnuniyeti” temelinde tanımlanmakta, kamu hizmeti veren kamu personeli “tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama” temelinde müşteri odaklı ve toplam kaliteye yönelik olarak bir örgütlenme içerisine sokulmakta, bu çerçevede de kamu personelinin hizmet kalitesi, tüm kamusal süreçler ve kamu hizmetinin niteliği gibi “ağır” tartışmalar, bir kenara konularak, “performans değerlemesi” odaklı yapılmaktadır. Kamu personelinin ücret, yükselme vb. özlük hakları da “performans kriterlerine” bu yolla bağlanmaktadır”* (Dikmen ve Dikmen, 2004:190-196).

c) *İnsan Kaynakları Yönetimi*: İnsan kaynakları yönetimi özel sektör içinde ortaya çıkıp gelişen bir konudur. Bu nedenle özel sektörden farklı amaç ve ilkelere sahip olan kamuya uygun olup olmadığı tartışmalı olmakla birlikte yaşanan değişim sürecinde insan kaynağının önemi giderek artmış ve günlük, gelişigüzel yaklaşımların ötesinde belirli bir disiplin içinde ele alınmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Eşki, 2003: 88). Özellikle 1980’li yıllardan beri güç kazanmaya başlayan neo-liberal politikalar diğer pek çok alanda olduğu gibi kamu yönetiminin bir parçası olan personel sisteminde de bir değişimi zorunlu kılmıştır (Eren, 2009b: 175).

Kamu sektöründe uygulanan personel yönetimi daha çok çalışanlarla kurum, kurumla devlet arasında ve genellikle çalışanlarla ilgili mali-hukuki işleri içeren bir bölüm niteliği taşımaktadır (Eşki, 2003: 90). Ancak *“kurumsal başarı, kurumların en önemli varlığı olan insan kaynağının en iyi şekilde işe alınması, yerleştirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi”* ile sağlanabilmektedir (Uzun, 2008: 51).

Bu nedenle kamu kurumlarının; yaşanan değişim sürecinin getirdiği etkin, etkili ve ekonomik bir kamu yönetimi amacına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için stratejik yönetimin önemli bir bileşeni olan “insan kaynakları yönetimi” ne geçmesi ve mali-hukuki işlerin ötesinde hizmet içi eğitim, ücret politikası, performans değerlendirme gibi pek çok unsura dikkat etmesi gerekmektedir.

Türkiye’de de personel yönetimi açısından çok büyük sorunlar yaşanmaktadır. İlk olarak değinilmesi gereken nokta kamu personelinin verimliliğinin düşük olmasıdır. İkinci olarak kamu sektöründe liyakat ilkesinin işlevini büyük ölçüde yitirmiş olması ve patronaj ilişkilerinin ağırlık kazanmasıdır. Önemli sorun alanlarından bir diğeri ise “etik darboğazı”, başka bir ifadeyle yolsuzluk konusudur (Şaylan, 2000: 21-22). Bu nedenle Türk kamu personel sisteminin yeniden yapılandırılması konusu da önemli bir gerekliliktir.

d) Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme: 1980’li yıllardan itibaren yönetimin değerler dizisinde ortaya çıkan değişimle birlikte, birçok yeni konu gibi performans konusu da kamunun gündemini oluşturmuştur. Bürokrasinin işleyişinin yavaş ve hantal olarak değerlendirilmesinin yanı sıra kaynak kullanımının da verimsiz olarak görülmesi performans konusunun kamu kesiminde geliştirilmesi gerektiğii düşüncesini güçlendirmiştir (Eren ve Durna, 2007: 108). Bu doğrultuda performans ölçümü ilk kez sistemli bir şekilde ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda uygulanmaya başlamıştır (Bingöl, 2006: 272). Daha sonra ise Taylor’un iş ölçümü uygulamasının etkisiyle özel sektörde kullanılmaya başlanmıştır (Öztürk, 2006: 82).

1980’li yıllarda kamu yönetimine yöneltlen eleştiriler ve yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte kamu kurumları gittikçe artan oranda kaliteli hizmet talebi ile karşılaşmış ancak bu beklentiyi karşılamak için gerekli olan finansman bakımından sıkıntıya düşmüştür. Daha kaliteli bir hizmetin maliyetinin nasıl karşılanacağı konusunda kamu yöneticileri yeni arayışlara yönelmiştir. Bu noktada ya yeni vergiler konularak ek gelir elde edilecek ya da mevcut imkanlarla daha iyi hizmet sunumunun yolu aranacaktır. Vergilerin artırılması vatandaşlardan tepki çekeceğii için aynı bütçelerle daha çok hizmet üretme noktasında verimliliğin artırılması amacıyla yeni

arayışlara girişilmiş ve bu arayışların sonucunda da çalışanların performanslarını ölçmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2006: 81).

İlk bölümde belirtilen dinamikler nedeniyle geleneksel kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişimle birlikte ortaya çıkan ve tüm ülkelerin kamu yönetimlerini etkisi altına alan “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı da çıktı kontrolüne önem vermesi nedeniyle hem kurumsal hem de bireysel performans değerlendirmeye vurgu yapmaktadır. Kamu yönetiminde performans yönetimi ve performans değerlendirme konuları çalışmanın ana konusunu teşkil ettiği için gerekli açıklamalar ilerleyen bölümlerde yapılacaktır.

2.3.3. E-devlet

20. yüzyılın yarısından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte vatandaşlar özel sektör kuruluşlarının sunduğu hizmet ve olanaklara daha kolay ulaşma imkanı bulmuştur. Bu durum, devletten daha fazla talepte bulunan ve çeşitlilik arz eden sorunlarına devletin çözüm bulmasını isteyen vatandaş anlayışını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca refah devletinin bunalımına çözüm olarak ortaya çıkan yeni sağın neo-liberal politikalarıyla birlikte içinde bulunulan bilgi toplumunun koşullarına uygun olarak daha şeffaf, hesap verebilir, etkin ve vatandaş odaklı bir kamu yönetimi hedefine ulaşma noktasında “e-devlet” önemli bir değişim stratejisi olarak karşımıza çıkmıştır (Şahin, 2008: 39-41).

“Geleceğin devleti olarak da tanımlanan elektronik devlet; temel olarak kamunun hizmet verdiği alanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması yoluyla daha şeffaf, vatandaşa daha yakın, daha ucuz ve daha iyi çalışan bir idari yapı” olarak tanımlanabilir (İnce, 2001: 21).

E-devlet; vatandaşla yönetim arasındaki engellerin kaldırılmasını, kamu bilgilerinin vatandaşa açık olmasını, kamu hizmetlerinde hızlılık ve sürekliliği, kamu kurumları arasında elektronik iletişime olanak sağlamayı, insan kaynakları kullanımı konusunda tasarruf sağlanmasını, kağıda bağlı hizmetlerin azaltılmasını amaçlayan bir stratejidir (Efe ve Yıldız, 2011: 1703).

Çok yakın zamana kadar büyük ölçüde yazılı materyale dayanan ve elektronik ortama taşınmamış olan Türk kamu bilgi altyapısında son dönemde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler ışığında her kurumun kendisine ait E-devlet proje ve uygulaması olduğu gözlenmektedir. Örneğin, Başbakanlığın “Resmi Gazete Bilgi Sistemi”, Merkez Bankasının “Elektronik Fon Transfer Sistemi (EFT)”, Emniyet Genel Müdürlüğünün “Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu (MOBESE)”, Milli Eğitim Bakanlığının “MEB Bütünleşik Yönetim Bilişim Sistemi (MEBSİS), Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’nün “TAPUNET”, Sağlık Bakanlığının “Hasta Takip Sistemi”, KOSGEB’in “KOBİNET” uygulamaları bunlardan bazılarıdır (Efe ve Yıldız, 2011: 1704).

2.3.4. Yönetişim Anlayışına Geçiş

Kamu yönetiminde değişimi bir zorunluluk haline getiren dinamikler nedeniyle ülkelerde iyileşme çabalarının yoğunlaşmasıyla birlikte yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş yaşanmış ve bu anlayışın teorik desteğini alan “yönetişim” kavramı ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme ile birlikte dışarıda uluslararası kuruluşların varlığı, içerde yerelleşme yönünde yaşanan değişimler devletin tek aktör, tek kontrol merkezi olma özelliğini etkilemiştir. Yeni düzenlemeler ile yeni aktörler ortaya çıkmıştır. Bu dönüşüm klasik kamu yönetimi anlayış ve uygulamasını etkilemiş “yeni kamu yönetimi” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu anlayış; devletin rolü için yönetmekten ziyade yönlendirme üzerinde durmuştur. Bu nedenle de çok aktörlü, birlikte hareket etmeyi öneren, aktif katılımı özendiren bir anlayış olarak “yönetişim” yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2010: 198).

Yönetişim kavramı ilk olarak 1989 yılında Dünya Bankası’nın bir Afrika araştırmasında kullanılmış ve yaşanan değişim süreci sonunda kamu yönetimi ile ilgili olarak en sık kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Yönetişim kavramıyla yönetim anlayışında yaşanan değişimi kısaca ifade etmek gerekirse; *“önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için tek öznel, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, üreten ve bu nedenle kaynakları ve yetkileri kendinde toplayan yönetim anlayışından; önceden belirlenen bir iyiye doğru değil,*

insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirerek, çok aktörlü, ağsal ilişkiler içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışı’na geçilmiştir (Tekeli, 1996; aktaran Göymen, 2000: 7). Klasik yönetimi, yönetim kavramından ayıran en temel özellik, çok taraflı ve katılımcı bir yönetimi öngörmesidir (Gündoğan, 2010: 33). Bunun yanı sıra kamu yönetiminde yönetim anlayışıyla birlikte “yerinden yönetim, halkın katkısının ve katılımının sağlanması, şeffaflık, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı, hesap verme sorumluluğu, kamu yönetiminde etkinliğin artırılması” gibi ilkeler ön plana çıkmıştır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 131).

Yönetim anlayışında yaşanan bu değişimin etkileri Türkiye’de de kendini göstermiştir. Halkın son yıllarda sivil toplum örgütleri olmak üzere yerel düzeyde bu kadar çok rol almaya başlaması; kent meclisi, kent konseyi gibi bilgi akışını hızlandıracak, katılımcılığı özendirecek alternatif yapıların oluşturulması yönetim uygulamalarının yaygınlaştığının bir göstergesidir (Koçak, 2010: 489). Aynı zamanda Avrupa Birliği’nin (AB) 2001 yılında kabul ettiği Beyaz Kitap’ta yönetim konusundaki politikalarına yer vermesi ve bu konuya atfettiği önem AB’ye üyelik sürecinde olan ülkemizde yönetim anlayışına yönelik olarak yapılan uygulamaların daha fazla ve etkili bir şekilde görüleceğini göstermektedir (Koçak, 2010: 490).

2.3.5. Yerelleşme

1980 sonrası liberalizasyon politikaları ile birlikte gündeme gelen devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi tartışmalarının yanı sıra yerelleşme politikaları da kamu yönetiminde değişim çalışmalarının belirleyici unsurlarından biri olmuştur (Sezer ve Vural, 2010: 204). Küreselleşme süreci ile birlikte dünyadaki değişim dinamikleri çerçevesinde devletin rol ve fonksiyonlarına yönelik ortaya çıkan değişimlerden biri olan yerelleşme, kamu hizmetlerinin özellikle de yerel nitelikte olanlarının halka en yakın birimler olan yerel yönetimler tarafından sunulması ve adem-i merkeziyetçi bir yapının benimsenmesi anlayışına dayanmaktadır (Demircan, 2008: 104).

Küreselleşme ile ulus-devletin yapı ve işlevlerinde ortaya çıkan değişimler sonucunda ulus-devletin bazı yetkileri önceki sayfalarda da belirtildiği üzere ulus-üstü kuruluşlara devredilirken bazı yetkileri ise sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler gibi ulus altı kuruluşlara ve yönetimlere devredilmektedir (Sezer ve Vural, 2010: 214). Bu yetki devri sayesinde hizmetlerin yerinde görülmesi sağlanarak hantallığa yol açtığı varsayılan merkeziyetçi yönetim anlayışından kaynaklanan etkinlik sorunlarının çözüleceği ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra “yerelleşme”nin liberal savunusunda dile getirilen bir diğer argüman ise hizmetlerin yerinden üretilerek halka yakınlığının sağlanması, yerel yönetimler üzerindeki merkezi vesayet azaltılarak seçilmişlerin atanmışlar karşısında güçlendirilmesi, sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla oluşturulacak kent konseylerinin yerel demokrasiyi geliştirmesi ile yerelleşmenin demokratikleşmeyi sağlayacağı doğrultusundadır. Dolayısıyla liberal yorum “yerelleşme”yi gerekçelendirirken “ekonomik etkinlik” ve “demokratikleşme” amaçlarını ortaya koymaktadır (Ataay ve Güney, 2004: 133). Buna karşılık yerelleşmenin; merkezi yönetimin kontrol gücünü zayıflatacağı, yerel elit çevrelerin ya da çıkar gruplarının kontrolü ele geçirerek demokratikleşmeyi sağlamayacağı ve yeni adaletsiz durumları ortaya çıkaracağını savunan görüşler de bulunmaktadır (Özmüş, 2005).

Yerelleşmenin ulus devletinin sermaye önünde bir engel olmaktan çıkarılmasının yollarından biri olduğunu savunan görüşler; merkezi yönetime ait olan yetki ve sorumlulukların son aşamada özel sektöre devrinin öngörüldüğünü dile getirmektedirler. Onlara göre yerelleşme ile yapılmak istenen merkezi yönetime ikincil bir rol vererek yerel yönetimleri merkezi yönetim aleyhine güçlendirmektir. Yerelleşme yaklaşımının ulus üstü örgütlerce desteklendiği ve merkezi yönetime ait olan yetki ve sorumlulukların son aşamada özel sektöre devrini içerdiğini düşünenler bu yaklaşımın merkezi yönetim ile yerel yönetim bağıını kopararak bir yandan yereli ulus üstüne bağlamak diğer taraftan da özel sektöre daha rahat bir hareket alanı sağlamayı amaç edindiğini savunmaktadırlar (Kayıkçı, 2007: 168-169).

Türk kamu yönetimi de bu değişim stratejisi doğrultusunda 1984 yılında büyükşehir belediyelerinin kurulması, yerel yönetimlerin özellikle mali yönden güçlendirilmesi, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartının onaylanması şeklinde bazı adımlar atmıştır (Bilgiç ve Gül, 2009: 624). Bunun yanı sıra yerel yönetimlerle ilgili hükümlere hükümet planlarında da rastlanmaktadır. 1963'ten bu yana girilen planlı kalkınma döneminde hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarında ve bunların uygulanmasını gösteren yıllık programlarda yerel yönetimlerle ilgili ifadeler yer verilmektedir (Bilgiç ve Gül, 2009: 614). Özellikle IV. Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren kalkınma planlarının içeriğinin yerelleşme, yönetim, özelleştirme odaklı olarak hazırlandığı söylenilebilir (Kayıkçı, 2007: 176).

2.4. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme

Dünyada kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişime uyum sağlamak adına ortaya çıkan değişim stratejilerinden biri olan performans değerlendirme kamu yönetimleri için gerekli bir uygulamadır. Piyasada faaliyet gösteren tüm özel işletmeler gibi kamu örgütleri de para, mal, hammadde, insan gücü gibi kıt olan kaynakların belli süreçler içinde kullanımı ve belli mal ve hizmetlerin üretilmesi yoluyla amaçlarını gerçekleştirmek istemektedir. Dolayısıyla tüm farklılıklarına rağmen kamu örgütleri de sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermektedirler. Bu yüzden de etkililik, verimlilik gibi ilkelere önem vererek hareket etmeleri zorunludur (Saran, 2004: 183).

Bu gerekliliğin yanı sıra kural olarak her kamu kuruluşu topluma karşı üç konuda sorumludur: Paranın kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığı, kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve amaçlanan sonuçlara endeksli çalışmanın yapılıp yapılmadığı. Bu nedenle kurumların kamusal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini sorgulayabilmek için performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Çevik vd., 2008: 48). Özel sektörde yer alan örgütler sorumluluklarını yerine getirmeyip mal ve hizmet kalitesini iyileştiremedikleri takdirde varlıklarının sona ermesi tehlikesiyle karşı karşıya kalırken, kamu kurumları güvenilirlik konusunda büyük sıkıntılar yaşar. Çünkü kurumun görevi ve sunduğu hizmetin kalitesine verilen önem, vatandaşların

kamu kurumlarına duydukları güven üzerinde etkilidir. Bu nedenle özel sektörde olduğu kadar kamuda da performansın ölçülmesi önem teşkil eden konulardan birisidir (Kavuzlu, 2007: 42-43).

Ancak kamu yönetiminde özel sektöre göre performans ölçümünün bazı sınırlılıkları ve zorlukları bulunmaktadır. Kamuda faaliyet gösteren bazı kurumların tanımlanmış bir mal ve hizmet sunmamaları performanslarının ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin bir otomobil fabrikasının ne ürettiği açıktır. Ancak bir üniversitenin ne ürettiği, neye göre değerlendirileceği konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Verilen konferanslar mı yoksa yapılan araştırmaların mı değerlendirileceği konusu karışık bir durumdur. Aynı durum üniversitede çalışan bir öğretim görevlisi için de geçerlidir. Dolayısıyla üretilen mal ve hizmetin açık bir tanımlamasının yapılamaması, hizmeti sunan ya da malı üreten kişi ve kurumun performansının somut bir şekilde ölçülmesini zorlaştıran bir nedendir (Akçakaya, 2012: 193).

Bir diğer sınırlılık ise bazı kamusal faaliyetlerin sonuçlarını öğrenmenin ve izlemenin çok uzun yıllar alabilecek olmasıdır. Dolayısıyla performans değerlendirmede kullanılacak olan kriterler belirlenirken bu tarz sınırlılıklar ihmal edilmemelidir (Eren ve Durna, 2007: 125). Kamu örgütlerinde özel sektördeki örgütlerin aksine kar amacının bulunmayışı, ölçülmesi en kolay olan performans kriterlerinden biri olan karın kamu yönetiminde kullanılmasına imkan vermemektedir. Bu nedenle pek çok kamu yönetimi düşünürü kamu yönetiminde performans kriteri olarak verimlilikten ziyade etkililik kavramına ağırlık verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Akçakaya, 2012: 193-194).

Bütün bunların yanı sıra kamu yönetiminde uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin işe yarayan çok sayıda olumlu yönü olabileceği gibi kamu yönetimine zarar verecek bazı olumsuz yönleri de olabilir. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Öztürk, 2006: 86-89):

a) Olumlu yönleri:

- Performans değerlendirme kamu kurumlarında şeffaflığı artırır ve kurumları sundukları mal ve hizmetler konusunda düşünmeye sevk edebilir.
- Performans ölçümü sadece çıktıyı ödüllendirdiği için performans üzerinde olumlu bir etki yaratır. İyi niyeti ya da olumlu çabayı ödüllendirmekten ziyade sadece gerçekleşen şeyin ödüllendirilmesi çalışanlarda performanslarını artırma konusunda güdüleyici olabilir.
- Performans değerlendirme uygulamaları sorumluluğun şekil kazanmasında önemli bir belirleyicidir. Kurumlarda hesap verebilme zorunluluğu yarattığı için yapılan işten sorumlu olma duygusunu artırabilir.

b) Olumsuz yönleri:

- Performans değerlendirme çalışanları ve kurumları oyun oynamaya yönlendirebilir. Kamu kurumları sistemin standartlarına uygun olarak çıktıları artırabilir. Ancak bu artış profesyonel bakış açısından yoksun olabilir.
- Performans değerlendirme uygulaması iç bürokrasiyi artırabilir. Performans değerlendirme bütün faaliyetlerin yazılı olmasını gerektireceğinden bürokratik bir davranış sergilenebilir. Sistemin gereklerini karşılayabilmek için prosedür miktarı artabilir.
- Performans değerlendirme profesyonel bilginin göz ardı edilmesine neden olabilir. Bir müzenin performansının ziyaretçi sayısına göre ölçülmesi müzenin koleksiyon bütünlüğünü ve zenginliğini göz ardı etmesine neden olabilir. Ziyaretçi sayısı önemli bir kriter olmasına karşılık, müzenin koleksiyonlarının kalitesi, niteliği, koruma koşulları ve bütçeleri de performanslarını belirleyebilir.
- Performans değerlendirme kurumların ve çalışanların “en iyi uygulamayı” birbirleriyle paylaşmaktan kaçınmasına neden olabilir. Profesyonel davranış

kurallarının dışına çıkarak rekabet anlayışı içinde kurumların ve çalışanların ilişkilerini olumsuz etkileyebilir.

Sonuç olarak performans değerlendirme uygulaması kamu sektöründe performansın artırılması konusunda olumlu bir etki yaratabilirken aynı zamanda pek çok olumsuzluğu da beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle kamuda performans değerlendirme sistemleri oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 41-46):

- Oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin iş ortamındaki huzuru bozucu nitelikte olmamasına azami özen gösterilmelidir.
- Performans değerlendirme sistemi düşük performans gösteren kişi ya da kurumun cezalandırılmasından ziyade iyi performans gösterenlerin ödüllendirilmesi mantığına dayalı olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi saydam olmalıdır. Personel hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmelidir.
- Personel değerlendirme sürecinin aktif bir parçası haline gelmelidir. Özellikle kriterler belirlenirken çalışanlar da sürece dahil edilmelidir.
- Performans değerlendirmede nicelik kadar kaliteye de önem verecek kriterler kullanılmalıdır.
- Performans değerlendirme uygulamasının sonuçları kullanılırken özellikle de ücret belirlemede kullanılırken çalışma barışının korunmasına dikkat edilmelidir.

2.5. Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme

Türk kamu yönetiminde performans ölçümü ile ilgili çalışmalarının gündeme gelmesi önceki sayfalarda değinilen reform arayışlarının sonuçlarından biridir ve performans ölçümü; dünyada ve Türkiye’de kamu yönetimini çağın gerektirdiği niteliklere kavuşturmak amacıyla özel sektör tarafından uygulanan stratejik yönetim uygulamasının ortaya çıkmasıyla birlikte önem kazanan bir olgudur.

Performans değerlendirme; kurumsal performans ve bireysel performans ölçümünü kapsayan geniş bir kavramdır. Bu nedenle öncelikle kamu kurumlarında performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi ve önemi üzerinde durulduktan sonra kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesi konusu ele alınacaktır.

2.5.1. Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Değerlendirme

Performans kavramı genellikle bireyselliği çağrıştırmakla birlikte, tek tek bireylerin performansının dışında kalan kurumsal performans kavramı da gerek işletmelerde gerekse kamu kurumlarında performans değerlendirme açısından önem arz eder. Çünkü özellikle kamu kurumlarında uygulanan program ve politikalar nedeniyle elde edilecek sonuçlardan kurumsal yapı sorumlu tutulmaktadır (Kırılmaz, 2011). Bu nedenle kamu kurumlarının performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularına dikkat edilmelidir.

2.5.1.1. Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Dünyada kamu yönetimi alanında yaşanan değişim ve bu değişimin Türk kamu yönetimine bir yansıması olarak vatandaşların daha nitelikli ve kaliteli kamu hizmetleri üretilmesi ve sunulmasına yönelik talepleri, özel olarak vergilerin genel olarak ise kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile kaynak kullanımlarındaki savurganlık, usulsüzlük ve yolsuzlukların önlenmesi istekleri kamu kaynaklarındaki yetersizliklerle birleşince geleneksel denetim uygulamalarının modernizasyonu, kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır (Candan, 2007: 205).

Türkiye’de de kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılması 80’li yıllardan beri dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak sürekli gündemde olmuş ve bu yöndeki arayış ve çalışmalar uzunca yıllar devam etmiştir. Sekizinci Beş Yıllık (2001-2005) Kalkınma Planında, kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması amacıyla kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması benimsenmiştir. Bu doğrultuda 2000 yılında sunulan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması... temel ilke olacaktır” ifadesi yer almaktadır

(DPT, 2000a: 237). 2007 yılından itibaren uygulanan Dokuzuncu Kalkınma Planında da ise kamu hizmetlerinde kalitenin ve etkinliğin arttırılması stratejik amaçlar arasında yer almıştır (Candan, 2007: 205). Bu durum; kurumsal performans değerlendirmenin genelde kamu yönetimi özelde de kamu mali yönetimi için önemini gözler önüne sermektedir.

Türkiye’de kurumsal performansın önem kazanması 1996 yılında Sayıştay’a performans denetimi yapma yetkisinin verilmesiyle söz konusu olmuştur. Bu yetki ile Sayıştay denetime tabi kurum ve kuruluşların kaynaklarını denetleme hakkını elde etmiştir (Eren ve Durna, 2007: 129). Başka bir ifadeyle “832 sayılı Sayıştay Kanunu’na 1996 yılında 4194 sayılı Kanunla eklenen Ek 10 uncu madde ile Sayıştay’a, denetimine tabi kurum ve kuruluşların kaynaklarını verimli, etkin ve tutumlu kullanıp kullanmadıklarını denetleme ve denetim sonuçlarını Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne raporlama görev ve yetkisi verilmiştir” (Karabeyli ve Coşkun, 2010: 91).

Sayıştay’ın yaptığı bu uygulamada; kamu idarelerinde kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin yasal düzenlemeler bulunmamaktadır. Arşiv ve dokümantasyon, faaliyet raporu düzenlenmesi gibi konularda çeşitli uygulamalar yapılmakla birlikte bunların “kurumsal performans değerlendirme” kapsamında ele alınması mümkün gözükmemektedir. “Yönetim bilgi sistemlerinin bulunmaması, görev ve hizmetlerin yürütülmesi konusunda uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmemesi, amaç ve hedeflerle bütçe arasında bağ kurulmaması, faaliyetlerinin uygulanması ve bütçe tatbikatı sonrasında uygulamaya ilişkin değerlendirmelerin yapılmaması, bu konuda kapsamlı faaliyet raporları düzenlenip açıklanmaması gibi hususlar kamuda performans ölçüm sisteminin bulunmadığını göstermektedir” (Candan, 2007: 227).

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu(KMYKK) öncesinde kamu idarelerinde işleyen bir performans ölçüm sisteminin varlığından ve bu kapsamda yapılan performans değerlendirmelerinden söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle KMYKK üzerinde durmakta yarar vardır.

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde öngördüğü iç kontrol mekanizması ile kaynakların etkin, verimli ve ekonomik kullanımını sağlayarak performans yönetimi açısından önemli düzenlemeler getiren bir kanundur (Dilsiz, 2010: 80). Kanun performans yönetim sürecinin bütçe boyutu üzerine vurgu yapmakla birlikte performans üzerine yaptığı vurguyla da bir ilk olma özelliği taşımaktadır (Demir, 2007: 82).

5018 Sayılı kanunun amacı “ *kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir*”³ şeklinde belirtilmiştir.

Kanunun üçüncü bölümünde kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları belirtilmiştir. Kanunun 7, 8 ve 9. maddelerine göre bu esaslar; mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemedir. Mali saydamlık, “*her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi*”⁴ olarak tanımlanmıştır. Hesap verme sorumluluğu ise “*her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır*”⁵ şeklinde ifade edilmiştir. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme konusunda ise; “*kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak,*

³ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Madde 1

⁴ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Madde 7

⁵ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Madde 8

performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar”⁶ şeklinde bir ifade yer almaktadır.

5018 Sayılı kanunun hem amacında hem de 7., 8. ve 9. maddesinde yer alan ifadeler idari bir zihniyet değişimini göstermektedir. Yapılan bu düzenleme ile mali disiplini ön planda tutan, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması hedefleyen, performansa dayalı yeni bir bütçeleme anlayışına geçilmesi amaçlanmaktadır (Durmaz, 2010: 101). Her dönemin sonunda hazırlanacak faaliyet raporlarıyla idarenin gösterdiği performans ile konulan hedefler ve bütçe arasındaki ilişkinin sorgulanmasının zorunlu kılınması da bunun bir göstergesidir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 38).

5018 sayılı kanunla geçilen performans esaslı bütçeleme “*kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemidir. Performans esaslı bütçelemenin temel unsurları; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporudur*” (Maliye Bakanlığı, 2004: 7).

Görüldüğü üzere dünya ekonomilerinde yaşanan büyük krizler nedeniyle artan vergiler ve kamu harcamaları ülkelerin kamu mali yönetimlerini sorgulamasına neden olmuştur. Aynı zamanda dünyada bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte vatandaşların beklentilerinin çeşitlenmesi ve özel sektörde yaşanan gelişmeler kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, kaynak kullanımında etkinlik ve ekonomikliğin sağlanması yönünde büyük bir baskı oluşturmuştur. Yaşanan bu

⁶ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Madde 9

gelişmeler Türkiye’de de etkisini göstermiş ve dünyada performans esaslı bütçelemeye geçiş yönünde yaşanan gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu kabul edilerek kurumsal performans değerlendirme konusu önem kazanmıştır.

2.5.1.2. Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçütleri

Kurumsal performans, kaynakların ekonomik kullanımına, verimliliğine, etkililik ve hesap verebilirlik gibi ölçütlere göre ölçülür (Çevik vd., 2008: 59). Bu ölçüm sonuçları da kurumun hedefleri doğrultusunda oluşturulacak kurumsal performans standartları ile karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme işlemine kurumsal performans değerlendirme adı verilmektedir. Bir kurumun performansının değerlendirilebilmesi için öncelikli olarak performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Kamu yönetimi ilke ve esasları açısından bakıldığında kamu yönetimine özgü temel ölçütleri şöyle sınıflandırabiliriz:

Şekil -2.1: Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Ölçütleri



Kaynak: Bilgin, 2004: 35

a) *Verimlilik ölçütü:* Bir kurumun performansının değerlendirilmesinin önemli nedenlerinden birisi sonuca yönelerek etkin ve verimli bir yönetim yapısı oluşturmaktır (Al, 2002: 253). Verimlilik, çıktıların üretilmesinin maliyetiyle ilgili

bir kavramdır ve harcanan para ile elde edilen hizmet çıktıları arasında bir orantı kurularak kamu kurumunun ne kadar paraya hangi hizmet veya malı ürettiğine bakılır. Örneğin bir hastane kaç tane hastaya ne kadarlık bir bütçeyle hizmet verdiğini ölçebilir (Çevik vd., 2008: 59). Ancak kamu sektörünün sağladığı hizmetlerin ölçümünün çok zor olması, sunumundaki amacın kamu yararı sağlama olması performans ölçütü olarak verimliliğin kullanılması önünde bir engel oluşturmaktadır. Ancak yine de kurumların ellerindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanması için gerekli olan bir ölçüttür.

b)*Etkililik ölçütü*: Etkililik ölçütü kamu performans ölçümünde verimlilikten daha uygun bir ölçüttür denilebilir. Çünkü etkililik; bir kurumun önceden belirlediği hedeflere uyguladığı politika, proje ve aldığı önlemlerle ne ölçüde ulaştığını gösteren bir ölçüttür. Ülkedeki suç oranlarının azaltılması gibi önceden belirlenmiş bir amacın başarıma derecesidir. Etkililik ölçütü sayesinde doğru amaçların, doğru kaynakların, doğru faaliyetlerin seçimi mümkün olmaktadır ve bu doğrultuda da hedeflenen performans ile gerçekleşen performans örtüşmektedir (Bilgin, 2004: 36).

c)*Ekonomiklik Ölçütü*: Tasarruf ve tutumluluk olarak da adlandırılan ekonomiklik kavramı kurumun hedeflerini gerçekleştirmede kaynakların en düşük maliyetle kullanımıdır (Özer, 1997: 69). Başka bir ifadeyle “kurumların amaçları göz önünde bulundurularak kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve yerde en uygun maliyetle elde edilmesi” dir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere ekonomiklik kavramı daha çok girdilerle ilgili bir kavramdır (Kubalı, 1998: 33). Bu nedenle verimlilik ölçütünden farklı bir kavramdır. Ancak verimlilik ölçütü ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü verimlilik ölçütü girdi ve çıktı arasındaki etkileşime dayalı olduğundan girdilerle ne kadar ekonomik davranılırsa çıktılarda da o oranda verimli olunması mümkündür (Bilgin, 2004: 38).

d)*Hukukilik ölçütü*: Hukukilik “kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun bir şekilde yerine getirilmesi” anlamını taşımaktadır. Bu ölçüt kamu performans değerlendirmede klasik ölçütlerin dışında, kamu yönetimine daha uygun, kamuda aranması ve kullanılması gereken bir ölçüttür (Bilgin, 2004: 39). Çünkü ancak hukuka uygun bir

kamu yönetimi ve kamu hizmeti sunumu ile vatandaşların yönetime olan güvenleri sağlanabilir.

e)*Saydamlık ölçütü*: Şeffaflık olarak da ifade edilen saydamlık ölçütü “işlem ve eylemlere yönelik her türlü bilginin kamuya duyurulması” olarak tanımlanabilir. Kamu kurumlarının işlem ve eylemlerinin saydam olması demokrasi açısından da önem teşkil eden bir konudur. Saydamlık bir diğer performans ölçütü olan hesap verebilirlik ile yakından ilişkili bir kavramdır ve hesap verebilirliğin temelini oluşturur (Yağmurlu, 2007: 64). Bir kamu kurum ve kuruluşunun performans ölçümünde “yeterince saydam davranılıyor mu?”, “devlet sırrı, meslek sırrı ya da özel hayatın gizliliği gibi sınırların dışında bulunan bilgilere ulaşabiliyor musunuz?”, “size yeterince açıklama yapılıyor mu?” gibi saydamlık ölçütüne uygun soruların sorulması gerekmektedir (Bilgin, 2004: 39).

f)*Hesap verebilirlik ölçütü*: Hesap verebilirlik ölçütü genel olarak “bir kimsenin ya da kurumun yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklama yapması” olarak tanımlanabilir. Kamu yönetimi açısından baktığımızda ise kamu görevlilerinin yetkilerini kullanma şekillerinden ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları anlamına gelmektedir. Etkin bir hesap verebilirliğin olması için ise sorumlu tarafların rol ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş olmalı, performans beklentileri ile çalışanların kapasiteleri arasında denge olmalı, ulaşılan performans seviyesini gösteren raporlar güvenilir olmalı ve sonuç olarak mevcut başarı durumuna göre bir karar verilmelidir (Gül, 2008: 73-74).

Yukarıda sayılan bu altı ölçüt en çok kullanılan ölçütlerdir. Ancak son zamanlarda kamu kurumlarının güvenilirliği gibi farklı ölçütlerde önem kazanmaya başlamıştır. Bu ölçütlere göre yapılan performans ölçümü yapılan işin kapsamına giren eylem ve işlemlere, işin gerektirdiği personel niteliklerine vb. bakılarak önceden belirlenen performans standartları ile karşılaştırılarak kurumsal olarak belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığı konusunda bir değerlendirme yapılır. Kurumsal performans değerlendirme adı verilen bu süreçte, bir kurumun stratejik hedeflerinin doğru tespit edilip edilmediği ve bu hedeflerin gerçekleşmesinde kullanılan faaliyet ve politikaların uygulama sonuçları incelenmektedir. Bu

değerlendirme sonucunda bazı faaliyet ve politikalara devam kararı verilebileceği gibi, bazılarında da vazgeçilebilir. Böylece kamu kurumunda uzun süreden beri devam eden ancak yürütülmesi gerekli olmayan ya da gerekli olduğu halde etkili ve verimli bir şekilde yapılmayan bazı faaliyet ve projelerin tespit edilmesi ve gerekiyorsa uygulanan politika ve faaliyetlere son verilmesi mümkün olmaktadır (Yenice, 2006: 123).

Ancak unutulmamalıdır ki performans ölçümü bir kamu kurumunun mevcut durumunun fotoğrafını çekerken başarılı mı yoksa başarısız mı olduğu konusunda bir bilgi vermez. Çünkü performans düşüklüğü kurumun elinde olmayan dış çevreden kaynaklanan bir nedenle gerçekleşebilir. Dolayısıyla kurumun başarı durumu hakkında bilgiyi performans değerlendirme sağlar.

Yapılan değerlendirme sonucunda hedeflerden bir sapma yaşanmışsa ya da sisteme yönelik bir eksiklik varsa ve bu, kurumun değiştiremeyeceği nedenler dışında bir durumdan kaynaklanıyorsa bunların nedenleri araştırılır ve sonuçta gerekirse performans standartlarıyla ilgili stratejik hedef ve amaçlar yeniden gözden geçirilerek ya revize edilir ya da bir plan doğrultusunda yeniden tasarlanır. Bu süreçte temel amaç kurumun ya da birimin performansının artırılması için gerekli veri ve bilgilerin oluşturularak gelişme planlarının hazırlanmasının sağlanmasıdır (Çevik vd., 2008: 74).

2.5.1.3. Kurumsal Performans Değerlendirmenin Yararları

Kurumsal performans değerlendirme kamu kurum ve kuruluşları için önemli faydalar sağlar. Bunlardan bazılarını şu şekilde özetleyebiliriz (Yörüker vd., 2003: 10-11; Özbaran, 2001: 2-3):

- Kurumların daha etkin yönetilebilmesi için güvenli bilgiler sağlar.
- Plan ve programların uygulanmasında ortaya çıkabilecek problemlere çözüm üretilmesinde çabukluk sağlar.
- Kurum çalışanlarına kurumun performansını olumlu mu ya da olumsuz mu etkiledikleri konusunda bir farkındalık sağlar.

- Bütçenin hazırlanması sürecinde gerekli olan tüm kaynakların ve yapılacak faaliyetlerin maliyetlerinin ve gerekli fonların belirlenmesine yardımcı olur.
- Hesap verme sorumluluğu doğrultusunda yapılan “dışa dönük raporlama” yoluyla vatandaşların ilgisini kamu hizmetlerine çekerek dolaylı olarak hizmet kalitesinin artması konusunda bir baskı hissedilmesine neden olur.
- Yürütülen plan, program ve politikaların daha anlaşılır bir şekilde olmasının yolunu açar.
- Strateji belirleyenlere, karar vericilere yürüttükleri plan, program ve politikaları gözden geçirme olanağı sağlar.
- Önceden belirlenmiş amaçlara ve hedeflere yönelik atılan adımların başarı durumu konusunda bilgi verir.
- Belirli bir fonksiyonel alandaki çabalar için açık bir hedef tespit ederek kurumlar arası işbirliği ve iletişimi teşvik eder.
- Kurumların ihale yoluyla tedarik ettiği hizmetleri denetleme imkanı verir.

2.5.2. Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirme

Kurumsal performans değerlendirmenin kurumlara sağlayacağı yararların yanı sıra dünyada yaşanan performansa dayalı bütçeleme konusundaki gelişmeler “performans” konusunu Türk kamu yönetiminin gündemine taşımıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme sistemine geçilerek kurumsal performans ölçütlerinin yani yönetimde şeffaflığın, etkililiğin, hesap verebilirliğin, ekonomikliğin sağlanması amaçlanmıştır. Ancak bu amaca ulaşılabilmenin yolu kamu çalışanlarının performansından geçmektedir. Çünkü yapılan düzenleme ve uygulamalarla önemli bir mesafe alınması ancak kamu personelinin gayreti, sürece tam ve gönüllü katılımı ile sağlanabilecek bir durumdur. Bu nedenle kurumsal performansın değerlendirilmesinde kamu çalışanlarının bireysel performanslarının da önemi göz ardı edilemez. Bu noktada çalışmamızda kamu personelinin bireysel performans değerlendirmesi konusu üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

Bireysel performans, kamu görevlilerinin işteki başarı düzeylerini ölçmek için kullanılan bir kavramdır. Bireysel performans, belli bir iş ve görev tanımı

çerçevesinde çalışan kişinin, işini veya görevini hedeflenen belirli bir zaman dilimi içinde, verimli, etkin, kaliteli ve tutumlu olarak gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi amacıyla ölçülür ve değerlendirilir (Eryılmaz, 2011: 288). Kamu kurum ve kuruluşlarının yüksek performansla çalışabilmeleri için yani kurumsal performansın yüksek olabilmesi için, yüksek performans becerilerine ve yetkinliklerine sahip kamu görevlilerinin olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 46).

2.5.2.1. Kamu Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesinin Gerekliliği ve Önemi

Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirme kavramı “personel değerlendirme” olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla öncelikle hem kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel ile özel sektörde çalışanlar arasında ayırım yapılabilmesi için hem de kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personellerin statüleri hakkında genel bir bilgi edinilebilmesi için kamu yönetimindeki “personel” kavramının tanımlanmasına ihtiyaç vardır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 4. maddesine bakıldığında “kamu hizmetlerinin; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürüldüğü ibaresi” nin yer aldığı görülür. Buradan da anlaşılabacağı üzere Türk kamu yönetiminde dört çeşit istihdam şekli bulunmaktadır. Bu istihdam şekilleri arasında en yaygın olanı memur statüsünde gerçekleştirilen istihdamdır. Memur, DMK madde 4’te “ mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen kişiler” şeklinde tanımlanmıştır.

