

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSINA
ETKİSİ ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yasin ERKAN

DOKTORA TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU

KASIM - 2024

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE NİCEL BİR
ARAŞTIRMA: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Yasin ERKAN

Enstitü Anabilim Dalı : Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

“Bu tez 29/11/2024 tarihinde yüzyüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU	Başarılı
Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU	Başarılı
Doç. Dr. Harun KIRILMAZ	Başarılı
Prof. Dr. Oktay KOÇ	Başarılı
Dr. Öğr. Ü. Duygu DEMİROL DUYAR	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☒

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Yasin ERKAN

29/11/2024

ÖN SÖZ

Her hayat kendi hikâyesini barındırır. Öncelikle ve daima bize bu “hikâye” yazma fırsatı verene sonsuz teşekkürler. O’ndan sonra hayata gelmeme vesile olan, binbir güçlükle beni yetiştiren ve beni akademik kariyer noktasında sürekli teşvik eden merhume anneme ve kıymetli babama teşekkürü bir borç bilirim. Bu süreci benim için kolaylaştıran ve dualarını hiç eksik etmeyen değerli kayınvalideme ve kayınpederime bilhassa teşekkür ederim.

Doktora sürecindeki rehberliği ve yardımları için danışman hocam Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU’na ve tez konusunun şekillenmesi ve veri toplama sürecindeki ciddi katkılarından dolayı değerli hocam Prof. Dr. Oktay KOÇ’a hususen teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitesinde yer alan ve önerileriyle bu çalışmaya destek olan Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU’na ve Doç. Dr. Harun KIRILMAZ’a çok teşekkür ederim.

Doktora sürecinde zorluk yaşadağım her noktada akademik ve manevi desteklerini esirgemeyen kıymetli büyüklerim Prof. Dr. Nazım KARTAL’a ve Doç. Dr. Hayrettin ŞAHİN’e kalbi teşekkürlerimi bildiriyorum. Yine her daim yanımda olan sevgili dostlarım Mustafa Zahid IŞIK’a, Dr. Mustafa ÖZSAĞIR’a, Dr. Hüseyin Serhan ÇALHAN’a ve Arş. Gör. Fatih SERT’e en derin şükranlarımı sunuyorum. Veri analizi konusunda gönüllü yardımlarından dolayı Doç. Dr. Zübeyir NİŞANCI’ya, Doç. Dr. Fatma TAŞDEMİR’e ve yine veri toplama sürecinde samimi şekilde yardımcı olan Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Daire Başkanı Bayram BAYRAM’a ve Şef Burak ERDOĞAN’a teşekkür ederim.

Son olarak; doktora sürecinde zaman ayıramadığım, hayatın tüm zorluklarında yanımda olan ve desteğini hiç esirgemeyen kıymetli eşim Hilâl’e ve biricik kızım Hümeysra’ya çok teşekkür ederim.

Bugünleri görmesini çok arzuladığım ancak ömrünün vefa etmediği canım annem Safiye ERKAN’a Allah’tan rahmet diliyor ve bu çalışmayı annemin aziz hatırasına armağan ediyorum.

Yasin ERKAN

29/11/2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix

GİRİŞ.....	1
------------	---

1. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL VE TEORİK ZEMİNİ.....	11
--	----

1.1. Kamu Hizmeti Anlayışı ve Kronolojik Gelişimi	11
1.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu.....	16
1.2.1. Kamu Politikalarının Çekiciliği	24
1.2.2. Kamu Yararına Bağlılık.....	26
1.2.3. Şefkat	27
1.2.4. Özveri.....	27
1.3. Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kuramsal Temelleri.....	29
1.3.1. Rasyonel Güdüler	31
1.3.2. Duygusal Güdüler	32
1.3.3. Normatif Güdüler.....	33
1.4. İş Performansı	34
1.4.1. İş Performansı Kavramı	34
1.4.2. Teknik (Görev) Performans	37
1.4.2.1. İş Bilgisi.....	37
1.4.2.2. Örgütsel Beceriler.....	38
1.4.2.3. Verimlilik.....	39
1.4.3. Bağlamsal Performans	39
1.4.3.1. Sürekli Çaba.....	40
1.4.3.2. İş Birliği	40
1.4.3.3. Örgütsel Bağlılık.....	41
1.4.3.4. Kişilerarası ve İlişkisel Beceriler.....	42

2. BÖLÜM: KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU YÖNÜYLE İŞ PERFORMANSI	44
2.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler	44
2.1.1. Kişisel Faktörler	44
2.1.1.1. Meslek Bilgisi	45
2.1.1.2. Motivasyon	45
2.1.1.3. Bireysel Gereksinimler	46
2.1.1.4. İş Tatmini	46
2.1.2. Örgütsel Faktörler	46
2.1.2.1. Çalışma Koşulları	47
2.1.2.2. Yönetim Politikaları ve Uygulamaları	47
2.1.2.3. Örgüt Kültürü	47
2.1.2.4. Kariyer Olanakları ve Çalışan Katkısı	48
2.1.3. Çevresel Faktörler	48
2.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişkiler	49
2.2.1. Kamu-Özel Sektör Ayrımı	49
2.2.2. Kurumsal Kamu Hizmeti Motivasyonu	54
2.2.3. Kamu Hizmeti Motivasyonu- İş Performansı İlişkisi	56
3. BÖLÜM: KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ ARAŞTIRMASI	65
3.1. Araştırmanın Problemi	65
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
3.3. Araştırmanın Yöntemi	69
3.3.1. Araştırmanın Modeli	69
3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	73
3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	73
3.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	74
3.3.5. Veri Toplama Tekniği	74
3.3.6. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler	76
3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	78
3.5. Bulgular	84

3.6. Tartışma	100
SONUÇ	107
KAYNAKÇA.....	112
EK	128
ÖZGEÇMİŞ.....	132



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KHM	: Kamu Hizmeti Motivasyonu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MÖ	: Milattan Önce
MS	: Milattan Sonra
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
YY	: Yüzyıl



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: KHM ve Bireysel İş Performansı İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	4
Tablo 2: Demografik Özellikler.....	77
Tablo 3: KHM Ölçeği Normallik Testi Sonucu	78
Tablo 4: İş Performansı Ölçeği Normallik Testi Sonucu	79
Tablo 5: KHM Ölçeği Güvenilirlik Test Sonucu	79
Tablo 6: İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Test Sonucu	79
Tablo 7: KHM Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi, Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları	82
Tablo 8: İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi, Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları.....	84
Tablo 9: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 10: KHM'nin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi	87
Tablo 11: Kamu Politikalarının Çekiciliğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi	89
Tablo 12: Kamu Yararına Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi.....	90
Tablo 13: Şefkatin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi	91
Tablo 14: Özverinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi	92
Tablo 15: Stepwise Regresyon Metodu Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 16: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 17: KHM-Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları	96
Tablo 18: KHM ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	96
Tablo 19: Çalışılan Konuma Göre KHM Puan Ortalamaları	97
Tablo 20: Çalışılan Konum Post Hoc Test Sonuçları.....	97
Tablo 21: Vatandaşla Görüşme Sıklığına Göre KHM Puan Ortalamaları	98
Tablo 22: Vatandaşla Görüşme Sıklığı Post Hoc Test Sonuçları.....	98
Tablo 23: İş Performansı-Cinsiyet T Testi Sonuçları.....	98

Tablo 24: İş Performansıylâ Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	99
Tablo 25: Hipotez Testi Sonuçları.....	100



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	70
Şekil 2: Kamu Politikalarının Çekiciliğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	71
Şekil 3: Kamu Politikalarının Çekiciliği ve Kamu Yararına Bağlılık Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	71
Şekil 4: Kamu Politikalarının Çekiciliği, Kamu Yararına Bağlılık ve Şefkat Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	72
Şekil 5: KHM'nin Tüm Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi	72
Şekil 6: KHM-İş Performansı İlişkisi	86
Şekil 7: KHM'nin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	87
Şekil 8: Kamu Politikalarının Çekiciliğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	88
Şekil 9: Kamu Yararına Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi	89
Şekil 10: Şefkatin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	90
Şekil 11: Özverinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	91

ÖZET	
Başlık: Kamu Hizmeti Motivasyonunun İş Performansına Etkisi Üzerine Nicel Bir Araştırma: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği	
Yazar: Yasin ERKAN	
Danışman: Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU	
Kabul Tarihi: 29/11/2024	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 131 (ana kısım)
“Kamu Hizmeti Motivasyonu” (KHM), kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarına kıyasla motivasyon faktörlerinin farklı olduğunu ve bireylerin topluma faydalı işler yapmak adına kamu kurumlarında çalışmak istediğini ileri süren motivasyon yaklaşımıdır. KHM yaklaşımı temel iktisat öğretilerinin aksine kamu görevlilerinin sadece kendi çıkarlarını düşünen bireyler olmadığını, toplumsal ihtiyaçları önceliklediklerini ileri sürmektedir. Literatürde, KHM’nin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, meslek seçimi gibi faktörleri etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur. Bu çalışma KHM’nin iş performansı üzerindeki etkisini araştırma amacı taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmada büyükşehir belediyelerinde yönetici olarak çalışanlar özelinde KHM-iş performansı arasındaki bağlantılar keşfedilecektir. Bu doğrultuda çalışmanın örneklemini Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nde yönetici olarak görev yapan 230 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada KHM ölçeği ve iş performansı ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmış ve veri toplama aracı olarak nicel veri toplama yöntemlerinden anket araştırma tasarımı kullanılmıştır. Araştırmada KHM’nin dört alt boyutunun iş performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Literatüre dayalı teorik olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi noktasında hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen hipotez testleri neticesinde KHM’nin iş performansını anlamlı ve pozitif olarak yordadığı sonucuna ulaşılmış ve özellikle özveri ve kamu yararına bağlılık alt boyutlarının iş performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca büyükşehir belediye yöneticilerinin KHM seviyelerinin çalışılan konum ve vatandaşla görüşme sıklığına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.	
Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmeti Motivasyonu, İş Performansı, Kamu Hizmeti, Motivasyon	

ABSTRACT	
Title of Thesis: A Quantitative Research on the Effect of Public Service Motivation on Job Performance: The Case of Kocaeli Metropolitan Municipality	
Author of Thesis: Yasin ERKAN	
Supervisor: Assoc. Prof. Hale BİRİCİKOĞLU	
Accepted Date: 29/11/2024	Number of Pages: ix (pre text) + 131 (main body)
“Public Service Motivation” (PSM) is a motivational approach that argues that the motivational factors of public officials are different from those of private sector employees and that individuals want to work in public institutions to do useful work for society. Contrary to mainstream economic doctrines, the KHM approach argues that public officials are not only self-interested individuals but also prioritize social needs. In the literature, there are studies suggesting that PSM affects factors such as job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and career choice. This study aims to investigate the effect of PSM on job performance. In this context, the study will explore the correlations between PSM and job performance in metropolitan municipalities. Accordingly, the sample of the study consists of 230 people working as managers in Kocaeli Metropolitan Municipality. In the study, two different scales, namely the PSM scale and the job performance scale, were used and survey research design, one of the quantitative data collection methods, was used as a data collection tool. In the study, the effect of four sub-dimensions of PSM on job performance was analyzed. Hierarchical regression analysis was utilized to test the theoretical hypotheses based on the literature. As a result of the hypothesis tests, it was concluded that PSM predicts job performance significantly and positively, and it was determined that especially the sub-dimensions of dedication and commitment to the public good have a strong effect on job performance. In addition, it was concluded that the level of PSM of metropolitan municipality managers differed according to the position and the frequency of meeting with citizens.	
Keywords: Public Service Motivation, Job Performance, Public Service, Motivation	

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu

İşletmecilik anlayışının etkisiyle ortaya çıkan yeni kamu yönetimi (YKY) hareketi, kamu yönetiminin dönüşümünde ve modernleştirilmesinde başat faktör olmuştur (Al, 2002). İnsan davranışının kişisel çıkara dayalı olduğunu iddia eden KYK anlayışı, örgütlerde performansı artırmak için maddi teşvik sistemlerinin kullanılması gerekliliğini savunmaktadır (Perry ve Porter, 1982). Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) yaklaşımı ise insan davranışına ve örgütsel işleyişe daha dengeli bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu bağlamda insanların hem bencil hem de fedakâr yönlerini bir arada değerlendirerek, kurumların çalışanlarını motive etme noktasında içsel ve dışsal teşvikleri birlikte kullanması önerilmektedir (Perry ve Wise, 1990). Özellikle 1970’lerin sonundan itibaren özel sektörden ithal edilen performansa dayalı ödeme uygulamalarının kamu yönetiminde başarısız olduğu fikri (Houston, 2000) doğrultusunda, KHM araştırmalarından elde edilen bulguların kamu yöneticilerince daha fazla dikkate alınması gerekmektedir.