Sözleşmeli personel ise aynı maddenin B bendinde “...mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri” olarak tanımlanırken; geçici personel ise aynı maddenin C bendinde “Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Dairesi’nin ve Maliye Bakanlığı’nın görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimseler” olarak tanımlanmıştır. İşçi ise aynı maddenin D bendinde “...

belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuata göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir” ibaresi ile tanımlanmıştır. İşçi, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinde ise “bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu tanımlamalar ışığında kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personeller ile özel sektörde çalışanlar arasında farklar olduğunu söyleyebiliriz. Kamu hizmetlerinin hedeflerinin somut olarak tanımlanamaması ve kamudaki çıktıların zor ölçülmesinin dışında, kamuda çalışan personelin davranışlarını etkileyen merkeziyetçi ve geniş yapılanmış örgüt anlayışının söz konusu olması ile kamu kurum ve kuruluşlarının yönetilmesinde siyasi kararların etkili olması da özel sektör çalışanları ile kamudaki personelin performanslarının değerlendirilmesinde önemli farkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çizioğlu, 1993: 19’dan aktaran Küçük, 2005: 42).

Kamu kesimini daha etkin ve verimli hale getirmede önemli faktörlerden biri kamu çalışanlarının performansıdır. Bu gerçekten hareketle günümüzde performans değerlendirme, sistematik bir çalışma alanı olmaya başlamıştır. Kamuda yapılacak bireysel performans değerlendirme hem kamu çalışanlarının kendisini geliştirmesini hem çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ortaya konulmasını hem de başarılı ve başarısız personeller arasında ayırım yapılabilmesini sağlayarak iş performanslarının arttırılması için önemli bilgiler veren yönetsel bir araçtır (Akçakanat, 2009: 2).

Genellikle kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personeller mevcut kurulu düzen içinde çevrelerine ya da işlerine herhangi bir katkı yapmadan çalışmayı tercih etmekte, mükemmele ulaşma çabası gibi bir çaba içine girmemektedirler (Çevik vd., 2008: 52). Bu durumun önüne geçilmesi için etkili bir performans değerlendirme sisteminin varlığı gereklidir.

Etkili bir performans değerlendirme sistemi; kamu idaresinde görevli yönetim kurullarının atanmış ve seçilmiş üyeleri, kamu kurumlarının idarecileri, orta düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler ve bazı durumlarda da çalışanların karar alma prosedürlerini güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra (Songur, 1995: 13);

- Hükümetlerin vatandaşlarına karşı,
- Kamu hizmeti sunanları hizmet ettikleri topluma ve ürettikleri hizmetlerin kullanımlarına karşı,
- Kamu kurumu üst yöneticilerini kurumların yönetim kurullarına karşı,
- Kamu kurumunda çalışan personelleri üstlerine karşı,
- Kamu hizmeti gören taşeronları bu hizmetleri finanse eden ya da düzenleyen kamu kurumlarına karşı,
- Kamu çalışanlarını vergi verenlere karşı, hissedarlara vb. karşı sorumluluklarını canlı tutmalarına ve bu sorumluluk bilinci ile çalışmalarına katkıda bulunur.

Performans değerlendirme kamu kurumlarında çalışan personelin durumunun değerlendirilmesini sağlamanın yanı sıra personellere yönelik ödüllendirme, yükseltme, uyarı verme ya da hizmet içi eğitim verme gibi konularda adil bir şekilde davranılması konusunda da yöneticilere ve kurumlara yardımcı olan bir sistemdir.

2.5.2.2. Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Uygulamaları ilk kez kamuda görülen performans değerlendirme, 2011 yılında yapılan değişikliğe kadar 23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne uygun olarak yapılmaktaydı. Ancak sicil sisteminden önce de uygulanan bazı sistemler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi, Devlet Memurları Kanunu öncesi ve sonrası olmak üzere iki alt bölüme ayrılarak incelenecektir.

2.5.2.2.1. Devlet Memurları Kanunu Öncesi Performans Değerlendirme

1986 yılında yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne kadar performans değerlendirme amacıyla pek çok usul uygulanmıştır. *“Türk tarihinde personel yönetimi ile ilgili ilk yazılı düzenleme Fatih Sultan Mehmet zamanında hazırlanan “Kanunname-i Ali Osman”dır. Modern personel değerlendirmesini konu*

alan ilk nizamname ise 17 Recep 1271 (1855) tarihli “Tevcihat-ı Menasib-i Kaza Nizamnamesi” dir. Devlet memurlarının sicillerinin genel olarak ilk defa 10 Rebiülevvel 1296 (1879) tarihinde çıkarılan “ Ahval-i Memurin-i Sicil Komisyonu Talimatı”nda yer aldığı görülmektedir. Cumhuriyet öncesi dönemde, 15 Mayıs 1330 (1914) tarihli Sicili Ahvali Memurin Nizamnamesinde ise memurların hal tercümeleri hakkında yapılacak işlemler belirtilmekte ve gizli tezkiye varakaları hakkında bazı hükümler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra nizamnamenin 21. maddesinde her memur için üstler ve müfettişler tarafından her altı ayda bir özel matbu belgelerde görüşlerin belirtilip değerlendirme yapılacağı belirtilmiştir. Nizamnamedeki sicil formlarında daha önceki dönemlerde olduğu gibi çoğunlukla kimlik bilgilerine yer verildiği görülmektedir” (Kılıç, 2007: 32-34).

Cumhuriyet’in ilanından 1986 yılına kadarki süreçte ise, 1926 yılında kabul edilen 788 sayılı Memurin Kanunu liyakat sisteminin temel ilkelerini personel rejimimize kazandıran ilk genel statü olmuştur. 1923’te yaşanan savaşlar nedeniyle vasıflı işgücü sayısında önemli oranda bir azalma yaşandığı için devlet kadrolarında da bilgili, tecrübeli memur sayısı yeterli değildi. Bu süreçte hem halk hizmet bekliyor hem de devlet bilgili, vasıflı memur arıyordu. Bu da ihtiyaçlara uygun yeni bir personel rejimini gerekli kılmıştır. Bu zaruret nedeniyle Memurin Kanunu, Maaş Kanunu, Emeklilik Kanunu gibi kanunlarla çeşitli yönetmelik ve tüzükler kabul edilmiştir (Dicle, 1982: 131).

1986 yılında Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği yürürlüğe konuluncaya kadar kamu kesiminde sicil sistemini düzenleyen ve uygulanan tüzükler “Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” ve “T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük”tür (Canman, 1993: 81). Bu tüzükler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

a) Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük: Bu tüzük, 1947 tarihli olup memurların yeterliklerinin nasıl takdir olunacağını konu edinmiştir. Tüzük 17 maddeden oluşmaktadır ve 3656 sayılı “Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülü Hakkındaki Kanun”un 4598 sayılı kanunun 3. maddesi ile değiştirilen 7 maddesine dayanılarak hazırlanmıştır. Bu maddede “yukarı dereceye yükselmek için

en az üç sene bir derecede bulunmuş ve bu kadar süre o derece aylığını fiilen almış ve üst dereceye yükselmeye ehliyet(yeterlik) kazanmış olmak şarttır. Ehliyet; memurun mesleki bilgisi, başarısı, sicili, amir ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler göz önünde tutularak takdir olunur” denilmektedir (Tortop, 1999: 140). Bu maddeye dayanılarak çıkarılan tüzük görüldüğü üzere yeterliğin nasıl belirleneceğini de açıklamıştır. Buna göre memurun yeterliği (Canman, 1993: 82);

1. Mesleki bilgisi: Memurun gördüğü öğrenimin durumu, nitelik ve derecesi ve memurluğu sırasında görevine yönelik bilgi bakımından gösterdiği gelişmeler,
2. Başarılılığı: Memurun görevinde gösterdiği kavrama yeteneği, çalışmalarında gerçekleştirdiği düzenlilik ve verim,
3. Sicili: 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu’na göre tutulması gereken açık sicil kayıtları,
4. Amir ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler: Yetkili amir ve müfettişlerce doldurulan ve gizli olan sicil formları göz önüne alınarak belirlenir.

Tüzüğün 11. maddesinde “memurların sicil, tezkiye kağıtları tamam olmadıkça ve yeterlik fişleri alınmadıkça yeterlikleri belirtilemez” denilmektedir (Tortop, 1999: 141). Yeterlilik fişleri olarak adlandırılan fişler, memur hakkında gizli tezkiye kağıdını doldurma yetkisine sahip amirlere verilmekte, amirler fişin özel hanesine memur hakkındaki özel kanılarını yazdıktan sonra da yetkili makama göndermektedirler. Yetkili makam da memurun sicilini, tezkiye kağıtlarını ve müfettiş raporlarını da göz önünde bulundurarak yeterli görürse personelin yeterliğini onaylamaktadır. Eğer tezkiyeler arasında bir aykırılık bulunursa yeterliğin takdiri hakkında verilecek kararın açık ve kesin nedenlere dayandırılması gerektiği de tüzüğün 9. maddesinde belirtilmiştir (Canman, 1993: 82).

b) T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük: Bu tüzük 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu’nun 39. maddesinin F fıkrası gereğince düzenlenmiştir. Adı geçen fıkra ahlak ve yetersizlik sebebiyle sicilleri üzerine emekliye sevk edilecekler konu edilmiştir. Bakanlar Kurulu tarafından 21.07.1951 tarihinde kabul edilen ve 4 bölüm

ile 20 maddeden oluşan tüzükte, ahlak ve yetersizliğin tezkiye varakaları ile saptanacağı belirtilmiş ve bununla ilgili hükümlere yer verilmiştir (Tortop, 1999: 141). Tüzüğün getirdiği usul ve esasları şu şekilde sıralayabiliriz (Tortop, 1999: 142; Canman, 1993: 83):

- Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay'ın başkanları, daire başkanları ile üyeleri ve seçimle gelen belediye başkanları ve yargıçlar adı geçen tüzüğün kapsamı dışında tutulmuştur.
- Başbakan, Bakanlar, Müsteşarlar, Yetkili Genel Sekreterler, Genel Müdürler tüm memur ve hizmetlilerin tezkiye varakalarını görebilirler.
- Tezkiye varakaları gizli olup 1. ve 2. tezkiye amirlerince yıllık olarak, her yılın Ocak ayında bağlı örneğe göre doldurulur.
- Tezkiye varakalarını ilgili memur göremez. Bu formlar memur ve hizmetlilerin gizli dosyalarında tutulur. Bu varakalardaki bilgileri açıklayanlar ve kasten gerçeğe aykırı sicil veren amirler hakkında yasal kovuşturma yapılır.
- Kurumlar tezkiye amirlerini çıkaracakları yönetmeliklerle belirlerler. Tarafsızlığı ve olanak olduğu kadar ölçü birliğini sağlamak amacıyla tezkiye amirleri artırılmıştır.
- Memurlarla ilgili kanunda belirtilen makamlar dışında tezkiye amirleri de yalnızca kendi sorumluluğundaki gizli tezkiye varakalarını görebilirler.
- Değerlendirme bakımından müfettişlere de “kısa ve açık birer gizli rapor düzenleme yetkisi” verilmiştir.
- Tezkiyeler maiyetlerinde en az 6 ay çalışmış olan amirler tarafından doldurulur.
- Ölen veya yaş haddinden emekliye ayrılan memur ve hizmetlilerin gizli tezkiye varakaları ve raporları imha olunur.

Bahsedilen tüzüğe dayalı olarak hemen hemen bütün tezkiye varakalarının arkasında bulunan 14. madde hükmü önem taşımaktadır. Bu maddeye göre, tezkiye varakalarında yer alan ahlakla ilgili olan sorularda hakkında olumsuz kanaat belirtilmiş olan memur ya da hizmetliye yetkili amir tarafından gizli bir şekilde

tebligat yapılması, daha sonraki tezkiye varakasında da aynı şekilde olumsuz bir kanaat belirtilmesi durumunda ise ilgili memur ya da hizmetlilerin ahlak nedeniyle emekliye çıkarılması gerekmektedir (Canman, 1993: 83).

Bu açık hükümlere rağmen uygulamada tezkiye kağıtlarının doldurulması konusuna gerekli önem verilmemiş ve hemen hemen bütün memur ve hizmetliler için “iyidir” şeklinde olumlu tezkiyeler doldurulduğu görülmüştür (Tortop, 1999: 142).

2.5.2.2.2. Devlet Memurları Kanunu’na Göre Sicil Sistemi

Ülkemizde kamu performans yönetimine ilişkin olarak, Türk kamu kurum ve kuruluşlarındaki kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesi 2011 yılında yapılan değişikliğe kadar Devlet Memurları Kanunu’nun Sicil Yönetmeliği’ne göre yapılmaktaydı.

Devlet Memurları Kanunu’nun öngördüğü Sicil Yönetmeliği, Bakanlar Kurulu tarafından 1978 yılı sonunda kabul edilmiş ve 26 Temmuz 1979 tarihli ve 16708 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmışsa da yürürlüğe konması bir yıl ertelenmiş, bir yıl sonra da Bakanlar Kurulu tarafından 30.12.1980 tarihli ve 8/ 2162 sayılı kararla yürürlükten kaldırılmıştır (Tortop, 1999: 144).

Devlet Memurları Kanunu’nun 29.11.1984 tarihli ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile değişik 121. maddesinin öngördüğü Sicil Yönetmeliği, 18.10.1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve eski uygulamalara son verilmiştir. Sicil Yönetmeliği’nde değerlendirmenin esasları belirtilmiş ve bu esaslar; devlet memurlarının ayırt edilmesinde, emekliye ayırmada, hizmetle ilişkisinin kesilmesinde ve görev değiştirmelerde başlıca dayanak noktasını oluşturmuştur. Değerlendirme, ilke olarak sicil raporlarına dayanmaktadır. Ancak memurla ilgili yapılacak son değerlendirmede varsa müfettiş raporlarından da yararlanılmaktadır. Memurlar sicil amirleri tarafından değerlendirilmekte, sicil amirleri de Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı’nın olumlu görüşü alınarak çıkarılacak özel yönetmelikle belirlenmektedir (Canman, 1993: 84-85).

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır ⁷:

1. Genel Hükümler
2. Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına Dair Usul ve Esaslar
3. Çeşitli Hükümler

Genel hükümler bölümünde memur kütüğü, memur cüzdanı, sicil dosyası ve özlük dosyasının içerikleri ifade edilmiştir (Canman, 1993: 85; Bilgin, 2004: 69). Buna göre;

- *Memur kütüğü*: Kamu kurum ve kuruluşlarına memur olarak atananların kaydedildiği yerdir. Her memura ayrı bir numara verilir. Kütükte; kayıt olan memurun adı, soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenim derecesi, kadrosu, işe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi ve sebebi yer alır. Memur kütüğü kurum ve kuruluşların özlük işleri ile ilgilenen birimi tarafından tutulur.
- *Memur cüzdanı*: Kurumlarca her memura kimlik belgesi olarak kullanılmak üzere verilen cüzdandır. Memur cüzdanında memurun adı, soyadı, doğum yeri ve tarihi ile görevi belirtilir. Kurumdan ne sebeple olursa olsun ayrılanların memur cüzdanları geri alınır.
- *Özlük dosyası*: Memurun adı ve soyadından başlayarak, medeni hali, doğum yeri ve tarihi, kütük sıra numarası, eğitimi, aldığı cezalar ve/veya ödüller, nüfus cüzdanı ile öğrenim belgesinin onaylanmış suretleri, bildiği yabancı diller ve derecesi, bakmakla yükümlü olduğu kişiler, işe başlama tarihi, derece yükselmeleri ve kademe ilerlemeleri, askerlik durumu gibi bilgi ve belgeler ile memurluğa atanırken istenen diğer belgeler ilgili memurun özlük dosyasının içinde bulunur. Bu dosyalar memurların sicillerinin bir parçası niteliğindedir ve gizli sicil raporlarının doldurulması sırasında ilgili sicil amiri tarafından incelenebilir.
- *Sicil dosyası*: Bu dosya memur tarafından da bilinen bilgilerin yanı sıra gizli sicil raporları ile varsa müfettiş raporları ve vali ve kaymakamlarca verilmiş

⁷ Bkz. 1986 tarihli ve 86/10985 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

ek sicil raporları bulunmaktadır. Aynı zamanda sicil dosyası içinde memur tarafından verilen mal bildirimleri de bulunmaktadır.

Aşağıda sicil dosyasında yer alan “gizli sicil raporları”nda kullanılan değerlendirme kriterleri ve sicil notu ile ilgili bilgiler verildikten sonra sicil değerlendirmeye yöneltlen eleştiriler üzerinde durulacaktır:

a) Gizli sicil raporunda yer alan değerlendirme kriterleri

Türk kamu yönetiminde kamu çalışanlarının performans değerlendirmesi, 2011 yılına kadar 1986’da yürürlüğe giren ve sicil sistemi olarak ifade edilen sistemle yapılmıştır. Bu süreçte sistemin en önemli parçası da, sicil dosyasında bulunan ve çalışanlar hakkında bir değerlendirmenin yapıldığı “gizli sicil raporu” dur (Bilgin, 2004: 70).

Devlet Memurları Sicil Raporu 4 bölümden oluşmaktadır ⁸ :

Birinci bölümde şahsiyet değerlendirmesi yapılmaktadır. Sicil amirlerinin ilgili memurun tespit edilebilen iyi ya da kötü alışkanlıkları ile kabiliyetlerini dikkate alarak genel durum ve davranışları hakkındaki düşüncelerini düz yazı şeklinde ifade etmesi istenmektedir.

İkinci bölümde ise memurun görevinde gösterdiği başarının değerlendirilmesi söz konusudur. Sicil amirleri memurun mesleki ehliyeti hakkındaki fikirlerini, belirlenen sorulara 100 tam puan üzerinden bir puan vererek belirtmektedir. Bu bölümde yer alan sorular şunlardır:

- Sorumluluk duygusu (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı),
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı ve teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,

⁸ Bkz. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği Ek-1: Devlet Memurları Sicil Raporu

- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı,
- Tarafsızlığı (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme),
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,
- İnsan haklarına saygısı (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama),
- Disipline riayet,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisidir (sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için).

Üçüncü bölümde ise eğer ilgili memur aynı zamanda bir yönetici ise sicil amirlerinin memurun yöneticilik ehliyeti hakkındaki notlarına yer verilmektedir. Bu bölümde yer alan sorular ise;

- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti,
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti,
- Temsil ve müzakere kabiliyeti,
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti,
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti,
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı,
- İş hakimiyeti ve kendine güveni,
- Sosyal ve beşeri münasebetleridir.

Raporun son bölümünde ise memur eğer yurtdışında bulunuyorsa memurun ülkeyi temsilde ve menfaatlerini korumada gösterdiği başarının sicil amirleri tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Bu bölümde yer alan sorular;

- Yabancı dil bilgisi,
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı,
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarı,

- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkü ve kültürüne bağlılığıdır.

b) Sicil Notu

Devlet Memurları Kanunu'nun kaldırılan Sicil Yönetmeliği'ne göre memurlar için düzenlenen gizli sicil raporunda raporların ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan sorulara karşılık sicil amirlerinin her biri ayrı ayrı olarak memurlara 100 puan üzerinden bir puan verirler. Memurların sicil notu da sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre belirlenir. Memurun kurumunda başarılı sayılabilmesi için sicil notunun en az 60 olması yani "orta" olması gerekmektedir. Bu durumda memur olumlu sicil almış sayılır. 60 puanın altında not alan memurlar ise yetersiz görülerek olumsuz sicil almış sayılırlar. Sicil amirlerince 100 tam puan üzerinden verilen puanların karşılıkları Tablo-2.1'deki gibidir (Bilgin, 2004: 71):

Tablo -2.1: Sicil Puanları ve Karşılıkları

Puanlar	Değerlendirme
90-100 arası	Çok İyi
76-89 arası	İyi
60-75 arası	Orta
00-59 arası	Yetersiz

Kaynak: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği: Madde 16

Yönetmeliğe göre, yetersiz olarak değerlendirilen yani 60 puandan daha düşük bir not alan memurlar, bu duruma neden olan kusur ve eksikliklerini gidermeleri için yetkili amirler tarafından gizli bir yazı ile uyarılır. Uyarılan memurlar uyarı yazısına itirazda bulunabilir. Ancak itirazlar yalnızca uyarı yazısında belirtilen kusur ve eksikliklere karşı yazılı olarak yapılır. Atamaya yetkili amir buna ait kararını iki ay içinde ilgiliye bildirir. İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar, başka bir sicil amirinin emrine atanır. Atandıkları sicil amirlerinden de olumsuz sicil almaları

halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı hükümleri uygulanır (Canman, 1993: 89).

c) Sicil Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler

1986 yılından beri Türkiye’de kamu çalışanlarının performanslarını değerlendirmek amacıyla uygulanan sicil sistemine; değerlendirme kriterleri, objektif olup olmaması vb. açıdan pek çok eleştiri yöneltmiştir.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği metninin eki olan Devlet Memurları Sicil Raporu örneğinde yer alan sorular incelendiğinde “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ya da “personelin gerçekleştirdiği performans” gibi kriterlerin yerine sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, beşeri ilişkiler gibi kişisel özellikler ve niteliklerle ilgili sorunların yer aldığı görülmektedir. Bu tarz sorular soyut birtakım kavramları içermesi nedeniyle objektif olarak değerlendirmeye elverişli olmayan sorulardır (Canman, 1993: 92). Sicil raporundan yer alan soruların genel ifadeler içermesi ve çalışanların katılımı ile değil yönetmelikle belirlenmesi de eleştirilen konulardan bazılarıdır (Gülmez, 2008: 80).

Sicil Yönetmeliği’ne göre bir yıllık çalışması sonucunda olumlu sicil alan memura bir kademe ilerlemesi verilmektedir. Memurun bulunduğu derece ve kademeye bağlı olarak değişmekle birlikte bir kademelik ilerlemenin kamu çalışanının ücretinde çok az bir değişim sağlaması ve bu değişim için çalışanların bir sene gibi uzun müddet beklemesi çalışanı motive edememektedir. Buna karşılık sicil raporunun ikinci bölümünde iş heyecanı ve teşebbüs fikri de sicil amirleri tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Gülmez, 2008: 80-81).

Bunun yanı sıra sicil raporunda soru olarak yer alan “tarafsızlık” ve “insan haklarına saygı” gibi kriterler değerlendirme konusu yapılamazlar. Çünkü bu kavramlar kamu çalışanları için uyulması gereken yasal zorunluluklardır. Bu kriterlere uyulmaması durumunda ilgili çalışana yönelik soruşturma açılması söz konusu olabilmektedir (Derdiman ve Akdeniz, 2003: 38).

Sicil sistemine yöneltilen en önemli eleştirilerden bir tanesi de geribildirim konusudur. Uygulanan değerlendirme sonucunda yalnızca olumsuz sicil alan

Çalışanlar bir yazı ile uyarıldıkları için sicil raporu sonuçlarından haberdar olmakta iken olumlu sicil alanlara bir geri bildirim sağlanmamaktadır. Mevzuat gereğince çalışandan bile gizli tutulan sicil raporları 05.07.2004 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu gereğince kamu gevlilerine açık hale getirilmiştir. Ancak bu kanun gereğince kamu gevlilerinin sicil raporlarını görebilmeleri için yazılı bir başvuru yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlar, kendi performansında geribildirim alabilmek için fazladan bir çaba harcamak zorunda kalmaktadırlar (Gülmez, 2008: 81).

Sicil raporları çoğunlukla senede bir defa doldurulup kurtulunması gereken bir işmiş gibi görülmektedir. Diğer bir ifadeyle hem çalışanlarda hem de sicil amirlerinde sicil raporunun rutin bir iş olduğu algısı oluşmakta dolayısıyla da gereken önem verilmektedir. Çoğu sicil amirleri açısından da kırtasiyecilikten farklı bir anlam ifade etmemektedir (Derdiman ve Akdeniz, 2003: 38; Aslantaş, 2004).

Türk kamu yönetiminde değişimi zorunlu kılan gelişmeler doğrultusunda verimlilik, performans gibi kavramların ne çıkması ve sicil sisteminin çağın gereklerine ayak uyduramaması nedeniyle Türk kamu yönetiminde kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesini konu edinen pek çok reform çalışması yapılmıştır. Bu alışmalar aşağıda kısaca ele alınacaktır.

2.5.2.3. 2000’li Yıllarda Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirme Konusundaki Tasarı ve Uygulamalar

1980’lerle birlikte dünya siyasetine bakıldığında her alanda daha liberal politikaların benimsendiği görülmektedir. Gelişmiş ülkelerin bu tavrı Türkiye açısından da belirleyici olmuştur. Bu süreçte yaşanan değişim; ekonomiden siyasete, toplumsal alandan yönetim sistemlerine kadar geniş bir alana yayılmıştır. Yönetim alanında yaşanan değişimde “ etkin ve verimli bir kamu yönetimi” oluşturma amacı ön plana çıkmıştır. Bu amaç doğrultusunda sunulacak kamu hizmetlerinin daha rasyonel bir bakış açısıyla belirlenmesi, belirlenen hizmetler doğrultusunda kamu kurumlarının tekrarı önleyecek şekilde konumlandırılmasını ve kamu hizmetini sunacak olan kamu çalışanlarının verimliliğinin mümkün olduğunca artırılarak hizmette kalitenin artırılması konularına daha fazla önem verilmeye başlanmıştır

(Eraslan ve Tozlu, 2011: 34). Bu çok yönlü sürecin alt başlıklarından biri olan “kamu personelinin verimliliğinin artırılması” hedefi pek çok ülkede farklı uygulama araçlarıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Performans değerlendirme sistemi üzerine çalışan her ülke gibi Türkiye’de de bu hedefe ulaşmak için performans değerlendirme sisteminde bazı değişiklikler yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 34-35).

2.5.2.3.1. 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı ve Performans Değerlendirme

5227 sayılı kanun, kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında ele alınan “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı”nın girişimlerinin sonucu olarak 2004 yılında TBMM tarafından kabul edilmiştir. Ancak dönemin cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer tarafından 22 maddesinin yeniden görüşülmesi amacıyla geri gönderilmiştir. Bunun üzerine ve sivil toplum örgütlerinin tepkileri nedeniyle de hükümet kanunu geri çekmiştir (Demir, 2007: 83-84).

Yasalaşamayan 5227 sayılı kanun, stratejik yönetim sürecinden bahsettikten sonra insan kaynakları yönetimi başlığı taşıyan 46. maddesinde “*memurlar ve diğer kamu görevlileri, performans ölçütlerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilir*” ifadesine yer vermiştir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 39).

Bunun yanı sıra kanunda “*Kamu kurum ve kuruluşlarının iç ve dış denetimi; hukuka uygunluk, malî denetim ve performans denetimini kapsar:*

- a) *Hukuka uygunluk denetimi; eylem ve işlemlerin ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygunluğunun,*
- b) *Malî denetim; gelir, gider ve mallara ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun, malî tabloların tasdikinin ve mali sistemlerin,*
- c) *Performans denetimi; yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve programların plânlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında*

ekonomikliğin, verimliliğin ve etkililiğin denetlenmesini ifade eder”⁹ şeklinde bir ifade de yer almaktadır.

Madde metinlerinden de anlaşılacağı üzere meclisten çıkarılan ancak yürürlüğe girmeyen 5227 sayılı kanunda denetimin çok yönlü olmasına ve sicil sistemindeki durağanlığın aksine bir süreç olarak öngörülmesine ve kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesine vurgu yapılarak konunun önemi ortaya konulmuştur (Dilsiz, 2010: 76).

2.5.2.3.2. Kamu Personel Kanunu Tasarısı ve Performans Değerlendirme

Farklı yasal düzenlemelerle 2003-2004 yıllarından günümüze Türk kamu yönetiminde gerçekleştirmek için çaba sarf edilen reform çalışmalarının örneklerinden bir diğeri de 2005 yılında taslak haline getirilip üniversitelere ve diğer bazı kamu kurum ve kuruluşlarına gönderilen ancak sonrasında yasalaşma süreci dondurulan Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı’dır.

Tasarı taslağına bakıldığında “performans” kavramının yirmi iki defa, “başarı değerlendirmesi” kavramının da dokuz defa kullanıldığı görülmektedir. Bu da tasarı taslağının performans değerlendirmesine verdiği önemi gözler önüne sermektedir. Taslağın 3. maddesinin (h) fıkrasında yapılan mali haklar tanımlamasında DMK’ da bulunmayan “performans ödemesi” ifadesine yer verilmesi de bunun bir örneğidir (Altunok ve Erençin, 2006: 161-163).

Tasarı taslağının 71. maddesindeki “*memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları başlıca dayanaktır*” ifadesi ve 73. maddesinde yer alan “*memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesinde, performans değerlendirme sonuçları ile varsa, kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların, genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden*

⁹ 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun: Madde 39

de yararlanılır” ifadesiyle memurların ve sözleşmeli personellerin başarılarının değerlendirmesinde “performans” kavramı ön plana çıkartılmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı ile kamu personel rejiminde yerleşmiş olan sicil sistemi yerine “performans sistemi” uygulamaya konulmak istenmiştir (Altunok ve Erençin, 2006: 171-175).

Bunun yanı sıra taslağın “performans ödemesi” başlıklı maddesinde¹⁰ yer alan *“ personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üst yöneticilerinin, belediyelerin kurdukları birliklerde birlik meclisinin, kamu iktisadî teşebbüsleri ile bağlı ortaklıklarında yönetim kurulunun onayı üzerine, değerlendirmeyi takip eden yılda aylık olarak performans ödemesi yapılabilir. Bu şekilde bir malî yıl için ödenmesi öngörülen performans ödemesi toplam tutarı, kurum bütçesinde öngörülmüş olan performans ödeneği tutarını geçemez. Yıllık performans değerlendirmesine esas olmak üzere kurumlarda ve bunların birimlerinde uygulanacak performans kriterleri, Devlet Personel Başkanlığı’nın görüşü üzerine ilgili kurumlarca belirlenerek performans değerlendirmesinin yapılacağı malî yılın ilk ayı içinde kurum personeline duyurulur. Performans ödemesine esas teşkil edecek kriterlerde, personelin yılı içinde yaptığı fazla çalışma süreleri de göz önünde bulundurulur. Kurumlarda, varsa en çok üyeye sahip kamu görevlileri sendikası temsilcisinin katılımıyla ilgili kurumun üst yöneticisinin belirleyeceği beş kişilik performans değerlendirme komisyonu veya komisyonlarınca, Haziran ve Aralık aylarında yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin yıllık performans değerlendirme sonuçları, uygun araçlarla ilan edilir”* ifadesi de “performansa dayalı ücretlendirme” uygulamasına vurgu yapmaktadır (Dilsiz, 2010: 80).

¹⁰ Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı: Madde: 111

2.5.2.3.3. 6111 Sayılı Kanun ve Sicil Sisteminin Kaldırılması

Kamu çalışanlarının göstermiş oldukları performansı değerlendirme uygulaması, Türk kamu yönetiminde henüz tam anlamıyla var olmayan ancak yenilikçi ve değişime ayak uyduran bir düşünce doğrultusunda sistemleştirilmeye çalışılan bir uygulamadır. 1986 yılından itibaren kamu personeli, sicil sistemi doğrultusunda değerlendirilirken 13.02.2011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı “Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”un 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yaptığı değişiklik ile sicil sistemi kaldırılmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 35).

6111 sayılı kanunun 117. maddesiyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 6. bölümünün “Siciller” şeklindeki başlığı “Özlük Dosyası” şeklinde değiştirilmiş ve sicil sistemi ile ilgili olan 110-121. maddeleri de yürürlükten kaldırılmıştır. Bununla birlikte 6111 sayılı kanunun 109. maddesiyle 657 sayılı DMK’ nin 109. maddesinin başlığı ve içeriği de değiştirilmiştir. Maddenin başlığı “Memur Kütüğü, Numarası, Cüzdanı, Özlük dosyası” iken “ Memur Bilgi Sistemi ve Özlük Dosyası” olarak değiştirilmiştir. Maddenin içeriği ise “*memurlar, devlet memurları kurumlarınca tutulacak memur kütüğüne kaydolunurlar. Her memura bir numara verilir. Her memur için bir memur cüzdanı düzenlenir ve bir özlük dosyası tutulur*” şeklinde iken yeni düzenleme sonucunda “*Memurlar, Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası esas alınarak kurumlarınca tutulacak personel bilgi sistemine kaydolunurlar. Her memur için bir özlük dosyası tutulur. Özlük dosyasına, memurun mesleki bilgileri, mal bildirimleri; varsa inceleme, soruşturma, denetim raporları, disiplin cezaları ile ödül ve başarı belgesi verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler konulur. Memurların başarı, yeterlik ve ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılmalarında veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde, hizmet gerekleri yanında özlük dosyaları göz önünde bulundurulur. Özlük dosyalarının tutulma esasları ile özlük dosyalarında yer alacak belgelere ilişkin usûl ve esaslar Devlet Personel Başkanlığı’ nca belirlenir*” şeklinde değiştirilmiştir.

Aynı şekilde 6111 sayılı kanunun 110. maddesi ile 657 sayılı DMK’ nin 122. maddesinin başlığı ve içeriği değiştirilmiştir. Değişiklikten önce “Takdirname”

başlığını taşıyan madde “Başarı, Üstün Başarı Değerlendirmesi ve Ödül” adını almıştır. Değişen maddeye göre “görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar ödül verilebilir.

Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığı’na bildirilir.

Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir”.

Ayrıca DMK’nin 64. maddesinde yer alan devlet memurlarının kademe ilerleme için “6 yıllık sicil notu ortalamasının 90 ve daha yukarı olması” şartı da 6111 sayılı kanunun 100. maddesi ile “son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almamak” olarak değiştirilmiştir.

Bütün bu değişiklikler sonucunda 25 yıldır uygulanan sicil sistemi tamamen kaldırılmış ve bunun yerine kamu çalışanlarının verimliliğini ölçebilecek yeni bir model arayışına girilmiştir.

2.6. Dünyada Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

1980'lerle birlikte dünya siyaseti liberal politikalarla birlikte yeni bir rota belirlemiş ve “etkin ve verimli bir kamu yönetimi oluşturma” amacı ön plana çıkmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 34). Kurumların genelde bu amaca, özelde ise vizyonlarına, misyonlarına uygun olarak belirledikleri diğer hedeflere ulaşabilmesi ve bu süreçte kaynak israfının önlenmesi amacıyla yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak performansa dayalı bütçeleme uygulaması tüm dünyada önem kazanan bir uygulama olmuştur. Ancak performansa dayalı bütçeleme uygulaması eğer gerekli tüm unsurlar ve faktörler dikkate alınırsa etkili işleyebilecek bir uygulamadır. Gerekli alt yapı bütünüyle tamamlanmadan sistemden rasyonel sonuçlara ulaşmak söz konusu olamaz. Bu nedenle performansa dayalı bütçeleme sisteminden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Tüğen vd., 2007: 36):

- Eş zamanlı bir bilgi ağına olan ihtiyaç,
- Performans kültürüne sahip yeterli personel,
- Performansa odaklanan bir kamu yönetim anlayışı,
- Ekonomik ve siyasi yapının istikrarlılığı,
- Toplumun kamu hizmetlerinden beklentileri,
- Performansa dayalı bir ücret sistemi,
- Siyasi karar alıcıların sisteme olan inancı.

Performansa dayalı bütçeleme uygulamasına yönelik yapılacak yapısal düzenlemelere öncelikli olarak bu unsurların yeniden yapılandırılmasıyla başlanması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle; performansa dayalı bütçeleme uygulamasıyla “*oluşturulmak istenen daha etkin ve daha verimli kamu yönetimi; sunulacak kamu hizmetlerinin daha objektif bir bakış açısıyla belirlendiği, yeniden belirlenen bu hizmetler doğrultusunda kamu kurumlarının mükerrerlikleri önleyecek şekilde konumlandırıldığı ve kamu hizmetini sunacak olan personelin verimliliğinin mümkün olduğunca artırılarak daha kaliteli hizmetin sunulduğu bir model olarak da açıklanabilir*”(Eraslan ve Tozlu, 2011: 34). Bu sürecin alt başlıklarından biri olan “kamu personelinin verimliliğinin artırılması” için de performansının ölçülmesi,

değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlara göre de ödüllendirme ya da cezalandırma mekanizmalarının çalıştırılması ihtiyaca cevap veren en önemli seçenek olarak ortaya çıkmıştır (Ceylan, 2009: 45).

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin amacı; çalışanların çalışma isteklerini ve çabalarını artırmak ve bu sayede hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından hakça pay almalarını sağlamaktır (DPT, 2000b: 39). Bunun yanı sıra performansa bağlı olarak belirlenen ücretin; hem çalışanların önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşmaları konusunda bir motive aracı olarak kullanılabilmesine hem de performansa dayalı bütçeleme uygulamasının hedefine ulaşmasına katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu sayede de uygulamanın; kurumların yaşanan değişim sürecinde çağın gereklerine uyum sağlamasına, idari kapasitelerini arttırarak beklentilerin karşılanmasına, vatandaşların kamu yönetimine güven duymasına, sonuç olarak da devletin meşruiyetini devam ettirmesi konusuna olumlu katkılar sağlaması beklenmektedir.

2.6.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Ülke Uygulamaları

Performans-ücret ilişkisinin birçok ülkede birbirinden farklı şekillerde kendini gösterdiği ve ülkelerin kendi şartları ve ihtiyaçları doğrultusunda kendilerine has yöntemler geliştirdiği görülmektedir. 1980’lerde OECD ülkeleri arasında kamu kurumlarında performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının ilk kapsamlı dalgası ABD, İngiltere, İspanya, İsveç, Hollanda, Danimarka, Almanya ve İsviçre gibi ülkelerde görülmüş ve bunu 1990’larda Avustralya, Finlandiya, İrlanda ve İtalya’nın yer aldığı ikinci dalga izlemiştir. Yakın zamanda ise Kore, Doğu Avrupa ülkeleri gibi ülkeler performansa dayalı ücret mekanizmalarına yönelmişlerdir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 53). OECD’nin 2005 yılında yaptığı bir araştırmada; Avustralya’nın, Finlandiya’nın, Yeni Zelanda’nın, İzlanda’nın ve İsveç’in görev tabanlı ve yaygın bir şekilde insan kaynakları yönetimi modelinde bir performans-ücret ilişkisi kurduğu; Yunanistan, Japonya, Lüksemburg, Slovakya gibi ülkelerde bu ve benzeri sistemlerin gelişmediği sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra; İngiltere, Almanya, İsviçre gibi ülkelerde sadece yöneticilerin performansının değerlendirilmesinin yeterli olacağı görüşünün hakim olduğu, buna karşılık İtalya, Kanada gibi ülkelerde ise tüm

personelin performans-ücret ilişkisine dahil edilmesinin yararlı olacağı ifade edilmiştir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 53-54; Ceylan, 2009: 47).

Performansa dayalı ödeme uygulamasının Türkiye’deki görünümüne geçmeden önce dünyadaki uygulamalarından örnek vermek yararlı olacaktır. Bu nedenle aşağıda bazı ülkelerdeki performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları kısaca açıklanmıştır.

Almanya’da performansa dayalı ödeme sistemine 1997 yılında geçilmiştir. Almanya’da performansa dayalı ücret uygulaması bireysel, takım ya da birim bazında yapılmakta ve sadece yönetici sınıf ya da sadece alt düzey memurlar gibi bir ayırım yapılmadan yürütülmektedir. *“1997 yılında yürürlüğe giren Kamu Görevlilerine Hizmet Karşılığı Ücret Yasası ile performansa bağlı ücret uygulamalarına önemli bir adım atan Almanya, 2002 yılında çıkardığı yasa ile, hizmet karşılığında personele ödenecek ek ücretlere ilişkin kriter, değerlendirme gibi önemli unsurlara açıklık getirmiştir. Almanya’daki uygulamada göze en çok çarpan nokta, performansa bağlı olarak yapılacak ek ödemenin sunulan somut bir kamu hizmeti karşılığında veriliyor olması ve aylıklara yapılan rutin bir ek ödemeye dönüşmesinin engellenmesidir”* (Eraslan ve Tozlu, 2011: 54).

İspanya’daki mevcut performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ise *“ uzun mesai saatleri, belirli hizmet alanları, belirlenen amaçlar ve ekstra gösterilen faaliyetler için toplam aylık miktarının % 14’ü ile % 50’si arasında değişen ücret öngörmektedir”*. Kore’de ise performansa dayalı ödeme sistemi kotalar ile biçimlendirilmiştir. Buna göre; *“üstün performans” (en iyi % 20) gösterenlere kendi standart maaşının % 100’ü, “göze çarpan performans” gösterenlere (% 21-50) % 70, “normal performans” gösterenlere (% 51-90) % 40 ve “tatmin edici olmayan performans” gösterenlere (% 91 ve aşağısı) % 0 performans ücreti ödenmektedir”* (Ceylan, 2009: 50). İngiltere de performansla ücret arasındaki ilişkiyi kurma noktasında Kore gibi kota uygulamasına yer vermektedir.

Performans değerlendirme uygulaması amacıyla kullanılan yöntemler incelendiğinde bahsi geçen OECD ülkelerinde genellikle 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Literatürde de en kapsayıcı değerlendirme sistemleri arasında gösterilen 360 derece performans değerlendirme

yöntemi çalışanın; yöneticileri, çalışma arkadaşları, astları ve vatandaşlar gibi geniş bir grup tarafından değerlendirildiği bir sistemdir. OECD ülkelerinin üçte ikisinde, bireysel bazda performans ölçümü için kullanılan 360 derece performans değerlendirme yöntemi; Almanya, Avustralya, Fransa, Kore, Norveç, İngiltere ve ABD’de performans değerlendirme sistemi olarak çeşitli kurumlarda uygulanmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 54).

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının kullanım alanlarına bakıldığında Finlandiya’da bu sistemin adının “Yeni Ödeme Sistemi” olarak bilindiği ve bu sistemin bütün sektörlerde, bütün faaliyetlerde uygulandığı ancak sadece orta düzey yöneticilere kadar olan bütün personeli kapsadığı söylenilebilir. Bu seviyenin üzerindeki yöneticiler yani üst düzey yöneticiler bu sonuç odaklı ödüllendirmeden faydalanmadığı görülmektedir (OECD, 2005: 211). Fransa’da ise performansa dayalı olarak verilen ödemeler ücretlerin yaklaşık %17’sini oluşturmaktayken; sektörler, bakanlıklara ve personelin niteliklerine göre farklılık göstermektedir ve üst düzey memurlar diğer kategorilerdeki personelden daha yüksek bir ikramiye (kendi ücretlerinin yaklaşık %40’ı oranında) almaktadır (OECD, 2005: 212). İspanya’da verimliliğe dayalı olan bu uygulama sosyal güvenliği, polisi, üniversite öğretim görevlilerini kapsayan belirli sektörlerde uygulanmaktadır (OECD, 2005: 218). İngiltere’de ise yerel yönetimler ve Ulusal Sağlık Servisi gibi geniş bir alanda uygulanmaktadır (OECD, 2005: 221).

Sistemin genel esaslarının belirlenmesinde de ülkeler birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin; Almanya, Macaristan, İtalya, İspanya, İsviçre yasal düzenleme yoluna giderek sistemi uygulamaya koyan ülkeler arasındadır. Toplu görüşme yoluyla performansa dayalı ücret belirleyen ülkeler arasında ise Danimarka, Finlandiya ve İsveç bulunmaktadır. Üçüncü grup ise her iki yöntemden de uzak, müzakerelere veya görüşmelere dayalı bir sistem kurmuşlardır. Örneğin İngiltere’de Kabine ile Hazine arasındaki görüşmeler neticesinde sistemin temel şartları belirlenirken; Yeni Zelanda’da hükümet politikası, toplu sözleşme görüşmelerinde ortaya konan beklentiler ve istihdam ilişkilerindeki genel durum dikkate alınarak sistem şekillenmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 53).

2.7. Türk Kamu Yönetiminde “Performansa Dayalı Ücretlendirme” nin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dünyada değişmekte olan yönetim anlayışı çerçevesinde Türkiye’de de idari yapıya ve sahip olduğu araçlara yönelik olarak bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişim sürecinin en önemli başlıklarından biri de kamu kurumlarındaki personelin yapısı ve bu yapıda yaşanan aksaklıklardır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 58). Yaşanan aksaklıkları giderme noktasında mevcut sistemin yetersiz kalması nedeniyle hazırlanan ve Türk kamu yönetiminde “performans” ve “performans değerlendirme” kavramları açısından önem teşkil eden maddelerin ele alındığı yasalarda, taslak olarak kalan ya da meclisten geçmesine rağmen yayınlanarak yürürlüğe girmeyen birtakım kanun çalışmalarında göze çarpan durum, kamu çalışanlarının verimliliklerini ölçmek amacıyla yeni bir sistem arayışında olunmasıdır.

Bu arayış sürecinde kamu hizmetlerinin etkin sunumunda aracı konumunda bulunan kamu çalışanlarının daha verimli bir şekilde çalışması için denetim ve değerlendirme sistemi üzerine odaklanılmıştır. Bu doğrultuda 6111 sayılı yasanın getirdiği değişikliklerle beraber Türk kamu yönetiminde kamu çalışanlarının değerlendirilmesi amacıyla uygulanan sicil sistemi ortadan kaldırılmış, diğer ülkelerin de bu süreçte izlediği yola paralel olarak yeni ve daha verimli bir personel değerlendirme arayışına girilmiştir. Bu çerçevede Devlet Personel Başkanlığı’nın koordinasyonunda oluşturulacak olan yeni uygulamaya yönelik çalışmalar başlamıştır. Bu çalışmalar ile personel yönetimi; dünyada ağırlık kazanmakta olan esnek çalışma sistemleri, insan kaynakları planlaması ve performansa dayalı ücretlendirme gibi düşünce ve araçlar karşısında değişim sürecine girmiştir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 58).

Özellikle 2001 yılındaki ekonomik krizden sonra Dünya Bankası’nın ve ayrıca Avrupa Birliği’ne uyum çabaları doğrultusunda AB’nin kamu reformu için yaptığı önerilerin de etkisiyle (Demir, 2007: 81) Türk kamu yönetiminde yapılmak istenen reformlardan bir tanesi de özel sektörün etkisiyle şekillenen “performansa dayalı ücretlendirme” çalışmalarının kamuya taşınmış şekli olarak ifade edilebilecek olan kamu çalışanlarının verimliliklerine göre yapılan ödemedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 58).

Sicil sisteminin kaldırılmasından sonra Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirme açısından tüm personeli kapsayacak şekilde tek bir düzenleme bulunmamakta, personelin verimliliğini artırmak amacıyla yapılan düzenlemeler personel gruplarına müstakil yasal düzenlemelerle gerçekleştirilmektedir (Ceylan, 2009: 63). Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde sicil sistemi yerine yeni bir model oluşturma hedefiyle daha da ivme kazanan “performansa dayalı ücretlendirme” çalışmaları üzerinde durulacaktır.

2.7.1. Türk Kamu Yönetiminde Farklı İstihdam Türlerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Türk kamu yönetiminde reform çalışmalarının bir boyutu olarak performans yönetiminin önem kazanması, performansa dayalı ücretin kamu kesiminde uygulanabilirliği tartışmasını canlandırmış (Demir, 2007: 346) ve önceki bölümlerde bahsedilen taslaklar ve kanunlarda da “performans-ücret” ilişkisi yapılmak istenen değişimin temel amaçlarından biri olarak ön plana çıkmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 46). Bunun yanı sıra mevcut mevzuatta ve özellikle teşkilat kanunlarında bir takım uygulamalara yer verilerek Türkiye’de performansa dayalı ücretlendirme denemelerinin yapıldığı görülmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 46). Bu uygulamalar aşağıda alt başlıklar halinde incelenecektir.

2.7.1.1. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Uygulaması

Kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması, 1986 yılıyla birlikte Başbakanlık ve bağlı kuruluşlarının teşkilat kanunlarına ücret konusunda DMK ile bağlı kalmaksızın özel hükümler konulması ve sınırlı olarak sayılmış bir kısım kadronun bu statüde çalıştırılmasıyla başlamış bir uygulamadır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 47). Bir diğer ifadeyle kadro karşılığı sözleşmeli olarak çalışmakta olan kamu personelinin çalışma şekli, esasları ve özlük haklarına ilişkin düzenlemeler kurumların kendi teşkilat kanunlarına göre yapılmaktadır (Ceylan, 2009: 63). Kadro karşılığı çalışan sözleşmeli personellerin ücreti Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmekte ve personel ile kurum arasındaki sözleşme bu tavan-taban ücret aralığında imzalanmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu, Devlet Personel Başkanlığı,

Kalkınma Ajansları gibi kurumlar kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştıran kurumlara örnek gösterilebilir.

“Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Sözleşmeli Personelinin Performans Değerlendirmesine Yönelik Yönetmelik” başlıklı yönetmeliğe bakıldığında amacının *“Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığında kadro karşılığı sözleşmeli statüde çalışanların her yıl, aylık brüt sözleşme ücretlerinin tespiti ile teşvik ikramiyesi verilmesine ilişkin ilkeleri ve performans ölçütlerini belirlemek, bu çerçevede personelin performansını değerlendirmek”* olduğu ifade edilmektedir¹¹. Yönetmelikte kadro karşılığı çalıştırılan personelin performansının ölçülmesine ilişkin açıklayıcı bilgilere de yer verilmiştir. Yönetmelikte *“Sözleşmeli personelin aylık brüt sözleşme ücreti, Başbakanlık merkez teşkilatında sözleşmeli olarak çalıştırılan emsali personelin yararlandığı ücret artışlarının ilave edilmesi suretiyle bulunan taban ve tavan ücreti arasında olmak üzere, Yıllık Ortalama Performans Puanına göre belirlenir”*¹² ifadesine yer verilmiştir. Aynı maddede aylık brüt sözleşme ücretinin nasıl belirleneceğine de yer verilmiştir. Buna göre;

- a) A düzeyindeki personel için tavan ücretten,
- b) B düzeyindeki personel için tavan ücretten % 5 oranında azaltılarak,
- c) C düzeyindeki personel için tavan ücretten % 10 oranında azaltılarak,
- ç) D düzeyindeki personel için tavan ücretten % 15 oranında azaltılarak,
- d) E düzeyindeki personel için ise taban ücretten belirlenir.

Bunun yanı sıra konumuz açısından önem teşkil eden bir diğer madde¹³ de yapılan performans değerlendirmesi sonuçlarına göre A ve B derecesi alan yani

¹¹ Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Sözleşmeli Personelinin Performans Değerlendirmesine Yönelik Yönetmelik: Madde 1

¹² Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Sözleşmeli Personelinin Performans Değerlendirmesine Yönelik Yönetmelik: Madde 9

¹³ Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Sözleşmeli Personelinin Performans Değerlendirmesine Yönelik Yönetmelik: Madde 10

performans puanı 90-100 ile 80-89 arasında olan personellerin teşvik ikramiyesi almaya hak kazanmasıdır.

Değerlendirme formlarının içerikleri incelendiğinde ise “iş kavrama kabiliyeti ve çalışkanlığı”, “öğrenme kabiliyeti ve yeniliğe açık olma” gibi objektiflikten yoksun ve amirin takdirine bırakılmış kriterlere yer verildiği görülmekte ve çoğu zaman kurum bünyesindeki herkese aynı ek ücretin verildiği, dolayısıyla da performansa dayalı ücret kavramının anlamını yitirdiği bir görüntü sergilemektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 49).

Kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştıran bir diğer kurum olan Devlet Personel Başkanlığı’nda uygulanan 1996 tarihli “Kadro Karşılığı Sözleşmeli Olarak Çalışan Personele Verilecek Olan Teşvik İkramiyesi ile İlgili Usul ve Esaslar” başlığını taşıyan yönetmeliğin maddelerine bakıldığında “performans değerlendirme” kriterlerinin TUIK’te olduğu gibi sıralandığı görülmektedir. Ancak TUIK’te hem sözleşme ücretinin hem de teşvik ikramiyesinin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılan kriterler DPB’ de yalnızca yılda iki kez verilen teşvik ikramiyesi için kullanılmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 49)

Özet olarak, kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştıran kurumlarda uygulanan performans değerlendirmeye ve bu değerlendirme sonuçlarının kullanım şekillerine bakıldığında benzer sonuçlar elde edilmektedir. Çoğu kurumda kadro karşılığı çalışan sözleşmeli personelin değerlendirilmesinde sicil sisteminde olduğu gibi subjektifliğe açık kriterlere yer verilmektedir. Sicil sisteminden farklı olarak bu kurumlarda uygulanan performans değerlendirme sistemlerinde “performans-ücret” ilişkisi kurulmuştur. Ancak çoğu kurumda teşvik ikramiyesinin herkese aynı miktarda verilmesi performans değerlendirmenin anlamını yitirmesine neden olmaktadır. Çalışanların her şekilde aynı ücreti almaları onların uygulanan sisteme gereken önemi vermemelerine yol açmakta bu da performansa dayalı ücretlendirmenin verimlilik artırıcı bir araç olarak kullanılma amacıyla çelişmektedir.

2.7.1.2. Sözleşmeli Personel Uygulaması

Kamu personel rejimini bir bütün şeklinde görmek açısından statü olarak devlet memuru olarak tanımlanmayan, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye bağlı olarak çalışan sözleşmeli personele yönelik olarak uygulanan performans değerlendirme sisteminin de incelenmesinde yarar vardır (Ceylan, 2009: 61-62).

Türk kamu yönetiminde performansa dayalı ücretlendirmenin ilk modellerinin kamu iktisadi teşebbüslerinde uygulanan ücret rejimlerinde görüldüğü söylenilebilir. 22/ 01/ 1990 tarihli ve 399 sayılı KHK’ de sözleşmeli personelin ücretinin temel ücret, başarı ücreti ve kıdem ücretinden oluştuğu ¹⁴ ve temel ücretin asgari ücretten düşük olamayacağına yer verilmiştir. KHK’nin 27. maddesinde “*sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlemesi sonucunda sicil ve başarıları (A) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin% 8’i, (B) düzeyinde olanlara% 4’ü, (C) düzeyinde olanlara % 2’si oranında hesaplanacak miktarda ve 43 üncü maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir*” ifadesi yer almaktadır. Aynı şekilde “Ödül” başlığını taşıyan 35. maddede de “*görevlerinde olağanüstü gayret göstermek suretiyle verimlilik veya karlılığı artıran veya teşebbüs ve bağlı ortaklığın faaliyetlerine yararlı buluş getiren veya büyük zararların doğmasını önlemede üstün gayret gösteren sözleşmeli personele genel müdürce bir aylık, genel müdürün teklifi üzerine yönetim kurulunca iki aylık sözleşme ücretini aşmamak üzere ödül verilebilir*” ifadesiyle “performans ile ücret arasında” bir ilişki kurulmuştur.

KİT’ler için performansa dayalı ücret uygulaması diğer kurum ve kuruluşlardan biraz daha farklıdır. Çünkü KİT’ler gelir-gider, kar-zarar gibi muhasebe içeren bir alanda faaliyet gösterdikleri için kar düzeyi, performansın seyri veya verimlilik artışı gibi konularda somut hesaplamalar yapılabilmekte dolayısıyla da performansa dayalı ücret uygulaması daha sonuç verir nitelikte olmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 50).

¹⁴ Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname: Madde 25-c

Aynı zamanda uygulanan sistemde başarısız personele yani başarı düzeyi (D) olarak değerlendirilen personele “başarı ücreti” ödenmemesi ve başka bir sicil amirinin yanında bulundukları görevin temel ücreti tutarında bir ücretle altı ay daha denenmek üzere yeni bir sözleşme yapılması öngörülmektedir. Bu süre sonunda da sicil ve başarıları (D) düzeyinde olanların sözleşmelerinin feshedilmesi ve emekliye sevk edilmeleri söz konusudur. Bu nedenle KİT’lerde uygulanan değerlendirme sisteminde performans-ücret arasında direk bir ilişki kurulmakta bu da çalışanın görevinin gerektirdiği performansın ötesinde bir çaba göstermesi teşvik edilmektedir (Ceylan, 2009: 62-63).

Sistemde, yönetici pozisyonunda olmayan sözleşmeli personelin değerlendirilmesine yönelik kullanılan kriterlere bakıldığında; göreve devam, görevi zamanında sonuçlandırma gibi daha ölçülebilir, daha objektif kriterlerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadro karşılığı sözleşmeli personele uygulanan sisteme göre amirin olası olumsuz takdir yetkisini dengeleyecek bir sistem olduğu söylenilebilir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 50).

Ancak sistemin performans ve ücret arasında direk olarak bir bağ kurması nedeniyle çalışanlarda iş stresinin artacağı, personeller arasında huzursuzluk yaşanacağı ve çalışma ortamındaki huzurun bu nedenle bozulacağı düşüncesinde olan pek çok yöneticinin personeli ortalama değerlendirme eğiliminde olduğu ve ödemelerin performansa bağlı olarak değişen miktarlarda değil tüm personele aynı miktarlarda yapılan ödemeler şeklinde olduğu çokça gözlemlenen bir durumdur (Ceylan, 2009: 63).

2.7.1.3. Memurlarda Performansa Dayalı Ücret Uygulaması

Türk kamu yönetiminde memurların değerlendirilmesi 2011 yılında yapılan değişikliğe kadar genel olarak 657 sayılı DMK ve 86/10985 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümlerine göre yapılmaktaydı. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi sicil sistemini kaldırarak yerine personel bilgi sistemini getiren 6111 Sayılı Kanun, kurumlara çalışanların başarı ve verimliliğini ölçebilmeleri için değerlendirme ölçütleri belirleme imkanı getirmiştir. 18 Ekim 2011 tarihli ve 28088 sayılı Mükerrer Resmi Gazetede yayımlanan 2012 programında kamu personeli bilgi

sisteminin oluşturulmasına yönelik yapılacak çalışmalara yer verilmiştir. Tedbir kararlarında¹⁵ “*kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların performansını objektif ve saydam biçimde ölçen standartlar geliştirilecek, başarılı çalışanlar desteklenecek, ücretlendirmede performans da esas alınacaktır*” şeklinde bir ibareye yer verildiği ve bunu için de “*kaldırılan sicil sisteminin yerine etkinlik ve verimlilik analizini de içeren yeni bir sistem oluşturulacağı, kamuda performansı da dikkate alan bir değerlendirme sistemi teşkil etmek amacıyla Performans Değerlendirme Kılavuzu hazırlanacağı*” ifade edilmiştir.

2.7.1.3.1. Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfında Performans Değerlendirme

Eğitim öğretim hizmetleri sınıfında “performans” kavramının gündeme gelmesi 8. Beş Yıllık Kalkınma Planının uygulamaya konulmasıyla olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim örgütlerinde uygulanan değerlendirme yöntemlerinin iyileştirilmesi, daha etkili ve verimli uygulanabilmesi için çalışmalara başlamıştır. Planda yer alan “*eğitim örgütlerinin başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek*” maddesi gereğince 2003 yılında pilot uygulamalara başlanmış, 2004 yılı itibarıyla de kademeli olarak uygulamaya geçilmiştir. Söz konusu model öğretmenin, okul yöneticisinin bireysel ve okulun örgütsel performans değerlendirme süreçlerini içermektedir. Modelde öğretmen ve okul yöneticilerinin performans göstergeleri belirlenmiştir (Şengül, 2010: 14). “Okulda Performans Yönetimi Modeli” kapsamında gerçekleştirilen öğretmen performans değerlendirme süreci çoklu veri kaynağına dayanmaktadır. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde görüşleri alınacak veri kaynakları; öğrenci, veli, öğretmenin kendisi, zümre öğretmenleri ve okul yöneticileridir (Balkar ve Şahin, 2010: 398). Pilot uygulamalarla başlayan öğretmen performanslarının değerlendirilmesinin, performansa dayalı ücret sistemine geçişin bir göstergesi olduğu yönünde tartışmalar sürmektedir. Bunun yanı sıra Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yürütülen ve

¹⁵ 18 Ekim 2011 Tarihli ve 28088 Sayılı Mükerrer Resmi Gazetede Yayımlanan 11 Ekim 2011 Tarihli ve 2011/2303 Sayılı 2012 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı Eki: Tedbir 281

“performansa dayalı ücret” kavramına dahil edilebilecek bir uygulama ise “ek ders ücreti” uygulamasıdır. Ek ders ücreti uygulaması daha etkin ve verimli bir eğitim sistemi için daha çok performans gösteren personele yapılan bir ek ödemedir. Ayrıca 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda 2004 yılında yapılan değişikliklerle öğretmenlik mesleği adaylık, öğretmenlik, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik basamaklarına ayrılmıştır. İlk bakışta performans ve ücret arasında bir ilişki kurulmamış gibi gözükse de bir öğretmenin bir üst basamağa geçmesi onun ücretinde de bir artışı beraberinde getirdiği için performans ücretle ilişkilendirilmiş denilebilir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 39). Bunun yanı sıra son günlerde Milli Eğitim Bakanlığı’nın da Sağlık Bakanlığı’nda olduğu gibi bir performansa dayalı ücret sistemine geçeceği sıkça dile getirilen konulardan biri olmuştur.

2.7.1.3.2. Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesi

Mülki idare amirlerinin değerlendirilmesine yönelik esaslar 16.07.1986 tarihinde yayımlanan 19166 sayılı “ Mülki İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”nde yer almaktadır. Yönetmelikte mülki idare amirlerinin değerlendirilmesi ile ilgili esaslar 4 bölümde toplanmıştır. Bunlar ¹⁶ :

1. Şahsi nitelikleri,
2. İdarecilik bilgisi ve kabiliyeti,
3. Ana hizmet dallarında yaptıkları çalışmalar,
4. Ekonomik gücü artırıcı ve istihdam yaratıcı çalışmalar ve bu konularda sunduğu tekliflerdir.

Bu kriterlere göre değerlendirilen mülki idare amirleri aşağıdaki puanlamaya göre başarılı ya da yetersiz olarak sınıflandırılır ¹⁷:

¹⁶ Mülki İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği: Ek IV

¹⁷ Mülki İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği: Madde 10

Tablo -2.2: Mülki İdare Amirleri Performans Puan Skalası

Puan	Değerlendirme
85-100	Üstün Başarılı
70-84	Başarılı
60-69	Yeterli
0-59	Yetersiz

Kaynak: Mülki İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği: Madde 10

Mülki idare (M.İ.) amirlerinin değerlendirilmesinde farklı bir puanlama sistemi kullanılmaktadır. Aşağıda, mülki idare amirlerinin değerlendirme raporunda yer alan niteliklere ve puanlarına yer verilmiştir:

Tablo -2.3: Mülki İdare Amirlerinin Değerlendirilmesine Esas Olan Kriterler ve Puan Karşılıkları

<u>MÜLKİ İDARE AMİRİNİN</u> <u>DEĞERLENDİRİLMESİNE ESAS OLAN</u> <u>KRİTERLER</u>	<u>PUANLAR</u>
1. Şahsi Nitelikleri	
a – Kılık Kıyafeti Nasıldır?	Bu bölümü bütün M. İ. Amirleri 5 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir.
b – Çevreye münasebeti ve arkadaş seçmede isabet derecesi nasıldır?	Bu bölümü bütün M. İ. Amirleri 5 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir.
c – Amirlerine, arkadaşlarına ve vatandaşa itimat telkin eden bir şahsiyet midir?	Bu bölümü bütün M. İ. Amirleri 10 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir
d – İnceleme ve okuma alışkanlığı, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti nasıldır?	Bu bölümü bütün M. İ. Amirleri 10 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir.
e – Mülki İdare Amirine yakışmayan dikkat çekici hal ve hareketleri var mıdır?	Bu bölüm (-20) puan üzerinden değerlendirilecektir.
2. İdarecilik Bilgisi ve Kabiliyeti	
a – Görevine bağlılığı ve sorumluluk kabul edebilme kabiliyeti nasıldır?	Bu bölümde kaymakam 10; vali yardımcısı, hemşeri iletişim merkezi (HİM) ve merkez personeli 15 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir
b – İleriye görmede; tahlil ve kararlarında	Bu bölümü bütün M. İ. Amirleri 10 tam puan

isabetlimidir?	üzerinden değerlendireceklerdir.
c – Koordinasyon sağlamadaki başarı derecesi nedir?	Bu bölümde kaymakam 5; vali yardımcısı, H.İ.M ve merkez personeli 10 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir.
d – Mevzuat bilgisi nasıldır?	Bu bölümü bütün M. İ. Amirleri 5 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir.
e – İşleri planlama programlama, teşkilatlandırma, sonuçları izleme ve değerlendirme kabiliyeti nasıldır?	Bu bölümde kaymakam 10; vali yardımcısı, H.İ.M ve merkez personeli 15 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir
f – Devir – Teftiş ve denetime verdiği önem, emrinde çalışan kamu görevlileri üzerindeki müessiriyeti nasıldır?	Bu bölümde kaymakam 10; vali yardımcısı, H.İ.M ve merkez personeli 15 tam puan üzerinden değerlendireceklerdir.
3 – Ana Hizmet Dallarında Yaptığı Çalışmalar (Devlet – Vatandaş işbirliği ile yaptığı okul, yol, içme suyu, köprü, cami, sağlık evi, sağlık ocağı v.s. gibi)	Bu bölümde kaymakamlar 10 puan üzerinden değerlendirecek, diğerleri değerlendirilmeyecektir.
4 – Ekonomik Gücü Artırıcı İstihdam Yaratıcı Çalışmalar Yapıyor mu? Bu Konularda Üst Makamlara İsabetli Teklifler Götürüyor mu ?	Bu bölümde kaymakamlar 10 puan üzerinden değerlendirecek, diğerleri değerlendirilmeyecektir.

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Mülki İdare Amirleri Değerlendirme Raporu

Mülki idare amirlerinin genel değerlendirmesi İçişleri Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Mülki idare amiri hakkında ilk amirleri tarafından doldurulan sicil raporu, müfettiş sicil raporu ve özlük dosyasındaki bilgiler bu değerlendirmenin esasını oluşturmaktadır (Kılıç, 2007: 84). Bunun yanı sıra 2006 yılında İçişleri Bakanlığı ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından başlatılan ve 8 aylık bir çalışmanın ardından sonuçlanan “Vali ve Kaymakamların Bireysel Performans Ölçümü Araştırma Projesi” de vali ve kaymakamlar için ayrı ayrı performans ölçütleri geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma 81 il valisi, 850 ilçe kaymakamı ve vali yardımcıları ile

hukuk işleri müdürlerini kapsayan bir araştırmadır. Projede tüm mülki idare amirlerinin konuyla ilgili görüşlerini almak adına anket ve görüşme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında vali ve kaymakamlara gönderilen anketlerden ve yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre aşağıdaki şekilde de görülen performans ölçütleri belirlenmiştir. Daha sonra ise bu ölçütlere performans puanı atanmıştır. Üst düzey kamu görevlileri olan vali ve kaymakamları kimin değerlendireceği de çalışma açısından önem teşkil etmektedir. Demokratik bir değerlendirme olması açısından ilk bölümde bahsedilen performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Bu doğrultuda vali ve kaymakamların hizmet ilişkisi içinde oldukları amirleri, memurları ve teşkilat dışındaki halktan kişilerin örgütlü temsilcileri tarafından değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışmaya göre başta vali ve kaymakamların kendileri olmak üzere, yardımcıları, eşdeğer personeller ve kurum dışı çeşitli değerlendiriciler tarafından performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi uygun olacaktır (Bilgin, 2008: 75).

Tablo -2.4: Vali ve Kaymakamların Bireysel Performans Ölçümü Araştırma Projesi'ne Göre Bireysel Performans Ölçütleri

Bireysel Performans Ölçütleri	
I. Liderlik ve Kişisel Performans Ölçütleri 1. Yönetimde adil davranmak 2. Tarafsızlık ve güvenilirlik 3. Sorun çözme becerisi 4. Yetki devri 5. Kriz yönetimi 6. Personele ve halka önderlik etme 7. Değişime ve katılıma açık olma 8. İnisiyatif kullanma 9. İnsan ilişkilerinde kontrollü ve yapıcı olma 10. Makamın önemine uygun giyinme	II. Görev Performans Ölçütleri 1. Anayasal görev ölçütü 2. Türk bayrağına ilişkin ölçüt 3. Protokole ilişkin ölçüt 4. İnsan haklarının korunmasına ilişkin ölçüt 5. Güvenliğe ilişkin ölçütler 6. Planlama ve denetime ilişkin ölçütler 7. Personele ilişkin ölçütler 8. Halkla ilişkiler ölçütler 9. Taşınmaz mallara ilişkin ölçütler 10. Kurul ve eşgüdümeye ilişkin ölçütler 11. Sosyal hizmetlere ilişkin ölçütler 12. Sivil savunmaya ilişkin ölçütler

	13. Tüketicinin korunması ilişkin ölçütler 14. Mahalli idarelere ilişkin ölçütler 15. Adalete ilişkin ölçütler 16. Mali ve ekonomik ölçütler 17. Eğitime ilişkin ölçütler 18. Gençlik ve spora ilişkin ölçütler 19. Bayındırlık ve iskana ilişkin ölçütler 20. Sağlık hizmetlerine ilişkin ölçütler 21. Tarım orman ve hayvancılığa ilişkin ölçütler 22. Kültür ve turizme ilişkin ölçütler 23. Çevreye ilişkin ölçütler 24. Yerleşim durumuna ilişkin ölçütler 25. Kamu binası yangın korumaya ilişkin ölçütler 26. Bürokrasinin azaltılmasına ilişkin ölçütler
--	---

Kaynak: Bilgin, 2008: 64

Mülki idare amirlerinin performans kriterlerinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırmada her ne kadar performans ile ücret arasındaki ilişki kurulmamış olsa da kamuda bireysel performans değerlendirme arayışını gözler önüne sermesi açısından önemli bir projedir.

2.7.1.3.3. Sağlık Hizmetleri Sınıfı

Son yıllarda tıp alanında yaşanan gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, insanların sağlık alanında bilgi birikimlerinin artması, ulaşım imkanlarının nispeten daha kolay hale gelmesi vatandaşların sağlık hizmetlerine olan taleplerini artırmıştır (Çelikay ve Gümüş, 2011: 59). Bununla birlikte sağlık finansmanı ve hizmet sunum yapısının parçalı bir halde olması, hastanelerin verimsiz bir şekilde çalışması, hizmet sunumunda ciddi sorunların olması, halkın önemli bir bölümünün sağlık güvencesinin olmaması vb. sağlık sistemine ilişkin köklü reform ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Soyer, 2009: 179). 2000’li yıllara gelindiğinde bu ihtiyaç artık bir zorunluluk olarak algılanmaya başlanmış ve 2003 yılının başında “Sağlıkta Dönüşüm Programı” hayata geçirilmiştir. Bu program sağlık alanında gerçekleştirilmesi planlanan değişimleri ve mevcut problemlere ilişkin çözümleri içeren bir çerçeveye

sahiptir (Çelikay ve Gümüş, 2011: 59). “Sağlıkta Dönüşüm Programı”nın temel hedefleri şunlardır (Sağlık Bakanlığı, 2003: 26-36):

1. Planlayıcı ve denetleyici bir Sağlık Bakanlığı’nın oluşturulması,
2. Herkesi tek çatı altında toplayan genel sağlık sigortasının hazırlanması,
3. Güçlendirilmiş temel sağlık hizmetlerinin sağlanması, etkili ve kademeli sevk zincirinin kurulması ve idari ve mali özerkliğe sahip olan sağlık işletmelerinin oluşturulması ile ülke geneline yayılmış, kolay erişilebilen, güler yüzlü sağlık hizmet sisteminin oluşturulması,
4. Bilgi ve beceri düzeyi yeterli, yüksek motivasyona sahip sağlık personeli kadrosunun oluşturulması,
5. Sistemi destekleyecek nitelikte eğitim ve bilim kurumlarının kurulması,
6. Nitelikli ve etkili sağlık hizmetleri için kalite ve akreditasyon sağlanması,
7. Akılcı ilaç ve malzeme yönetiminde kurumsal yapılanmanın sağlanması,
8. Kurulacak sağlık bilgi sistemi ile karar sürecinde etkili bilgiye erişimin sağlanması

Sağlıkta Dönüşüm Projesi ile Sağlık Bakanlığı; sağlık çalışanlarına verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti verme sorumluluğunu aşılacak, bu sorumluluğun devamını sağlamak ve çalışanları devamlı bu sorumluluk altına itmek, hizmet verenlerde motivasyonu yüksek tutmak, verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunum ortamı sağlamak adına pek çok yeni uygulama başlatmıştır. Bu uygulamaların başında sağlık çalışanlarının kaliteli ve verimli hizmet sunmalarını özendirecek bir ödeme ve ücretlendirme yapısı kurmayı amaçlayan “performansa dayalı ödeme” uygulaması gelmektedir. 2003 yılında 10 hastane ve 1 il sağlık müdürlüğünde pilot uygulama ile başlatılan “performansa dayalı ödeme” 2004 yılından itibaren birinci derece sağlık kuruluşlarını da kapsayacak şekilde Bakanlığa bağlı tüm sağlık kurumlarında uygulanmaya başlamıştır (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 43). Türk kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirme açısından önem teşkil etmesi bakımından Sağlık Bakanlığı’nda uygulanan performansa dayalı ödeme sistemi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.8. Sağlık Bakanlığı'nda Uygulanan Performans Değerlendirmeye Dayalı Ödeme Sistemi

Sağlık Bakanlığı'na 2004 yılından itibaren uygulanmaya başlayan “performansa dayalı döner sermaye katkı payı ödemesi” nin yasal dayanağını 209 sayılı “Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun” teşkil etmektedir. Kanunun 5. maddesinde personele yapılacak ödemeler düzenlenmiştir. Maddeye 2006 yılında eklenen fıkra ile kapsamda yer alan personele, personelin katkısıyla elde edilen döner sermaye gelirlerinden; personelin unvanı, görevi, çalışma şartları ve süresi, hizmete katkısı, performansı, serbest çalışıp çalışmaması ile muayene, ameliyat, anestezi, girişimsel işlemler ve özellik arz eden riskli bölümlerde çalışma gibi unsurlar esas alınarak ek ödeme yapılabileceği belirtilmiştir (Erkan, 2011: 425). Kanunun ilgili maddesinde döner sermayeden “... personelin katkısı ile elde edilen döner sermaye gelirleri...” şeklinde söz edilerek, sağlık personelinin gösterdiği performans sonucu oluşan bir tutar olduğuna gönderme yapılmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 51). Hali hazırdaki döner sermayeden ek ödeme yapılması uygulamasının ayrıntıları da “ Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile düzenlenmektedir (Erkan, 2011: 425).

Yönetmelikte ek ödeme yapılacak personelin kapsamı “*Refik Saydam Hıfzısıhha Merkezi Başkanlığı hariç olmak üzere Sağlık Bakanlığına bağlı döner sermayeli sağlık kurum ve kuruluşlarında görevli olan memurlar ile bu kurum ve kuruluşlarda 10/ 7/ 2003 tarihli ve 4924 sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilen sağlık personelini, 13/ 12/ 1983 tarihli ve 181 sayılı Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 3 üncü maddesine göre istihdam edilen sözleşmeli personeli, 4/ 11/ 1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 38 inci maddesine göre Sağlık Bakanlığına bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında görevlendirilen personeli, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kadrolarında bulunan ve haftanın belirli gün veya*

saatlerinde veyahut belirli vakalar ve işler için görevlendirilen sağlık personeli ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kadrolarında bulunan ve en az bir ay itibarıyla belirli bir süre için görevlendirilen sağlık personeli” olarak belirtilmiştir.¹⁸

Yönetmeliğin çeşitli maddelerinde, döner sermayeden personele yapılacak ek ödeme için birçok ayrı hesaplama yer verilmiştir. Bu hesaplamalarda birinci basamak sağlık kuruluşlarına yönelik bir uygulama ile devlet hastaneleri ile eğitim ve araştırma hastanelerine yönelik farklı bir uygulamanın olduğu görülmektedir. Sistemin performans değerlendirme açısından ana unsurlarına baktığımızda sistemde sağlık kurumlarında yapılmakta olan 5120 tıbbi işlemin bağlı değerlerinin belirlenerek puanlandırıldığı görülmektedir. Hekimler tarafından bire bir yapılan ve bizzat sonuçlandırılan işlemler puanlandırılmakta ve hekimlerin bireysel performans puanına etki etmektedir (Erkan, 2011: 427-428).

2.8.1. Sistemin İşleyişi

Yönetmelik incelendiğinde net performans puanının hesaplanmasında kurum ve kuruluş farkı olduğu görülmektedir. Yönetmelikte kullanılan kuruluş kavramı birinci basamak sağlık kuruluşlarını, kurum kavramı ise ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumlarını ifade etmektedir. Kurumlarda net performans puanının hesaplanması da devlet hastaneleri ile eğitim ve araştırma hastaneleri olarak ayrılarak formülize edilmiştir. Ancak genel bir formül vermek açısından tezin uygulama kısmı da göz önüne alınarak “*eğitim ve araştırma hastanelerinde bir kliniğe bağlı olarak mesai içi çalışan uzman tabiplerin*” net performans puanının nasıl hesaplandığına yer verilecektir.

Bir kliniğe bağlı olarak mesai içi çalışan bir uzman tabibin net performans puanı; $[(\text{klinik hizmet puan ortalaması} \times 0,75) + (\text{hastane hizmet puan ortalaması} \times 0,25)) \times \text{eğitim hastaneleri kadro-unvan katsayısı} \times \text{aktif çalışılan gün katsayısı}) + (\text{bilimsel çalışma destek puanı} + \text{eğitici destekleme puanı})] + [(\text{tabip muayene ve girişimsel işlemler puanı} - (\text{klinik hizmet puan ortalaması} \times \text{aktif çalışılan gün$

¹⁸ Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik: Madde 2

*katsayısı)) x 0,5] + (ek puan x aktif çalışılan gün katsayısı) şeklinde bir formülle hesaplanmaktadır.*¹⁹

Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik'in 4. maddesinde formülde yer alan kavramların tanımlarına yer verilmiştir. Bu maddeye göre:

a) *Klinik hizmet puan ortalaması*: Eğitim ve araştırma hastanelerinde, bir klinikte çalışan tabiplerin mesai içi girişimsel işlemleri karşılığında elde edecekleri tabip muayene ve girişimsel işlemler puanlarının toplamının; o klinikte çalışan asistanlar dâhil, tabiplerin mesai içi aktif çalışılan gün katsayılarının toplamına bölünmesi sonucu bulunan puanı ifade etmektedir.

b) *Hastane hizmet puan ortalaması*: Eğitim ve araştırma hastanelerinde mesai içi klinik hizmet toplam puanları ve klinikler dışında çalışan tabiplerin, mesai içi tabip muayene ve girişimsel işlemler puanları toplamının asistanlar dâhil, tabiplerin mesai içi aktif çalışılan gün katsayılarının toplamına bölünmesi ile elde edilen puanı ifade etmektedir.

c) *Kadro-unvan katsayısı*: Eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personel için yönetmelikte belirlenen katsayıyı ifade etmektedir.

d) *Aktif çalışılan gün katsayısı*: O dönem içindeki toplam gün sayısından çalışılmayan günlerin çıkarılması sonucu bulunan çalışılan gün sayısının, o dönem içindeki toplam gün sayısına bölünmesi sonucu bulunan katsayıyı ifade eder.

e) *Bilimsel çalışma destek puanı*: Eğitim ve araştırma hastanelerinde klinik şef, şef yardımcısı, başasistanlar ve uzmanlara bir önceki yıl içerisinde yönetmelikte verilen listede yer alan bilimsel çalışmalardan toplam 500 puan/ yıl çalışmayı belgelemesi halinde her ay, mesai içi hastane hizmet puan ortalamasının şef ve şef

¹⁹ Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik: Madde 17

yardımcılarına % 30'u, başasistanlar ve uzmanlara %10'u oranında verilen ek puanı ifade eder.

f) *Eğitici destekleme puanı*: Eğitim ve araştırma hastanelerinde, başhekimlik tarafından belirlenen usul çerçevesinde, o dönem içinde dahili klinikler için en az 20 saat vizit, 20 saat poliklinik, cerrahi klinikler için 10 saat vizit, 15 saat poliklinik ve 15 saat ameliyat, laboratuvar klinikleri için 40 saat pratik eğitim çalışması ve her bir klinik için 8 saat teorik asistan eğitim çalışması yapıldığının belgelendirilmesi halinde, mesai içi hastane hizmet puan ortalamasının klinik şefine % 40'ı, şef yardımcısına % 30'u, eğitim ve araştırma hastanelerinde klinik şefi veya şef yardımcısı kadrosunda bulunmayan profesör ve doçentlere hastane hizmet puan ortalamasının % 30' u oranında verilen ek puanı ifade eder.

g) *Tabip muayene ve girişimsel işlemler puanı*: Kurum ve kuruluşlarda bulunan poliklinik, ameliyathane, acil servis, diyabet polikliniği, aile planlaması polikliniği, klinikler ve servisler gibi ünitelerde hasta bakan, girişimsel işlemler ile radyolojik, patolojik tetkik işlemleri yapan idari görevi olan tabipler dâhil, uzman tabip, uzman dış tabibi, tabip ve dış tabiplerinin her biri için mesai içi ve mesai dışı olmak üzere ayrı ayrı hesap edilen, o ödeme dönemi içinde girişimsel işlemler karşılığı elde edecekleri puanların toplamını ifade eden puandır.

Net performans puanı hesaplanırken önem arz eden kavramlardan biri “tabip muayene ve girişimsel işlemler puanı” dır. Bu puan tabiplerin performanslarını gözler önüne seren bir puan olmakla birlikte ilgili personelin o ay için alacağı ek ödeme tutarını ciddi oranda etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Tabipler tarafından yerine getirilen girişimsel işlemler Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan “Girişimsel İşlemler Yönergesi”nde verilen listede puanlandırılmıştır. Yönergenin amacı “Sağlık Bakanlığına bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelin ek ödeme tutarlarının belirleyen net performans puanının tespiti amacıyla tabipler tarafından yapılan muayene, ameliyat, anestezi gibi girişimsel işlemlerin ve bu işlemlere ilişkin puanların belirlenmesi” şeklinde ifade edilmiştir.²⁰ Örnek teşkil

²⁰ Girişimsel İşlemler Yönergesi: Madde 1

etmesi açısından “Sağlık Kurumları Girişimsel İşlemler Puan Listesi”nde sıralanan birkaç tane girişimsel işlemin puan karşılığının verilmesinde yarar vardır.