Kamu çalışanlarının bireysel katkısı, kamu hizmeti sunumunda kilit bir öneme sahiptir. Bu nedenle kamu yöneticileri, çalışanların motivasyonunu arttırarak bireysel performansı iyileştirmeye odaklanmaktadır. KHM, kamu yöneticilerinin ve çalışanların bireysel performansını iyileştirmek için kritik bir araştırma alanıdır (Perry ve Wise, 1990). Özellikle yönetici motivasyonunun artırılması, çok yönlü etki yapmaya zemin hazırlayabilir. Çünkü kamu örgütlerinin üst kademelerinde çalışanlar, kamu hizmetinde çalışmak için özgecil¹ güdülere sahip olması gereken kişilerdir. Nitekim KHM ile yönetim düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur (Bayram ve Zoubi, 2020). Dahası KHM üzerinde yönetim kademesinin, kişisel özelliklerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Leisink ve Steijn, 2009). Bu gerekçeyle çalışmada astlarının da motivasyonu üzerinde çok yönlü etkiye sahip olan kamu yöneticileri üzerine odaklanılmıştır.

¹ Özgecilik kavramı, Auguste Comte tarafından “başkalarının iyiliği için yaşama arzusu” olarak tanımlanan bir ahlâk görüşü olarak ortaya atılmıştır (Keleş ve Özkan, 2018: 140). Özgecilik, kişinin eylemlerinde kendi ihtiyaçlarından çok başkasının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmasını sağlayan motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Perry ve Hondeghem, 2008a: 4). Özgecilik, başkalarının refahı için özverili davranmayı ifade etmektedir. KHM bağlamında ise kamu görevlilerinin toplumun menfaatini bireysel menfaatlerinden öncelemesini ve vatandaşlara yardımcı olma arzusuyla yaşam standartlarını iyileştirmeye motive olmalarını içermektedir. Bu kapsamda yüksek düzeyde KHM’ye sahip çalışanlar, toplumsal fayda eksenli davranış göstererek kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde sağlayabilir.

KHM üzerine araştırmaların çoğu kavramın da doğduğu ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yoğunlaşmaktadır. ABD'yi takip eden Avrupa'da KHM kavramının farklı isimler altında incelendiği görülmektedir (Perry ve Vandenabeele, 2008). Örneğin; İngiltere'de kamu yönetimi bilim insanları, etik ve motivasyonel bir bileşen olarak nitelendirdikleri kamu hizmeti ahlâkı penceresinden konuyu değerlendirmişlerdir. Almanya ve Hollanda'daki araştırmalar, kamu görevlilerinin motivasyonunun, yönetim anlayışında gizli kamu hizmeti değerlerine dayandığını göstermektedir. Bu değerler arasında dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve toplumsal sorumluluk yer almaktadır. Kanada'daki araştırmalar ise, toplumsal ve yönetsel etiğin önemine odaklanmaktadır ve kamu görevlilerinin motivasyonunun, etik değerlerle bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, KHM'nin güçlü bir fenomen olarak farklı ülkelerde kapsamlı bir şekilde ortaya çıkmasında, KHM benzeri yapıların birçok kültürde yaygın olarak yer alması etkili olmuştur. Bu yapı ve terimler farklı kavramlarla ervelense de KHM ile büyük lde rtşmektedirler (Perry, 2014). Bu farklı perspektifler, KHM'nin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve farklı şekillerde ele alındığını göstermektedir. Ancak, tüm bu perspektiflerin ortak noktasının, kamu görevlilerinin işlerini daha iyi yapmak, topluma hizmet etmek ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için motivasyonlarının artırılması gerektiği olduğu söylenebilir.

Araştırmanın nemi

Yakın dönemde giderek artan sayıda araştırmacının, kamu çalışanlarının performansını iyileştirmeye yönelik ampirik çalışmalara odaklandığını görülmektedir. Kavramın çıkış noktası olan Kuzey Amerika'dan sonra KHM'ye ilişkin yapılan çalışmalarda genel itibariyle Avrupa ve Asya lkeleri üzerine yoğunlaşılmış ve konuyla ilgili çalışmaların genişlemesiyle KHM'nin evrensel bir karaktere sahip olduğu keşfedilmiştir. Son yıllarda KHM ile ilgili önemli araştırma projelerinin çoğu da Avrupa'da (zellikle Hollanda, Danimarka ve İtalya'da) gerçekleştirilmiştir. Asya ise bu iki kıtadan sonra, KHM araştırmaları noktasında üçüncü önemli bölge haline gelmiştir.

Ampirik alışmalar dikkate alındığında KHM ile ilişki noktasında dört değişkeninin ön plâna çıktığını görülmektedir Bunlar: İş tatmini (39), meslek seçimi (35), bireysel

performans (23) - kurumsal performans (8) ve kurumsal bağlılık (22).² Literatürdeki çalışmalardan %18'i (23) KHM ile bireysel performans³ arasındaki ilişkileri incelemiş, bunların 12 tanesi anlamlı olarak pozitif ilişki tespit ederken, 11 tanesi ise karışık (nötr sıfıra yakın katsayı) veya istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır⁴. Aşağıdaki tabloda yukarıda ifade edilen KHM-iş performansını inceleyen 23 çalışma (Ritz vd., 2021) ve sonuçları toplu bir şekilde gösterilmiştir.



² Araştırmalar, KHM ile iş tatmini, meslek seçimi, bireysel-kurumsal performans ve kurumsal bağlılık arasındaki bağı doğrulayarak olumlu bir ilişki sonucuna ulaşmıştır. Sadece, birkaç çalışmada olumsuz sonuç ortaya çıkmıştır (Ritz vd, 2016: 421).

³ KHM üzerine çalışan araştırmacılar KHM'nin, kurumsal bağlılığa ve pozitif performansa yol açan bir iş motivasyonu türü olduğunu varsaymaktadır. Nitekim KHM'nin etkileri üzerine yapılan araştırmaların çoğu, sonuçları olumlu bulmuş ve doğrulamıştır (Ritz vd., 2016: 422).

⁴ KHM-performans ilişkisine ilişkin araştırmalar ilk 20 yılda oldukça azdır (Brewer, 2008: 137). Mevcut teori ve ciddi ampirik kanıtlar yüksek KHM'nin kamu çalışanlarının performansını iyileştirebileceğini gösterdiğinden, KHM-performans ilişkisinin dikkatli incelenmesi gerekmektedir (Brewer, 2010: 158).