Tablo -2.5: Sağlık Kurumları Girişimsel İşlemler Puan Listesinden Örnekler

Örnek İşlemler	Puan Karşılığı
Koroner arter by- pass	2500 puan
Yanık pansumanı (%10’dan küçük bir alanda)	8 puan
Biyopsi (İğne)	70 puan
MR (beyin)	20 puan
Psikiyatri muayenesi	30 puan
Normal poliklinik muayenesi	21 puan
Çocuk muayenesi (0-24 ay)	35 puan
Mide yıkama	30 puan
Hemodiyaliz(asetatlı ve bikarbonatlı)	4 puan

Girişimsel işlemler puan listesi dikkate alınarak yukarıda verilen formüle göre net performans puanı hesaplandıktan sonra bulunan puan her ay hesaplanacak olan ek ödeme katsayısı ile çarpılarak bir ek ödeme tutarı bulunur ve bu tutar ilgili personele ödenir. Ek ödeme katsayısı da döner sermaye komisyonu tarafından o ay ödenmesine karar verilen tutarın bütün personelin net performans puanlarının toplamına bölünmesiyle elde edilen katsayıdır (Erkan, 2011: 430).

Döner sermaye komisyonu elde edilen hastane gelirlerinin hepsini dağıtamamaktadır. Dağıtabileceği üst sınır “hastane gelirleri x 0.4” formülü ile hesaplanmaktadır. Dağıtılacak miktar da dağıtılabilecek üst sınır ile kurumsal performans puanının çarpımı kadardır. Kurumsal performans puanı 5 ölçüm yöntemiyle ölçülmekte ve ölçüm sonuçlarının aritmetik ortalamasına göre 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bu 5 ölçüm yöntemlerinden biri toplam hekim sayısının toplam poliklinik sayısına oranı ile değerlendirilen “muayeneye erişim yöntemi”, diğeri il performans ve kalite koordinatörlüğünün her kurum için doldurduğu 150 soruluk forma göre değerlendirilen “altyapı ve süreç değerlendirme

yöntemi”, bir diğeri yatan ve ayakta hastalara uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçlarına göre değerlendirilen “hasta ve hasta yakınının memnuniyetinin ölçülmesi yöntemi”, bir diğeri personel gideri oranı, yatak doluluk oranı, yatan hasta oranı, ortalama kalış günü vb. kriterlerle kurumun finansal verimliliğinin ölçüldüğü “kurum verimlilik katsayısı yöntemi” ve son olarak bakanlık hedefleri doğrultusunda belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilen “kurum hedef katsayısı yöntemi” dir. Bu yöntemler aracılığıyla elde edilen puanların aritmetik ortalaması o kurumun kurumsal performans puanını ortaya koymaktadır (Erkan, 2011: 430-431).

2.8.2. Sisteme Yönelik Yapılan Olumlu ve Olumsuz Eleştiriler

Sağlık Bakanlığı’nda uygulanan performansa dayalı ücretlendirme uygulaması kimi sağlık personeli tarafından desteklenirken kimileri tarafından çok ağır bir şekilde eleştirilmektedir. Sistemi destekleyen kesime baktığımızda sağlık sektöründe uygulanan performans sisteminin aşağıdaki yararları sağladığını savunmaktadırlar (Erkan, 2011: 435-436):

- Sistem sağlık alanında önemli, kendine özgü ve güçlü bir düzenlemedir.
- Sistem sağlık hizmetlerinde hakkaniyeti sağlamıştır.
- Sistem, kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasını sağlamıştır.
- Hastaların sağlık hizmetlerine ulaşımını ve sağlık sisteminin kayıt altına alınmasını kolaylaştırmıştır.

Bunun yanı sıra Sağlık Bakanlığı 2007 yılında yayınladığı “Sağlıkta Performans Yönetimi-Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi” isimli yayınında sistemin aşağıdaki yararlarına yer vermiştir (Aydın ve Demir, 2007: 71-82):

- Performans değerlendirme sistemi, sağlık personelinin verimliliğini sağlayarak artan sağlık hizmet talebinin karşılanmasındaki en önemli araç olmuştur.
- Performans değerlendirme sistemi, hastanelerin mevcut kapasitelerini daha verimli bir şekilde kullanmalarının yolunu açmıştır.

- Performans değerlendirme sistemi sayesinde hekimlerin kamuda tam zamanlı çalışma konusunda önceki dönemlere göre daha istekli hale geldikleri görülmüştür.
- Sistem sayesinde bir üst kuruma sevk oranları düşmüş ve hastalar bulunduğu yerde tedavi edilmiştir.
- Sistem, sağlık tesislerinde yeni poliklinik odalarının açılmasını teşvik etmiştir.
- Sistemin koruyucu sağlık hizmetlerine yönelik verdiği puan desteği sonucu önceki yıllara göre aşı oranları, gebe ve bebek izleme sayılarında olumlu bir artış gözlenmiştir.
- Sistem sayesinde ameliyathaneler daha verimli ve etkin bir şekilde kullanılmaya başlamıştır.
- "Bıçak parası" olarak ifade edilen haksız, kayıt dışı kazançla mücadele kolaylaşmıştır.
- Sistem sayesinde muayene sürecinde hastalara daha fazla vakit ayrılarak, sınırlı tetkikle kısa sürede sonuca ulaşılmaya çalışılarak birim hasta maliyetinin düşmesi konusunda olumlu gelişmeler yaşanmıştır.

Uygulanan sistemi destekleyenler tarafından dile getirilen bu yararlar bazı sağlık personelleri tarafından kabul görmemekte bunun yanı sıra sistemin pek çok olumsuz özelliği olduğu dile getirilmektedir. Çoğu sağlık çalışanı performans uygulamasında uzmanlık dalları özellikle de cerrahi-dahili ve tetkik branşları arasında adaletsizlik olduğunu, yaptıkları iş ve aldıkları riskin puan olarak doğru yansıtılmadığını, hekimler arasında rekabeti arttırarak gereksiz kıskançlıklara yol açtığını dile getirmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar tarafından eleştirilen bir diğer konu; eğitim ve araştırma hastanelerinde performansa dayalı ödeme uygulamasının ikinci düzey hizmet hastanelerine benzer bir mantıkla yürütüldüğünü ve burada çalışan hekimleri de hasta hizmetlerini eğitim ve araştırmaya tercih etmeye ittiğini düşünmeleridir (Öztürk ve Kara, 2007). Performans uygulamasının başlamasıyla hastaların puan kazandıran müşteriler olarak görüldüğü, asistan eğitiminin geri plana atıldığı, hizmette nitelikten ziyade niceliğin ön plana çıkarıldığı gibi düşünceler de

sağlık çalışanları tarafından dile getirilmeye başlanmış ve bu gibi sıkıntılar öne sürülerek zaman zaman sağlık çalışanları iş bırakma eylemi yapmışlardır.

Bu eleştirilerin yanı sıra Sağlık Bakanlığı'nın yaptığı araştırmada dahi performansa dayalı ödeme ile ilgili olarak şu olumsuz ibarelere yer verilmiştir (Mollahaliloğlu vd., 2010: 32-33):

- “Performansa dayalı ödeme sağlık çalışanları arasındaki ilişkileri olumlu etkilememektedir” diyen çalışan oranı sadece %15 iken, “etkilememektedir” şeklinde cevap verenlerin oranı ise %50 civarındadır.
- Performansa dayalı ödemenin ek iş yapmadan geçinmeyi sağlayacak düzeyde olduğunu düşünen sağlık çalışanlarının oranı %21,2 iken aksini düşünenlerin oranı ise %40'lardadır.
- Performansa dayalı ödemenin sağlık çalışanlarında genel bir memnuniyet havası yarattığını düşünenlerin oranı %26,7 iken uygulamadan memnun olmayanların oranı %33,1'dir.

Bunun yanı sıra Türk Tabipler Birliği (TTB) Etik Kurulu tarafından 15 Kasım 2007 ile 9 Haziran 2008 tarihleri arasında yapılan ve hekimlerin performans sürecine ilişkin görüşlerini içeren araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; araştırmada mevcut haliyle performans uygulamasından; hekimler arasında ücret eşitsizliğine yol açması, sağlığı metalaştırması, hekimlerin emeğinin karşılığının verilmemesi, bilimsel araştırmaya ilgiyi azaltması, dürüst çalışmayı olumsuz yönde etkilemesi gibi nedenlerle memnuniyet duyulmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarına göre hekimlik mesleğinin toplumda saygın olduğunu düşünenlerin oranı %31,2 iken ekonomik yönden güvenli olduğunu düşünenlerin oranı sadece %13,1'dir. Uygulanan sistemin pek çok sağlık çalışanı tarafından eleştirilen bir diğer özelliği ise hekimlerden yalnızca sayıyla ölçülebilen bir hizmet beklenmesi yani niceliğin nitelikten daha önemli bir hal alması ve bunun sonucu olarak da hasta-hekim ilişkisini belirleyen unsurun çoğunlukla performans ölçütleri olmasıdır. Yapılan araştırmaya göre performans sisteminin en temel sorunu, *“doğrudan insan üzerinde çalışan bir alanın verimliliğinin ölçülmesinde diğer*

alanların kullandığı ölçütlerden farklı ölçütlerin kullanılması gerektiğinin göz ardı edilmiş olması” dır (TTB Etik Kurulu, 2009: 56-57).

Türk Tabipler Birliği’nin yaptığı bu araştırmada çalışmamız açısından önem teşkil eden bazı sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %75,6’sı performans uygulaması öncesine göre çalışma streslerinin arttığını dile getirmiştir. Çalışma stresinin hem yönetsel boyut hem de çalışma ilişkilerine etkisi açısından önemsenme durumuna bakıldığında ise %4,3’ü çalışma stresini önemsiz bulduğunu, %17,9’u ise kısmen önemli bulduğunu dile getirirken; %77,8’i çok önemli bulduğunu ifade etmiştir (TTB Etik Kurulu, 2009: 43). Bunun yanı sıra performans uygulaması ile birlikte çalışanlar arasındaki rekabetin arttığı, izin ve dinlenme sürelerinin kısaldığı ve çalışanların motivasyonlarının azaldığı sonucuna ulaşılmış ve bu bulguların performans değerlendirme uygulamasının felsefesine aykırı olduğu görüşü savunulmuştur (TTB Etik Kurulu, 2009: 54).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLİŞKİSİ

Stres, hem gündelik yaşamda hem de iş hayatında önem arz eden konulardan bir tanesidir. İşgörenlerin yaşadıkları stresin çalışma yaşamındaki etkisi ve sonuçları, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesinde etkilidir. Yapılan pek çok çalışmada çalışanların yaşadıkları stresin onların performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla amacı, çalışanların performansını ölçüp geliştirmek olan bireysel performans değerlendirme açısından iş stresi önem teşkil eder. Buradan hareketle, çalışmanın bu bölümünde iş stresi kavramının tanımı yapıldıktan sonra iş stresine neden olan faktörler, iş stresinin sonuçları ve iş stresiyile başa çıkma yöntemleri üzerinde durulacaktır. Son olarak da performans değerlendirmenin iş stresine olan etkisine değinilecektir.

3.1. Stres ve İş Stresi Kavramları

İnsanlar aile, okul, iş ve kent yaşamlarını karmaşık bir etkileşim ortamında sürdürürler ve bireysel olarak bağımsızlık güdüsüne sahip olmalarına rağmen, bu etkileşim ortamında gereksinimlerini işbölümü halinde gidermek ve toplum içinde gruplar halinde yaşamak zorundadırlar. Bu “ortak yaşam” durumunun bazı kolaylıklarının yanında zorlukları da bulunmaktadır (Özgüven, 2003: 211). Bu zorluklardan biri de strestir. Stres kavramı, gerek bireysel düzeyde gerekse iş yaşamı bağlamında örgüt düzeyinde yönetim ve davranış bilimleri kapsamında kullanılan önemli kavramlardan birisidir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 327). Bu bölümde de öncelikli olarak stres kavramının tanımı yapıldıktan sonra çalışmamız için esas teşkil eden iş stresi kavramının üzerinde durulacaktır.

Son yıllarda stres kavramı hem günlük yaşamda hem de çalışma ortamlarında sıkça konuşulan, üzerinde durulan kavramlardan birisi haline gelmiştir. Ancak psikoloji ve örgütsel davranış literatüründeki pek çok kavram gibi stres kavramının da üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanımı henüz bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, her bir bilim adamının stres kavramına farklı açıdan yaklaşıyor olmasıdır (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 328). Bu nedenle stres kavramına yönelik

yapılan değişik tanımları bilmek kavramı anlayabilmek adına gereklidir. Aşağıda bu tanımlamalardan bazıları verilmiştir.

Stres kavramı Latince kökenli bir kavram olup 17. yüzyılda felaket, dert, bela gibi anlamları içerecek şekilde kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kısmen anlamı değişime uğrayarak “objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, g ve zorlama olgularını” ifade etmek için kullanılan bir kavram halini almıştır (Silah, 2005: 152). Bir başka ifadeyle stres, bir birey üzerinde aşırı fiziksel ve psikolojik talepleri içeren uyarıcı unsurlara karşılık kişinin verdiği uyum sağlamaya yönelik cevaptır. Strese neden olan uyarıcılar genellikle hem fiziksel hem de psikolojik olabilen “stres vericiler (stressor)” olarak, stres yüzünden ortaya çıkan zararlar ise “strain” olarak adlandırılmaktadır (Moorhead ve Griffin, 2001: 222).

Stres bir uyarıcı-davranış ilişkisidir. Yani “evredeki uyarıcı durumlar ve baskılar ile bireyin belirli bir şekilde davranma eğilimi arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır” denilebilir. Başka bir ifadeyle stres, herhangi bir etki (uyarıcı) karşısında organizmanın gösterdiği tepkilerin bütünüdür (Silah, 2005: 151).

Stres konusunda pek çok çalışma yapan ünlü bilim adamı Hans Selye’ye göre ise stres, bedenin kendi üzerindeki baskılara verdiği tepkidir. Bu tanıma göre acı, korku, beklenmedik büyük bir başarı gibi farklı durumlar stres yaratabilir. Selye, tüm streslerin zararlı olmadığına vurgu yapmış ve “iyi stres” kavramının da varlığına dikkat çekmiştir. İyi stres zevkli ve kişiye doyum veren tecrübelerin kaynağı olup, zihni ve davranışsal performansı artırmaktadır. Ancak bunun tam tersi olarak bizim “stres” kelimesiyle ifade ettiğimiz “kötü stres” ise zarar verici ve hoş olmayan bir durumdur ve endişe, korku, üzüntü gibi istenmeyen durumları içeren bir kavramdır (Korkmaziyrek ve şeşen, 2008: 328).

Psikolojik açıdan stres “kişiye özgü ve biricik olan bireysel btnliğ zorlayıcı ve bozucu etkenler” olarak tanımlanabilir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 30).

Stres; dış çevredeki farklı stres vericilerden kaynaklanan bilişsel ve psikolojik reaksiyonlar ve duygusal durumların şeklidir (Greenberg ve Baron, 2000: 226).

Stres ölüm korkusu ile yaşayan insanoğlu için yeni bir olgu değildir ve yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Strese en elverişli ortamlardan biri ise çalışma ortamlarıdır (Balcı, 2000: 4). İnsanlar gün içinde zamanlarının büyük bir çoğunluğunu iş ortamlarında geçirdiği için de “iş stresi” kavramı gitgide önem kazanmaktadır. Bu nedenle ayrıntılı olarak ele alınması gereken bir olgudur.

İş ortamında belirli görev ve rolleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “iş stresi” ile karşı karşıyadır. Bu kavram “örgütsel stres” veya “mesleki stres” olarak da adlandırılabilir (Pehlivan, 2000: 22). Ancak kullanılan kelime ne olursa olsun genel olarak anlatılmak istenen konu, bireyin yaşamını sürdürmek için giriştiği faaliyetler ve bunların bireye etkileridir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 329).

İş stresi kavramı Tom Franz ve Terry Beehr’a göre dört kategoride incelenebilir. Bunlar; medikal (tıbbi) yaklaşım, klinik/danışmanlık psikolojisi yaklaşımı, mühendislik psikolojisi yaklaşımı ve örgütsel psikoloji yaklaşımıdır. İlk yaklaşım olan tıbbi yaklaşımın odak noktası fiziksel çevredeki stres yapıcı faktörler yani stresörler, bunların sonucundaki fiziksel zorlanmalar ve stres nedeniyle zarar gören, zorlanan bireyin tedavi edilmesidir. İkinci yaklaşım olan klinik/danışmanlık psikolojisi yaklaşımı ise çalışma ortamının psikolojisinde var olan stresörler ve bunların birey üzerindeki depresyon, kaygı gibi psikolojik sonuçları üzerinde durur. İş stresine yönelik üçüncü yaklaşım olan mühendislik psikolojisinin ilgi alanı ise çalışma ortamındaki fiziksel çevrede var olan stresörler ve çalışanların bu stresörlerin etkisinde ortaya koydukları performansları incelemektir. Bu inceleme sonucunda elde edilen verilere göre de çalışma ortamını iyileştirici yönde değişiklikler yapmayı amaçlar. Son olarak örgütsel psikoloji yaklaşımı psikolojik çevredeki stresörleri ele alıp bunlara çalışanların psikolojik olarak verdikleri cevaplara odaklanır. Genellikle de iş stresine örgütsel çözümler bulmak adına çalışanların örgütsel çevrelerinde birtakım değişiklikler yapılmasını tavsiye eder (Beehr, 2002: 6-7).

İş stresi, yapılan işin gereksinimleri ile çalışanların ihtiyaçlarının, yeteneklerinin ve kaynakların eşleşmediği zamanlarda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepkilerdir (Malik, 2011: 3063).

Bir diğer tanımlamaya göre iş stresi, örgütle ya da işle ilgili olan herhangi bir beklentiye yönelik olarak çalışanların bireysel enerjilerinin harekete geçmesidir (Atılğan ve Dengizler, 2007: 64).

İş stresi en basit tanımıyla çalışanların iş ortamında yaşadıkları strestir (Turunç ve Çelik, 2010: 186). Ancak stresin iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi olumlu (iyi) stres diğeri ise olumsuz (kötü) strestir. Olumlu stres bireye doyum ve yaşama sevinci verirken olumsuz stresin pek çok negatif sonucu bulunmaktadır (Atılğan ve Dengizler, 2007: 63). Bu durum iş ortamı için de geçerlidir. Çalışma hayatında stresin hiç olmadığı durumlarda mücadele hırsı yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stres düzeyi arttıkça iş performansında da bir artış gözlenmektedir. Ancak iş stresi aşırı boyutlara ulaştığında ise birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta, performansında düşüşler yaşanmakta, olumsuz stresin ruhsal ve bedensel açıdan zararları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu nedenle iş ortamlarında stresin iyi yönetilmesi büyük önem arz etmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3).

Aşırı ve devam eden yani kronik hale gelen iş stresi çalışanlar ve örgütler açısından dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Çünkü yapılan araştırmalara göre stres çalışanların işe devamını etkilemekte hatta işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Aynı şekilde artık pek çok sağlık personeli ve kuruluşu tarafından da iş stresi bir hastalık olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle iş ortamındaki stresin azaltılması ve olumlu etkilere yol açacak düzeyde tutulması hem örgüt hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Bunun yapılabilmesi için de iş ortamında strese neden olan faktörlerin bilinmesi gerekmektedir.

3.2. İş Stresine Neden Olan Faktörler

İş hayatının etkisi insanın bütün yaşamına yayılmaktadır. Kişinin sahip olduğu iş onun toplumsal statüsünü, imkanlarını, hayattan aldığı zevki ve daha birçok şeyi belirleyen etmenlerden birisidir. S. Freud “insanın sağlığını koruyan iki faktör vardır. İşini sevmesi ve hayatı sevmesi” diyerek iş yaşamının insan hayatındaki önemine dikkat çekmiştir. Freud’un da işaret ettiği gibi iş hayatı, bireyin beden ve akıl sağlığıyla yakından ilişkilidir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 74). Dolayısıyla iş hayatı yüzünden yaşanan stres, insan sağlığı açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle

strese neden olan faktörleri insan sağlığını tehlikeye sokmayacak seviyeye indirmek örgütlerin başlıca amaçlarından biri olmalıdır.

İş yaşamında strese neden olabilecek faktörler literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada ise iş stresinin kaynakları, aşağıdaki sınıflandırma doğrultusunda ele alınacaktır:

1. İş ile ilgili stres kaynakları
2. Örgüt ile ilgili stres kaynakları
3. Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları
4. Dış çevre ile ilgili stres kaynakları
5. Örgütsel rolle ilgili stres kaynakları

3.2.1. İş İle İlgili Olan Stres Kaynakları

Çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak strese yol açan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Mesleki Farklılıklar

Stressiz iş ya da meslek olmamakla birlikte yapılan işlerin ya da kişilerin mesleklerinin stres düzeyleri birbirinden farklıdır. Çalışanların işleri üzerinde kontrol olanağının az olduğu durumlarda stres düzeyi yüksektir (Balcı, 2000: 11). Amerikan Stres Enstitüsünün yaptığı araştırma sonucunda çeşitli nedenlerle insanların hayat sürelerini kısaltma olasılığı olan iş grupları şu şekilde sıralanmıştır (Güler vd., 2001: 16):

- Günlük hayat problemleri ile etkili bir şekilde başa çıkmayı zorlaştırdığı için hayat süresini kısaltma olasılığı bulunan iş grupları: polislik, öğretmenlik, hava kontrol memurluğu,
- İş üzerinde yeterli kontrol olanağı tanımaması nedeniyle hayat süresini kısaltma riski taşıyan iş grupları: telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu,

- Fiziki şartların ağırlığından dolayı yaşam süresini kısaltma ihtimali olan iş grupları: maden işçiliği, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği, havasız yerlerde yapılan işçilik,
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren iş grupları.

Yukarıda sayılan iş gruplarının yanı sıra düşük seviyede strese maruz kalan meslekler arasında ise tarım işçisi, sanatkar, profesör, personel işçisi, ağır makine operatörü bulunmaktadır (Balcı, 2000: 11).

b) Yönetmel Görevler

Bir örgütte yönetici pozisyonunda bulunan kişiler, sorumluluğundaki görevler ve kişiler nedeniyle stres altındadırlar. Ancak yapılan çalışmalarda orta düzey yöneticilerle üst düzey yöneticiler arasında stres düzeyi açısından önemli farklar bulunmuştur.

Bundan on yıl öncesine kadar iş yaşamı ile ilgili yapılan stres araştırmalarında üst düzey yöneticileri “iş yaşamının zavallı kurbanları” ya da “hayatlarını şirketlerine adanmış ve kendilerini bekleyen ölüme koşan fedailer” olarak görülürken zamanla yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre durum, sanıldığı gibi değildir. Araştırma sonuçlarında üst düzey yöneticilerin çoğunluğu, içinde yaşadıkları bütün zorluklara rağmen sağlık açısından mükemmel durumda çıkmışlardır. Buna karşılık araştırma sonuçlarına göre kendilerini şirketlere adanmış asıl kurbanların ise “orta düzey yöneticiler” olduğu görülmüştür. Çünkü üst düzey yöneticiler kendi koydukları kurallar çerçevesinde serbest hareket etme imkanına sahip olmalarına karşılık, orta düzey yöneticiler çoğu kez üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 1993: 74). Bu nedenle de yönetsel görevleri nedeniyle stresi en çok hisseden kademe orta düzey yöneticilerdir.

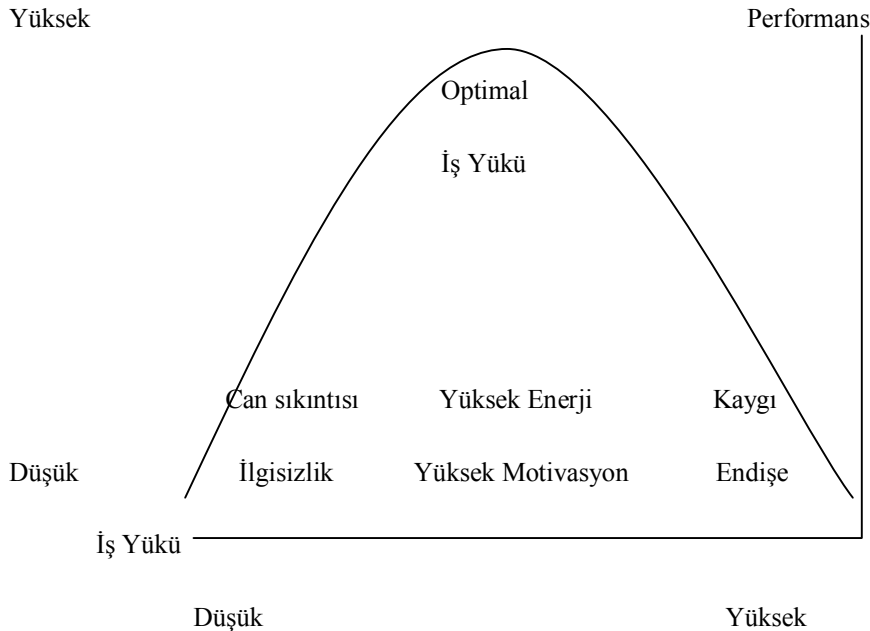
c) İş Yüğü

Çalışanların mevcut iş yüğü de strese neden olabilecek faktörlerden bir tanesidir. Aşırı çalışma ya da hiç çalışmama strese neden olabilmektedir. Pek çok

örgütte işin yapılışı esnasında çalışanlar devamlı meşguldürler. Gezinmeye, dinlenmeye, konuşmaya bile vakitleri yoktur. Özellikle çalışanların yaptıkları işe uygun nitelikleri yoksa bu büyük bir stres kaynağıdır (Güler vd., 2001: 19).

Stresin kaynaklarından biri olan iş yükünü iki şekilde ele alabiliriz. Bunlar niceliksel ve niteliksel iş yüküdür. Bu iki iş yükünün de hem yüksek hem de düşük seviyesi söz konusu olabilmektedir. Niceliksel iş yükünün yüksek olması, çalışanların belli bir zaman diliminde yapabildiklerinden daha fazla çalışmalarının istenmesi durumunda söz konusu olmaktadır. Niteliksel iş yükünün yüksek olması ise verilen işin yapılması için gerekli olan becerilere ve yeteneklere çalışanın sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Strese neden olabilecek bu iki durumun dışında niteliksel ve niceliksel iş yükünün düşük olması da söz konusu olabilmektedir. Düşük niceliksel iş yükü yapılacak işin çok az olması demek olup çalışanlarda can sıkıntısına yol açan bir durumdur. Niteliksel iş yükünün düşük olması ise zihinsel uyaranların düşük olması yani rutin olan, tekrarlayan işlerin yapılması gibi durumları ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 228-229).

Şekil -3.1: İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi



Kaynak: Moorhead ve Griffen, 2001: 228.

Şekilden de anlaşılacağı üzere hem niteliksel hem de niceliksel iş yükünün optimal olması örgütler ve çalışanlar açısından arzu edilen bir durumdur. Aksi durumlar kaygı, endişe ya da can sıkıntısı, ilgisizlik gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu da örgütler açısından beklenmedik problemlere yol açabilir (Moorhead ve Griffin, 2001: 228).

Genellikle niceliksel ve niteliksel iş yükünün fazla olmasının düşük olmasına oranla çalışanların stres düzeylerinde daha fazla bir artışa sebep olduğunun düşünülmesi nedeniyle örgütler çoğunlukla aşırı iş yükü konusu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Ancak niceliksel ve niteliksel iş yükünün düşük olmasının da hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli sonuçlar doğurabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

d) Fazla Mesai ve Vardiyalı Çalışma Düzeni

Geleneksel çalışma saatleri dışında çalışma durumunda kalmak örgütlerde iş stresine neden olan faktörlerden birisidir. Günün iki ya da üç vardiyaya bölünmesi özellikle Birinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Günümüzde de özellikle çelik, petrokimya gibi endüstrilerde de kullandıkları teknoloji ve işlerinin doğası gereği vardiyalı çalışma düzeni bir zorunluluk haline gelmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35). Bu sistemde örgütteki çalışma süreleri 24 saat içine yayılır ve çalışma saatleri periyodik olarak değiştirilir. Ancak bu sistem her ne kadar örgütlerin üretim kapasitelerini arttırma amaçlı da olsa çalışanların uyku düzenlerinde problemlere neden olabilmekte ve buna bağlı olarak da stres, depresyon gibi fiziksel ve ruhsal komplikasyonlar meydana gelebilmektedir (Soysal, 2009: 22).

Yapılan araştırmalarda insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5 saat olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışma sürelerinin uzatılarak ya da mola süreleri kısaltılarak çalışanlara fazla mesai yaptırmak iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir. Gerekli planlama yapılmadan ve çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde iş verimi ve çalışma saatleri arasındaki denge bozulur ve çalışanlarda yorgunlukla birlikte stres durumu ortaya çıkar. Bu durum da etkin ve verimli çalışmayı engelleyerek fazla mesai ile varılmak istenen amaçtan uzaklaşılmasına neden olur (Soysal, 2009: 22).

e) İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

Örgütlerde strese neden olan önemli faktörlerden bir diğeri ise yapılan işin çalışan için tehlike unsuru içerip içermediğidir. Madencilik, metalurji, havacılık gibi bazı iş kolları çalışanın hayatını tehlikeye sokabilecek tehdit unsurları içermektedir. Yaralanma, radyasyona ya da ölümcül virüslere maruz kalma gibi olasılıkların var olduğu iş kollarında çalışanların üzerinde önemli ölçüde bir stres ve tedirginlik olmaktadır. Bu nedenle de bu tarz işlerde çalışanlar devamlı korku ve gerilim içerisinde oldukları için ilgi ve dikkatlerini tam olarak işe yönlendirmek zorunda kalırlar. Bu durum da çalışanların stres düzeylerini artırmanın yanında diğer çalışanlara oranla daha çok yorulmalarına neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36).

3.2.2. Örgüt İle İlgili Olan Faktörler

Çalışanların stres düzeylerinde etkili olan örgüt ile ilgili faktörleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

a) Kariyer Beklentisi

Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stresin kariyer planlama ve gelişimi ile ilgili olan kısmı; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişim ile ilgilidir. Çalışanlar örgütte ilerlemek, daha iyi pozisyonlara gelebilmek için çaba harcarlar. Bu çabalarının karşılık görüp görmeyeceği de onların kendileri üzerinde baskı hissetmelerine neden olur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 274-275). Aynı zamanda çalışanlar belirli bir yaştan sonra sürekli olarak yetenek ve bilgisinin azalması nedeniyle ya da makinelerin insanların yerini almaya başlaması nedeniyle işten çıkarılma korkusuyla karşı karşıya kaldıkları için stres düzeylerinde artış yaşanabilmektedir.

Kariyer gelişimi ile ilgili bir başka konu ise örgütte yükselme olanağının kısıtlı olmasıdır. Bu durum çalışanlarda işe karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu yaratabileceği gibi işe devamsızlık, verimsizlik ya da yapılan işte yüksek hata sonucunu doğurabilmektedir (Güler vd., 2001: 21). Bu nedenle çalışanların

kariyer beklentileri ve bu beklentileri karşılayabilecek bir örgüt yapısı iş stresi üzerinde etkili olan faktörlerden birisidir.

b) Örgüt Yapısı

Örgüt yapıları da çalışanların stres düzeyleri üzerinde etkili olan faktörlerden birisidir. İki tür örgüt yapısından söz edilebilir. Bunlardan biri merkezi ve hiyerarşik örgüt yapısı diğeri ise merkezi olmayan (yassı) örgüt yapısıdır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 41). Hiyerarşik örgüt yapıları genelde ast-üst ilişkilerinde belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, karar verme yetkisinin üst kademe yöneticilerinin elinde olması nedeniyle diğerk örgüt yapısına kıyasla çalışanlar üzerinde stres yaratacak etmenlere daha fazla sahiptir (Soysal, 2009: 23).

Aynı zamanda örgüt yapısı ile ilgili olan diğerk stres faktörleri ise kural ve mevzuatların yoğunluğu, açık seçik politikaların olmayışı ve kararlara katılma düzeyinin azlığıdır. Örgütsel liderlik türü de stres üzerinde etkili olan bir diğerk faktördür. Özellikle otoriter liderliğin olduğu örgütlerde yaratılan iklim; gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Bu tarz liderlik modelinin olduğu örgütlerdeki çok kısa sürede işi tamamlama zorunluluğu, sıkı ve çok yakından kontrol, kurallara uymayanları işten çıkarma gibi uygulamalar çalışanların stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır (Can, 2005: 368).

Örgütsel yapı ile ilgili olan bir diğerk konu da kararlara katılma konusudur. Örgütsel kararlara katılamayan bir çalışan, kendisini örgütün bir üyesi gibi göremez ve bir gruba ait olmanın hazzını duyamaz. Sosyal bir varlık olan insanın kendisini bir gruba ait hissetmemesi de yalnızlık duygusunun yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Şahin, 2005: 54). Dolayısıyla çalışanların kararlara özellikle de kendisiyle ilgili kararlara katılmasını engelleyen merkezi örgüt yapıları, iş tatminini ve iş stresini olumsuz yönde etkiler. Kararlara katılmanın sağlanamadığı merkezi örgüt yapılarında fiziksel sağlığın bozulması, depresyon, özgüvenin azalması gibi olumsuz durumlarla daha fazla karşılaşmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 42).

c) Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt yapısına ek olarak örgüt kültürü ve örgüt ikliminin de örgütlerde iş stresine neden olduğu öngörülmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren genel kabul görmüş davranışlar, normlar, değer ve inançlar olarak ifade edilebilir. Yani örgüt kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirir ve örgütün bir nevi kişiliği gibidir. Eğer örgüt kültürü genel olarak toplumun kültürü ile uyumlu değilse ya da bireyin değer ve inançları ile çelişiyorsa çalışanların stresli, mutsuz oldukları görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 42). Bu da örgütün psikolojik ortamı demek olan örgütsel ikliminin (Can, 2005: 283) soğuk ve kötü olmasına neden olur.

d) Performans Değerlendirme Çalışmaları

Örgütlerde belirli periyotlarla yapılan performans değerlendirme çalışmaları da çalışanların iş stresi üzerinde etkili olan bir faktördür. Çünkü değerlendirme süreci başlı başına stresli bir süreçtir. Hem değerlendirilen hem de değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişilerin bu süreçte genellikle stres düzeylerinde artış yaşanmaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarını yürüten kişi verdiği kararın çalışanın geçimini ya da çalışan ile aralarındaki ilişkiyi etkileyeceğini düşündüğü için strese girebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 46). Değerlendirilen çalışanların ise bu değerlendirme sonuçlarının kendilerinin lehine veya aleyhine kullanılacağını düşünmeleri strese neden olmaktadır. Aynı zamanda bu süreçte nesnel ölçüler yerine örgüt içindeki ilişkilere dayalı olarak değerlendirme yapılması ya da sürecin iyi planlanamaması nedeniyle yaşanacak aksaklık ya da adaletsizlikler de iş stresi açısından önem arz etmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının iş stresi üzerindeki etkisi asıl konumuzu oluşturduğundan ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

e) Adil Olmayan Düşük Ücret

Yetersiz kazanç; çalışanın, ailesinin ve kendisinin ihtiyaçlarını gerektiği kadar karşılayamayacağı anlamına gelmektedir. Bu durumda da çalışan, ailesinin ve kendisinin geçinebilmesi amacıyla fazla mesai ya da gece mesailerini gibi ek gelir elde

edebileceği yöntemlere başvurmakta bu da aile hayatını ve sosyal hayatını olumsuz yönde etkilemektedir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 79). Çünkü çalışanın aldığı ücretin yetersiz olması kendisi ve ailesinin zorunlu ihtiyaçları dışında hiçbir sosyal aktiviteye para ayıramaması, kültürel etkinliklerden yararlanamaması, tatil olanağının olmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu da çalışanın işyerindeki yaşadığı strese ilave olarak ailesiyle birlikte toplumdan soyutlanmasına neden olabilmektedir (Şahin, 2005: 55).

Ücret çalışan açısından bakıldığında onun hayat standardını yükseltici ve güven sağlayıcı rolü nedeniyle oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle de eğer çalışanın aldığı ücret yaptığı iş ile dengeli değilse, yükselme ile orantılı değilse, nesnel ve adil olarak belirlenmemişse yukarıda sayılan nedenlerden dolayı önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Özellikle de geçim sıkıntısı çeken az gelişmiş ülkelerde çalışanlar için ücret başlı başına bir stres faktörüdür (Soysal, 2009: 25).

f) Sorumluluk

Sorumluluk önemli stres kaynaklarından birisidir. Sorumluluk açısından iki türlü bir durum söz konusu olabilir: Ya gerçekten çalışana yüklenen sorumluluk çok yüksektir ya da çalışan sorumluluğu kendi kişisel özelliklerine bağlı olarak daha yüksek olarak algılar. Her iki durumda da çalışanın sağlığının bozulması söz konusu olabilir. Çok fazla sorumluluk taşımanın strese yol açabilecek en önemli şekli, çalışana yüklenen sorumluluğa paralel olarak bir yetki devrinin yapılmamış olmasıdır. Bu durumda kişinin stres yükü artacaktır. Ancak çok fazla sorumluluğa karşın çok az sorumluluk ve hafif bir iş de önemli bir stres faktörüdür. Bu durumda da çalışan kendisinin önemsenmediği ya da kendisine güvenilmediği duygusuyla stres yaşayabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 88).

3.2.3. Bireyin Kendisi İle İlgili Stres Kaynakları

Çalışanların iş yaşamlarında yaşadıkları stresin önemli bir kaynağı da kişisel faktörlerdir. Yani stresin yaşanmasında bireysel farklılıklar önemli bir yer tutmaktadır (Balcı, 2000: 15). Aşağıda bireyin kendisi ile ilgili olan faktörler incelenmiştir.

a) Kişilik

İnsanların stresten etkilemeleri kişilik düzeylerine göre değişmektedir. Bazı kişiler strese daha dayanıklı olduğu halde bazıları stresten daha çok etkilenmektedir. Bazı kişiler stres kaynaklarının uyarımlarına karşı daha çabuk savunma mekanizmaları geliştirirken bazıları daha yavaş ve geç cevap verirler. İnsanlar arasında bunun gibi farklılıklar dikkate alınarak strese duyarlı olanlar (A tipi kişilik) ve strese daha az duyarlı olanlar (B tipi kişilik) ayrımı yapılmaktadır (Silah, 2005: 160).

A tipi kişilik yapısında olanlar stresi daha yoğun yaşayan bireylerdir. Aslında normal hallerinde idealist, mükemmeliyetçi, titiz, dinamik, sorumluluk duygusu olan bireylerken anormal durumlarda saldırgan, öfkeli, inatçı, eleştirici, bencil olan ve sürekli stresli tiplerdir. B tipi kişilik yapısında olanlar ise A tipi kişilik yapısında olanlara nazaran daha az streslidirler. Normal hallerinde başkaları ile rekabete girmekten hoşlanmayan, sakin, yumuşak bir mizaca sahip, sabırlı kişilerken anormal hallerinde ise sorumluluk duygusu taşımayan, vurdumduymaz, gamsız kişilerdir. Bu kişilik tipindeki insanlar çalışma yaşamlarında da aşırı toleranslı, hoşgörülü ve affedicidirler. Bu nedenle A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerde stres yaratan sorunları B tipi kişiliğe sahip olanlar dert etmez ya da stresi daha az hissederler (Silah, 2005: 160).

b) Yaş ve Cinsiyet

Yaş ve cinsiyet de bireyin kendisi ile ilgili olan stres kaynaklarından. Yaş faktörüne bakıldığında genellikle orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde stresin yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanlarda bu dönemlerde fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan değişimler yaşanmaktadır. Özellikle kadınlarda ve erkeklerde ilerleyen yaşlarda yaşanan birtakım hormonal değişiklikler çalışanların hayatında duygusal ve fiziksel sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle de orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yaşla ilgili olarak ortaya çıkan sorunların strese neden olduğu söylenilebilir (Ekinci ve Ekici, 2003: 101).

Strese neden olan bir diğer değişken de cinsiyettir. Özellikle son yıllarda kadınların iş hayatındaki rolünün artmasıyla birlikte cinsiyet ayrımı, cinsel taciz, aile yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamındaki sorumluluklarının çatışması gibi nedenlerle erkeklere nazaran daha fazla stres yaşamaktadırlar (Ekinci ve Ekici, 2003: 101).

c) Aile Hayatı

Çalışanların aile hayatları da strese neden olabilecek bir faktördür. Aile hayatı ile ilgili olarak çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Ekinci ve Ekici, 2003: 102; Güler vd., 2001: 21):

- Eşin ölümü ya da boşanma,
- Çalışanın çocuklarıyla ya da eşiyle olan ilişkileri,
- Eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği,
- Aile bireylerinden birinin yaşadığı hastalık ya da sıkıntı,
- Bayan çalışanlarda hamilelik durumu,
- Yaşam tarzındaki değişiklikler vb.

3.2.4. Dış Çevre İle İlgili Stres Kaynakları

Örgütün dış çevresi ile ilgili olan olaylar ve gelişmeler de çalışanların stres düzeylerinde değişime neden olabilmektedir. Bu bölümde iş yaşamı dışındaki çevreden kaynaklanan stres faktörleri ele alınacaktır.

a) Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikleri

Ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı bireyin stres düzeyini doğrudan etkilediği gibi bireyin içinde çalıştığı örgütü de etkilemesi dolayısıyla dolaylı olarak da çalışanlar üzerinde etkilidir. Ekonomik kriz nedeniyle yarın endişesi içinde yaşayarak geleceğinden emin olmayan ve bu nedenle kendisini güvende hissetmeyen insan psikolojisi stresin önemli kaynaklarından bir tanesidir (Eren, 2000: 283).

Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde çalışanların stres düzeyi oldukça yüksektir ve bu stres, aile hayatını da etkilemektedir. Çünkü ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak işsizlik, düşük ücret, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar çalışanları strese sokmaktadır (Soysal, 2009: 26). Aynı zamanda yüksek enflasyon da gittikçe artan pahalılık nedeniyle özellikle sabit gelirlielerin satın alma gücünün azalmasına ve ihtiyaçlarını gittikçe daha az karşılayarak strese girmelerine sebep olmaktadır (Eren, 2000: 283).

b) Sosyal Hayatta Yaşanan Değişimler

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde yaşanan değişimden sosyo-kültürel yaşam da nasibini almaktadır. Gelenekler, örf ve adetler, yaşantı biçimleri, değer ve alışkanlıklar ulusal kimliklerini kaybederek değişime uğrayıp evrenselleşmektedir (Eren, 2000: 286-287). Toplum yapısında yaşanan bu değişimlerin kişiler üzerinde stres yarattığı söylenilebilir. Amerikalı ünlü yönetim ve işletme uzmanı Karl Albrecht, değişim alanları olarak ele aldığı kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş, durağanlıktan hareketliliğe geçiş, kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş ve kapalı sistemden açık sisteme geçiş gibi nedenlerin yaşanan değişimleri tam anlamıyla kapsamasa da yaşadığımız yüzyılı “stres çağı” haline getiren değişimler olduğunu ileri sürer (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22). Çünkü yaşanan değişimle birlikte insanların yaşam tarzlarının, yaşadıkları evlerin, giydikleri kıyafetlerin ve daha bir sürü şeyin değiştiği ve bunun da çalışanların kişiliğinden başlayarak aile hayatını, çalışma hayatındaki tavır ve tutumlarını önemli ölçüde etkilediği söylenilebilir (Soysal, 2009: 26). Öte yandan değişimin stres düzeyi üzerindeki etkisi daha çok değişimin algılanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bir konudur. Eğer insanlar değişimi kendileri ve çevreleri için ürkütücü bir etmen olarak görüyorlarsa stresten daha çok ve olumsuz anlamda etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 276).

c) Politik Hayatın Belirsizlikleri

Çalışılan ülkedeki siyasi istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların sürekli değişmesi ve bunun yol açtığı belirsizlikler, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz bir şekle sokmakta, bu da insanların yarın

endişesiyle strese girmelerine neden olmaktadır. Bu belirsizlikler aynı zamanda iş hayatına yapılacak yatırımların durmasına, yüksek enflasyona, yüksek faiz ve işsizliğe neden olarak stres unsuru oluşturmaktadır (Eren, 2000: 284).

d) Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler

Teknoloji alanında yaşanan değişimler çalışanlar üzerinde bir stres faktörüdür. Çünkü ilerleyen ve gelişen teknoloji, örgütlerde çalışanlara olan ihtiyacı azaltmakta, çalışan işgücünü gereksiz kılmaya başlamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277). Çalışanlar gelişen teknoloji ile birlikte kendi bilgi ve yeteneklerinin bir işe yaramayacağını düşündükleri için strese girmektedirler.

Aynı zamanda yöneticiler de teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri yapmadıkları takdirde ürünlerinin ya da verdikleri hizmetin kalitesinin düşeceğini ve vatandaşların sürekli değişen taleplerini karşılayamayacağını bildiği için strese girebilmektedir (Eren, 2000: 285).

e) Çalışılan Şehrin Çevresel ve Ulaşım Sorunları

İnsanları strese sokan olgulardan biri de çalışılan kentin çevresel sorunlarıdır. Hava kirliliği, gürültü, su kirliliği gibi sorunlar hem biyolojik olarak hem de sosyopsikolojik olarak insanların hayatını tehlikeye sokmaktadır. Aynı zamanda çalışılan şehrin ulaşım sorunları da stres üzerinde etkilidir. Özellikle çalışılan yer ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, trafik, yolların bozukluğu ya da yeteri kadar toplu taşıma aracının bulunmaması gibi nedenler çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal olarak tükenmelerine neden olmaktadır (Eren, 2000: 284-285).

3.2.5 Örgütsel Rolle İlgili Stres Kaynakları

Örgütsel rol, bireyin dahil olduğu örgütte bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği ve neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş olan davranışların toplamıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274). Bireye örgüt tarafından atfedilen rol, örgütsel iletişimin temelidir ve birey bu rol sayesinde yapması ya da yapmaması gereken davranışlarla ilgili olarak fikir sahibi olur. Dolayısıyla bu noktada yaşanacak uyuşmazlıklar ya da belirsizlikler ruhsal dünyasında problemlere ya da sosyal ilişkilerinde uyum sorunu yaşamasına neden olacağı için çalışanların strese girmesine

yol açabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 37). Bu açıdan bu bölümde de örgütteki rollerle ilgili stres kaynaklarının üzerinde durulacaktır.

a) Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyin rolleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması (Balcı, 2000: 12) diğer bir ifadeyle de bireyin örgüt içinde ne yapacağını bilememesi durumudur (Güler vd., 2001: 21). Yaptığı işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek ya da bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak çalışanlarda strese neden olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 87). Rol belirsizliği örgütlerde istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Çünkü bireyler üzerinde ağır psikolojik yansımaları söz konusudur. Kendine güven eksikliği, iş motivasyonunun azalması gibi durumlar bunlar arasında yer almaktadır. Aynı zamanda anlayamadığı ve anlayamadığı için de kontrol edemediği bir süreç içinde yer alan çalışan kendini aşağılanmış hissetmekte ve işte arzuladığı doyuma ulaşamamaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 38).

Rol belirsizliği çalışanın işini yapması için gerekli olan bilgiden daha azının kendisine verilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla da genellikle örgütlerdeki iletişim eksikliğinden ileri gelmektedir (Soysal, 2009: 25). Diğer bir taraftan da bu durum çoğunlukla işe yeni başlayanların karşılaştığı bir durumdur. İşteki rolünü, ne yapması gerektiğini bilmeyen yeni çalışan, rol belirsizliği ile karşı karşıyadır. Bu süreçte iş arkadaşlarının tavırları önem kazanmaktadır. Çalışanların bazılarında yeni işe başlayan bireye yardımcı olmaktan ziyade “eğer işi öğrenirse benim yerime geçer” ya da “iş benden daha iyi yapabilir” korkusu olabilmektedir. Bu da belirsizliklerin giderilmesinde ve çalışanın işe uyum sürecinde olumsuz sonuçlara neden olmakta ve çalışanı “beni burada istemiyorlar” ya da “beni önemsemiyorlar” gibi düşüncelere sevk ederek stres düzeyinin artmasına yol açmaktadır (Cam, 2004: 4).

b) Rol Çatışması

Çatışma; kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler boyutunda, bir grup içindeki bireyler arasında ya da gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyuşmazlıklardır. Dolayısıyla çatışma hangi şekilde olursa olsun stresle çok

yakından ilişkisi olan bir kavramdır (Pehlivan, 2000: 76). Çatışmanın bir şekli olan rol çatışması da örgütlerde çok sık karşılaşılan sorunlardan birisidir ve genellikle çalışanların birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda oluşan bir durumdur (Güler vd., 2001: 20).

Rol çatışması, örgüt çalışanının ya da yöneticisinin kendisine verilen rollerden hangisini yapacağını şaşırmasından kaynaklanan bir kararsızlığı, artan kararsızlıkla birlikte zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 37). Başka bir ifadeyle rol çatışması “kişinin yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün birbiriyle çelişki yaratacak şekilde üst üste gelmesinin bir sonucu” olarak tanımlanabilir (Kirel, 2004: 140). Ancak rol çatışması sadece çalışanın aynı anda birden fazla rolü yüklendiği ya da gerçekleştirdiği durumda ortaya çıkmaz (Erdoğan, 1983: 83). Rol çatışmaları kaynaklanış biçimlerine göre şu şekilde ortaya çıkabilmektedir (Silah, 2005: 242):

- Rolü gönderen kişinin yani yöneticinin rolü oynamasını istediği çalışandan birbiriyle çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması çalışanın çatışmaya düşmesine neden olur. Bu durumda rolü gönderen kişinin kendi içinde yaşadığı bir çatışma söz konusudur.
- Aynı rol yükümlüsü çalışana birden fazla rol göndericinin birbiriyle çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması halinde de çalışan çatışmaya düşmektedir. Bu gibi durumlarda rolü gönderen kişiler arasında da bir çatışma durumu söz konusudur.
- Çalışanın yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanan bir çatışma durumu da söz konusudur. Bu durumu “roller arası çatışma” denilmektedir. En bariz örneği ise çalışan kadınların iş hayatındaki rolü ile ev hanımlığı rolü arasında çatışmaya düşmesidir.
- Bir diğer çatışma türü ise kişi-rol çatışmasıdır. Yani bireyin kendisine gönderilen rolle uyumsuzluğudur. Bu duruma örnek olarak da İslam Dini’ne bağlı bir çalışanın domuz eti ürünlerinin üretildiği bir yerde çalışmak istememesi durumunda yaşadığı çatışma verilebilir.
- Aynı zamanda bir çalışana üstlenebileceğinin de üzerinde rol yüklenmesi onu çatışmaya iter.

3.3. İş Stresi Belirtileri

İnsanların günlük uğraşlarında ve iş yaşamlarında stresli yaşamın belirtilerini gözlemek mümkündür. Bu belirtiler bireyin bedensel ve psikolojik yapısında görülmektedir ve insanlarda geçici ya da kalıcı rahatsızlıklara neden olmaktadır (Silah, 2005: 161). Stres nedeniyle çalışmada oluşabilecek fiziksel yani bedensel belirtiler ile duygusal, psikolojik belirtiler aşağıda ayrı ayrı incelenecektir.

3.3.1. Bedensel (Fiziksel) Olan Belirtiler

Stres içindeki bir bireyin vücudundaki biyokimyasal değişimler kimyasal yöntemlerle incelenerek fiziksel değişimleri saptanabilmektedir. Bedensel olan stres belirtileri fizyolojik bünyenin işleyişinde gözlenmektedir (Silah, 2005: 162). Bu belirtilerin başlıcaları şunlardır (Eren, 2000: 291; Silah, 2005: 162; Güler vd., 2001: 24-25):

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık,
- Tam zıt olarak aşırı yemek yeme, özellikle de bir sorunla karşılaşınca yemek yeme,
- Geceleri uyuyamama veya erken uyanma ya da çok geç saatlere kadar uyuma,
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik,
- Vücudun değişik organlarında kramplar ve adale spazmları hissetme,
- Sıklıkla görülen migren tarzı baş ağrıları,
- Yüksek tansiyon, kalp atış hızının artması,
- Ağrı kesici ilaçlara aşırı düşkünlük ve bunun sonucunda mide rahatsızlıkları,
- Diş gıcırdatma,
- Hazımsızlık ve ülser,
- Aşırı terleme.

3.3.2. Psikolojik Olan Stres Belirtileri

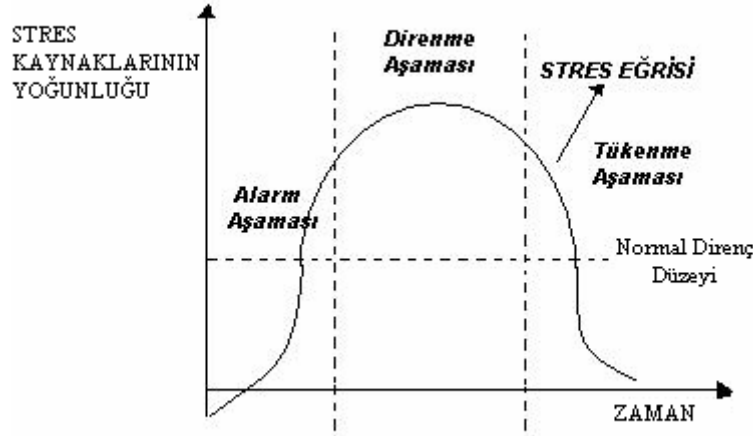
Psikolojik belirtiler stresin etkilediği çalışanın iç yaşantılarına bağlı olarak dolaylı bir şekilde onun duygu ve davranışlarında gözlemlenebilen belirtilerdir. Yani stresin davranışlarda somutlaşan halidir. Bu somut göstergelerden en çok karşılaşılanlar ise şunlardır (Şahin, 2005: 55; Eren, 2000: 292; Silah, 2005: 163; Güler vd., 2001: 24-25):

- Sürekli tedirginlik duygusu,
- Hayattan sıkılma, zevk alamama, her şeyin boş olduğunu düşünme,
- Parasal endişeler,
- Korku ve endişe,
- Komik olaylara gülmeme ya da üzücü olaylar karşısında üzülmemeye gibi duygusal tepkisizlik,
- Hasta olmaktan korkmak ya da hasta olduğunu duygusuna kapılıp ölüm korkusu yaşama,
- Sürekli ailesine veya çocuklarına iyi bir gelecek hazırlayamamaktan yakınma,
- Olumsuz ya da anlamsız davranışların artması,
- Olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma,
- Konsantrasyon eksikliği, işe odaklanamama,
- Evde yalnız kalmaktan, kapalı yerde bulunmaktan vb. korkma ve paniğe kapılma,
- Fiziksel yorgunluk ve krampları kalp ve kanser hastalığı ile karıştırma,
- Ölümcül hastalıklara yakalanma korkusu yaşama,
- Yetersizlik duygusunun artması, alınganlık.

3.4. İş Stresinin Aşamaları

Stresin oluşması iki değişkene bağlıdır. Bunlar; stres kaynaklarının yoğunluk derecesi ile zamandır (Eren, 2000: 287). Stres aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere 3 aşamada yaşanmaktadır (Eren, 2000: 287; Balcı, 2000: 21-22):

Şekil -3.2: Stres Oluşumunun Aşamaları



Kaynak: Eren, 2000: 288

- 1) Alarm aşaması: Stresin ilk belirtileri karşısında bu aşama gözlenir. Stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan saptığının ilk işaretlerini verir. Kanda şeker oranının artması, kalp atışlarının hızlanması, solunumun sıklaşması, gözbebeklerinin büyümesi gibi belirtiler görülür. Bu duruma “alarm aşaması” denir.
- 2) Direnme aşaması: İkinci aşamada ise alarma geçen kişi, stresle başa çıkabilmek için çaba sarf eder. Yani organizmanın savunma mekanizmaları direnme için harekete geçirilir. Bu aşama “direnme aşaması” dır. Bu aşamada başarı gözlenirse stresin belirtileri kaybolur.
- 3) Tükenme aşaması: Belirli bir süre direnen kişinin gayreti, stres kaynaklarının sayısı ya da yoğunluk dereceleri azalmadığı durumlarda kırılacaktır, hayal kırıklıkları yaşayacaktır. Bu döneme ise “tükenme aşaması” adı verilmektedir. Bu dönemde stresle ilgili bir dizi hastalığa yakalanmak mümkündür.

3.5. İş Stresinin Sonuçları

İş stresinin yukarıda açıklanan belirtileri sonucunda bireyin stresle baş etmekte geç kalması ya da bunu başaramaması bir takım ciddi rahatsızlıklarla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır (Eren, 2000: 293). Ancak iş stresi sadece bireyi değil bireyin içinde bulunduğu örgütü de ilgilendirmektedir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 334). Çünkü çalışanların yaşadığı iş stresinin örgüt açısından da ciddi sonuçları bulunmaktadır. Bu bölümde hem stresin yol açtığı başlıca hastalıklar hem de konumuz açısından önem arz eden örgütsel sonuçları üzerinde durulacaktır.

3.5.1. İş Stresinin Yol Açtığı Başlıca Hastalıklar

Bireyin yaşadığı stres onun beden ve ruh sağlığını ağır bir şekilde etkileyebilmektedir (Silah, 2005: 164). Özellikle kronik stres durumunda kişi ciddi rahatsızlıklar yaşayabilmektedir. İş stresi ile ilgili olduğu düşünülen ve üzerinde en çok araştırma yapılan rahatsızlık *kalp-damar hastalıklarıdır* (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 336). Son zamanlarda yapılan araştırmalar sonucunda kalp ve damar hastalıklarının genetik yapı, kolesterol gibi bilinen risk faktörlerinden daha çok, önceki bölümlerde belirtilen stresli A tipi davranış biçiminin sergilenmesiyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 4).

Kalp damar hastalıkları dışında stres aşağıdaki hastalıkların da önemli risk faktörlerinden birisidir (Silah, 2005: 164; Eren, 2000: 293):

- Mide ve bağırsak ülserleri, sindirim sistemi kanserleri,
- Aşırı içki, sigara ve ilaç tüketimine bağlı olarak oluşan akciğer ve karaciğer kanserleri,
- Damar sertliği,
- İlaç kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan mide, beyin ve diğer organlarda görülen kanamalar, kısmi veya tam felçler,
- Solunum sistemi rahatsızlıkları, düzensiz ve sık sık soluma, astım,
- Alerji, sedef hasatlığı gibi deri rahatsızlıkları,
- Aşırı şişmanlama, zayıflama, şeker hastalığı gibi metabolik-endokrin sistemi rahatsızlıkları,
- İstem dışı kas gerilimleri(tikler, kekemelik vb.).

3.5.2. Örgütsel Sonuçları

Strese neden olan faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkileri doğrudan ya da dolaylı olarak örgütleri de etkilemektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının zihinsel ve ruhsal sağlıklarına önem vermektedir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 337). Çalışanların yaşadığı iş stresinin örgüt açısından doğurabileceği belli başlı sonuçlar aşağıda incelenecektir.

3.5.2.1. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık örgüt yönetimlerinin en önemli problemlerinden birisidir ve belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen personelin işe gelmemesi sebebiyle ortaya çıkan durum olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000: 71). Çeşitli fiziksel rahatsızlıklar sonucunda ortaya çıkabileceği gibi stresin bir sonucu da olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8). Çünkü devamsızlık sebeplerine dikkat edildiğinde hemen hemen bütün sebeplerin aynı zamanda birer stres etkeni olduğu görülmektedir (Eroğlu, 2000: 336). Dolayısıyla bilinçli olarak ve çıkar amacıyla hastalık uydurarak işe gelmemenin yanında gerçekten bir hastalığı olduğu için işe gelmeme durumunun altında da stres yatabilmektedir. Aslında burada önemli olan iş stresinin hastalık nedeniyle işe devamsızlık sorununa katkıda bulunmasıdır. Örneğin ülser, çalışanın iş çevresinden soğuma hissinin bir belirtisi olabilmektedir. Yani çalışanların hastalıklarının dolayısıyla da işe devamsızlıklarının temelinde stresli durumlar yatabilmektedir (Çelikkol, 2001: 175).

3.5.2.2. İşgücü Devri

İşgücü devir oranının yüksekliği de iş stresinin örgütsel sonuçlarından biri olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 9). Örgütlerde zaman zaman çalışan hareketliliği olabilmektedir. Yani çalışanlardan bir kısmı işten ayrılıp yerine yenileri gelebilmektedir. Bu tür hareketlere işgücü devri adı verilmektedir. Bir örgütteki işgücü devri; bir dönem içinde örgütten ayrılan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısına bölünüp yüz ile çarpılmasıyla bulunur. İşgücü devri oranının yüksek olması örgütte sürekli bir çalışan hareketliliğinin olduğunu gösterir (Benligiray, 2005: 79). İşgücü devir oranının yüksekliği motivasyon eksikliği, ücret yetersizliği, hizmet içi eğitim yetersizliği gibi sebeplerle olabileceği gibi iş stresine neden olabilen hastalıklı

durumları da işaret edebilir. Aynı zamanda örgütün maliyetlerinin artması, iş kazalarının artması, işe bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Yüksel, 2000: 71).

3.5.2.3. İş Kazaları

İş kazası; “işyerinde, belirli bir zarara ya da yaralanmaya yol açan, beklenmeyen, kontrol edilemeyen, planlanmamış bir durum” olarak tanımlanabilir (Çelikkol, 2001: 229). İş stresinin kaynakları ile iş kazaları arasında bir ilişki vardır. Örneğin iş ile ilgili olan stres kaynaklarından aşırı iş yükü güvenlik önlemlerinin ihmal edilmesine yol açar (Çelikkol, 2001: 227). Benzer şekilde çalışma sürelerinin uzatılmasına bağlı olarak yorgunluk ve stres söz konusu olmaktadır. Bu da iş kazalarında artışa neden olabilmektedir (Soysal, 2009: 22). Ülkemizde iş kazalarının nedenlerini incelemek amacıyla farklı tarihlerde farklı kişiler tarafından pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda iş kazalarının en önemli nedeninin insan faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Camkurt, 2007: 81). Dolayısıyla çalışanların stres seviyelerindeki artış örgütte iş kazası yaşanma olasılığının da artmasına neden olabilmektedir. Bunun yanında yaşadıkları stres nedeniyle ilaç kullanan ya da madde kullanımına başlayan çalışanların da iş kazası yaşama olasılıkları fazladır (Çelikkol, 2001: 227).

3.5.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma “insanın çevresinden, işinden, emeğinin ürününden ya da benliğinden uzaklaşma ya da ayrılma duygusunu dile getiren” bir kavramdır. Yabancılaşmada daha çok herhangi bir bireyin kişisel bazda kendinden, değerlerinden, kurumlarından, örgütlerinden uzaklaşması durumu söz konusudur ve çok geniş kapsamlı bir kavramdır (Şimşek vd., 2006: 573).

İşgörenler kendi yaratmadıkları bir iş ortamında ve örgüt içinde başkaları tarafından belirlenen kurallara uyarak çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle eğer çalışanlar kendilerini sadece üretim yapmakla görevlendirilmiş robotlar olarak görmeye başarlarsa, yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılaşarlarsa hem stres düzeylerinde artış gözlenebilmekte hem de yabancılaşmak, saldırganlaşmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabilmektedirler (Şimşek vd., 2006: 575). Yüksek

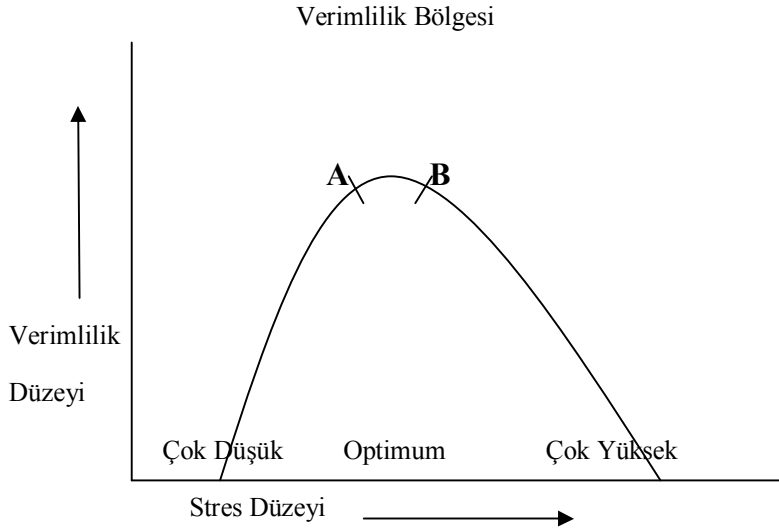
düzeyde merkezileşmiş örgüt yapıları, kişisel ve örgütsel rollerdeki değişimler ya da belirsizlikler de çalışanların strese girmesine ve yabancılaşmasına neden olmaktadır (Tutar, 2010: 182).

3.5.2.5. Tükenmişlik

İngilizcede “job burnout” ya da “staff burnout” olarak tanımlanan tükenmişlik hem birey hem de örgütler açısından önemli bir sorundur. Tükenmişlik kavramını Maslach “*profesyonel bir kişinin mesleğinin özgül anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması*” şeklinde ifade etmiştir (Balcıoğlu vd., 2008: 100). Örgütlerde çalışanlar, eğer stres altındaysa ve bu stresli halin uzun sürmesi gibi bir durum söz konusuysa tükenmişlikle karşı karşıya gelebilmektedirler. Çünkü tükenmişlik “stresin aşamaları” başlığı altında da belirtildiği gibi stresin ilerlemiş ve kronikleşmiş hali olan üçüncü aşamasıdır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 543). Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç tane temel belirtisi, boyutu bulunmaktadır (Sağlam ve Bal, 2008: 133). Duygusal tükenme, kişinin kendisini duygusal açıdan tükenmiş hissetmesidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği kişilere bir birey değil de bir nesne gibi davranmasıyla kendini gösterir. Düşük kişisel başarı ise kişinin kendisini olumsuz değerlendirmesiyle yani kendisini yetersiz, başarısız görmesiyle ilgilidir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 546).

3.5.2.6. Verimlilik ve Stres

Verilen hizmetin ya da üretilen ürünün kalitesini artırmak öncelikli olarak insan ögesine bağlıdır. Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres seviyeleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin verimlilikle olan ilişkisi ters U şeklindedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 279). Aşağıdaki şekilde gösterilen ilişkiye göre çalışanlar üzerindeki stres belli bir noktaya kadar verimliliği artırmaktadır. Ancak stres çok fazla ya da çok az ise verimde düşüşler yaşanmaktadır. Çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken verimlilik de optimum seviyededir (Güler vd., 2001: 27)

Şekil -3.3: Stres- Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Güler vd. , 2001: 27

Stres düzeyinin az olduğu durumlarda verimlilik düzeyinin düşük olmasının nedenleri; çalışanların enerjilerinin ve motivasyonlarının düşük olması, algılama düzeninde bozukluklar vb. iken tam tersi durumda yani stres düzeyinin çok fazla olduğu durumlarda ise verimliliğin düşük olmasının nedenleri fazla stres sonucu çalışanların hata yapma olasılığının artması, uyku düzenlerinin bozulması gibi durumlardır (Güler vd., 2001: 27). Bu nedenle çalışanların ve yöneticilerin A ve B bölgesi arasında olması yani optimum verimlilik bölgesinde olması beklenen ve istenen bir durumdur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

3.5.2.7. Performans Ve Stres

İş stresinin örgütsel sonuçları arasında üzerinde en çok durulan konuların başında performans gelmektedir. Performans ve stres arasındaki ilişkinin genel olarak kabul edilen şekli verimlilik ve stres arasında olduğu gibi ters U şeklindedir. Belirli bir düzeyde stresin çalışanlar üzerinde bir uyarılma yaratacağı, bu uyarılmanın da çalışanların işini yaparken gösterdiği itina ve dikkati artırması sebebiyle performanslarında bir iyileşmeye yol açacağı ancak stres düzeyinin daha da fazla artması ile performans düzeyinin tekrar düşeceği kabul edilmektedir (Solmuş, 2004: 89-90). Aşırı yüksek ya da aşırı düşük stresin performans üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu kabul edilir. İlmli stres yani optimum stres düzeyine gelineceye kadar

artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, optimum stres seviyesinden sonraki stres düzeylerinde ve stresin çok az olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilir. Optimum noktada çalışanlar işlerini en iyi performansla yaparlar. Ancak herkes ya da her iş için optimum nokta aynı değildir. Stresi tolere edebilme durumu kişiden kişiye değişebileceği için optimum seviye her kişi için farklı olabilir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 283). Aynı zamanda ılımlı stres işten işe de değişiklik gösterebilmektedir. Bazı işlerde düşük seviyede stres performansı artırırken bazı işlerde ise yüksek seviyede stresin performans üzerinde olumlu etkileri olabilmektedir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 338).

3.6. İş Stresi ile Başa Çıkma Yöntemleri

İnsanların hayatlarını devam ettirdiği sürece stresten arındırılmış bir dünya bulması imkansız gibi bir şeydir. Bu nedenle çalışma yaşamında da stres kaçınılmazdır. Dolayısıyla stres yönetimi “ *stres kaynaklarının insan üzerindeki bütün olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve bu gerilim kaynakları ile rasyonel ve etkili bir şekilde başa çıkmak için gösterilen çabaların tümü*” nü ifade etmektedir (Eroğlu, 2000: 340).

Stresle başa çıkma ya da diğer bir ifadeyle stres yönetimi verimli bir çalışma yaşamını sürdürebilmek ve çalışanların ruh ve beden sağlığını korumak için gereklidir. Stresle başa çıkmanın amacı stresin tamamen ortadan kaldırılması değildir. Stres yönetiminin asıl amacı çalışanların yaşamını ve verimliliğini olumsuz etkileyen yani yıkıcı stres miktarını azaltmaktır (Güney, 2000: 456). Bu amaç doğrultusunda stresle mücadele etmede kullanılabilecek yöntemler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir.

3.6.1. Bireysel Düzeyde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

İş stresi ile başa çıkmada bireysel yöntemlerin rolü büyüktür. Bu yöntemler sayesinde bedende başlayan ve zararlı olan strese karşı önlemler alınarak stresin çalışanlar üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılmaktadır (Güney, 2000: 458). Stresle başa çıkmada yararlı olduğu ifade edilen çeşitli bireysel teknikler bulunmaktadır. Bu

tekniklerden en çok kullanılanlar aşağıda tek tek incelenmiştir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 339):

a) Fiziksel Egzersizler

Bireysel düzeyde stresle başa çıkma konusunda insan sağlığı için en gerekli olan teknik, fiziki egzersizlerdir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008: 339). Düzenli ve ölçülü yapılan egzersiz beden sağlığının yanında rahatlık ve zihinsel gevşeme sağlar (Özgüven, 2003: 233). Kişinin kendi tercihine göre yapacağı yürüyüş, bisiklete binme, koşu, yüzme, aerobik gibi bedeni çok fazla zorlamayacak fiziksel aktivitelerin düzenli bir biçimde yapılması kişinin hem bedensel hem de ruhsal gerginliğini azaltarak gevşemesini kolaylaştırır. Bunun yanında yaşadığı strese yönelik olarak bedeninin göstereceği fizyolojik belirtiler için gerekli olan eşiği yükselterek kişinin direncini artırır (Özmen ve Önen, 2005: 177).

b) Solunum Egzersizi

Kişiler stresli olduklarında solunum süreleri kısalır, yüzeyselleşir ve nefes darlığı hissederler. Bu da beyne giden oksijen miktarını azaltır. Ritmik ve düzenli yapılan solunum faaliyetinin sinir sistemi üzerinde sakinleştirici etkisi olduğundan dolayı derin solunum, kişilerin stres seviyelerinin azaltılmasında etkilidir. Derin solunum sırasında kişi karın kaslarını kullandığından kişinin boynundaki ve omuzlarındaki gerginlik de azalır (Özmen ve Önen, 2005: 175).

Derin nefes almak, kalbin ve akciğerlerin iyi çalışmasının yollarından biridir. Stresin yol açtığı gerginliği azaltmanın yolu düzenli ve ağır nefes almaktır (Güney, 2000: 459). İyi nefes ağır, derin ve sessiz olmalıdır. Derin nefes almanın bedensel yararlarını fark edebilmek bu nefes alma şeklini kişinin günlük yaşamının bir parçası olması ile mümkündür (Güler vd., 2001: 29).

c) Gevşeme Yöntemleri

Gevşeme tekniklerindeki amaç bedeni kontrol altına almaktır (Özgüven, 2003: 232) ve kişiyi zihinsel kaygı, gerilim, endişelerden uzaklaştırarak sakinliğe sevk etmektir (Güney, 2000: 459). Kişiye yönelik gevşeme teknikleri temelde çizgili

kaslardaki gerginliği azaltır, solunumda düzelme sağlar, kan basıncı dengeye girer. Bunun yanında bu teknik öğrenildiğinde ve otomatik olarak uygulanmaya başladığında kişi kendini daha iyi ve rahat hisseder. Gevşeme çalışmaları genellikle solunum egzersizi ile başlar. Daha sonra bir dizi cümlelerin sözel olarak tekrarı ile kişinin hayal ettiği duruma içten bir şekilde adapte olması sağlanmaya çalışılır. Gevşeme yöntemlerinin en çok bilineni ise meditasyondur (Özgüven, 2003: 232).

d) Beslenme

Günümüzde insanların çoğu beslenmeyi çok fazla önemsememekte, günlerini vücudun ihtiyacı olan elementlerden uzak, fakir menülerle geçiştirerek bedenin direncini düşürmektedirler (Özmen ve Önen, 2005: 177). Ancak yapılan araştırmalar beslenme ile stres arasında ciddiye alınması gereken bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle gün içinde tüketilen çay, kahve gibi bazı maddelerin stresi artırdığı hatta kişileri strese duyarlı hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle stresle etkili olarak başa çıkabilmek amacıyla beslenme düzeni ve şekline de gereken önem verilmeli, dengeli bir beslenme programı izlenmelidir (Güney, 2000: 460-461). Dengeli ve sağlıklı beslenme, kişilerin mevcut stres seviyeleri üzerinde çok fazla etkili olmasa bile strese dayanma güçlerini artırır ve stresin beden üzerindeki olumsuz etkilerinden kişiyi korur (Özmen ve Önen, 2005: 177).

e) Zaman Yönetimi

Kişi sürekli olarak yaptığı mevcut görevini yerine getirirken, vakit ayırması gereken yeni bir iş ya da olay ortaya çıktığı zaman kişinin enerji ve zaman ihtiyacı artar. Böyle durumlarda bireyler zamanın su gibi akıp gittiği, işlerini zamanında yetiştiremeyeceği ve her şeyin kontrolden çıkacağı duygusuna kapılarak strese girerler (Özmen ve Önen, 2005: 175). Bu gibi durumlarla karşılaşmamak için kişinin zamanını iyi kullanması gerekmektedir ve bu da ancak etkili bir zaman yönetimi ile mümkündür.

Zaman yönetiminin temel amacı, ihtiyaç ve istekleri karşılayacak şekilde zamanı kontrol etmektir. Zaman yönetiminde başarılı olunabilmesi için 4 temel öge vardır. Bunlar (Güney, 2000: 463-464):

1. Amaç belirlemek,
2. Amaca ulaşmak için planlar yapmak,
3. Belirlenen planı uygulamaya koymak ve planın bitiş zamanını belirlemek,
4. Belirlenen zaman içinde amaca ulaşana kadar çalışmak.

Bu 4 temel ögeye dikkat edildiği, yapılması gereken işler planlı ve programlı bir şekilde yürütüldüğü sürece karışıklık çıkma olasılığı en aza indirilmiş olur ve kişinin stresi azalır. Zamanın iyi kullanılması ile acele karar verme riski ortadan kalkar, kişi seçenekler arasında bocalama durumuna düşmez, belirli zamanda bitirilmesi gereken işlerin zamanında bitirilmesi sağlanır ve bireyin kişisel ilişkileri için de zaman ayırması mümkün hale gelir (Özgüven, 2003: 226).

f) Biyolojik Geri Bildirim

Stresle başa çıkma konusunda bireysel tekniklerden bir diğeri de “biofeedback” yani biyolojik geribildirimdir. Bu yöntem elektronik bir aletle insan vücuduna ilişkin bazı biyolojik olayların izlenmesini sağlayan bir tekniktir. Kişiler kalp atış hızlarını ellerini göğüslerine koyduklarında fark edebilirler. Benzer şekilde solunumunda bir problem olup olmadığını ya da midesinin dolu mu boş mu olduğunu anlayabilirler. Fakat bunların yanında kan basınçlarını, beyin dalgalarını veya kas hücrelerini göremezler. Bu noktada onlara yardım edecek olan da kişiye biyolojik geribildirim sağlayan aletlerdir. Bireyler ancak bu şekilde bedenlerindeki fizyolojik olayları görebilir, gözlemleyebilirler. Vücut ısını ölçen termometre bile biyolojik geri bildirim işlevi görür. Ne tür bir alet kullanılsa kullanılsın amaç bedensel tepkilerin bazı araçlar aracılığıyla gözlemlenmesidir (Solmuş, 2004: 95). Bu şekilde kişiler “her insan kendinin doktoru olmalıdır” anlayışına uygun olarak kendi bedenlerindeki stres belirtilerini ya da stres nedeniyle yaşadıkları değişiklikleri görebilecekler ve bunları denetleme imkanı elde edebileceklerdir (Eroğlu, 2000: 343).

3.6.2. Örgütsel Düzeyde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütsel düzeyde iş stresiyle başa çıkmada kullanılacak yöntemler, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek amacıyla örgütte

strese neden olabilecek faktörlerin azaltılması konusunda yönetim tarafından yapılabilecek olan düzenlemeleri kapsamaktadır (Güney, 2000: 464). Bu yöntemlerden bazıları aşağıda ele alınmıştır.

a) Çalışılan Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Bireylerin çalıştıkları yer, yaşamlarında büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireyler zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçirmektedirler. Bu nedenle çalışma ortamının ısı, ışık, ses, temizlik, havalandırma gibi fiziksel koşulları çalışanlar açısından en uygun duruma getirilmelidir. Eğer buna dikkat edilmezse çalışanların hem ruhsal hem de fiziksel sağlığına yönelik olarak olumsuz durumlar oluşabilir. Bu nedenle çalışılan çevre koşulları olanaklar çerçevesinde iyileştirilmelidir (Sürgevil, 2006: 128). Örgütte ergonomik çalışma düzeni oluşturulduğunda çalışanların yaşam kaliteleri yükseleceği için hem moralleri hem de motivasyonları artar. Aynı zamanda örgütte çalışanların fiziksel ve psikolojik kapasiteleri dikkate alınarak hazırlanacak çalışma süreleri de çalışanların daha az stresli olmalarında öngörülen iyileştirici faktörlerden bir diğeridir (Soysal, 2009: 33).

b) Etkin İletişim ve Katılımcı Yönetim

İş stresinin azaltılmasında önemli olan bir diğer konu örgütte destekleyici bir örgüt iklimi yaratmaktır. Birçok büyük örgütte bürokratik, resmi bir yapı ve katı bir hava söz konusudur. Bu durum çalışanların iş stresi yaşamalarına sebebiyet veren faktörlerden birisidir. Dolayısıyla daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, etkin iletişimin olduğu bir yapının oluşturulması iş stresiyle başa çıkmada önemli bir örgütsel yöntemdir (Pehlivan, 2000: 184).

Çalışanların kendi aralarında iyi ilişkiler içinde olması, yöneticileriyle iyi işleyen bir ast-üst ilişkisine sahip olmaları onların sıkıntı ve gerilim duygularını azaltan önemli faktörlerdendir. Aynı zamanda karşılıklı güvene dayalı etkin bir iletişim, sorunları paylaşma ve konuşma imkanının tanındığı bir örgüt iklimi de önem arz eder (Eroğlu, 2000: 349).