Yazar	Performans Ölçüm Türü	Yöntem	Doğrudan Etki	Etki Büyüklüğü
Alonso ve Lewis, 2001	Öz değerlendirme	Anket	Kısmi	Zayıf
Andersen ve Serritzlew, 2012	Veri kayıtları	Anket + Veri kayıtları	Kısmi	Zayıf
Andersen vd., 2014	Veri kayıtları	Anket + Veri kayıtları	Evet	Zayıf
Andersen vd., 2016	Veri kayıtları	Anket + Veri kayıtları	Evet	Zayıf
Belle, 2013	Nesnel	Deneysel	Evet	Orta
Belle, 2014	Nesnel	Deneysel	Test edilmemiş	-
Bright, 2007	Öz değerlendirme	Anket	Hayır	Yok
Caillier, 2010	Öz değerlendirme	Anket	Hayır	Yok
Caillier, 2014	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Zayıf
Camilleri ve van der Heijden, 2007	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Yok
Cheng, 2015	Öz değerlendirme	Anket	Kısmi	Yok
Leisink ve Steijn, 2009	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Zayıf
Levitats ve Vigoda-Gadot, 2017	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Zayıf
Lynggaard vd., 2018	Veri kayıtları	Anket + Veri kayıtları	Hayır	Yok
Naff ve Crum, 1999 ⁵	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Zayıf
Palma ve Sepe, 2017	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Zayıf
Palma vd., 2017	Öz değerlendirme	Anket	Kısmi	Zayıf
Park ve Rainey, 2007	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Orta
Park ve Rainey, 2008	Öz değerlendirme	Anket	Kısmi	Yok
Schwarz vd., 2016	Yönetici değerlendirmesi	Anket	Evet	Zayıf
Van Loon, 2017	Öz değerlendirme	Anket	Kısmi	Zayıf
Vandenabeele, 2009	Öz değerlendirme	Anket	Kısmi	Zayıf
Xiaohua, 2008	Öz değerlendirme	Anket	Evet	Zayıf

Tablo 1: KHM ve Bireysel İş Performansı İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KHM kuramı uluslararası kamu yönetimi literatüründe artan bir oranda farklı boyutlarıyla tartışılmasına karşın ülkemizde fazla araştırma konusu yapılmadığı görülmektedir. Bu

⁵ Çalışmada kısaltılmış altı maddelik KHM ölçeği kullanılmış, orijinal ölçeğin kullanılmasının etki büyüklüğünü arttıracığı ifade edilmiştir (Naff ve Crum, 1999: 14).

doğrultuda ulusal literatürdeki tüm çalışmalar incelenmiştir. Kurama olan dikkati ve ilgiyi arttırmayı amaçlayan Coşkun (2015), alandaki çalışmaları özetleyerek bir literatür taraması çalışması yapmıştır. Bu literatür taramasına ilişkin çalışmayı takiben Akıllı ve Cingöz (2015), Nevşehir Belediyesi özelinde KHM'nin örgütsel güven ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemiştir. Akıllı ve Cingöz (2015) hem örgütsel güvenin hem de KHM'nin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve KHM'nin örgütsel güven ile performans arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak hareket ettiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya en yakın nitelikte olan bu çalışma (Akıllı ve Cingöz, 2015) alt düzey çalışanlara odaklanmıştır. Dolayısıyla araştırmada yönetici sınıf üzerine yoğunlaşılması yönüyle söz konusu araştırmadan da farklılaşmaktadır.

Aydın vd. (2017) tarafından Perry'nin (1996) geliştirmiş olduğu KHM ölçeği düzenlenerek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Arslan ve Karacaoğlu (2019) kamu görevlilerinin kurumsal itibar algılarının hizmet motivasyonları üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmış ve belediyelerdeki kamu görevlilerinin, kurumlarını itibarlı algıladıkları, hizmet motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların kurumsal itibar algılamaları ile hizmet motivasyonları arasında orta düzeyde ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Arslan (2019), üniversite öğrencilerinin sektör tercihleri üzerinde KHM'nin etkisini incelemiş ve KHM'nin kamu politikalarının çekiciliği dışında diğer boyutlarının öğrencilerin sektör tercihi üzerinde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Öztürk (2020), çalışmada Burdur İl Özel İdaresinde görev yapan personelin KHM algılarını belirlemiştir. Araştırma sonucunda, Burdur İl Özel İdaresi'nde görev yapan personelin KHM algıları istihdam türü, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterirken, yaş değişkenine göre değişiklik göstermediği saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi insan kaynakları uygulamaları önerilmiştir. Akcagündüz (2019) doktora tezinde, Vali Recep Yazıcıoğlu'nun bir mülki idare amiri olarak sergilemiş olduğu tutum ve davranışları KHM kuramına göre analiz etmiştir. Çalışma sonucunda Recep Yazıcıoğlu'nun bir mülki idare amiri olarak sergilediği tutum ve davranışlar, KHM'nin dört boyutu için anlamlı ve kuvvetli bulunmuştur. Öztürk (2020) doktora tezinde, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin psikolojik sözleşme ve KHM algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki kurum çalışanları üzerinde anlamlı farklılaşma

tespit etmiştir. Çığman (2021) doktora tezinde, KHM'nin Türk kamu görevlileri için ne anlam ifade ettiği ve KHM düzeylerinin kamu kurumları arasında nasıl değişkenlik gösterdiği sorusuna yanıt aramıştır.

Yukarıda belirtildiği üzere KHM'ye ilişkin Türkiye'de sınırlı sayıda çalışma yapıldığı, bunların bir kısmının teorik tartışmalar ve literatür taraması niteliğinde olduğu ve KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmemiş olması dikkate alınınca konuya ilişkin ampirik araştırma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın Türkiye'de KHM'yi özellikle performans bağlamında keşfetmeye yardımcı olması umulmaktadır. KHM'nin performansa ilişkin etkilerini anlayanın kamu yöneticilerine yönetim uygulamaları geliştirme hususunda faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Literatürde, KHM ve iş performansı üzerinde oldukça yoğun çalışılmış olmasına rağmen, araştırmacılar bu ilişkinin niteliği hakkında farklı sonuçlara ulaşmışlardır. KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğu, bu etkinin gücü noktasında uzlaşma mevcut değildir ve KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisine dair çelişkili bulgular mevcuttur. Dolayısıyla KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisi hâlâ tartışmalıdır ve çalışma sonuçlarının literatürdeki bu tartışmalara katkı sağlaması umulmaktadır. Bu kapsamda çalışmada, kamu görevlilerinin performanslarının artırılmasında KHM'nin etkili olup olmadığı ve eğer etkiliyse görece hangi güdülerin önemli olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir.

KHM'nin iş performansı üzerinde etkisinden bahsedilebilmesi için ikisi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi gereklidir. Bu bağlamda çalışmada etki analizinden önce ilişki analizi gerçekleştirilmiş ve sonrasında KHM'nin ve iş performansının demografik değişkenlere göre fark analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada dört temel hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Kamu hizmeti motivasyonu ve iş performansı arasında ilişki vardır.

H₂: Kamu hizmeti motivasyonu iş performansını etkilemektedir.