Katılımcı yönetim sayesinde ise çalışanlar kendilerini de ilgilendiren konulara yönelik olarak fikirlerini beyan etmenin özgürlüğünü yaşarlar. Aynı zamanda

çalışanlara verilen sorumluluk ve otorite onların kendilerini işin bir parçası gibi hissetmelerini sağlar. Dolayısıyla katılımcı yönetimin de stresi önlemede önemli bir rolü vardır (Kirel, 2003: 194).

c) Sosyal Destek Sağlama

Sosyal destek kavramı “*stres altındaki ya da güç durumdaki bireye çevresindeki kişiler tarafından sağlanan yardım ve destekler*” olarak tanımlanabilir. Zor durumdaki kişinin yakınlarının, çevresindeki kişilerin, çalıştığı örgütün kendisini sevdiğini, değer verdiğini gösteren davranışları, tutumları sosyal desteğin göstergeleridir. Sosyal destek kişinin yaşadığı stresin etkisini azaltarak kişiyi olumlu bir şekilde etkiler. Bu doğrultuda sosyal destek kaynakları ile stres verici yaşam olayları arasındaki ilişkiyi ele alan Liberman’a (1982) göre sosyal destek kaynakları, kişinin yaşamında onu strese sokacak bir durum ortaya çıktığında onun olayı algılayış tarzını değiştirerek stresin oluşmasını engeller (Özgüven, 2003: 229). Bu nedenle yalnız yaşayan ya da etrafındaki insanlar tarafından kabul edilmeyen kişilerin, yaşadıkları stresten etkilenme olasılıkları daha fazladır, daha hassastırlar. Kişilerin diğer insanlarla kurduğu olumlu iletişim, paylaşılanlar ve birlikteliklerinden aldıkları zevk, hem stresle başa çıkmalarını kolaylaştırmakta hem de stresin kendileri üzerinde yaratacağı olumsuz etkiyi sınırlandırarak daha az zarar görmelerini sağlamaktadır (Güney, 2000: 463).

d) Rol Analizi ve Sınıflandırması

İş stresi ile başa çıkmada örgütlerin önem vermesi gereken konulardan bir diğeri de örgüt içindeki rollerin analiz edilip sınıflandırılmasıdır. Luthans (1995), örgütsel rollerin aydınlatılmasının, çalışanların iş stresi ile başa çıkma çabalarında onlara destek olacak bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Her iş ya da rol tanımı, çalışanda kendisinden tam olarak beklenen şeyin ne olduğu konusunda çatışma ya da belirsizlik yaratmayacak şekilde açık ve net bir şekilde yapılmış olmalıdır (Solmuş, 2004: 100). Eğer yönetim çatışmaları azaltır ve örgütsel rolleri analiz edip, sınıflandırıp açıklığa kavuşturursa roller nedeniyle yaşanabilecek iş stresi olasılığını da azaltabilir (Güler vd., 2001: 31).

e) İyi İşleyen Bir Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme uygulamalarının temel amacı çalışanların ve örgütlerin performanslarını iyileştirmek ve çalışanlarla ilgili yönetsel kararlar almada yardımcı olabilmektir (Bingöl, 2006: 348). Bu nedenle örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin adil, objektif ve işe ilişkin bir değerlendirme sistemi olmasının çok büyük bir önemi vardır (Palmer, 1993: 17). Aksi takdirde performans değerlendirme uygulamaları çalışanların stres düzeylerini artırarak performanslarını da olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Performans değerlendirme uygulamaları çalışmamız açısından önem arz ettiği için bölümün sonunda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

f) Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık

İnsanlar kuşkusuz çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak ve yukarılara doğru tırmanarak daha üst pozisyonlarda görev almak arzusu ve ihtiyacındadır (Bingöl, 2006: 284). Dolayısıyla çalışanları hem ruhsal hem de bedensel olarak olumsuz bir şekilde etkileyen yıkıcı stres kaynaklarından biri de çalışanların kariyerleri ile ilgili tam bir bilgi sahibi olamamasıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu tekniklerden bazıları aşağıda verilmiştir (Luthans, 1989: 212-213):

- Çalışanların kendilerini anlama ve değerlendirme becerisini geliştirmeye yönelik el kitapları yayınlanması, uygulamalı çalışmalar yapılması gibi yardımların sağlanması,
- Kapsamlı görüşmeler ve mesleki danışmanlık yapılması,
- Çalışanların iş ve meslek değişiklikleri yapmalarına fırsat veren programların arttırılması,
- Çalışanları yeni meslek veya işlerine hazırlamak amacıyla bilgi ve becerilerini arttıracak eğitimler ve deneysel programlar düzenlemek,

Bu gibi teknikler sayesinde çalışanların kariyer beklentileri nedeniyle yaşadıkları stres azalır ve çalışma hayatının kalitesi artar, işgörenler niteliklerine uygun işlere yerleştirilir, çalışanlara eşit fırsatlar sağlanmış olur. Aynı zamanda çalışanların beceri ve yeteneklerinin son noktaya kadar gelişmesine yardım etme amacını taşıyan eğitim programları da çalışanların davranışlarında olumlu yönde bir değişim yaşanmasına ve işle ilgili streslerini azaltarak işlerini daha doğru ve iyi yapmalarına yol açmaktadır (Soysal, 2009: 35-36).

3.7. Performans Değerlendirme Uygulamalarının İş Stresine Etkisi

İş stresi üzerinde etkili olan faktörler içinde performans değerlendirme uygulamalarının önemli bir yer teşkil ettiği önceki bölümlerde ifade edilmiştir. Bu bölümde de performans değerlendirmenin iş stresi üzerindeki etkisi daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. İş stresinin çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir. Stresin çalışan üzerinde negatif mi yoksa pozitif mi bir etkisi olacağını belirleyen unsur stresin düzeyidir. Ancak konu ile ilgili araştırmalarda genellikle stresin olumsuz etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun yanı sıra hem özel sektörde hem de kamuda performans değerlendirme uygulamaları olumlu amaçlara hizmet etme amacıyla uygulanan bir ölçüm yöntemidir. Ancak bazı hallerde performans değerlendirme uygulamalarının çalışanlar üzerinde stres yaratan bir durum olabileceği de unutulmamalıdır. Bu bölümde de performans değerlendirmenin hangi koşullarda çalışanların iş stresi üzerinde etkili olabileceği konusu üzerinde durulacaktır.

Performans değerlendirme sistemi örgütler açısından kolay kurulabilen ya da işletilebilen bir sistem olmamakla birlikte bu süreçte yapılacak bir hata ya da karşılaşılan bir sorun, sistemin tamamının zarar görmesine ve istenilen amaca ulaşılamaması gibi bir sonuca neden olacaktır. Bu da hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından istenmeyen bir durumdur. Çalışmamız açısından önem teşkil eden nokta ise performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek hatalar, zorluklar ve bu gibi durumların çalışanlar üzerinde yaratabileceği streştir.

Performans değerlendirme sürecinde kriterlerin belirlenmesi önemli bir aşamadır. Sistemin başarıya ulaşması ve konulan hedefleri gerçekleştirebilmek için

performans kriterlerinin doğru seçilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği gibi kriterler basit ve anlaşılır olmalı, ölçülmek istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun olmalı, üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı, birbiriyle çakışan ya da hesaba alınmayıp eksik bırakılan kriterler olmamalıdır. Aynı zamanda daha kolay anlaşılır ve ölçülebilir olması nedeniyle kriterler için kullanılan veriler daha çok sayısal olmalıdır. Ancak adalet, ulusal savunma gibi kamu hizmetlerinde sayısal performans kriterleri belirlemek çok zordur. Bunun yanı sıra her kurum için kullanılabilecek genel performans ölçütlerinin bulunamaması da karşılaşılan zorluklardan bir tanesidir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 32).

Yapılan pek çok çalışmada kurumlarda uygulanan performans değerlendirme ile ilgili olarak çalışanların bilgilendirilmediği görülmektedir. Örneğin 2006 yılında hastanelerde yapılan bir anket çalışmasında uygulamaya katılan sağlık personelinin yaklaşık %45'inin performans dayalı ek ücret ödeme sistemi konusunda bilgilendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır (Gazi, 2006: 106). Bu durum çalışanlarda iş stresi yaratabilmektedir. Performans değerlendirme ile ilgili olarak çalışanların yeterli bilgiye sahip olması hem güven ortamının yaratılması hem de çalışanlarda stres yaratmamak adına önemli bir konudur (Büyükfırat, 2009: 83).

Son yıllarda sağlık alanında uygulanmaya başlayan performans sistemine yöneltilen eleştirilerden bir tanesi de belirlenen kriterlere yöneliktir. Sağlık çalışanlarının performanslarını değerlendirmek için saptanan kriterlerin sağlık hizmetinin niteliğini ölçemediği ve ekip çalışmasını olanaksızlaştırdığı dile getirilmektedir (Elbek ve Adaş, 2009: 39). 22 Kasım 2011'de üniversite hastanelerinde çalışan hekimler tarafından ve 21 Aralık 2011 ve 4 Şubat 2012 tarihlerinde sağlık çalışanları tarafından yapılan grevlerin, iş bırakma eylemlerinin en temel nedenlerinden biri de kriterlerde niceliğin ön plana çıkarılarak sağlığın ticarileştirilmesidir. Bu nedenle kriterlerle ilgili olarak çalışanların bilgilendirilmesi hatta kriterlerin belirlenmesi sürecine, verdikleri hizmet hakkında en gerçekçi bilgiye sahip olan çalışanların kendisinin de dahil edilmesi önem arz eden bir diğer konudur (Büyükfırat, 2009: 81-82).

Performans değerlendirmede kriterler kadar standartlar da önem teşkil eder. Kullanılan standartlar gerçekçi olmalıdır. Çalışanların ulaşamayacağı, onların kapasitelerini çok fazla açan standartlar çalışanlarda başaramayacağım korkusuyla strese neden olabilmektedir (Büyükfırat, 2009: 82). Bunun yanı sıra çalışanları geliştirmek adına zorlamayan, ulaşılması kolay standartlar da aynı şekilde çalışanlar adına yararlı olabilecek olan olumlu stres yaratmayarak onları işe motive etme konusunda sıkıntılara neden olabilmektedir.

Performans değerlendirme uygulaması örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte genellikle sabit bir zaman aralığıyla yapılmaktadır. Ancak özellikle özel sektörde değerlendirmenin ücret artışı, terfi gibi bazı kararların alınmasından önce yapıldığı da görülmektedir (Bingöl, 2006: 337). Performans değerlendirme uygulamasında çalışanlar üzerinde değerlendiriliyor olmaktan kaynaklanan bir stres olmakla birlikte eğer değerlendirme işlemi çok sık tekrarlanırsa mevcut stres seviyesinde artış gözlemlenme olasılığı yükselebilmektedir.

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir şekilde yapılmasında en önemli etkenlerden bir tanesi de değerlendirmenin kim tarafından yapılacağı konusudur. Eğer yapılan değerlendirme, konusunda eğitimli kişiler tarafından yapılmazsa ya da çalışanların verdikleri hizmetlerin nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmayan kişiler tarafından yapılırsa bu durum çalışanlar üzerinde baskı yaratabilir. İş stresi açısından bakıldığında çalışan üzerinde bir baskı yaratmayacak olan kişinin kendi kendini değerlendirmesidir. Ancak bu yöntemde de kişinin kendi performansı söz konusu olduğu için objektif olamaması gibi bir ihtimal ortaya çıkabilmektedir.

Performans değerlendirme uygulamalarının sonuçlarının ilgili çalışanlara bildirilmesi sistem açısından önem taşıyan bir diğer konudur. Çalışanlar kendi performansları hakkında yapılan değerlendirmeleri bildikleri ölçüde kendilerini geliştirme konusunda motive olabilirler (Kaymaz, 2007: 175). Ayrıca alışanlarda geribildirim almadıklarında nemsenmedikleri algısı oluşabilmekte ya da performans sonuçlarından haberdar olmadıkları için bir kaygı oluşabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtıldığı durumlarda doğrudan bir geri bildirim

söz konusu olmaktadır. Alınan ücretler çalışanların performans durumları ile ilgili olarak bir fikir verebilmekte bu da çalışanları strese sokabilmektedir.

Kullanılan yöntem de çalışanların iş stresi açısından önem arz eder. Geleneksel değerlendirme yöntemleri çağdaş değerlendirme yöntemlerine göre daha yaygın olarak kullanılıyor olsa da değerlendirici hatalarına daha açık olmaları, çalışanları birbiriyle kıyaslama şeklinde değerlendirmeleri gibi nedenlerle çalışanlarda iş stresi yaratabilir. Çağdaş değerlendirme yöntemleri ise geleneksel yöntemlere göre daha fazla zaman gerektirse de görece olarak daha az stres faktörü barındırmaktadır. Ancak çağdaş değerlendirme yöntemleri de hedeflere ulaşmada zaman baskısı, astlar tarafından değerlendirilmek gibi nedenlerle iş stresi yaratabilmektedir (Büyükfırat, 2009: 85).

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar değerlendirmenin etkinliğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Değerlendiricinin objektif olamaması, sistem hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, bazı çalışanlara karşı önyargılı olması ya da değerlendirmeyi tek bir kriter üzerinden yapması gibi sorunlar çalışanlar üzerinde bir stres yaratabilir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme uygulamalarında sistemin tasarımı ve yürütülmesinden kaynaklanan sorunlarla da karşılaşılabilir. Bu tarz sorunlar çalışanlar arasında huzursuzluklara yol açabileceği gibi sistemin amacına ulaşması önünde de engel teşkil eder.

Son olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanılıp kullanılmadığı ya da kullanılıyorsa ne amaçla kullanıldığı çalışanların iş stresi seviyelerinde etkili olabilmektedir. Ücret yönetimi performans değerlendirme sonuçlarının en sık kullanıldığı alanlardan bir tanesidir. Son dönemde örgütlerde hem adil bir ücret sistemi oluşturmak hem de çalışanları motive etmek amacıyla performansa dayalı ücret yönetimine geçiş yaşanmaktadır. Ücret; çalışanın beslenme, barınma, giyinme gibi zorunlu ihtiyaçlarının yanı sıra eğlenme ve kültürel ihtiyaçlarının karşılanması için de önemli bir kaynaktır. Dolayısıyla yüksek performans gösterdiğinde görece olarak yüksek ücret alacağını bilmek çalışanlar için bir motive unsuru olabilmektedir. Aynı zamanda performansa dayalı olarak belirlenen ücret çalışanların yaptıkları işleri ve çalıştıkları örgütleri daha çok benimsemesine yol açabilmektedir. Ancak asıl

amacı ücret faktörünü kullanıp çalışanları motive ederek performanslarını artırmak olan performansa dayalı ücret ödemesi her zaman istenilen sonucu vermeyebilmektedir. Çünkü sonuçların ücrete yansması ve bunun adil bir şekilde yapılmaması çalışanlar arasında gerginliğe ve huzursuzluğa ve dolayısıyla iş stresi seviyelerinin artmasına yol açabilmektedir (Büyükfırat, 2009: 86). Bunun yanı sıra performansa dayalı ücret ödemesi çalışanlar arasındaki rekabet duygusunu artırabilmekte bu da zaman zaman çalışma barışını bozabilmektedir.

Yukarıda sayılan konulara dikkat edilerek hazırlanan bir performans değerlendirme sistemi çalışanlarda iş stresine neden olmaz ve örgütleri hedeflenen sonuçlara götürür denilemez. Başka bir ifadeyle performans değerlendirmenin iyi kurgulanmamasının ve etkili bir şekilde uygulanmamasının tek olumsuz sonucu çalışanlarda iş stresine neden olmak değildir. Başarısız şekilde uygulanan bir performans değerlendirme çalışanlarda ciddi düzeyde iş stresi oluşturmanın ve çalışanların performanslarının önemli bir şekilde düşmesine neden olmanın yanı sıra özel sektörde örgütün kar elde edememesine ya da iflas etmesi gibi sonuçlara da yol açabilir. Bunun yanı sıra iyi tasarlanmamış bir performans değerlendirme sistemi kamuda daha ciddi sonuçlara sebebiyet verebilir.

Tüm devlet faaliyetlerinde meşruluk ve güven olmazsa olmaz değerlerdir. Bu noktada performans değerlendirme kamu kurumlarının etkinliği, etkililiği ve ekonomikliği hakkında güvenilir bilgiler sağlayarak bu değerlerin güçlendirilmesine katkıda bulunabilir (Mülkiye Teftiş Kurulu, 2008: 7). Ancak kamu yararını gözeterek mal ve hizmet üreten kurumlarda uygulanan sistemlerin iyi tasarlanmaması güvenilir bilgiye ulaşma konusunda sıkıntı yaratmanın yanı sıra programların ya da kurumların meşruluğu üzerinde etkili olabilir. Çünkü *“yönetim bilimi açısından meşruluk, yönetsel faaliyetlerin başarısının, yurttaş memnuniyetinin, kamu politikası karar ve uygulamalarının desteklendiğinin bir göstergesi”* olarak ifade edilmektedir (Eren, 2009a: 13). Dolayısıyla kamu kurumlarında uygulanan sistemlerden vatandaşların memnun olmaması ya da sistemin çalışanlar tarafından desteklenmemesi ve bu nedenle başarılı sonuçlar üretememesi sistemin ve kurumun meşruluğunu zedeleyebilmektedir.

Performans değerlendirmenin çalışanların iş stresi üzerindeki muhtemel etkileri yukarıda ifade edilmiştir. Çalışmamız konunun Türk kamu yönetimindeki yansımalarını görmek adına sağlık alanında uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş stresine olan etkileri ile ilgili olarak yapılan uygulama çalışmasıyla devam edecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KAMU ÇALIŞANLARININ İŞ STRESİNE ETKİSİ: KONYA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve ölçeklerine yer verildikten sonra anket çalışmasından elde edilen sonuçlar, tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde değerlendirilecektir. Ankete dayalı olarak yapılan uygulama çalışmasından elde edilen verilere, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla uygun istatistiki analizler yapılarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hekimlerde uygulanan performansa dayalı ödeme sisteminin hekimlerin bu sisteme geçildiğinden beri yaşadığı iş stresine etkisini belirlemektir. Bunun yanı sıra bir diğer amacı; hekimlerin demografik özelliklerine göre performansa dayalı ödeme uygulamasına bakış açılarında ve yaşadıkları iş stresinde farklılık olup olmadığını tespit etmektir.

Kamu kurumlarının içerisinde bulunduğu ve ilişkide olduğu tüm çevrede yaşanan hızlı değişim; kamu kurumlarını da hizmet kalitesini artırma, çalışanların memnuniyetini sağlama, vatandaşların beklentilerini karşılama amaçlarını gerçekleştirebilmesi noktasında yeni yöntemler aramaya itmiş ve bu arayış sonucunda Sağlık Bakanlığı'nda performans değerlendirmenin bir aracı olarak performansa dayalı ödeme sistemine geçiş yaşanmıştır. 2004 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı'na uygulanan performansa dayalı ödeme sistemi ile; sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda sunulması, sağlık çalışanlarının da yaptıkları katkılar sonucunda ödüllendirilmesi ve bu sayede verimli ve kaliteli hizmet sunma konusunda teşvik edilmesi amaçlanmıştır. Ancak 2004 yılından itibaren uygulanan sistemin pek çok olumlu etkisi dile getirilirken aynı zamanda çok sayıda eleştiriye de maruz kalmıştır. Zaman zaman sağlık personelleri sistemi eleştirmek, eksikliklerini dile getirmek ve hatta kaldırılmasını talep etmek amacıyla grev ve

protesto yürüyüşleri düzenlemişlerdir. Bu durum araştırmanın konusu bakımından önem teşkil etmektedir.

İleri derecede uzmanlaşmanın olduğu, ekip çalışmasının ve dolayısıyla karşılıklı ilişkilerin önem kazandığı bir sektör olan sağlık sektöründe çalışanlar; zaten insan hayatının söz konusu olduğu bir işi icra etmekle görevli olmalarından dolayı belli bir düzeyde iş stresi yaşamaktadır. Bu nedenle uygulanan performansa dayalı ödeme sisteminden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için sağlık personellerinin iş stresi düzeylerini artırmayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu durumdan hem sağlık personelleri ruhsal ve bedensel olarak etkilenir ve sağlık personelinin performansı artırılmak isterken tam tersi bir şekilde düşebilir hem de toplumun sağlığı tehlikeye girebilir. Bu nedenle uygulanan sistemin sağlık personellerinde iş stresi yaratıp yaratmadığı ve yaratıyorsa bunun sebeplerinin incelenmesi önem arz eden bir konudur.

Yapılan literatür incelemesinde iş stresi, kamuda performans değerlendirme, sağlık alanında uygulanan performansa dayalı ödeme ile ilgili ayrı ayrı çok sayıda araştırma olmasına rağmen performans değerlendirme sisteminin iş stresine etkisi konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Özellikle kamuda performansa dayalı ödemenin iş stresine etkisi konulu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırma, bir kamu politikası olarak başlatılan performansa dayalı ödeme sisteminin çalışanlar üzerindeki etkisini görmek ve sağlık alanındaki uygulamaya benzer bir uygulamanın Emniyet Teşkilatı ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda başlatılması şeklindeki düşünce nedeniyle mevcut sistemin eksikliklerini analiz etmek açısından önem taşıdığı ve konuyla ilgili akademik araştırma yapacaklara veri sağlaması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma;

- Ankete katılan katılımcıların ankette yer alan ifadeleri, soruları samimi ve doğru bir biçimde algıladıkları ve cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil ettiği,

- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiki tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışmada, Türk kamu yönetiminde uygulanan performans değerlendirmenin çalışanların iş stresine etkisi Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın belirli bir hastanede yapılması ve anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması nedeniyle araştırma belli sınırlılıkları içermektedir. Bu sınırlılıklar;

- Anket uygulamasının sadece Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hizmet veren hekimlere yapılmış olması,
- Anketin örnekleminin sadece hekimlerden oluşması,
- Konuyla ilgili ulaşılabilen yerli ve yabancı kaynakların sınırlı olması,
- Hekimlerin algılarının zamanla değişebileceği ihtimalidir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi; anket formunun oluşturulması, araştırma örnekleminin belirlenmesi, anket formunun ön testi ve verilerin analizi aşamalarından oluşmaktadır.

Sağlık alanında uygulanan performansa dayalı ödeme sisteminin, hekimlerin bu sisteme geçildiğinden beri yaşadığı iş stresi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, hizmet yılları, eğitim durumları gibi bilgilere ulaşılmak istenmiştir. Bu bölüm toplam 18 sorudan oluşmaktadır.

Performansa dayalı ödeme sisteminin olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan anketin 2. ve 3. bölümlerine veri sağlaması amacıyla kalitatif bir araştırma yapılmıştır. Bu aşamada anket öncesinde ulaşılabilen

15 tane hekim ile yarı yapılandırılmış bir görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede ekte verilen görüşme formu kullanılmış ancak yapılan görüşmenin akışına bağlı olarak hekimlere değişik sorular da yöneltilmiştir. Görüşme verilerinin kaydedilmesinde kullanım kolaylığı olmasına karşılık görüşülen hekimlerde bir çekinceye neden olmamak adına kayıt cihazı kullanılmamış sadece araştırmacı tarafından not alma işlemi uygulanmıştır. Yapılan görüşmelerden ve yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ışığında ikinci bölümde; performans dayalı ödeme uygulamasına ilişkin 27 tane olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeye yer verilmiş ve hekimlerin bu ifadelere katılıp katılmadıkları sorgulanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise performans dayalı ödeme uygulamasına ilişkin 41 tane olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeye yer verilmiş ve hekimlerin bu ifadelere ne derecede katıldıkları araştırılmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise performans dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin iş stresi yaşıyıp yaşamadıklarını anlamak amacıyla bazı ifadelere yer verilmiştir. Bu bölümde iş stresi ile ilgili veri toplamak amacıyla kullanılan iş stresi ölçeği; Ornelas ve Kleiner (2003)'in Cohen'den (2001) yaptıkları özetlemeyi temel alan Tatar'ın (2009) oluşturduğu "İş Ortamı Stres Ölçeği(İOSÖ)" dikkate alınarak 2009 yılında Yrd. Doç. Dr. Haluk Tanrıverdi danışmanlığında Şerife Rahşan Koç tarafından hazırlanan "Sağlık Çalışanlarında İş Stresi: Acil Servis Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmında kullanılan ve Cronbach's alpha katsayısı 0,873 olarak bulunan "acil çalışanları iş stresi değerlendirme skalası"ndan faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu bölüm 30 tane ifadeden oluşmaktadır.

Ankette yer alan tüm ifadeler; cevaplayıcının yapılan araştırma ile ilgili yargılara ne derece katıldığını tespit etmede kullanılan ve hazırlanan anketlerde en sık başvuru, güvenilirliği yüksek bir ölçek olan 5'li "likert ölçeği" ne (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Tarafsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) göre hazırlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılanlardan 5 eşit aralıklı katılma derecesinden kendilerine en uygun buldukları dereceyi işaretlemeleri istenmiştir.

4.5. Araştırmanın Örneklemi

Örneklemenin belirlenmesi aşamasında Konya’da 2012 yılı itibariyle hizmet veren 851 tane uzman hekimin 223 tanesinin Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışıyor olmasının ve Türkiye’de sağlık personelleri tarafından yapılan grevlere katılan hastanelerin çoğunun eğitim ve araştırma hastanesi olması nedeniyle araştırmanın örneklemini Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde hizmet veren hekimler oluşturmaktadır.

Ana kütlenin tamamına anket formu yüz yüze görüşme yöntemiyle dağıtılmıştır. Geri dönüş oranının artırılması amacıyla hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısı ile birlikte koordineli olarak çalışılmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda 358 kişiye dağıtılan anket formundan 146’sının geri dönüşü olmuş ve bu anketlerden 134’ü ise değerlendirmeye alınmıştır. 12 tane anket formu ise eksik ve hatalı olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

4.6. Anket Formunun Ön Testi

Araştırmanın ön testini yapmak amacıyla anket formu ana kütle içerisinde yer alan hekimlerden oluşan 22 kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Ön teste katılan hekimlerden gelen eleştiriler doğrultusunda anketin 2. ve 3. bölümünün açıklama kısmında yer alan “aşağıda performans dayalı ek ödeme uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin görüşler yer almaktadır. Bu görüşlere katılma derecenizi ifade eden sayıyı işaretleyiniz” şeklindeki ifade “Aşağıda performans dayalı ek ödeme uygulamasına ilişkin olumlu olarak nitelendirilebilecek görüşler yer almaktadır. Bu görüşlere ne ölçüde katıldığınızı lütfen söyler misiniz?” şeklinde değiştirilmiştir. Aynı değişiklik 3. bölümün açıklama kısmında da yapılmıştır. Bunun yanı sıra anketin 2. bölümüne “uygulama nedeniyle hekimler arasında yaşanan rekabet beni motive etmektedir” ifadesi eklenmiştir. Bunun yanı sıra anketin son kısmında yer alan açık uçlu sorulara verilen cevaplardan faydalanılarak anketin 4. bölümünde yer alan iş stresi ile ilgili ifadeler “eskisi gibi aileme yeterince zaman ayıramıyorum” ifadesi eklenmiştir.

4.7. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) İstatistiksel Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin büyük çoğunluğu parametrik olmayan(non-parametrik) veri olduğu için mümkün olduğu sürece parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Kruskal Wallis H Testi, Mann-Whitney U Testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliği ise Cronbach Alpha değerinden yararlanılarak test edilmiştir.

4.8. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinde veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılan bir analizdir. Güvenilirlik analizi için birçok yöntem kullanılmakla birlikte en yaygın kullanıma sahip olan yöntem Alfa (Cronbach) yöntemidir. Bu yöntemin kullanılması için ölçülecek konuya ilişkin ölçekteki soru sayısının 20’den fazla ve denek sayısının 50’den fazla olması gerekmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Bunun yanı sıra 0 ile 1 arasında değerler alan alfa katsayısının 0,8 ile 1 arasında yer alması ($0,8 < \alpha < 1$) yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu gösterir (Ural ve Kılıç, 2005: 262). Güvenilirlik ve geçerlilik birbiriyle ilişkili olan kavramlardır. Yapılan araştırma geçerli ise aynı zamanda güvenilirdir. Yapılan çalışmada ölçme aracının geçerlik durumunu belirlemek amacıyla ölçüt olarak içerik geçerliği (content validity) kullanılmıştır. İçerik geçerliği “ölçme aracında bulunan soruların ya da maddelerin ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup uzman görüşüne göre saptanması” ile tespit edilir (Genç, 2010: 93). Bu çalışmada da yapılan anket çalışmasının geçerliğini belirlemek amacıyla hem kaynak taramasından hem de danışman Doç. Dr. Gülise GÖKÇE ve Prof. Dr. Orhan GÖKÇE’nin görüşlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için kullanılan Cronbach Alfa katsayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo -4.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değeri
Performans Olumlu	27	0,958
Performans Olumsuz	41	0,977
İş stresi	30	0,931

Tabloda belirtildiği üzere kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarının; performansa dayalı ödeme (PDÖ) sistemine yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler için (0,958); performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler için (0,977) ve performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin ölçüldüğü 4. bölüm için (0,931) olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlardan ölçeklerin yüksek düzeyde ($0,8 < \alpha < 1$) güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.9. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmanın ana hipotezi “*performansa dayalı ödeme uygulaması hekimlerde iş stresine neden olmaktadır*” şeklindedir. Bu ana hipotezin yardımcı hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H₁: PDÖ sistemine yönelik olumlu ifadeler ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: PDÖ sistemine yönelik olumsuz ifadeler ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: PDÖ uygulamasının iş yükünü artırması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansımaları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: PDÖ uygulamasıyla hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlaması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: PDÖ uygulamasının çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: PDÖ uygulamasının adil ve objektif yapılmaması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: PDÖ uygulamasının denetiminin zor olması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Hekimlerin cinsiyetleri ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₀: Hekimlerin cinsiyetleri ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Hekimlerin yaşları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Hekimlerin yaşları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃: Hekimlerin medeni durumları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₄: Hekimlerin medeni durumları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₅: Hekimlerin eğitim durumları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₆: Hekimlerin eğitim durumları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₇: Hekimlerin hizmet yılları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₈: Hekimlerin hizmet yılları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₉: Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₀: Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₁: Hekimlerin performanslarına karşılık aldıkları ek gelir miktarı ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₂: Hekimlerin performanslarına karşılık aldıkları ek gelir miktarı ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₃: Hekimlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₄: Hekimlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₅: Hekimlerin çalışma temposu ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₆: Hekimlerin çalışma temposu ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₇: Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₈: Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.10. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere ardından da ankette yer alan bölümlerin aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarına yer verilecektir. Son olarak ise araştırma hipotezlerinin açıklanmasına yarar sağlayacak analiz sonuçları üzerinde durulacaktır.

4.10.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasına katılan hekimlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılı gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo-4.2’de verilmiştir.

Tablo -4.2: Örneklemen Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<u>Cinsiyet</u>			<u>Medeni Durum</u>		
Erkek	70	52,2	Evli	102	76,1
Kadın	64	47,8	Bekar	32	23,9
<u>Eğitim Durumu</u>			<u>Hizmet Yılı</u>		
Lisans	52	38,8	0-1 yıl arası	6	4,5
Yüksek Lisans	32	23,9	2-5 yıl arası	56	41,8
Doktora	50	37,3	6-10 yıl arası	38	28,4
			11-15 yıl arası	18	13,4
			16 yıl ve üzeri	16	11,9
<u>Yaş</u>			<u>Çalışma Süresi</u>		
18-25 yaş arası	6	4,5	1 yıldan az	50	37,3
26-30 yaş arası	40	29,9	1-5 yıl arası	68	50,8
31-35 yaş arası	42	31,3	6-10 yıl arası	14	10,4
36-45 yaş arası	28	20,9	11 yıl ve üzeri	2	1,5
45 ve üstü	18	13,4			
<u>Maas</u>			<u>Ek Gelir</u>		
1000 TL den az	4	3	1000 TL den az	8	6
1000-2500 TL arası	106	79,1	1000-2000 TL arası	70	52,2
2501-5000 TL arası	16	11,9	2001-3000 TL arası	22	16,4
5001 TL ve üzeri	8	6	3001 TL ve üzeri	34	25,4

Not: n=134.

Yukarıdaki tabloda verilen örneklem grubundaki hekimlerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında erkek hekimlerin(%52,2) kadınlardan(%47,8) daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örneklem grubundaki hekimlerin büyük çoğunluğu (%76,1) evlidir. Hekimlerin yaş aralıklarına bakıldığında ise %31,3 ile en yüksek oranın 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Hastanede çalışan ve örneklem grubunda yer alan hekimlerin %41,8'inin hizmet yılları 2 ile 5 yıl arasındadır ve %50,8'inin bulundukları hastanede çalışma süreleri ise 1 ile 5 yıl arasındadır. Yapılan analiz sonucundan elde edilen veriler açısından göze çarpan durumlardan biri de hekimlerin çok büyük bir oranının (%79,1) temel maaşının 1000 ile 2500 TL arasında olması ve %52,2'sinin yaklaşık temel maaşları kadar

performansa değerlendirmeye dayalı olarak ek gelir elde etmesidir. Yani hekimlerin eline geçen gelirin önemli bir kısmı gösterdikleri performansa endekslenmiş durumdadır.

4.10.2. Performansa Dayalı Ödeme Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere ve İş Stresine İlişkin Analiz Sonuçları

Bu bölümde; çalışmanın Ek 2 kısmında verilen tanımlayıcı istatistikler kapsamında ankette yer alan her bir ifadeye ilişkin bulunan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri baz alınarak hesaplanan performansa dayalı ödeme sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerini ölçen 2. ve 3. bölüm ile sisteme geçildiğinden beri hekimlerin yaşadığı iş stresini ölçen 4. bölümün aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına yer verildikten sonra hekimlerin bu bölümlerdeki ifadelere katılma oranları ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını analiz etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilecektir.

Aşağıdaki Tablo-4.3'te hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumsuz ve olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadelere verdikleri cevaplar ile PDÖ sisteminin yarattığı stresi ölçtüğümüz 4. bölüme verdikleri cevapların ortalamalarına ve standart sapmalarına yer verilmiştir.

Tablo -4.3: PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere ve Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Ölçekler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Performans Olumlu	2,44	0,85
Performans Olumsuz	3,87	0,80
İş stresi	3,36	0,69

Notlar: (i) n=134, (ii) Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=105,128$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tabloda görülen analiz sonuçları incelendiğinde ankete katılan hekimlerin performansa dayalı ödemeye yönelik olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları dikkate alındığında (3,87) bu ifadeler katılma oranların yüksek olduğu, olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında (2,44) ise bu ifadeler katılma oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra hekimlerde performansa dayalı ödeme sisteminin yarattığı stresin sonuçlarını ölçtüğümüz “iş stresi” bölümünün ortalamasının da 3,36 ortalama ile “katılıyorum” ifade alanına girdiği görülmektedir.

Çalışmanın Ek 2 kısmında verilen tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ankete katılan hekimlerin PDÖ sistemine yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler içinde yalnızca “yapılan uygulama izin ve rapor taleplerini azaltmıştır” ve “uygulama sayesinde laboratuvar tetkik sayıları artmıştır” şeklindeki cümleler açısından “katılıyorum” ifade alanına girdiği, diğer ifadelerin tümü açısından ise “tarafsızım” ifade alanına girdikleri görülmektedir. Ankete katılan hekimlerin PDÖ sistemine yönelik olumlu buldukları iki özelliğinin, içinde bazı olumsuzlukları da barındırması ve PDÖ sistemine yönelik olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerin tamamında “katılıyorum” ifade alanına giren cevapları vermeleri hekimlerin sistemden duydukları memnuniyetsizliğin bir göstergesidir. Bunun yanı sıra anket çalışmasına katılan hekimlerin %49.3’ünün işinin genelde mesai saatleri dışına sarktığını söylemesi, %43.3’ünün ise “üniversiteye yeniden başlayacak olsanız yine hekim olmayı mı seçerdiniz?” sorusuna “hayır, kesinlikle seçmezdim” cevabını vermesi sistemin sorgulanmasının gerekliliği açısından önemli sonuçlardır.

4.10.2.1. Cinsiyetlerine Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Ankete katılan hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler yönelik değerlendirmelerinin ve yaşadıkları iş stresinin cinsiyetlerine göre farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo -4.4: Hekimlerin Cinsiyetleri ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Mann-Whitney <i>U</i> Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Kadın (n=64)	2,33	0,86	3,93	0,86	3,47	0,80
Erkek (n=70)	2,54	0,83	3,82	0,75	3,26	0,55
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
z	-,936		-,874		-1,266	
p	>.00		>.00		>.00	

Tabloya göre hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ve yaşadıkları iş stresi ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle çalışmanın H_9 ve H_{10} hipotezleri reddedilmiştir.

4.10.2.2. Yaşlarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Ankete katılan hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ile yaşadıkları iş stresinin yaşlarına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla yapılan ve aşağıda verilen Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre hekimlerin yaşları ile hem PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri hem de yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tabloya bakıldığında performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu ifadelerle en çok 46 yaş ve üzeri hekimlerin katıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra olumsuz ifadelerle katılma oranı en yüksek olan hekimlerin mesleğe yeni adım atmış hekimler olduğu görülmektedir. 18-25 yaş arası hekimlerin olumsuz ifadeler açısından “kesinlikle katılıyorum” ifade alanına girdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş stresi düzeyleri de diğer yaş gruplarındaki hekimlere kıyasla daha yüksektir.

Tablo -4.5: Hekimlerin Yaşları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
18-25 yaş arası (n=6)	1,49	0,23	4,78	0,27	4,01	0,89
26-30 yaş arası (n=40)	2,38	1,09	3,99	0,93	3,65	0,73
31-35 yaş arası (n=42)	2,31	0,70	3,83	0,79	3,24	0,67
36-45 yaş arası (n=28)	2,53	0,68	3,73	0,64	3,22	0,45
46 yaş ve üzeri (n=18)	3,07	0,43	3,61	0,64	2,98	0,52
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
χ^2	20,75		11,86		14,63	
p	<.00		<.00		<.00	

Tabloya bakılarak hekimlerin yaş aralığı düştükçe yaşadıkları iş stresi düzeyinin arttığı söylenilebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmanın H_{11} ile H_{12} hipotezleri desteklenmiştir.

4.10.2.3. Medeni Durumlarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ve yaşadıkları iş stresi ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test etmek amacıyla yapılan analizin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo -4.6: Hekimlerin Medeni Durumları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Mann-Whitney <i>U</i> Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Bekar (n=32)	2,76	0,84	3,54	0,91	3,39	0,77
Evli (n=102)	2,34	0,83	3,98	0,73	3,35	0,66
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
z	-1,94		-2,76		-0,17	
p	<.00		<.00		>.00	

Tabloya göre hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunurken ($p < 0,05$); yaşadıkları iş stresi ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Analiz doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre evli olan hekimlerin bekarlara göre olumsuz ifadelerle daha çok oranda katıldıkları görülmektedir. Bu nedenle H_{13} hipotezi desteklenmiş buna karşılık H_{14} hipotezi ise reddedilmiştir.

4.10.2.4. Eğitim Durumlarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Ankete katılan hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ile yaşadıkları iş stresinin eğitim durumlarına göre farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo -4.7: Hekimlerin Eğitim Durumları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

	Tüm Örnek (n=134)		Lisans (n=52)		Yüksek Lisans (n=32)		Doktora (n=50)		Kruskal Wallis H Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	χ^2	p
Olumlu	2,44	0,85	2,63	0,81	2,44	0,97	2,24	0,77	7,51	<.00
Olumsuz	3,87	0,80	3,49	0,83	4,14	0,68	4,10	0,69	19,82	<.00
İş Stresi	3,13	0,70	3,59	0,59	3,46	0,67	3,36	0,69	11,7	<.00

Tablodan da görüldüğü üzere PDÖ sistemine ilişkin olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler verilen cevapların eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Analiz sonuçlarına bakılarak ankete katılan hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ifadeler katılma derecesinin eğitim seviyeleri ile ters orantılı olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi artan hekimlerin PDÖ sistemine yönelik olumlu ifadeler giderek daha az katıldığı söylenilebilir. Tablodan da görüldüğü üzere doktora mezunu hekimler PDÖ sistemine yönelik olumlu ifadeler katılmamaktadırlar. Kısaca eğitim seviyesi yükseldikçe hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu değerlendirmeleri azalmaktadır.

Performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz ifadeler açısından da anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Lisans mezunları performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz ifadeler katılmakla birlikte (3,49), yüksek lisans ve doktora mezunlarının değerlendirmelerine göre daha düşük bir ortalamaya sahiptirler. Dolayısıyla *“hekimlerin eğitim durumları ile performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir fark vardır”* şeklindeki H_{15} hipotezi desteklenmiştir.

Tabloda da görüldüğü üzere hekimlerin PDÖ ödeme sistemine geçildiğinden beri yaşadıkları iş stresi ile eğitim durumu arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Hekimlerin eğitim seviyeleri arttıkça yaşadıkları iş stresi düzeyinin de azaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda performans değerlendirme

sisteminden en çok lisans mezunu hekimlerin etkilendiği ya da bu hekimlerin strese karşı daha duyarlı olduğu sonucu çıkarılabilir. Dolayısıyla H_{16} hipotezi desteklenmiştir.

4.10.2.5. Hizmet Yıllarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ve yaşadıkları iş stresinin hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için yapılan Kruskal Wallis H Testinin sonuçlarına göre hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik değerlendirmeleri ile hizmet yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Olumlu ifadelerle yönelik anlamlı fark hizmet yılı 16 ve üzeri olan hekimlerden kaynaklanmaktadır. Olumlu ifadelerin hizmet yıllarına göre ortalamalarına bakıldığında hizmet yılları 0 ile 1 yıl arasında olan hekimler dışındaki bütün hekimlerin olumlu ifadeler açısından “kararsızım” ifade alanına girdiği buna karşılık hizmet yılları 0 ile 1 yıl arasında olan hekimlerin ise “katılmıyorum” ifade alanına girdiği görülmektedir. Aynı zamanda performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz ifadeler ile hekimlerin hizmet yılları arasındaki anlamlı farkın da benzer şekilde hizmet yılı “0 ile 1” yıl arası olan hekimlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz ifadeler açısından “kesinlikle katılıyorum” ifade alanına girdiği dolayısıyla da mevcut sistemin olumsuz özelliklerinin en çok mesleğe yeni başlamış hekimleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo -4.8: Hekimlerin Hizmet Yılları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
0-1 yıl arası (n=6)	1,40	0,35	4,76	0,26	3,79	0,78
2-5 yıl arası (n=56)	2,64	0,94	3,60	0,90	3,35	0,77
6-10 yıl arası (n=38)	2,08	0,70	4,07	0,73	3,52	0,62
11-15 yıl arası (n=18)	2,65	0,52	3,90	0,51	3,08	0,53
16 yıl ve üzeri (n=16)	2,74	0,71	3,97	0,57	3,18	0,50
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
χ^2	23,14		14,77		6,00	
p	<.00		<.00		>.00	

Hekimlerin yaşadıkları iş stresi ile hizmet yılları arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle H_{17} hipotezi kabul edilirken H_{18} hipotezi reddedilmiştir.

4.10.2.6. Temel Maaş Miktarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları ile yaşadıkları iş stresinin aldıkları temel maaşa göre farklılık arz edip etmediği analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo -4.9: Hekimlerin Temel Maaş Miktarları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1000 TL'den az (n=4)	3,07	0,34	3,22	0,03	2,77	0,23
1000-2500 arası (n=106)	2,47	0,83	3,85	0,80	3,34	0,66
2501-5000 arası (n=16)	2,05	0,89	4,17	0,84	3,63	0,77
5000 ve üzeri (n=8)	2,45	0,94	3,93	0,74	3,46	0,88
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
χ^2	5,84		4,17		6,63	
p	>.00		>.00		>.00	

Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları ve yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle H_{19} ve H_{20} hipotezleri reddedilmiştir.