H₃: Kamu hizmeti motivasyonu sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H₄: İş performansı sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

Literatür incelendiğinde genel itibarıyla KHM ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda iki kavram

arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Bright, 2007; Vandenabeele, 2009; Caillier, 2010; Lynggaard vd., 2018). Bu çalışmaların ortak noktasının daraltılmış KHM ve iş performansı ölçeği kullanılması ilginç bir tesadüfün de ötesinde değerlendirmek gerekir. Bu nedenle araştırmada KHM ölçeğinin tamamı kullanılmış ve geniş kapsamlı bir iş performansı ölçeği tercih edilmiştir.

KHM'nin iş performansı üzerinde güçlü bir etken olduğu ve çalışanların performansını geliştirmek için önemli bir güç olduğu genel kabul edilen görüştür (Vandenabeele, 2009; Petrovsky ve Ritz, 2010; ; Bellé, 2013; Palma ve Sepe, 2017; Palma vd., 2021). Kamu yöneticileri özelinde de bu durum bulgulanabilirse performans sorununa çözüm arayışlarına önemli bir katkı sağlanmış olacaktır. Çünkü çok yönlü etkiye sahip olan kamu yöneticilerinin iş performansını iyileştirebilmek için KHM'nin güçlendirilmesi yeterli olabilecektir.

Kamu politikaları çekiciliği boyutu literatürde en çok tartışılan boyuttur. Bu boyutun ölçeğin geri kalanıyla kavramsal uyumunun olmadığı ve iş performansı üzerinde son derece sınırlı bir etkiye sahip olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Camilleri, 2006; Kim, 2009; Celik, 2014; Stefurak vd., 2020; Palma vd., 2021). Bu bağlamda çalışmalarda en az incelenen boyut durumundadır.

Literatürde ifade edilen ve belirsizliğini koruyan bir diğer önemli husus KHM'yi belirli boyutların mı yönlendirdiği sorusudur. Bu bağlamda yakın dönemki çalışmalarda bu noktaya dikkat çekilmiş ve bu belirsizliğin giderilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Ritz vd., 2021). Araştırmada KHM alt boyutlarının detaylı bir şekilde incelenmesi bu gerekçeyle önem teşkil etmektedir.

KHM'nin sosyo-demografik faktörler bağlamında incelendiği çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Cinsiyet değişkeni açısından Naff ve Crum (1999) kadınların erkeklerden daha yüksek KHM düzeyine sahip olduklarını bulgularken diğer araştırmalar ise (Pandey ve Stazyk, 2008; Vandenabeele vd., 2018; Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023) sadece şefkat boyutunda kadınların daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğunu diğer boyutlarda erkeklerin yüksek puan aldığını tespit etmiştir. Cinsiyet bazlı bu farklılaşma tarihsel bağlamda toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkilendirilmiştir (Bright, 2005; DeHart-Davis vd., 2006).

KHM yaş faktörü açısından incelendiğinde çelişkili bulgular ortaya çıkmaktadır. Yaş faktörü bazı araştırmalarda (Perry, 1997; Camilleri, 2007; Pandey ve Stazyk, 2008;

Leisink ve Steijn, 2009; Vandenabeele vd., 2018; Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023) anlamlı şekilde farklılaşmış ve genel olarak yaşlı çalışanların genç olanlara göre daha yüksek KHM düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Palma ve arkadaşları (2021) bu sonuca şüpheyle yaklaşarak KHM üzerinde yaştan ziyade mesleki deneyim faktörünün etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu sonuca destek olarak bazı araştırmalarda (Moynihan ve Pandey, 2007; Palma vd., 2021) yaş faktöründe negatif yönlü farklılaşma tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim düzeyi ile KHM ilişkisi de birçok araştırmanın konusu olmuştur. Genel itibarıyla KHM'nin bireyin eğitim düzeyi ile güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Perry, 1997;; Naff ve Crum, 1999; Perry, 2000; Wise, 2000; Alonso ve Lewis, 2001; Kim, 2004; Moynihan ve Pandey, 2007; Stefurak vd., 2020; Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023). Bu sonucu eğitim seviyesinin artmasının profesyonellik düzeyini güçlendirmesiyle açıklayan çalışmalarda da mevcuttur (Bright, 2005). Bazı araştırmalarda ise kısmi ilişki tespit edilerek KHM'nin belirli alt boyutlarının eğitim düzeyi ile anlamlı ve güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Taylor, 2007; Leisink ve Steijn, 2009). Bu genel sonuçların aksine bireylerin diğer özelliklerinden kaynaklı eğitim düzeyi ile KHM düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Camilleri ve Van Der Heijden, 2007; Arslan, 2019).

Bazı araştırmalarda hizmetten yararlananlarla doğrudan temasın KHM puanları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Andersen, 2009; Wright ve Grant, 2010; Bellé, 2013; Andersen vd., 2014). Bu doğrultuda yöneticilerin vatandaşla muhatap olma sıklıkları da demografik faktörler arasında yer almıştır.

Yukarıda ifade edilen çelişkili sonuçlardan ötürü sosyo-demografik özelliklerin KHM'nin öncülleri olarak görülmesine itiraz eden yaklaşımlar da mevcuttur (Pandey ve Stazyk, 2008; Leisink ve Steijn, 2009). Bu bağlamda araştırmada KHM'nin demografik faktörlerle ilişkisi incelenerek literatürdeki bu tartışmalara katkı sağlanması umulmaktadır.

İş performansı demografik faktörler açısından KHM'ye nazaran daha az çalışmanın konusu olmuştur. Genel olarak eğitim durumunun ve çalışılan pozisyonun iş performansı üzerinde anlamlı bir farklılaşma sağladığı belirlenmiş, yaş, cinsiyet, mesleki deneyimin anlamlı bir etkisi olmadığı ifade edilmiştir (Bellé, 2013; Van Loon vd., 2018; Sudha ve Azam, 2022).

Çalışmayı literatürdeki araştırmalardan farklı kılan önemli bir husus yerel yönetimler üzerine odaklanmasıdır. Ayrıca diğer bir önemli husus ise yönetici sınıf üzerine yoğunlaşılmasıdır. Araştırmada yer alan şefler alt düzey, şube müdürleri orta düzey, daire başkanları ve genel sekreter yardımcıları ise üst düzey yönetici olarak kategorize edilmiştir.

Türkiye’deki literatür incelendiğinde kamu çalışanlarının motivasyon temellerini, özellikle de bunun iş performanslarını nasıl etkilediğini keşfetmek için yeterli düzeyde araştırma yapılmadığı ve konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekliliği görülmektedir (Çığman, 2021). Türkiye’de iş performansı açısından KHM’yi ampirik olarak inceleyen bu araştırmanın, ülkemizde KHM’nin iş performansı ile olan ilişkisinin aydınlatılarak, KHM literatürüne katkı sağlaması umulmaktadır.

Araştırmanın Kapsamı

Kamu hizmeti anlayışında ülkelerin kültürleri, ekonomik ve siyasi ortamları gibi çeşitli unsurlar belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla bu duruma paralel olarak KHM’nin farklı kültürlerde⁶ anlam farklılaşmasına uğrayabileceği belirtilmektedir. Genel itibarıyla Batıda araştırma konusu olan KHM’nin Türkiye’deki geçerliliği ve özellikle de iş performansı üzerindeki etkisi keşfedilemeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda çalışmada Batı kökenli bir kavram olan KHM, Türkiye’nin yönetsel kültürü bağlamında değerlendirilecek olup, literatürdeki çalışma sonuçlarıyla farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konulacaktır.

Çalışmada önce kavramsal çerçeve ortaya konulacaktır. Kamu hizmeti anlayışının gelişimi ve türleri ele alındıktan sonra KHM kuramı üzerine yoğunlaşılacaktır. İkinci bölümde iş performansı KHM penceresinden incelenecektir. İş performansını etkileyen faktörler ve KHM-iş performansı arasındaki ilişkiler etraflıca ele alınacaktır. Son bölümde ise alan araştırması yapılarak KHM ile iş performansı arasındaki ilişkiler ağı analiz edilecektir.

Araştırmanın Yöntemi

⁶ Kamu hizmeti güdülerinin ve davranışlarının toplumlar, kültürler ve milletler arasında yerel-sosyal normların ve kültürel geleneklerin etkisiyle değişebileceği öne sürülmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 52-53). Bu tür farklılıkların KHM’yi nasıl etkilediğine dair yapılan öncü bir araştırmada, KHM’ye ilişkin kavramların ve buna uygun davranışların Birleşik Krallık ve Almanya özelinde topluma göre değiştiği belirlenmiştir (Vandenabeele vd, 2006).

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde kavramsal ve kuramsal zemin inşa edildikten sonra üçüncü bölümde araştırmanın uygulama kısmı için veri toplama aracı olarak nicel veri toplama yöntemlerinden anket araştırma tasarımı kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini içeren yedi maddeden, ikinci bölümü KHM ölçeğini içeren 24 ifadeden ve üçüncü bölüm de iş performansı ölçeğine ait 29 ifadeden oluşmaktadır.

Ampirik verilerin analizine geçmeden önce geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. KHM-iş performansı ilişkisini tespit etmek için korelasyon analizi kullanılmış, iki kavram arasındaki etkiyi tespit etmek için de hiyerarşik regresyon analizi tercih edilmiştir. Demografik değişkenlerin farklılaşmasının tespiti için bağımsız gruplar T testi ve tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

1. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL VE TEORİK ZEMİNİ

Bu bölümde çalışmanın temelini teşkil eden anahtar kavramlar açıklanacaktır. Bu sayede, kavramların hangi yönüyle kullanıldığını belirten kavramsal zemin inşa edildikten sonra kuramsal arka plânın daha net anlaşılması mümkün olacaktır.

1.1. Kamu Hizmeti Anlayışı ve Kronolojik Gelişimi

Kamu hizmeti kavramı Fransızca “service public” tâbirinden türetilerek dilimize girmiştir (Derbil, 1950: 28). Kamu hizmeti kavramının ideolojilere, kültürlere ve zamana göre değişiklik gösteren bir yapısı olduğu için genel geçer bir tanım yapmak zorlaşmaktadır (Çal, 2009: 6). Kavrama ilişkin ilk tanımlamalar idare hukukçuları tarafından yapılmıştır. Onar (1992: 13) kamu hizmetini, “*devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetler*” şeklinde tanımlamıştır. Gözler (2003: 219) de benzer şekilde “*bir kamu tüzel kişisi veya onun denetimi altında bir özel kişi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetler*” olarak kamu hizmetini tanımlamıştır. Bu tanımlardan hareketle kamu hizmeti kavramında iki temel koşul ön plâna çıkmaktadır. İlk olarak bir faaliyetin kamu hizmeti olarak nitelendirilebilmesi için o faaliyetin kamu yararını hedeflemesi ve dolayısıyla kamuya yönelik olması gerekmektedir. Bununla beraber bu faaliyetin bizzat ilgili kamu kuruluşlarınca yapılması ya da özel kişi veya kuruluşlara yaptırılacaksa kamu kurumlarının denetimi ve gözetimi altında yürütülmesi gereklidir.

Yukarıdaki tanımlamalara ek olarak kamu hizmetinin farklı anlamları da mevcuttur. Öncelikli olarak kamu hizmeti, devletin idari işlevlerini yerine getirmek için istihdam edilen kişiler vasıtasıyla devlet tarafından finanse edilen bir hizmeti ifade eder (Çukurçayır ve Eşki, 2001: 105). Ayrıca bir kamu hizmeti, halka sağlanan herhangi bir hizmete atıfta bulunabileceği gibi toplumun refahına ve ortak yararına katkıda bulunmayı bir görev veya sorumluluk duygusu hisseden kişilerin motivasyonu olarak da tanımlanabilir⁷ (Horton, 2008: 17).

Kamu hizmeti, kökeni eski uygarlıklara kadar inen bir fikri ve ideali temsil etmektedir (Horton, 2008: 17). Temel olarak insanların kamu hizmetine girmesine neden olan arka

⁷ KHM, bu tanım üzerine inşa edilmiş, özellikle kamu yararına bağlılık noktasına vurgu yapılmıştır.

plânı ve kamu hizmetinin ahlâki önemini araştıran filozoflar ve davranış bilimciler, araştırmalarında bürokratik bir kişilik tanımlayarak, belirli özelliklere sahip kişilerin kamu hizmetine ilgi duyduğunu savunmuşlardır (Çal, 2007: 607). Buna alternatif olarak kişilerin kamu hizmetine görev ve sorumluluk duygusuyla girmek istediğini ya da davranışın kişisel özelliklere bağlı olmayıp öğrenildiğini savunan görüşler⁸ de mevcuttur (Gülan, 1998: 105).

Platon'un Devlet'inden ve Aristoteles'in Politika'sından bu yana kamu gücünü elinde bulunduranların karar alma süreçlerinde kişisel ve sınıfsal çıkarları bir kenara bırakarak tamamıyla toplumsal menfaatin gereklerine göre hareket etmeleri beklenir. Bu düşüncenin temelinde, topluma hizmeti görev olarak benimseyen kamu görevlisinin kişisel çıkarlarını bir kenara bırakması yer almaktadır (Horton, 2008: 18). Geçmişten gelen bu birikime ilave olarak sivil katılım kamu görevlilerinde anlamlı bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹ Bu bağlamda kamu görevlilerinin diğer vatandaşlara kıyasla daha fedakâr olduğu, sivil işlerde çok daha aktif rol aldığı ve toplumun genelinde sosyal sermayenin inşası için katalizör görevi gördüğü tespit edilmiştir (Brewer, 2003: 5). Dolayısıyla geçmişten günümüze kamu yönetiminde istihdam olgusu, bir işten ziyade bir görev duygusu olarak tasvir edilmiştir. Nitekim Perry (1996: 74), kamu hizmetinin *“anın gerekliliklerini aşan bir amaca yönelik bir aşk veya yoğun bir içsel bağlılık olarak görev kavramına”* dayandığını ifade etmektedir.