4.10.2.7. Performansa Karşılık Aldıkları Ek Gelire Göre PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Anket çalışmasına katılan hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları ve yaşadıkları iş stresi ile gösterdikleri performansa bağlı olarak aldıkları ek gelir arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo -4.10: Hekimlerin Performanslarına Karşılık Aldıkları Ek Gelir Miktarı ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1000 TL'den az (n=8)	2,00	0,69	4,52	0,75	3,97	0,39
1000-2000 arası (n=70)	2,43	0,84	3,72	0,85	3,37	0,70
2001-3000 arası (n=22)	2,41	1,12	4,26	0,74	3,51	0,71
3001 ve üzeri (n=34)	2,58	0,66	3,78	0,59	3,11	0,59
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
χ^2	3,41		13,26		12,30	
p	>.00		<.00		<.00	

Hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ifadeler katılma oranları ile performanslarına dayalı olarak aldıkları ek gelir arasında anlamlı bir fark bulunamazken ($p > 0,05$) olumsuz ifadeler ve hekimlerin yaşadıkları iş stresi ile ek gelir arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Olumsuz ifadeler katılma oranı açısından anlamlı fark, performansına karşılık aldığı ek gelir miktarı 1000 TL'den az olan hekimlerden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra ek gelir miktarı 1000 TL'den az olan hekimlerin yaşadıkları iş stresi düzeyinin diğer hekimlere kıyasla daha yüksek olduğu da tablodan çıkarılabilecek bir diğer sonuçtur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmanın H_{22} hipotezi desteklenmişken H_{21} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.10.2.8. Bulunulan Kurumda Çalışma Süresine Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerine katılma oranları ve yaşadıkları iş stresi ile anket yapıldığı anda bulundukları kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilmiş ve aşağıdaki tabloda verilen veriler elde edilmiştir.

Tablo -4.11: Hekimlerin Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı ve Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	Olumlu		Olumsuz		İş Stresi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1 yıldan az (n=50)	2,35	0,80	3,78	0,87	3,30	0,65
1-5 yıl arası (n=68)	2,43	0,90	3,99	0,78	3,48	0,73
6-10 yıl arası (n=14)	2,77	0,79	3,67	0,63	3,02	0,51
11 yıl ve üzeri (n=2)	2,85	0,00	3,73	0,00	3,33	0,00
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80	3,36	0,69
χ^2	4,03		4,15		6,08	
p	>.00		>.00		>.00	

Tablodan da anlaşılacağı üzere hekimlerin sisteme ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları ve yaşadıkları iş stresi ile anket yapıldığı anda bulundukları kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunamamış ($p > 0,05$) ve H_{23} ve H_{24} hipotezi kabul edilmemiştir.

4.10.2.9. Çalışma Tempolarına Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler yönelik algılarının çalışma tempolarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hekimlerin performans dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler yönelik algılarının çalıştıkları pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo -4.12: Hekimlerin Çalışma Tempoları ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler Katılma Oranı Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

	Tüm Örnek (n=134)		Çok Yoğun (n=56)		Yoğun (n=26)		Normal (n=44)		Çok Düşük (n=8)		Kruskal Wallis H Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	χ^2	p
Olumlu	2,44	0,85	2,09	0,93	2,69	0,80	2,58	0,63	3,28	0,13	30,317	<.00
Olumsuz	3,87	0,80	4,31	0,68	3,61	0,79	3,59	0,75	3,22	0,21	29,804	<.00

Yukarıdaki tabloda performans değerlendirmenin olumlu yönlerine katılma derecesi en yüksek olan grubun (3,28) çalışma temposunu çok düşük olarak nitelendiren grup olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hekimlerin sisteme ilişkin olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik algıları ile çalışma tempoları arasındaki anlamlı farklılık çalışma temposunu “çok düşük” olarak nitelendiren hekimlerden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra PDÖ sistemine yönelik olumsuz ifadelerle katılma derecesi en yüksek olan grup ise çalışma temposunu çok yoğun olarak nitelendiren hekimlerdir. Tabloda görüldüğü üzere çalışma temposunu çok yoğun olarak değerlendiren hekimler, sisteme yönelik olumsuz ifadelerde “kesinlikle katılıyorum” ifade alanına girmektedirler. Bu nedenle hekimlerin PDÖ sistemine ilişkin olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik algıları ile çalışma tempoları arasındaki anlamlı farklılık çalışma temposunu “çok yoğun” olarak nitelendiren hekimlerden kaynaklanmaktadır. *“Hekimlerin çalışma temposu ile performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle katılma oranı arasında anlamlı bir fark vardır”* şeklindeki H_{25} hipotezi desteklenmiştir.

Bunun yanı sıra sisteme yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yalnızca çalışma temposunu “çok düşük” olarak belirten hekimlerin katıldığı görülmektedir. Çalışma temposunu normal ve yoğun olarak belirten hekimlerin olumlu ifadelerle katılmadığı ve bunu doğrular şekilde olumsuz ifadelerle katıldığı görülmektedir. Ancak yukarıdaki analizde göze çarpan durum; çalışma temposunu çok düşük olarak belirten hekimlerin PDÖ sistemine yönelik olumlu ifadelerle

katılmasının yanı sıra olumsuz ifadelere de -diğerlerine kıyasla daha az olsa da- katıldıkları görölmektedir. Bu durum çalışma temposunu çok düşük olarak değerdendiren hekimlerin de performans değerdendirmenin bazı olumsuz yönlerinin olduğu görüşüne katıldığını gösterebilir.

Performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin çalışma tempolarına göre farklılık arz edip etmediğini analiz etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo -4.13: Hekimlerin Çalışma Tempoları ile Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

	Tüm Örnek (n=134)		Çok Yoğun (n=56)		Yoğun (n=26)		Normal (n=44)		Çok Düşük (n=8)		Kruskal Wallis H Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	χ^2	p
İş Stresi	3,36	0,69	3,70	0,66	3,26	0,71	3,04	0,58	3,10	0,09	20,737	<.00

Yapılan analiz sonucunda hekimlerin yaşadıkları iş stresinde çalışma tempolarına göre anlamlı bir farklılığın olduğu görölmektedir ($p < 0,05$). Her üç çalışma temposu açısından da hekimlerin iş stresi yönelik ifadelerde “katılıyorum” ifade alanına girdikleri görölmektedir. Bununla birlikte 3,70 ortalama ile iş stresini en çok hisseden hekimlerin çalışma temposu çok yoğun olan hekimler olduğu da tabloya bakılarak söylenilebilir. Bir diğerd ifadeyle çalışma temposu arttıkça hekimlerin iş stresi düzeyleri de artmaktadır denilebilir. “*Hekimlerin çalışma tempoları ile performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır*” şeklindeki H_{26} hipotezi desteklenmiştir.

4.10.2.10. Çalıştıkları Pozisyona Göre Hekimlerin PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranları ve Sisteme Geçildiğinden Beri Yaşadıkları İş Stresi Düzeyi

Hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik algılarının çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo -4.14: Hekimlerin Çalıştıkları Pozisyon ile PDÖ Sistemine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelere Katılma Oranı Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	Olumlu		Olumsuz	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Uzman Hekim (n=62)	2,37	0,73	3,94	0,72
Başhekim (n=6)	3,12	0,30	3,16	0,34
Başhekim Yardımcısı (n=8)	2,91	0,29	3,15	0,21
Klinik Şefi (n=4)	3,20	0,19	3,49	0,70
Klinik Şefi Yardımcısı (n=2)	3,15	0,00	3,34	0,00
Diğer (n=52)	2,29	1,01	4,03	0,90
Tüm Örnek (n=134)	2,44	0,85	3,87	0,80
χ^2	17,09		13,966	
p	<.00		<.00	

Yapılan analiz sonucunda hekimlerin sisteme ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle yönelik algılarının çalıştıkları pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tablodan da anlaşılacağı üzere performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadelerde yalnızca başhekim, klinik şefi ve klinik şef yardımcısı “katılıyorum” ifade alanına girmiştir. Dolayısıyla hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadelerle katılma oranları ile çalıştıkları pozisyon

arasındaki anlamlı farklılık 3,20 ortalama ile klinik şeflerinden kaynaklanmaktadır. Performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumsuz ifadelerle en yüksek katılımı pratisyen hekimleri içerisine alan “diğer” grubu göstermiştir. Bu nedenle hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle katılma oranları ile çalıştıkları pozisyon arasındaki anlamlı farklılık “diğer” grubundan kaynaklanmaktadır. Olumsuz ifadelerle en düşük katılımı ise 3,15 ve 3,16 ortalama ile başhekim ve başhekim yardımcısı göstermiştir. Sonuç olarak *“hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadelerle katılma oranları arasında anlamlı bir farklılık vardır”* şeklindeki H_{27} hipotezi desteklenmiştir.

Performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan analizin sonuçları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo -4.15: Hekimlerin Çalıştıkları Pozisyon ile Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testi	İş Stresi	
	Ort.	S.S.
Uzman Hekim (n=62)	3,25	0,61
Başhekim (n=6)	2,88	0,53
Başhekim Yardımcısı (n=8)	2,87	0,21
Klinik Şefi (n=4)	2,83	0,00
Klinik Şefi Yardımcısı (n=2)	3,17	0,00
Diğer (n=52)	3,68	0,74
Tüm Örnek (n=134)	3,36	0,69
χ^2	22,571	
p	<.00	

Yukarıdaki tablodan elde edilen sonuçlar neticesinde PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz ($p < 0,05$). Ortalamaları ve standart sapmaları değerlendirildiğinde bu farklılığın 3,68 ortalama ile “diğer” kategorisinden kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Tablodan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan biri hastanede yönetsel bir görevi bulunan başhekim, başhekim yardımcısı ve klinik şefinin iş stresi ifadelerinde “kararsızım” ifade alanına girmesi ve buna karşılık uzman hekim ve diğer kategorisinde yer alan pratisyen hekimlerin “katılıyorum” ifade alanına girmeleridir. Uzman hekim ve diğer kategorisi arasındaki farka bakıldığında ise diğer kategorisindeki hekimlerin 3,68 ortalama ile iş stresine yönelik ifadelerle daha çok katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla yönetsel görevi olmayan hekimlerin yönetsel görevi olanlara göre daha fazla stres yaşadığı sonucuna ulaşılabilir. *“Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile performans dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır”* şeklindeki H_{28} hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.3. PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelerin Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresine Etkisi

Bu bölümde hekimlerin performans dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu ve olumsuz ifadelerle katılma oranları ile sistem uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilecektir.

Tablo -4.16: PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

KORELASYON ANALİZİ	OLUMLU	OLUMSUZ	İŞ STRESİ
OLUMLU	1		
OLUMSUZ	- 0,632(**)	1	
İŞ STRESİ	-0,502(**)	0,768(**)	1

Not: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tablodan da görüldüğü üzere PDÖ sistemine yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler ile sistem uygulanmaya başladığından beri hekimlerin

yaşadığı iş stresi arasında negatif yönlü ve istatistiki bakımdan anlamlı ($p<.05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “*Performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu ifadeler ile performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindeki H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Buna karşılık PDÖ sistemine yönelik olumsuz ifadeler ile performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü ve istatistiki bakımdan anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “*performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumsuz ifadeler ile performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindeki H_2 hipotezi desteklenmiştir.

4.10.3.1. Performans Değerlendirme Uygulamasının İş Yükünü Artırması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme uygulamasının iş yükünü artırması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo -4.17: Performans Değerlendirme Uygulamasının İş Yükünü Artırması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

	İŞ YÜKÜ	İŞ STRESİ
İŞ YÜKÜ	1	
İŞ STRESİ	0,700(**)	1

Not: * $p<.05$, ** $p<.01$

Tablodan da görüldüğü üzere performans değerlendirme uygulamalarının iş yükünü artırması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi, korelasyon katsayısının 0 ile 0,25 arasında olması durumunda zayıf; 0,50-0,69 arasında olması durumunda orta; 0,70-0,89

arasında olması durumunda kuvvetli ve 0,90 ile 1 arasında olması durumunda çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilir (Ural ve Kılıç, 2005:220). Bu durumda iş stresi ile iş yükünün artması arasındaki ilişkinin kuvvetli bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. *“Performans değerlendirme uygulamasının iş yükünü artırması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır”* şeklindeki H₃ hipotezi desteklenmiştir.

4.10.3.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hekimlerin Gelirlerine Önemli Bir Oranda Yansıması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansıması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo -4.18: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hekimlerin Gelirlerine Önemli Bir Oranda Yansıması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

	GELİRE YANSIMASI	İŞ STRESİ
GELİRE YANSIMASI	1	
İŞ STRESİ	0,216(**)	1

Not: *p<.05, **p<.01

Tablodan da görüldüğü üzere performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansıması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla *“performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansıması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır”* şeklindeki H₄ hipotezi desteklenmiştir. Ancak korelasyon katsayısına (0,216) bakıldığında bu ilişkinin zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.10.3.3. Performans Değerlendirme Uygulaması ile Birlikte Hekimlerin Sosyal Yaşamlarına ve Ailelerine Daha Az Zaman Ayırmaya Başlaması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme uygulaması ile birlikte hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlamasının PDÖ sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresine etkisini analiz etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo -4.19: Performans Değerlendirme Uygulaması ile Birlikte Hekimlerin Sosyal Yaşamlarına ve Ailelerine Daha Az Zaman Ayırmaya Başlaması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

	SOSYAL YAŞAM	İŞ STRESİ
SOSYAL YAŞAM	1	
İŞ STRESİ	0,649(**)	1

Not: *p<.05, **p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda performans değerlendirme uygulaması ile birlikte hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlaması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında istatistiki bakımdan anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle “*performans değerlendirme uygulaması ile birlikte hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlaması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindeki H_5 hipotezi desteklenmiştir. Korelasyon katsayısına bakıldığında bu ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.10.3.4. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Çalışma İlişkilerini Olumsuz Etkilemesi ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme uygulamalarının çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi ile PDÖ sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo -4.20: Performans Değerlendirme Uygulamalarının Çalışma İlişkilerini Olumsuz Etkilemesi ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

	ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	İŞ STRESİ
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	1	
İŞ STRESİ	0,632(**)	1

Not: *p<.05, **p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda performans değerlendirme uygulamalarının çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında istatistiki bakımdan anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle *“performans değerlendirme uygulamalarının çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır”* şeklindeki H_6 hipotezi desteklenmiştir. Korelasyon katsayısına bakıldığında bu ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.10.3.5. Performans Değerlendirme Uygulamasının Adil ve Objektif Yapılmaması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme uygulamasının adil ve objektif yapılmaması ile PDÖ sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetini analiz etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo -4.21: Performans Değerlendirme Uygulamasının Adil ve Objektif Yapılmaması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

	ADİL UYGULAMALAR	İŞ STRESİ
ADİL UYGULAMALAR	1	
İŞ STRESİ	0,697(**)	1

Not: *p<.05, **p<.01

Tablodan da görüldüğü üzere performans değerlendirme uygulamasının adil ve objektif yapılmaması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Dolayısıyla “*performans değerlendirme uygulamasının adil ve objektif yapılmaması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindeki H₇ hipotezi desteklenmiştir. Bu ilişkinin korelasyon katsayısına bakılarak (0,697) kuvvetli bir ilişki olduğu söylenilebilir.

4.10.3.6. Performans Değerlendirme Uygulamasının Denetiminin Zor Olması ile PDÖ Sistemine Geçildiğinden Beri Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme uygulamasının denetiminin zor olması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo -4.22: Performans Değerlendirme Uygulamasının Denetiminin Zor Olması ile Hekimlerin Yaşadıkları İş Stresi Arasındaki Korelasyon Analizi

	DENETİM	İŞ STRESİ
DENETİM	1	
İŞ STRESİ	0,508(**)	1

Not: *p<.05, **p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda performans değerlendirme uygulamasının denetiminin zor olması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında istatistiki bakımdan anlamlı (p<0,05) ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle “*performans değerlendirme uygulamasının denetiminin zor olması ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindeki H₈ hipotezi desteklenmiştir. Korelasyon katsayısına bakıldığında (0,508) ise bu ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.10.4. PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadelerin Hekimlerin Yaşadığı İş Stresini Açıklama Derecesi

Performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden

beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında bir neden-sonuç ilişkisinin olup olmadığını anlamak amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo -4.23: PDÖ Sistemine İlişkin Olumlu ve Olumsuz Olarak Nitelendirilebilecek İfadeler ile Hekimlerin Yaşadığı İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi

Değişken	R ²	Δ R ²	B	Std. Hata	β	F
OLUMLU	0,252	0,247	-0,407	0,061	-0,502	44,518 ^a
OLUMSUZ	0,589	0,586	0,660	0,048	0,768	189,367 ^a

Not: ^ap<.001

Yukarıdaki tablolara bakıldığında PDÖ sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin %58,9'unun performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz ifadelerden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra mevcut sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin %25,2'sinin ise performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu ifadelere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da performans değerlendirmenin başlı başına bir stres faktörü olduğunu göstermektedir.

4.10.5. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Araştırmada öncelikle Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hizmet veren ve anket uygulamasına katılan hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine yönelik verilen olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları ve mevcut sisteme geçildiğinden beri yaşadıkları iş stresi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo-4.24'te araştırmada ileri sürülen hipotezler, hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemleri, sonuçları ve açıklamaları sunulmuştur.

Tablo -4. 24: Araştırma Bulgularının Özeti

Hipotez	Kullanılan analiz yöntemi	Sonuç	Açıklama
H₁: PDÖ sistemine yönelik olumlu ifadeler ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ sistemine yönelik olumlu değerlendirmeler arttıkça hekimlerin yaşadıkları iş stresi düzeyi azalmaktadır.
H₂: PDÖ sistemine yönelik olumsuz ifadeler ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ sistemine yönelik olumsuz değerlendirmeler arttıkça hekimlerin yaşadıkları iş stresi düzeyi artmaktadır.
H₃: PDÖ uygulamasının iş yükünü artırması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ uygulamasının iş yükünü artırması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
H₄: Performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansımaları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Performans değerlendirme sonuçlarının hekimlerin gelirlerine önemli bir oranda yansımaları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
H₅: PDÖ uygulamasıyla hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlaması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ uygulamasıyla hekimlerin sosyal yaşamlarına ve ailelerine daha az zaman ayırmaya başlaması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
H₆: PDÖ uygulamasının çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ uygulamasının çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif

anlamli bir iliski vardir.			yönlü, anlamli ve orta düzeyde bir iliski olduğu tespit edilmiştir.
H₇: PDÖ uygulamasının adil ve objektif yapılmaması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamli bir iliski vardir.	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ uygulamasının adil ve objektif yapılmaması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü, anlamli ve kuvvetli bir iliski olduğu tespit edilmiştir.
H₈: PDÖ uygulamasının denetiminin zor olması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında anlamli bir iliski vardir.	Korelasyon Analizi	Kabul	PDÖ uygulamasının denetiminin zor olması ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri hekimlerin yaşadığı iş stresi arasında pozitif yönlü, anlamli ve orta düzeyde bir iliski olduğu tespit edilmiştir.
H₉: Hekimlerin cinsiyetleri ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamli bir farklılık vardır	Mann-Whitney U Testi	Red	Hekimlerin cinsiyetleri ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamli bir farklılık bulunamamıştır.
H₁₀: Hekimlerin cinsiyetleri ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamli bir farklılık vardır.	Mann-Whitney U Testi	Red	Hekimlerin cinsiyetleri ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamli bir farklılık bulunamamıştır.
H₁₁: Hekimlerin yaşları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamli bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin yaşları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasındaki anlamli farklılık 46 yaş ve üzeri hekimlerden; olumsuz ifadeler açısından ise anlamli farklılık 18-25 yaş arası hekimlerden kaynaklanmaktadır.
H₁₂: Hekimlerin yaşları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamli bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin yaş aralığı düştükçe yaşadıkları iş stresi düzeyi artmaktadır.
H₁₃: Hekimlerin medeni durumları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamli	Mann-Whitney U Testi	Kabul	Evli olan hekimler bekar hekimlere göre PDÖ sistemine yönelik olumsuz ifadeler daha çok katılırlarken; bekar hekimlerin olumlu ifadeler

bir farklılık vardır.			katılma oranları daha yüksektir.
H₁₄: Hekimlerin medeni durumları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Mann-Whitney U Testi	Red	Hekimlerin medeni durumları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
H₁₅: Hekimlerin eğitim durumları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Eğitim seviyesi yükseldikçe hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu değerlendirmeleri azalmaktadır.
H₁₆: Hekimlerin eğitim durumları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe yaşadıkları iş stresi düzeyi azalmaktadır.
H₁₇: Hekimlerin hizmet yılları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin hizmet yılları ile PDÖ sistemine yönelik olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasındaki anlamlı farklılık hizmet yılı 16 ve üzeri olan hekimlerden, olumsuz ifadeler açısından ise hizmet yılı 0-1 yıl arası olan hekimlerden kaynaklanmaktadır.
H₁₈: Hekimlerin hizmet yılları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Red	Hekimlerin hizmet yılları ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
H₁₉: Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Red	Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
H₂₀: Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Red	Hekimlerin temel maaş miktarı ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
H₂₁: Hekimlerin performanslarına karşılık aldıkları ek gelir miktarı ile PDÖ			Hekimlerin performanslarına karşılık aldıkları ek gelir miktarı ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu olarak

sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kısmen Kabul	nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken; olumsuz ifadeler açısından anlamlı fark ek gelir miktarı 1000 TL'den az olan hekimlerden kaynaklanmaktadır.
H₂₂: Hekimlerin performanslarına karşılık aldıkları ek gelir miktarı ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Performanslarına karşılık aldıkları ek gelir miktarı 1000 TL'den az olan hekimlerin yaşadıkları iş stresi düzeyi diğer hekimlerden fazladır.
H₂₃: Hekimlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Red	Hekimlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
H₂₄: Hekimlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Red	Hekimlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
H₂₅: Hekimlerin çalışma temposu ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin çalışma temposu ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranı arasındaki anlamlı farklılık çalışma temposunu “çok düşük” olarak değerlendiren hekimlerden; olumsuz ifadeler açısından anlamlı farklılık ise çalışma temposunu “çok yoğun” olarak değerlendiren hekimlerden kaynaklanmaktadır.
H₂₆: Hekimlerin çalışma temposu ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin çalışma temposu arttıkça yaşadıkları iş stresi düzeyi de artmaktadır.
H₂₇: Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile			Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile PDÖ sistemine ilişkin olumlu olarak

PDÖ sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	nitelendirilebilecek ifadeler katılma oranları arasında anlamlı farklılık “klinik şefleri”nden; olumsuz ifadeler açısından anlamlı farklılık ise “diğer” grubundan kaynaklanmaktadır.
H₂₈: Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kruskal Wallis H Testi	Kabul	Hekimlerin çalıştıkları pozisyon ile PDÖ sistemi uygulanmaya başladığından beri yaşadıkları iş stresi arasında anlamlı farklılık “diğer” grubundan kaynaklanmaktadır.

Yapılan bu analizlerin dışında performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ifadeler ile performansa dayalı ödeme sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadıkları iş stresi arasında bir neden-sonuç ilişkisinin olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre PDÖ sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin %58,9’unun performansa dayalı ödeme sistemine ilişkin olumsuz ifadelerden kaynaklandığı; bunun yanı sıra mevcut sistemine geçildiğinden beri hekimlerin yaşadığı iş stresinin %25,2’sinin ise performansa dayalı ödeme sistemine yönelik olumlu ifadelerle bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada Türk kamu yönetiminde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş stresine etkisini ölçmek amacıyla 2004 yılından itibaren birinci derece sağlık kuruluşlarını da kapsayacak şekilde Sağlık Bakanlığı'na bağlı tüm sağlık kurumlarında uygulanmaya başlanan performansa dayalı ödeme sisteminin hekimlerin iş stresi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikli olarak literatür taraması yapılmış; çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme kavramı, ikinci bölümünde Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme uygulaması ve üçüncü bölümde ise iş stresi ile performans değerlendirmenin iş stresine olası etkileri üzerinde durulmuştur. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin açıklanabilmesi amacıyla bir anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve çalışmanın dördüncü bölümünde bu uygulamaya ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma anket yöntemi ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Yapılan tüm analizler ve değerlendirmeler sonucunda hekimlerin yaşadığı iş stresini, performansa dayalı ödeme uygulamasının olumsuz olarak nitelendirilebilecek yönlerinin önemli bir oranda arttırdığı ifade edilebilir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının daha fazla vatandaşa kaliteli ve verimli hizmet sunmalarını özendirecek bir sistem kurma amacıyla başlatılan performansa dayalı ödeme uygulamasının amacına ulaşması için öncelikli olarak bu olumsuz yönlerinin düzeltilmesi gerekmektedir. Sağlık alanında uygulanmaya başlanan performans değerlendirme sistemine benzer sistemlerin Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda ve Emniyet teşkilatında da uygulanmaya başlamasının planlandığı düşünülürse mevcut sistemin değerlendirilmesinin önemi daha açık bir şekilde görülmektedir.

Literatürde Baytar (2010), Yılmaz (2006) tarafından yapılan çalışmalarda olduğu gibi pek çok çalışmada çalışanların yaşadıkları iş stresinin yoğun olduğu durumlarda performanslarının olumsuz etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple çalışmamızda hekimlerde iş stresine sebep olduğu sonucuna ulaşılan ve hekimlerin yüksek oranda katıldığı performansa dayalı ödeme sisteminin iş yükünü artırması, denetiminin zor olması, adil ve objektif olmaması ve uygulama nedeniyle

hekimlerin ailelerine ve sosyal yaşamlarına vakit ayıramaması, çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemesi gibi olumsuz özelliklerinin dikkate alınarak revize edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde uygulama belirlediği amaçla çelişen sonuçlara yol açabilir.

Yapılan çalışma doğrultusunda; 6111 sayılı yasa ile kaldırılan sicil sisteminin yerine kamu personelinin performansını ve dolayısıyla verimliliğini ölçecek yeni bir değerlendirme sistemi arayışında olan kamu yönetiminde; oluşturulacak olan performans değerlendirme sistemi açısından dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunduğu söylenilebilir. Sağlık alanında yapılan çalışma sonucunda kamu yönetiminde oluşturulması planlanan performans değerlendirme sistemlerine yönelik olarak ilgili taraflara aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Kamu yönetiminde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarının görevleri ve yapıları birbirinden farklı olduğu için sicil sistemi gibi tüm kurumları kapsayacak şekilde ortak bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması sistemin amacına ulaşmasını engelleyecektir. Bu nedenle öncelikli olarak ortak bir değerlendirme sistemi yerine her kurumun kendi özelliklerine uygun bir sistem oluşturması uygun olacaktır.
- Kamu yönetiminin amacı özel sektördeki gibi kar elde etmek olmadığı için performans değerlendirmede satış, ameliyat sayısı, çıktı miktarı gibi objektif kriterlerin kullanılması zordur. Çünkü kamu kurumlarının toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması, güven telkin etmesi ve bu sayede meşruluğunu zedelememesi gerekmektedir. Bu nedenle verilen hizmetlerin kalitesi, personelin sorumluluğu, iletişim yeteneği, özellikle sağlık hizmetlerine benzer hizmetlerde personelin dikkatli davranması gibi subjektif kriterler de önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kamu kurum ve kuruluşlarında kriter belirleme noktasında objektif ve subjektif kriterler arasında dengenin sağlanması gerekmektedir.
- Kriter belirleme aşamasında sürece çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Bu şekilde kurgulanan performans değerlendirme sistemi ile çalışanlar sistemi benimser ve sistemin adilliği ve objektifliği konusuna duydukları güven

artar ve bu sayede performans değerlendirmenin hekimlerde strese neden olmasının ve çalışma barışını zedelemesinin önüne geçilmiş olur.

- Performans değerlendirme uygulamasının sonuçlarının çalışanların ücretlerini etkileyeceği durumlarda bu etkinin oranının belirlenmesi önem teşkil eden bir diğer konudur. Rekabeti, iç çekişmeyi artırarak personel arasındaki çalışma ilişkilerini olumsuz etkilemeyecek, çalışanlara aşırı iş yükü getirmeyecek ve dolayısıyla iş stresinin artmasına neden olmayacak bir oranın belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra performans değerlendirmeye dayalı ücretin aylık olarak verilmesi yerine ikramiye şeklinde belli dönemler sonunda verilmesi olumsuz etkilerin azaltılması konusunda bir alternatif olabilir.
- Kamu yönetiminde oluşturulacak olan performans değerlendirme sistemi açısından denetim konusunun da çalışanlar açısından önemli bulunduğu çalışma sonucunda ortaya çıkan bir diğer konudur. Bu nedenle kamu kurumlarında etkin denetim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.

Oluşturulması planlanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak sunulan önerilerin yanı sıra konu ile ilgili olarak aşağıdaki hususlara da dikkat edilmelidir:

- Araştırmanın daha büyük örneklemlemlerle yeniden çalışılması sonuçlarının genelleştirilme gücü açısından önemlidir.
- Gelecekte bu tür çalışmaların eğitim ve emniyet hizmeti veren kurumlar tarafından uygulanması araştırmanın konusu açısından önem teşkil etmektedir.
- Araştırma yalnızca Konya ilindeki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hekimler üzerinde yapıldığı için öncelikle farklı derecedeki sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm sağlık personelleri üzerinde ve farklı illerde benzer örneklem üzerinde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, Muhittin ve Özgür, Hüseyin (2004). *Çağdaş Kamu Yönetimi II*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Acar, Ali ve Sevinç, İsmail (2005). 1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 19-37.
- Akal, Zühal (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Akbal, Bilge (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakanat, Tahsin (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçakaya, Murat (2008). *İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, Murat (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, (32), 171-202.
- Aksoy, Şinasi (2003). Yeni Sağ ve Devletin Değişimi. (Editörler: Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman). *Türkiye'de Kamu Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi, 545-559.
- Aktan, Coşkun C. (2006). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. (Editör: Coşkun Can Aktan). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Aktan, Coşkun C. (2003). *Değişim Çağında Devlet*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Al, Hamza (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilim Adamı Yayınları.
- Al, Hamza (2007). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Altunok, Mustafa ve Erençin, Arif (2006). Öz ve Biçim Yönünden Bir Yasa Metni İncelemesi: Kamu Personel Yasa Tasarısı Taslağı. *Mülkiye Dergisi*, 30 (250), 157-176.
- Argon, Türkan ve Eren, Altay (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argüden, Yılmaz ve Sağdıç, Engin (2000). *Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard. (Balanced Scorecard)*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 10-16.
- Aslan, Tolga (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aslantaş, Alptekin (2004). *Emniyet Teşkilatında Performans Değerleme*. <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Desktop/kaynak%C3%A7a%20i%C3%A7in%20.%20b%C3%B6l%C3%BCm/Aslantaş%20Polis%20Dergisi,%20Sayı%C4%B1%20%2038%20Ocak-%C5%9Eubat-Mart%202004.htm>, Erişim Tarihi: 28.12.2011.
- Ataay, Faruk ve Güney, Atilla (2004). Yerelleşme ve Kalkınma Sorunu: Kamu Yönetimi Reformu Üzerine Bir Değerlendirme. *Mülkiye Dergisi*, 28 (243), 131-146.
- Atılğan, Turan ve Dengizler, İnci (2007). Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 62-93.

- Aydın, Sabahattin ve Demir, Mehmet (2007). *Sağlıkta Performans Yönetimi: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Aytaç, Aygöl (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. 4 (41), 32-36.
- Balcı, Ali (2000). *İş Stresi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, Asım, Nohutçu, Ahmet, Öztürk, Nazım K. ve Coşkun, Bayram (2003). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balcıoğlu, İbrahim, Memetali, Seyfi ve Rozant, Rakel (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, (83), 99-104.
- Balkar, Betül ve Şahin, Sevilay (2010). *İlköğretim II. Kademe Öğretmenlerinin Öğretmen Performansını Değerlendirme Model ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol9say1/v9s1m30.pdf>, Erişim Tarihi: 28.12.2011.
- Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhale (1993). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (12. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçu, Esin ve Serinkan, Celalettin (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 541-561.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (2012). *Gerçekleştirilen Uygulamalar*. http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_gerceklesenler.htm, Erişim Tarihi: 22.03.2012.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Baytar, Özlem (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2011). T.C. Resmi Gazete, 27857, 13 Şubat 2011.
- Beehr, Terry (2002). An organizational pysics of meta-model of occupational stres. (Editör: Cary L. Cooper). *In Theorise of organizational stres*. Oxford: Oxford University Press, 6-7.
- Benligiray, Serap (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Benligiray, Serap (2005). *Büro Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bilgiç, Veysel K. ve Gül, Kenan Serdar (2009). *Türkiye’de Yerelleşme Politikaları*, <http://gear.pol.tr/Yrd.Do%C3%A7.%20Dr.S.Kenan%20G%C3%9CL-1/Yerelle%C5%9Fme%20Politikalar%C4%B1.pdf>, Erişim Tarihi: 10.03.2012.
- Bilgin, Kamil U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bilgin, Kamil U. (2008). Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (2), 59-80.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Bası). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Bozkurt, Ömer, Sezen, Seriy ve Ergun, Turgay (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bozdoğan, Recep (2003). Kamu Yönetimi Paradigmasında Değişim ve Özelleştirme Yaklaşımı. (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür). *Çağdaş Kamu Yönetimi I*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 277-303.
- Büyükfırat, Beyza (2009). *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Camkurt, Zülfi M. (Mayıs- Ağustos 2007). İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi. *TUHS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20 (6), 80-106.
- Cam, Erdem (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-10.
- Can, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candan, Ekrem (2007). *Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını.
- Canman, Doğan A. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ceylan, Zeynep (Temmuz- Aralık 2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (74-75), 45-72.
- Cohen, Edward S. (2001). Globalization and the Boundaries of the State: A Framework for the Analyzing the Changing Practice of Sovereignty. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 14 (1), 75-97.
- Çelikay, Ferdi ve Gümüş, Erdal (2011). Sağlıkta Dönüşümün Ampirik Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (3), 55-92.
- Çelikkol, Ahmet (2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*. Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Çevik, Hüseyin H., Göksu, Turgut, Bilgiç, Veysel K., Karakaya, Muhittin, Seyhan, Kazım ve Gül, Kenan S. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (1999). *Human Resource Management* (Sixth Edition). New York: John Wiley & Sons.

- Demir, Serdar (2007). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demircan, Siverekli, Esra (2008). Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 99-128.
- Denisi, Angelo S. and Griffin, Ricky W. (2001). *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Derdiman, Cengiz R. ve Akdeniz, Derin (Ocak-Şubat-Mart 2003). Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi. *Polis Dergisi*, 9 (3), 36-41.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). T.C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. (1986). T.C. Resmi Gazete, 19255, 18 Ekim 1986.
- Dicle, Ülkü (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayını.
- Dikmen, Kayıran, Meltem ve Dikmen, Alpay A. (2004). Her Derde Deva İksir: Toplam Kalite Yönetimi. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 19 (3), 190-196.
- Dilsiz, Ahmet (2010). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dinçer, Ömer ve Yılmaz, Cevdet (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: T.C. Başbakanlık.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2000a). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2000b). *Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Rapor No: 2542). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Durmaz, Cüneyt (Temmuz, Ağustos, Eylül 2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında Faaliyet (Performans) Raporları. *Dış Denetim Dergisi*, 96-104.
- Efe, Haydar ve Yıldız, Sebahattin (2011). *Türkiye’de E-devlet Uygulamalarının Sorunları: Kars Örneği*. <http://abs.kafkas.edu.tr/upload/344/beykonmakale.pdf>, Erişim Tarihi: 22.03.2012.
- Ekinci, Hasan ve Ekici, Süleyman (2003). Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 93-111.
- Elbek, Osman ve Adaş, Baki E. (2009). *Sağlıkta Dönüşüm: Eleştirel Bir Değerlendirme*. Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni, 12 (1), 33-43.
- Eraslan, Tarık ve Tozlu, Ahmet (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*, (81), 33- 61.
- Erdoğan, İlhan (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İlhan. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. No: 248.
- Eren, Erdal (2009b). Personel Sisteminde Dönüşüm. (Editör: Barış Övgün). *Kamu Yönetimi: Yapı, İşleyiş, Reform*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 175-186.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, Veysel (2009a). Kamu Performans Yönetiminde Ölçüt Sorunu: İdari Faaliyetlerde Başarı Ölçütleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (2), 1-21.
- Eren, Veysel ve Durna, Ufuk (2007). Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(1), 107-134.

- Ergin, Canan (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ergül, Şebnem (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.
- Erkan, Aslan (Ocak- Haziran 2011). Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması. *Maliye Dergisi*, (160), 423-438.
- Eroğlu, Tuğba H. (2010). Kamu Yönetiminde Hiyerarşi, Ağ, Piyasa ve Aktörler Düzleminde Yönetişim. (Editörler: M. Akif Çukurçayır, H.Tuğba Eroğlu ve Hülya Eşki Uğuz). *Yönetişim*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 197-226.
- Eroğlu, Feyzullah (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eşki, Hülya (2003). *Kamu Yönetiminde Değişim Ve Yeni Yönetim Modelleri*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eryılmaz, Bilal (2011). *Kamu Yönetimi: Düşünceler/ Yapılar/ Fonksiyonlar/ Politikalar* (4. Baskı). Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Farazmand, Ali (2001). Küreselleşme ve Kamu Yönetimi. (Çeviren: Sevilay Kaygalak). *Mülkiye Dergisi*, 25(229), 254-278.
- Foster, Bellamy J. (2002). *Monopoly Capital and the New Globalization*. http://hmb.utoronto.ca/HMB303H/weekly_supp/week-08-09/Foster_MonopolyCapital.pdf, Erişim Tarihi: 23.03.2012.
- Gazi, Ali (2006). *Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sisteminin Hastalar ve Sağlık Personeline Olan Etkisinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Genç, Salih Z. (2010). Bilimsel Araştırma Basamakları. (Editör: Remzi Y. Kınca). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Government Of Alberta (2001). *Performans Ölçümü Atölye Çalışmaları Katılımcıları İçin Genel Bir Özet*. (Çeviren: M. Hakan Özbaran). Ankara: Sayıştay Bilgi Notları.

- Gökçe, Gülise (2007). Kamu Yönetiminin Yapısal Görünümü ve Sorunları. (Editörler: M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe). *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 7-55.
- Göküş, Mehmet (2010). Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları Karşısında Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı. (Editörler: Orhan Gökçe ve Akif Çukurçayır). *Türk Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*. Konya: Selçuk Üniversitesi 5. Kamu Yönetimi Sempozyumu.
- Göymen, Korel (2000). Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önermeler ve Yönelimler. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 9(2), 3-13.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2000). *Behavior In Organizations- Understanding And Managing The Human Side Of Work* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall International.
- Gül, Kenan S. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 71-94.
- Gül, Sallan, Songül (1999). Kamu Yönetiminde Kalite, Piyasa ve Müşteri Arayışlarının İdeolojik Temelleri. *Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirileri*. 26-27 Mayıs. Ankara: TODAİE Yayını, 69-84.
- Güler, Ayman, Birgül (1996). *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Güler, Zeki, Başpınar, Öztürk, Nuran ve Gürbüz, Hüseyin (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Gülmez, Eyüp (2008). *Türk Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme ve Kamu Görevlilerinin Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Gümüştekin, Eren, Gülten ve Öztemiz, Bircan (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271- 288.

- Gündoğan, Ertuğrul (2010). Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutları. (Editörler: M. Akif Çukurçayır, H.Tuğba Eroğlu ve Hülya Eşki Uğuz). *Yönetişim*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 13-56.
- Güney, Salih (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürer, Harun (Ekim- Aralık 2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.
- Helvacı, Akif M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- İnce, Murat (2001). *Elektronik Devlet-Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- İş Kanunu. (2003). T.C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.
- Kalağan, Gökhan (2009). 1980 Sonrası Geleneksel Bürokratik Yönetim Paradigmasında Değişim ve Yönetişel - Siyasal Yeniden Yapılanma Arayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1 (1), 92-103.
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (1990). T.C. Resmi Gazete, 20417, 29 Ocak 1990.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326, 24 Aralık 2003.
- Kaplan, Robert S. ve Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard-Performansı Etkileyen Faktörler. (Balanced Scorecard)*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 37-47.
- Karabeyli, Levent ve Coşkun, Arife (Temmuz, Ağustos, Eylül 2010). Sayıştay Denetimi Bağlamında Hesapverme Sorumluluğu. *Dış Denetim Dergisi*, 83-95.
- Karatoprak, Ertuğrul (2010). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Benimsene Yeni Yöntemler ve Uygulamaların Kontrolü. *Maliye Dergisi*, (159), 365-375.

- Kartal, Alparslan (2006). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türkiye'ye Yansıması Olarak Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kavuzlu, Funda (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayıkçı, Sabrina (2007). Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları. *Mülkiye Dergisi*, 31 (256), 165-186.
- Kaymaz, Kurtuluş (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 142-178.
- Khan, Akram, Muhammed (1988). *Performance Auditing- The Three 'Es'*. http://www.asosai.org/asosai_old/journal1988/performance_auditing.htm, Erişim tarihi: 15.03.2012.
- Kılıç, Bülent (2007). *İstihdam Türleri ve Hizmet Alanlarına Göre Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kirel, Çiğdem (2003). Örgütsel Stres ve Yönetimi. (Editör: Enver Özkalp). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 185-201.
- Kirel, Çiğdem (2004). Çatışma. (Editör: Sezen Ünlü). *Sosyal Psikoloji*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 135-150.
- Kırılmaz, Harun (Haziran-Temmuz-Ağustos 2011). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi Uygulamaları*. <http://www.sdplatform.com/Dergi/497/Kamu-kurumlarinda-performans-yonetimi-uygulamalari.aspx>, Erişim Tarihi: 28.12.2011.
- Koç, Rahşan Ş. (2009). *Sağlık Çalışanlarında İş Stresi: Acil Servis Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Koçak, Yaman, Süleyman (2010). Avrupa Birliği ve Yönetişim. (Editörler: M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, Hülya Eşki Uğuz). *Yönetişim*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 465-493.
- Korkmazıyürek, Haluk ve Şeşen, Harun (2008). İş Yaşamında Stres ve Stresle Başa Etme. (Editörler: Şerif Şimşek ve Adnan Çelik). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar-Seçme Yazılar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 327-359.
- Kubalı, Derya (1998). *Performans Denetimi: Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar. İnceleme Metni*. Sayıştay Yayını. Cumhuriyet'in 75'inci Yıldönümü Dizisi: 11.
- Kutlu, Önder (2004). *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye'de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçük, Akkaş, Ayşe (2005). *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüktüfekçi, Murat (2007). *Türkiye'de Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Çerçevesinde Mali Disiplin*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Leblebici, Doğan N., Öktem, Mustafa K., Aydın, Devrim M. (2003). Türkiye'de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkiler. *Kamu Yönetiminde Kalite III. Ulusal Kongresi*. 4-5 Aralık. Ankara: TODAİE Yayını, 501-512.
- Luecke, Richard (2008). *Performans Yönetimi- Çalışanlarınızın Etkinliğini Ölçün ve Geliştirin*. (Çeviren: Aslı Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, Fred (1989). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill.
- Malik, Nadeem (2011). *A study on occupational stress experienced by private and public banks employees in Quetta City*. African Journal of Business Management, 5 (8), 3063-3070.

- Maliye Bakanlığı BUMKO (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi:Pilot Kurumlar İçin Taslak*. Ankara: BUMKO
- Mollahaliloğlu, Salih, Kosdak, Mustafa ve Taşkaya, Serap (2010). *Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması*. (Editör: Recep Akdağ).Ankara: Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2001). *Organizational Behaviour- Managing People and Organizations* (Sixth Edition). New York: Houghton Mifflin Company.
- Mülki İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (1986).T.C. Resmi Gazete, 19166, 16 Temmuz 1987.
- Mülkiye Teftiş Kurulu (2008). *Mülkiye Müfettişleri, Vali ve Kaymakamların Performans Kriterlerinin Belirlenmesi (Araştırma Raporu)*. Ankara: İç İşleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişliği.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2005). *Performance-related Pay Policies Across 12 OECD Countries*. Brief Overview.
- Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 15-42.
- Oyman, Sumru (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özata, Musa ve Sevinç, İsmail (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Bilgi Sistemleri ve E-Dönüşüm*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Özel, Kamile (2007). *İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Devlet Bütçe

- Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
- Özer, Akif M. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi (Teoriden Uygulamaya)*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Özer, Hüseyin (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Çeviri Dizisi. Ankara: Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, Hüseyin (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür). *Çağdaş Kamu Yönetimi II*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 207-252.
- Özgüven, İbrahim E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özmen, Mine ve Önen, Barış (2005). *Stresle Başa Çıkma Yolları*. <http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4718.pdf>, Erişim Tarihi: 10.01.2012
- Özmutaf, Metin N. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 41-60.
- Özmüş, Levent (2005). *Desantralizasyon(Yerelleşme) ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*. http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/SUO5_175_ek.pdf, Erişim Tarihi: 10.03.2012.
- Öztürk, Namık K. (2006). Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (1), 81-99.
- Öztürk, Ümit (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Öztürk, Recep ve Kara, Volkan (2007). *Sağlıkta performansın performansı*. <http://www.sdplatform.com/Dergi/156/Saglikta-performansin-performansi.aspx>, Erişim Tarihi: 28.12.2011.

- Palmer, James M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pehlivan, İnayet (2000). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997). *Personel Yönetimi-Politika ve Yönetimsel Teknikler* (8. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, Arı, Güler ve Bal, Çına, Emine (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Sağlık Bakanlığı (2003). *Sağlıkta Dönüşüm*. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik (2006). T.C. Resmi Gazete, 26166, 12 Mayıs 2006.
- Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun. (1961). T.C. Resmi Gazete, 10702, 9 Ocak 1961.
- Saran, Ulvi (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*. Ankara: Atlas Yayınları.
- Saygılıoğlu, Nevzat ve Arı, Selçuk (2003). *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayını.
- Sezer, Özcan ve Vural, Tarık (2010). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Devletin Değişen Rolü ve Merkezi Yönetim İle Yerel Yönetimler Arasında Yetki ve Görev Paylaşımı. *Maliye Dergisi*, (159), 203-219.
- Silah, Mehmet (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (Güncellenmiş ve geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Songur, Mehmet (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Soyer, Ata (2009). Sağlıkta *Dönüşüm*'ün Neresindeyiz? *Bundan Sonra, Bizi Neler Bekliyor?*. http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/18281/179-182_pdf.pdf, Erişim Tarihi: 28.12.2011.
- Soysal, Abdullah (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 23 (3), 17-40.
- Stredwick, John (2003). *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Sulle, Andrew S. (2009). *The Use of Strategic Management in the Public Sector Organizations in Tanzania: A survey of four Executive Agencies*. <http://www.egpa2009.com/documents/psg11/Sulle.pdf>, Erişim Tarihi: 25.03.2012.
- Sürgevil, Olca (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, Hülya (2005). Örgütsel Stres. *Türk Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliği Dergisi*, 54-56.
- Şahin, Ali (2008). *Türk Kamu Yönetiminde Yapısal Dönüşüm ve E-Devlet*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Şaylan, Gencay (1999). *Postmodernizm*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Şaylan, Gencay (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Şengül, Yurdanur (2010). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360° Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- Şimsek, Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir ve Fettahlioğlu, Tamara (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Tatar, Arkun (2009). Doğrulamalı Faktör Analiziyle İş Ortamına Yönelik Stresi Ölçmek Üzere Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: İş Ortamı Stres Ölçeği' nin (İOSÖ) Güvenilirliği ve Geçerliliği (Bildiri). *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- Tekin, Halil (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (7. Baskı). Ankara: Yargı Kitap ve Yayınevi.
- Temizel, Handan (2007). *Neo-Liberal Politikalar Doğrultusunda Türkiye'de Devletin Yeniden Yapılanması, Küresel Sistemle Bütünleşme Sorunları*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tınaz, Pınar (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Topuksak, Bilge ve Kublay, Gülümser (2009). Geleceğin Hastanelerinde ve Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Yönetimi. (Editör: Harun Kırılmaz). *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı* Cilt:3, 19-21 Mart. Ankara: Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, 195-210.
- Tortop, Nuri (1999). *Personel Yönetimi* (Genişletilmiş 6. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, Nuri, İspir, Eyüp, Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin ve Özer, Akif (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turunç, Ömer ve Çelik, Mazlum (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 183-206.

- Tutar, Hasan (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 176-204.
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (2), 196-218.
- Tüğen, Kamil, Egeli, Haluk ve Özen, Ahmet (2007). Gelişmiş Ülkelerde Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine Yönelik Reform Arayışları ve Bütçe Uygulamaları. *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (509), 35-46.
- Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Sözleşmeli Personelinin Performans Değerlendirmesine İlişkin Yönetmelik. (2006). Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2004). *Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı*. <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html>, Erişim Tarihi: 10. 02.2012.
- Türk Tabipler Birliği Etik Kurulu (2009). *Hekimlerin Değerlendirmesi İle Performansa Dayalı Ödeme*. Ankara: Türk Tabipler Birliği Yayınları.
- Uluğ, Feyzi (2004). Yönetimde Yeniden Yapılanma ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Üzerine Eleştirel Bir Bakış. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (1), 1-28.
- United States Office Of Personnel Management. (1997). *360- Degree Assessment An Overview*. Washington: United States Office Of Personnel Management.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, Yaşar (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı. *Sayıştay Dergisi*, (70), 51-83.
- Wood, Ellen M. (1997). *Labor, the State and Class Struggle*. <http://monthlyreview.org/1997/07/01/labor-the-state-and-class-struggle>, Erişim Tarihi: 25.03.2012.

- Yağmurlu, Aslı (Aralık 2007). Bilgi Edinme Kanunu ve Halkla İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 63-79.
- Yenice, Ebru (Ocak- Haziran 2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, (150), 122-132.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 1-19.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 31-58.
- Yılmaz, Orhan (2006). *Stresin Performans Üzerindeki Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yörüker, Sacit, Karabeyli, Levent, Kaya, Safiye ve Özeren, Baran (2003). *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu* (Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28). Ankara: Sayıştay.
- Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1

Aşağıda sunulan form, Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı'nda yapmakta olduğumuz bilimsel çalışma kapsamında sağlık alanında uygulanan performans değerlendirme ile iş stresi arasındaki ilişkiyi ölçebilmek amacıyla yapılacak olan anket çalışmasına veri oluşturmak adına hazırlanmış bir yarı yapılandırılmış görüşme aracıdır. Bu form aracılığıyla 2004 yılından itibaren sağlık alanında uygulanmakta olan performansa dayalı ödeme sistemi hakkındaki değerlendirmeleriniz öğrenilmeye çalışılmaktadır. Görüşmeden elde edilecek veriler Doç. Dr. Gülise Gökçe danışmanlığında Arş. Gör. S. Müge Yılmazgil tarafından hazırlanacak olan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına veri sağlamak amacıyla kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler hiç bir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir. Bu nedenle aşağıdaki sorularımızı yanıtlayarak konu hakkındaki görüşlerinizi bizimle paylaşırsanız çok memnun oluruz. Göstermiş olduğunuz ilgiden ve ayırdığınız zamandan dolayı çok teşekkür ederiz.

Hazırlayan
Arş. Gör. Sema Müge YILMAZGİL
0332 223 3049

Danışman
Doç. Dr. Gülise GÖKÇE
0332 223 4358

- Uzmanlık Durumunuz:

a) Uzman b) Pratisyen hekim

- Sizce performansa dayalı ödeme uygulaması ne gibi olumlu etkiler yaratmıştır?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Sizce performansa dayalı ödeme uygulaması ne gibi olumsuz etkiler yaratmıştır?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK-2

OLUMLU	Ortalama	Std. Sapma
1.Performansa dayalı döner sermayeden ek ödeme uygulaması çalışanlara artı kazanç sağladığı için çalışma motivasyonunu artırmıştır.	2,39	1,30
2.Yapılan uygulama çalışanların izin ve rapor taleplerini azaltmıştır.	3,16	1,50
3.Uygulama ile daha kısa sürede daha çok hastaya hizmet sunulması sağlanmıştır.	2,58	1,44
4.Uygulama sayesinde işimi daha severek yapmaktayım.	2,06	1,02
5.Uygulama, çalışan ve çalışmayan hekimlerin ayırt edilmesini sağlamaktadır.	2,16	1,15
6.Uygulama ile hastaların sağlık hizmetlerine ulaşımı kolaylaşmış ve hasta memnuniyeti artmıştır.	2,54	1,24
7.Sağlık sisteminin kayıt altına alınmasını kolaylaştırmıştır.	2,66	1,26
8.Kamu hastanelerinin özel hastanelerle rekabet edebilecek duruma gelmesini teşvik etmiştir.	2,55	1,17
9.Hastanelerin mevcut kapasitelerini daha etkin ve verimli kullanmalarının yolunu açmıştır.	2,48	1,18
10.Uygulama hekimlerin gelirlerine olumlu bir katkı yapmıştır.	2,48	1,23
11.Uygulama ile poliklinik hizmetlerinin kalitesi artmıştır.	2,16	1,08
12.Hekim-hasta ilişkisini olumlu bir şekilde etkilemiştir.	2,28	1,13

13. Hekimlerin hastalara karşı daha güler yüzlü ve ilgili olmasını sağlamıştır.	2,43	1,24
14.Uygulamanın tek olumlu etkisi hekimlere ek gelir sağlamasıdır.	2,66	1,28
15.Uygulama hekimlerin mesai saatleri içinde görev tanımları dışındaki faaliyetlerle zamanlarını boşa geçirmelerini engellemiştir.	2,36	1,09
16.Hastane önünde yaşanan kuyruk ve bekleme sorununu azaltmıştır.	2,37	1,27
17.Uygulama, daha fazla mesleki doyum sağlamıştır.	2,21	1,21
18.Uygulama hekimler arasındaki ilişkileri olumlu bir şekilde etkilemiştir.	2,14	1,21
19.Uygulama sayesinde laboratuvar tetkik sayıları artmıştır.	3,10	1,41
20.Uygulama hekimler açısından adil bir sistemdir.	2,21	1,22
21.Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi artmıştır.	2,13	1,10
22.Sağlık kurumlarının altyapı imkanlarının ve hizmet standartlarının gelişmesini hızlandırmıştır.	2,51	1,29
23.Uygulama mevcut haliyle anlaşılabilir, işletilmesi ve yönlendirilmesi kolay ve basittir.	2,48	1,17
24.Uygulama ile hekimlerin çalıştığı kurumu sahiplenme duygusu güçlenmiştir.	2,37	1,25
25.Uygulama nedeniyle hekimler arasında yaşanan rekabet beni motive etmektedir.	2,36	1,16
26.Uygulama ile hastaların hizmet alımı kolaylaşmıştır.	2,72	1,27
27.Uygulama tüm yönleriyle başarılı bir uygulamadır.	2,31	1,18

OLUMSUZ	Ortalama	Std. Sapma
1.Uygulama, hekimlerin iş yükünü artırmıştır.	3,76	1,16
2.Uygulamada ek ödemelerin tamamı üzerinden emeklilik kesintisi yapılmadığı için hekimler geleceği konusunda endişeye düşmektedirler.	3,96	1,30
3.Puanlama sisteminde kullanılan kalemlerin bütün tedavi kalemlerini içermemesi yani performans kriterlerindeki eksiklik önemli bir stres faktörüdür.	3,70	1,15
4.Uygulama hekimler arasında gerginlik ve anlaşmazlığa neden olduğu için hekimleri strese sokmaktadır.	3,76	1,25
5.Performansı diğer hekimlere göre düşük olan hekimin kendisine duyduğu güven azalmaktadır.	3,57	1,29
6.Uygulama ile hastanedeki barış ortamı bozulmuştur.	3,52	1,32
7.Uygulama, uzmanlık grupları arasında adaletsizliklere ve eşitsizliklere yol açtığı için hekimler üzerinde stres yaratmaktadır.	4,00	1,14
8.Uygulama ile hastalara müşteri gözüyle bakılmaya başlandığı için yanlış bir uygulamadır.	3,90	1,18
9. Performansa dayalı ek ödeme uygulaması prensip olarak doğru ancak eksiklikleri olan bir uygulamadır.	3,72	1,15
10.Uygulama ile hekimler arasında dayanışma yok olduğu için iş yaparken yaşadığımız stres artmaktadır.	3,67	1,10
11.Performansa dayalı ek ödeme sistemine geçildiğinden beri bütün hekimler patlamaya hazır bomba gibidirler.	3,57	1,19

12.Uygulama ile hekimler, kapasitelerinin çok üstünde performans hedeflerine ulaşmaya çalıştıkları için strese girmektedirler.	3,84	1,20
13. Aynı zaman diliminde aynı çabayı sarf eden belli branşlar diğer branşlara göre çok daha fazla puan toplamaktadırlar. Bu da hekimlerde huzursuzluğa neden olmaktadır.	3,97	1,15
14.Hekimler bu uygulamanın getirisi olarak fazla sayıda hasta bakma zorunluluğundan dolayı özel yaşamına çok fazla vakit ayıramamakta ve gerilmektedirler.	3,93	1,09
15.Uygulamada ile hastaya faydalı olmaktan çok fazla puan toplama amacı ön plana çıkmıştır.	4,10	0,90
16.Hekimler kendileri hastalandıklarında gelirlerinde düşüş yaşayacakları için kendi sağlıklarını tehlikeye atarak çalışmakta bu da onları strese sokmaktadır.	3,88	1,16
17.Sistemin işleyişine ilişkin etkin denetim mekanizmalarının olmayışı hekimler üzerinde strese neden olmaktadır.	3,93	0,97
18.Bilimsel çalışmalara istediği kadar vakit ayıramayan hekimler uygulama nedeniyle stres yaşamaktadırlar.	3,93	1,02
19.Uygulama, ödüllendirme değil, cezalandırma esasına dayandığı için hekimler strese girmektedirler.	3,88	1,08
20.Yapılan işlemlere karşılık hekimlerin aldıkları puana göre elde ettikleri ek ödeme miktarı çalışılan branşa ya da hastaneye bağlı olarak değiştiği için hekimler sisteme güven duymamaktadırlar.	4,06	1,16
21.Uygulamada nitelik değil, nicelik ön plana çıkarılmaktadır.	4,15	0,98
22.Uygulamada nitelik yerine niceliğin ön plana çıkarılmasını doğru bulmuyorum.	4,15	0,91

23.Uygulama mevcut haliyle çok karmaşık, anlaşılması zordur.	3,72	1,15
24.Uygulama gereksiz muayene ve tetkiklerin artmasına neden olmuştur.	4,04	0,94
25.Uygulama ile hekimlerin hasta bakmanın yanı sıra idari bir takım yükümlülükler üstlenmesi strese neden olmaktadır.	4,01	0,93
26.Uygulamada hekimlerin kıdem durumu dikkate alınmamaktadır.	3,85	1,13
27.Uygulama ile asistan eğitime verilen önem azalmaya başlamıştır.	4,00	1,05
28.Uygulama nedeniyle asistan eğitime zaman ayıran hekim daha az performans puanı almaktadır.	4,06	0,98
29.Performansa dayalı ek ödeme sistemine geçildiğinden beri asistanlar uzman hekimlerin performans puanlarının artırılması için kullanılan araçlara dönüşmüştür.	3,88	1,03
30.Uygulama nedeniyle eğitim ve araştırma hastanelerinin amaçlarından biri olan araştırma mesai saatlerinin dışında yapılmaya başlandığı için hekimler özel yaşamlarına vakit ayıramamakta bu da onların stres seviyelerini artırmaktadır.	3,75	1,21
31.Uygulama nedeniyle araştırmaya yeteri kadar zaman ayrılamaması kaliteli akademisyenlerin yetişmesini de engellemektedir.	3,81	1,18
32.Performansa dayalı ek ödeme sistemi asistanların ücretlerinde ciddi bir artış sağlamadığı için asistanları olumsuz etkilemiştir.	3,67	1,07
33.Uygulama nedeniyle hastalara gerekli kadar zaman ayrılmadığı için ilaç harcamalarında son yıllarda artış meydana gelmiştir.	3,90	1,11

34.Uygulama klinik şeflerini eğitim ve araştırma yerine puan üretmesi gereken bir uzman olmaya zorlamaktadır.	3,97	1,08
35.Klinik şefleri için yaptıkları araştırmaların adil bir karşılığı olmadığını görmeleri bir stres faktörüdür.	3,84	0,97
36.Uygulama nedeniyle klinik şeflerinin girmedikleri ameliyatlara, yapmadıkları işlemleri konumlarını kullanarak kendilerine kaydettirebilmesi diğer hekimler üzerinde bir stres faktörüdür.	3,85	1,09
37.Uygulamanın uzman hekimlerle asistanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz bir şekilde etkilemesi her iki taraf için de stres yaratan bir durumdur.	3,72	1,12
38.Hastanelerdeki alt-üst ilişkisi nedeniyle performansa dayalı ek ödeme sisteminin kontrolünün ve eşitliğinin sağlanamaması nedeniyle hekimler stres altında çalışmaktadırlar.	3,81	1,06
39.Uygulama nedeniyle hekimler kendilerini bir makine ya da bir robot gibi hissetmeye başladıkları için çevresine, işine ve kendisine yabancılaşmaya başlamışlardır.	3,94	1,15
40.Uygulama nedeniyle hastalara ayrılan zaman azalmıştır.	4,01	1,05
41.Uygulama ile hekimlerin gelirlerinin önemli bir kısmını performanslarına bağlı olarak elde etmeleri onları strese sokmaktadır.	3,99	1,13

İŞ STRESİ	Ortalama	Std. Sapma
1.Daha sinirliyim.	3,16	1,38
2.Daha kırıciyim.	3,21	1,29
3.Sosyal ilişkilerimde bir kopukluk ve zayıflama oldu.	3,22	1,28
4.Daha işbirlikçi ve yardımseverim.	3,37	1,08

5.Sosyal ilişkilerim olumlu bir şekilde gelişti.	3,52	1,09
6.Daha sık baş ağrısı şikayetim olmaya başladı.	3,37	1,12
7.İzin yapmaya daha çok ihtiyaç duyuyorum.	3,28	1,22
8.Daha az izin almaya çalışıyorum.	3,37	1,30
9.Daha çok sigara içiyorum.	3,04	1,35
10.Daha çok iş kazası yaşanmaya başladı.	3,36	1,21
11.Kendi özel yaşantıma daha az zaman ayırıyorum.	3,67	0,99
12.Kendimi daha gergin hissediyorum.	3,81	1,06
13.Uyku düzenim ciddi anlamda bozuldu.	3,45	1,21
14.Kendimi daha halsiz ve yorgun hissediyorum.	3,57	1,14
15.İşe giderken daha mutsuz gidiyorum.	3,54	1,09
16.İşime dört elle sarılmaya başladım.	3,21	1,20
17.Daha fazla ilaç kullanmaya başladım.	2,75	1,07
18. İştahımda ciddi oranda azalma oldu.	3,03	1,03
19. İştahımda ciddi oranda artma oldu.	3,06	1,12
20.İşimden zevk almamaya başladım.	3,40	1,20
21.Daha çok parasal endişe duyuyorum.	3,58	1,15
22.Daha çok unutkanlık yaşıyorum, olayları, insanları ve yapılacak işlerimi daha çok unutmaya başladım.	3,34	1,25
23.Daha çok fiziksel yorgunluk hissediyorum.	3,61	1,21
24.Konsantrasyon eksikliği yaşamaya başladım.	3,58	1,22
25.Kendimi sürekli yetersiz hissetmeye başladım.	3,27	1,17
26.Geleceğim konusunda daha ümitsizim.	3,43	1,29
27.İşyerinde önemsenmediğimi hissediyorum.	3,15	1,23
28.İş sebebiyle psikolojim bozuldu.	3,36	1,21
29. Eskisi gibi aileme yeterince zaman ayıramıyorum.	3,45	1,27
30.Dinlenme zamanımın çok azalmasından dolayı gergin oluyorum.	3,64	1,11

EK-3

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ HEKİMLERİN İŞ
STRESİNE ETKİSİ ANKET ÇALIŞMASI**

Aşağıda sunulan anket, Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı'nda yapmakta olduğumuz bilimsel çalışma kapsamında sağlık alanında uygulanan performans değerlendirme ile iş stresi arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için hazırlanmıştır. Amacımız, performans değerlendirme uygulamalarının sağlık personelinin özellikle hekimlerin iş stresi düzeyleri üzerine olası etkilerini tespit ve analiz etmektir. Anket çalışması tamamen akademik amaçlı bir çalışma olup, hastaneyle ve şahsınızla ilgili bilgiler sadece istatistiki amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki sorularımızı yanıtlayarak konu hakkındaki görüşlerinizi bizimle paylaşırsanız çok memnun oluruz. Göstermiş olduğunuz ilgiden ve ayırdığınız zamandan dolayı çok teşekkür ederiz.

Hazırlayan
Arş.Gör. Sema Müge YILMAZGİL
0332 223 3049

Danışman
Doç.Dr. Gülise GÖKÇE
0332 223 4358

1. Cinsiyetiniz:

- a) Kadın b) Erkek

2. Yaşınız:

- a) 18-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-45 e) 46 ve üstü

3. Medeni Durumunuz:

- a) Bekar b) Evli

4. Eğitim Durumunuz:

- a) Lisans b) Y.Lisans c) Doktora

5. Hizmet Yılı

- a) 0-1 Yıl b) 2-5 Yıl c) 6-10 Yıl d) 11-15 Yıl e) 16 Yıl ve üstü

6. Temel maaşınızın miktarı ne kadardır?

- a) 1000 TL'den az b) 1000-2500 TL c) 2500-5000 TL d) 5000 TL'den fazla

7. Performansınıza karşılık aldığınız ortalama ek gelir ne kadardır?

- a) 1000 TL'den az b) 1000-2000 TL c) 2000-3000 TL d) 3000 TL'den fazla

8. Şu anda bulunduğunuz kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 5-10 yıl arası d) 10 yıldan fazla

9. Çalıştığınız Tıp Alanı

- a) Pratisyen Hekimlik b) Uzmanlığı

10. Çalışma temponuzu nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a) Çok Yoğun b) Yoğun c) Normal d) Düşük e) Çok Düşük

11. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuzu söyler misiniz?

- a) Uzman Hekim b) Baştabip (Başhekim) c) Baştabip Yardımcısı d) Klinik Şefi
e) Klinik Şef Yardımcısı f) Diğer

12. Performansa göre ücretlendirme uygulamasından şizce hekimler ne düzeyde memnuniyet duymaktadırlar?

- a) Tamamen memnun b) Memnun c) Az memnun d) Memnun değil
e) Tamamen memnun değil

13. Performansa göre ücretlendirme uygulamasından siz bir hekim olarak ne düzeyde memnuniyet duyuyorsunuz?

- a) Tamamen memnunuz b) Memnunuz c) Az memnunuz d) Memnun değilim
e) Tamamen memnun değilim

14. Performansa göre ücretlendirme uygulaması şu anda sizce hekimlerin performans ve motivasyonunu nasıl etkilemektedir?

- a) Olumlu etkilemekte b) Olumsuz etkilemekte c) Bir değişiklik oluşturmamakta

15. Performansa göre ücretlendirme uygulaması gelecekte sizce hekimlerin performans ve motivasyonunu nasıl etkileyecektir?

- a) Olumlu etkileyecektir b) Olumsuz etkileyecektir c) Bir değişiklik oluşturmaz.

16. İş yükünüzü değerlendirir misiniz?

- a) Mesai saatleri içinde normal bir tempoda çalışıyorum.
b) İşimi mesai saatleri içinde yoğun bir tempoda ancak yetiştirebiliyorum.
c) İşim genelde mesai saatleri dışına sarkıyor.

17. Üniversiteye yeniden başlayacak olsanız yine hekim olmayı mı seçerdiniz?

- a) Yine hekimlik mesleğini seçerdim.
b) Hayır, kesinlikle seçmezdim.
c) Bilmiyorum.

18. Performansa göre ücretlendirme uygulamasında karşılaşılan aşağıdaki sorunları önem sırasına göre (1'den başlayarak) numaralandırır mısınız?

- () İş yükünü artırması
() Personel arasında çatışmaya neden olması
() Performans hesaplamada kullanılan kriterlerin sadece sayısal değerlere yönelik olması ve kalite göstergelerini dikkate almaması
() Uygulama nedeniyle hekimlerin özel hayatlarına daha az zaman ayırabilmesi
() Farklı uzmanlık grupları arasında adaletsizliklere yol açması
() Diğer

AÇIKLAMA: Aşağıda performansa dayalı ek ödeme uygulamasına ilişkin olumlu olarak nitelendirilebilecek görüşler yer almaktadır. Bu görüşlere ne ölçüde katıldığınızı lütfen söyler misiniz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Performansa dayalı döner sermayeden ek ödeme uygulaması çalışanlara artı kazanç sağladığı için çalışma motivasyonunu artırmıştır.	1	2	3	4	5
2. Yapılan uygulama çalışanların izin ve rapor taleplerini azaltmıştır.	1	2	3	4	5
3. Uygulama ile daha kısa sürede daha çok hastaya hizmet sunulması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5

4.Uygulama sayesinde işimi daha severek yapmaktayım.	1	2	3	4	5
5.Uygulama, çalışan ve çalışmayan hekimlerin ayırt edilmesini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
6.Uygulama ile hastaların sağlık hizmetlerine ulaşımı kolaylaşmış ve hasta memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
7.Sağlık sisteminin kayıt altına alınmasını kolaylaştırmıştır.	1	2	3	4	5
8.Kamu hastanelerinin özel hastanelerle rekabet edebilecek duruma gelmesini teşvik etmiştir.	1	2	3	4	5
9.Hastanelerin mevcut kapasitelerini daha etkin ve verimli kullanmalarının yolunu açmıştır.	1	2	3	4	5
10.Uygulama hekimlerin gelirlerine olumlu bir katkı yapmıştır.	1	2	3	4	5
11.Uygulama ile poliklinik hizmetlerinin kalitesi artmıştır.	1	2	3	4	5
12.Hekim-hasta ilişkisini olumlu bir şekilde etkilemiştir.	1	2	3	4	5
13. Hekimlerin hastalara karşı daha güler yüzlü ve ilgili olmasını sağlamıştır.	1	2	3	4	5
14.Uygulamanın tek olumlu etkisi hekimlere ek gelir sağlamasıdır.	1	2	3	4	5
15.Uygulama hekimlerin mesai saatleri içinde görev tanımları dışındaki faaliyetlerle zamanlarını boşa geçirmelerini engellemiştir.	1	2	3	4	5
16.Hastane önünde yaşanan kuyruk ve bekleme sorununu azaltmıştır.	1	2	3	4	5
17.Uygulama, daha fazla mesleki doyum sağlamıştır.	1	2	3	4	5
18.Uygulama hekimler arasındaki ilişkileri olumlu bir şekilde etkilemiştir.	1	2	3	4	5
19.Uygulama sayesinde laboratuvar tetkik sayıları artmıştır.	1	2	3	4	5
20.Uygulama hekimler açısından adil bir sistemdir.	1	2	3	4	5
21.Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi artmıştır.	1	2	3	4	5
22.Sağlık kurumlarının altyapı imkanlarının ve hizmet standartlarının gelişmesini hızlandırmıştır.	1	2	3	4	5
23.Uygulama mevcut haliyle anlaşılabilir, işletilmesi ve yönlendirilmesi kolay ve basittir.	1	2	3	4	5
24.Uygulama ile hekimlerin çalıştığı kurumu sahiplenme duygusu güçlenmiştir.	1	2	3	4	5
25.Uygulama nedeniyle hekimler arasında yaşanan rekabet beni motive etmektedir.	1	2	3	4	5
26.Uygulama ile hastaların hizmet alımı kolaylaşmıştır.	1	2	3	4	5
27.Uygulama tüm yönleriyle başarılı bir uygulamadır.	1	2	3	4	5

AÇIKLAMA: Aşağıda performansa dayalı ek ödeme uygulamasına ilişkin olumsuz olarak nitelendirilebilecek bazı görüşler yer almaktadır. Bu görüşlere ne ölçüde katıldığınızı lütfen söyley misiniz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Uygulama, hekimlerin iş yükünü artırmıştır.	1	2	3	4	5
2.Uygulamada ek ödemelerin tamamı üzerinden emeklilik kesintisi yapılmadığı için hekimler geleceği konusunda endişeye düşmektedirler.	1	2	3	4	5
3.Puanlama sisteminde kullanılan kalemlerin bütün tedavi kalemlerini içermemesi yani performans kriterlerindeki eksiklik önemli bir stres faktörüdür.	1	2	3	4	5
4.Uygulama hekimler arasında gerginlik ve anlaşmazlığa neden olduğu için hekimleri strese sokmaktadır.	1	2	3	4	5
5.Performansı diğer hekimlere göre düşük olan hekimin kendisine duyduğu güven azalmaktadır.	1	2	3	4	5
6.Uygulama ile hastanedeki barış ortamı bozulmuştur.	1	2	3	4	5
7.Uygulama, uzmanlık grupları arasında adaletsizliklere ve eşitsizliklere yol açtığı için hekimler üzerinde stres yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
8.Uygulama ile hastalara müşteri gözüyle bakılmaya başlandığı için yanlış bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
9. Performansa dayalı ek ödeme uygulaması prensip olarak doğru ancak eksiklikleri olan bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
10.Uygulama ile hekimler arasında dayanışma yok olduğu için iş yaparken yaşadığımız stres artmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Performansa dayalı ek ödeme sistemine geçildiğinden beri bütün hekimler patlamaya hazır bomba gibidirler.	1	2	3	4	5
12.Uygulama ile hekimler, kapasitelerinin çok üstünde performans hedeflerine ulaşmaya çalıştıkları için strese girmektedirler.	1	2	3	4	5
13. Aynı zaman diliminde aynı çabayı sarfeden belli branşlar diğer branşlara göre çok daha fazla puan toplamaktadırlar. Bu da hekimlerde huzursuzluğa neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
14.Hekimler bu uygulamanın getirisi olarak fazla sayıda hasta bakma zorunluluğundan dolayı özel yaşamına çok fazla vakit ayıramamakta ve gerilmektedirler.	1	2	3	4	5

15.Uygulamada ile hastaya faydalı olmaktan çok fazla puan toplama amacı ön plana çıkmıştır.	1	2	3	4	5
16.Hekimler kendileri hastalandıklarında gelirlerinde düşüş yaşayacakları için kendi sağlıklarını tehlikeye atarak çalışmakta bu da onları strese sokmaktadır.	1	2	3	4	5
17.Sistemin işleyişine ilişkin etkin denetim mekanizmalarının olmayışı hekimler üzerinde strese neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
18.Bilimsel çalışmalara istediği kadar vakit ayıramayan hekimler uygulama nedeniyle stres yaşamaktadırlar.	1	2	3	4	5
19.Uygulama, ödüllendirme değil, cezalandırma esasına dayandığı için hekimler strese girmektedirler.	1	2	3	4	5
20.Yapılan işlemlere karşılık hekimlerin aldıkları puana göre elde ettikleri ek ödeme miktarı çalışılan branşa ya da hastaneye bağlı olarak değiştiği için hekimler sisteme güven duymamaktadırlar.	1	2	3	4	5
21.Uygulamada nitelik değil, nicelik ön plana çıkarılmaktadır.	1	2	3	4	5
22.Uygulamada nitelik yerine niceliğin ön plana çıkarılmasını doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
23.Uygulama mevcut haliyle çok karmaşık, anlaşılması zordur.	1	2	3	4	5
24.Uygulama gereksiz muayene ve tetkiklerin artmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5
25.Uygulama ile hekimlerin hasta bakmanın yanı sıra idari bir takım yükümlülükler üstlenmesi strese neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
26.Uygulamada hekimlerin kıdem durumu dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
27.Uygulama ile asistan eğitime verilen önem azalmaya başlamıştır.	1	2	3	4	5
28.Uygulama nedeniyle asistan eğitime zaman ayıran hekim daha az performans puanı almaktadır.	1	2	3	4	5
29.Performansa dayalı ek ödeme sistemine geçildiğinden beri asistanlar uzman hekimlerin performans puanlarının artırılması için kullanılan araçlara dönüşmüştür.	1	2	3	4	5
30.Uygulama nedeniyle eğitim ve araştırma hastanelerinin amaçlarından biri olan araştırma mesai saatlerinin dışında yapılmaya başlandığı için hekimler özel yaşamlarına vakit ayıramamakta bu da onların stres seviyelerini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
31.Uygulama nedeniyle araştırmaya yeteri kadar zaman ayrılamaması kaliteli akademisyenlerin yetişmesini de engellemektedir.	1	2	3	4	5

32.Performansa dayalı ek ödeme sistemi asistanların ücretlerinde ciddi bir artış sağlamadığı için asistanları olumsuz etkilemiştir.	1	2	3	4	5
33.Uygulama nedeniyle hastalara gerekli kadar zaman ayrılmadığı için ilaç harcamalarında son yıllarda artış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
34.Uygulama klinik şeflerini eğitim ve araştırma yerine puan üretmesi gereken bir uzman olmaya zorlamaktadır.	1	2	3	4	5
35.Klinik şefleri için yaptıkları araştırmaların adil bir karşılığı olmadığını görmeleri bir stres faktörüdür.	1	2	3	4	5
36.Uygulama nedeniyle klinik şeflerinin girmedikleri ameliyatlara, yapmadıkları işlemleri konumlarını kullanarak kendilerine kaydettirebilmesi diğer hekimler üzerinde bir stres faktörüdür.	1	2	3	4	5
37.Uygulamanın uzman hekimlerle asistanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz bir şekilde etkilemesi her iki taraf için de stres yaratan bir durumdur.	1	2	3	4	5
38.Hastanelerdeki alt-üst ilişkisi nedeniyle performansa dayalı ek ödeme sisteminin kontrolünün ve eşitliğinin sağlanamaması nedeniyle hekimler stres altında çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
39.Uygulama nedeniyle hekimler kendilerini bir makine ya da bir robot gibi hissetmeye başladıkları için çevresine, işine ve kendisine yabancılaşmaya başlamışlardır.	1	2	3	4	5
40.Uygulama nedeniyle hastalara ayrılan zaman azalmıştır.	1	2	3	4	5
41.Uygulama ile hekimlerin gelirlerinin önemli bir kısmını performanslarına bağlı olarak elde etmeleri onları strese sokmaktadır.	1	2	3	4	5

AÇIKLAMA: Aşağıda performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulamasının hekimlerin psikolojisine, sosyal ilişkilerine, kendilerini algılama biçimlerine olası etkilerini saptamak amacıyla bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı söyler misiniz?

Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Uygulanmaya Başladığından Beri...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Daha sinirliyim.	1	2	3	4	5
2.Daha kırıciyım.	1	2	3	4	5
3.Sosyal ilişkilerimde bir kopukluk ve zayıflama oldu.	1	2	3	4	5
4.Daha işbirlikçi ve yardımseverim.	1	2	3	4	5
5.Sosyal ilişkilerim olumlu bir şekilde gelişti.	1	2	3	4	5
6.Daha sık baş ağrısı şikayetim olmaya başladı.	1	2	3	4	5
7.İzin yapmaya daha çok ihtiyaç duyuyorum.	1	2	3	4	5
8.Daha az izin almaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
9.Daha çok sigara içiyorum.	1	2	3	4	5
10.Daha çok iş kazası yaşanmaya başladı.	1	2	3	4	5
11.Kendi özel yaşantıma daha az zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
12.Kendimi daha gergin hissediyorum.	1	2	3	4	5
13.Uyku düzenim ciddi anlamda bozuldu.	1	2	3	4	5
14.Kendimi daha halsiz ve yorgun hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.İşe giderken daha mutsuz gidiyorum.	1	2	3	4	5
16.İşime dört elle sarılmaya başladım.	1	2	3	4	5
17.Daha fazla ilaç kullanmaya başladım.	1	2	3	4	5
18.İştahımda ciddi oranda azalma oldu.	1	2	3	4	5
19.İştahımda ciddi oranda artma oldu.	1	2	3	4	5
20.İşimden zevk almamaya başladım.	1	2	3	4	5
21.Daha çok parasal endişe duyuyorum.	1	2	3	4	5
22.Daha çok unutkanlık yaşıyorum, olayları, insanları ve yapılacak işlerimi daha çok unutmaya başladım.	1	2	3	4	5
23.Daha çok fiziksel yorgunluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
24.Konsantrasyon eksikliği yaşamaya başladım.	1	2	3	4	5
25.Kendimi sürekli yetersiz hissetmeye başladım.	1	2	3	4	5
26.Geleceğim konusunda daha ümitsizim.	1	2	3	4	5
27.İşyerinde önemsenmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
28.İş sebebiyle psikolojim bozuldu.	1	2	3	4	5
29. Eskisi gibi aileme yeterince zaman ayıramıyorum.	1	2	3	4	5
30.Dinlenme zamanımın çok azalmasından dolayı gergin oluyorum.	1	2	3	4	5

Son olarak uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili sizin önerilerinizi öğrenebilir miyiz? Düşüncelerinizi kısa ve öz olarak ifade ederseniz çok seviniriz.

.....

.....

.....

Teşekkür Ederiz...



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Sema Müge YILMAZGİL
Doğum Yeri:	Konya
Doğum Tarihi:	31/ 07/ 1987
Medeni Durumu:	Bekar

Öğrenim Durumu

İlköğretim:	İhsan Özkaşıkçı İlköğretim Okulu/ Konya
Ortaöğretim:	Mareşal Mustafa Kemal İlköğretim Okulu/ Konya
Lise:	Selçuklu Anadolu Lisesi/ Konya
Lisans:	Ankara Üniversitesi/ Siyasal Bilgiler Fakültesi/ İşletme
Yüksek Lisans:	Gazi Üniversitesi/ İ.İ.B.F./İşletme Selçuk Üniversitesi/İ.İ.B.F./Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
İş Deneyimi:	Araştırma Görevlisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2011-...
Tel:	0332 223 3049
E-posta:	m.yilmazgil@selcuk.edu.tr
Adres:	Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Selçuklu/ Konya