Kamu hizmeti olgusu her ne kadar günümüzdeki bürokratik anlayıştan farklı da olsa köken olarak eski Mısır, Pers, Çin ve Roma uygarlıklarına kadar geri götürülebilir (Göçoğlu, 2020: 616). Modern anlamda ise 16. yüzyıl Avrupasında devletlerin işlevleri genişledikçe, yerine getirdikleri kamu hizmetlerinin ve bürokrasilerinin boyutunda da büyüme meydana gelmiş ve kamu hizmeti anlayışında ciddi değişim yaşanmıştır. Bu büyüme ve değişim, kamu gücünü kullanacak olan kamu görevlilerinin işe alınmasında bazı endişeleri de beraberinde getirmiştir (Horton, 2008: 17). Bu doğrultuda, kamu

⁸ Tüm bu farklı bakış açıları, KHM araştırmaları için itici güç sağlamıştır (Perry ve Hondeghe, 2008a: 6).

⁹ Kamu görevlilerinin vatandaşlık bilincine sahip olmaları ve toplumsal işlerde aktif olmaları beklenen bir durumdur. Çünkü sivil katılımın kamu görevlilerini daha iyi bir vatandaş ve daha iyi kamu görevlisi haline getireceği inancı toplumda hâkimdir (Brewer, 2003: 12).

görevlilerinin işe alım sürecini yönetmek ve onların davranışlarına ve motivasyonlarına rehberlik etmek için ilke ve kurallara ihtiyaç duyulmuştur.¹⁰

Thomas Aquinas, kamu hizmetinin ortak yarar sağlamaya yönelik olduğu için ahlâki bir sorumluluk içerdiğini savunmuştur (Öztürk, 1999: 24). Aquinas, insanın manevi ve ekonomik refahını ancak toplum içinde elde edebileceği düşüncesinden hareketle, bu refahı Tanrı'nın yeryüzündeki temsilcileri olarak kamu yöneticilerinin sağlayacağını düşünmektedir (Horton, 2008: 18). Rousseau ise toplum içinde bireysel çıkarları kabul ederek, bireysel çıkarların toplamından daha fazla olan genel iradenin, ortak yarara ulaşmayı sağlayacağını öngörmüştür. Bu noktada kamu hizmetine kendini adanmış kişilerin görevinin, genel iradeyi keşfetmek ve o doğrultuda hareket etmek olduğunu savunmuştur (Brewer, 2003: 7).

Tarihsel süreçte yaşanan siyasi, sosyal ve ekonomik değişimler kamu hizmeti kavramını da etkilemiştir. Kamu hizmetinin köklerini oluşturan antik medeniyetler döneminde (M.Ö. 7. yy. - M.S. 5. yy.), adalet, savunma ve altyapı geliştirme gibi temel hizmetlerin sağlandığı görülmektedir (Falay, 2020: 60). Feodal sistemlerin ve monarşilerin hâkim olduğu Ortaçağ döneminde ise kamu hizmeti, devlete sâdık olan ve askeri destek sağlayan yönetici elit merkezli olduğu ve bu dönemde kamu yönetiminin, halktan ziyade yönetici sınıfın çıkarlarına hizmet ettiği belirtilmektedir (Al, 2002: 9; Horton, 2008: 18). Aydınlanma döneminde ise toplumsal sözleşme fikri ve devletin kamu yararına hizmet etme rolü ön plana çıkarılmıştır. Bu bağlamda Locke ve Rousseau gibi düşünürler, modern devletin bireylerin haklarını ve refahını koruma sorumluluğunun önemini vurgulamışlardır (Öztürk, 1999: 26). Kamu hizmeti anlayışı asıl dönüşümünü 19. yüzyılda gerçekleştirmiştir. Sanayi Devrimi sonrası devletlerin hizmet yükünün artmasıyla birlikte karmaşık idari görevleri yönetmek için daha bürokratik yapılar ortaya çıkmıştır (Al, 2002: 12; Altın, 2013: 101). İdari ilke ve uygulamaların geliştirilmesiyle kamu hizmetlerinde resmileşme süreci başlamıştır. Bu kapsamda kamu hizmetinin profesyonelleşmesi amaçlanarak kamu hizmetinde ciddi reformlar gerçekleştirilmiştir. Liyakat merkezli işe alım, kurumların hesap verebilir hâle getirilmesi, tarafsız bir kamu hizmeti anlayışının geliştirilmesi bu reformlardan bazılarıdır (Horton, 2008: 19).

¹⁰ Günümüzde kamu yönetiminde meydana gelen birçok değişiklik nedeniyle bu konu yeniden gündeme gelmiş, KHM önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.

1970’lerde dünyada yaşanan küresel kriz kamu yönetimi anlayışını da etkilemiştir. Devletin asli görevleri olarak kabul edilen kamu hizmetlerinin, verimlilik, etkililik ve ekonomiklik ilkeleri (Al, 2002: 200) çerçevesinde sunulmasına ilişkin yeni hizmet modelleri geliştirilmeye başlanmıştır (Göçoğlu, 2020: 617). Bu kapsamda en köklü değişimin toplumdaki bireylerin vatandaş olarak değil müşteri olarak değerlendirilmesi olduğu söylenebilir. Neoliberal politikaların¹¹ etkisiyle ortaya çıkan YKY anlayışı geleneksel kamu yönetiminde var olan kitlesel üretimin kaynak israfına yol açtığı ve tek tip üretimin vatandaş (müşteri) ihtiyaçlarını da karşılayamayacağı görüşündedir (Özer ve Yıldırım, 2023: 64). Yönetimde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında müşterinin talep ve beklentilerinin dikkate alınması gerekliliği ifade edilmiştir (Al, 2002: 89).

Küreselleşmenin de etkisiyle ortaya çıkan YKY anlayışıyla birlikte kamu hizmetinde verimlilik, performans ve müşteri odaklılık gibi kavramlar ön plâna çıkmıştır (Al, 2002: 155). Âdem-i merkeziyetçilik, kamu hizmetlerinde özelleştirme ve sonuçlara dayalı yönetim gibi YKY ilkeleri kamu hizmet sunumunu da etkilemiştir. Dünya Bankası tarafından 1989 yılında ortaya atılan “iyi yönetim (good governance)” kavramıyla kamu hizmeti anlayışında yeni bir döneme girilmiştir. Bu anlayış hesap verebilir, şeffaf ve birey katılımını esas alan etkin bir kamu hizmeti modeli öngörmektedir (Eryılmaz, 2021: 57-58).

Refah devleti, 1945-1970 arası dönemde devletin üretim süreçlerine, ekonomiye, müdahale ettiği dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde devlet, eğitim, sağlık, sosyal yardım ve barınma gibi faaliyet alanlarını kontrol ederek gelirin yeniden dağıtılmasında aktif rol oynamıştır (Eser vd., 2011: 212). Bu durum kamu hizmetlerinin devletin tekelinde olması sonucunu doğurmuş ve bu durumun doğal bir sonucu olarak sunulan kamusal hizmetler nicelik olarak artmıştır. 1970’lerde devletin ekonomiye ve sosyal refaha yönelik görevleri tartışılmaya başlanmış ve süreç içerisinde devletin bu fonksiyonları dönüşüme uğramıştır (Özer ve Yıldırım, 2023: 64). Kamu yönetiminde refah devleti anlayışından vazgeçilmesiyle birlikte rekabet koşullarına göre işleyen

¹¹ Kamu hizmetlerinin gelişimi yönetsel yapıyla doğrudan ilgilidir. Kamu yönetimi açısından kritik öneme sahip 1968 yılındaki ABD’deki sosyal ve siyasal sosyal olaylar halkın yönetime bakışını etkilemiştir. Bu olaydan sonra yeni bir yönetsel paradigma olarak Dwight Waldo’nun öncülük ettiği YKY anlayışı ortaya çıkmıştır. İdari yetersizliklerden dolayı kamu yönetiminde “kimlik krizi” olduğunu savunan Waldo, kamu hizmeti tartışmalarının seyrini belirlemiştir. 1970’lerdeki ekonomik krize çözüm üretemeyen yönetim anlayışı, 1980’lerde küresel çapta yaşanan yapısal ve ideolojik değişikliklerin de etkisiyle ciddi anlamda değişmiş, kamu hizmetleri piyasa koşullarına entegre hale getirilmiştir (Özer ve Yıldırım, 2023: 67).

çoğulcu bir sisteme geçilmiştir (Al, 2002: 88). Bu geçiş kamu yönetimi tarafından sunulan kamu hizmetlerine de yansiyarak, piyasa ve rekabet odaklı bir yapılanmaya gidilmiştir. Bu yeni yapılanma (Al, 2002: 158-159; Özer ve Yıldırım, 2023: 65):

- Kamu kurumlarının piyasa koşulları ile uyumlaştırılması,
- Kamusal faaliyet alanının daraltılarak özel sektörün ve özel hukukun güçlendirilmesi,
- Kamu hizmetlerinde projecilik anlayışının benimsenmesi,
- Kamu görevlisi istihdamında sözleşmeli ve esnek çalışma modellerin benimsenmesi,
- Merkeziyetçi yapının terkedilerek yerellik yaklaşımına geçilmesi gibi ilkeleri içermektedir.

1990'lı yıllarda işletmecilik anlayışının etkisiyle devletin bir işletme gibi yönetilmesini öngören YKY yaklaşımı kamu yararını göz ardı ettiği ve vatandaş müşteri olarak gördüğü için eleştirilmiş ve bu bağlamda yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Al, 2002: 190). Bu yaklaşımlardan en çok bilineni ise Denhardt ve Denhardt'ın (2000) ileri sürdükleri “yeni kamu hizmeti” yaklaşımıdır. Yeni kamu hizmeti anlayışı kamu çalışanlarının vatandaşların ortak yararlarını gözetmesi gerektiği ve kurumların da bu bakış açısıyla hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000: 549). YKY'de bireysel çıkarlar ön plândayken, yeni kamu hizmeti yaklaşımı ise kamu yararı merkezlidir (Denhardt ve Denhardt, 2015: 667). Yeni kamu hizmeti yaklaşımının dayandığı ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000: 553-557):

- Kamu hizmetlerinin sunumunda temel amaç kamu yararının sağlanmasıdır. Kamu yöneticileri bu durumun sağlanmasına katkıda bulunmalıdırlar.
- Kamu hizmeti müşteriye değil vatandaşa sunulur. Vatandaşla kurulacak sağlıklı ilişkiden sonra kamu yararı gibi değerler ortaya çıkabilir.
- Girişimcilikten ziyade kamu hizmetine ve vatandaşa önem verilmelidir. Toplumsal fayda bireysel faydadan daha önceliklidir.
- Kamu görevlileri piyasaya karşı değil hukuk, toplumsal değerler ve idari normlar çerçevesinde hesap verebilir olmalıdır.
- Kamu görevlileri vatandaşları yönetmek yerine onlara hizmet etmek anlayışına sahip olmalıdır. Kamu yararının sağlanması noktasında vatandaşlara yardımcı olunmalıdır.

- Kamu hizmetlerinin sunumu stratejik düşünerek yapılmalı ve vatandaşla işbirliğine açık olunmalıdır.

Kamu hizmeti anlayışında ülkelerin yönetim biçimleri, ideolojileri, kültürleri, ekonomik ve siyasi ortamları gibi çeşitli unsurlar belirleyici olabilmektedir (Wise, 2000: 345). İç ve dış dinamiklere bağlı bu unsurlar, ülkeler arası farklılık gösterebilmektedir. Bununla beraber küresel çapta yaşanan gelişmeler ülkelerin kamu hizmeti anlayışını etkilemektedir (Al, 2002: 62). Küreselleşmeyle ülkelerin sınırlarının belirsiz hale gelmesi, bilginin yayılımını kolaylaştırarak Web 2.0, Endüstri 4.0 gibi bilgi toplumu ve bilgi çağına özel araçlar ortaya çıkmıştır (Göçoğlu, 2020: 616).

Dijitalleşme çağıyla birlikte dijital teknolojilerin yönetime entegrasyonu ve e-devlet uygulamalarının kullanılmaya başlanmasıyla kamu hizmeti sunumunda önemli bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu durumun, kamu hizmetlerinin erişilebilirliğini ve verimliliğini arttırdığı, dijital platformların ve çevrimiçi hizmetlerin geliştirilmesine zemin hazırladığı söylenebilir.

Özetle devletin gelişen yapısı ve kamu yönetiminin karmaşıklığına paralel olarak kamu hizmeti kavramı da değişerek, teknolojik gelişmelere ve toplumsal değişimlere, kayıtsız kalamamıştır. Kamu hizmeti anlayışı, halkın değişen talep ve beklentilerini karşılamak için verimli ve etkili hizmetler sunmaya odaklanmıştır. Kamu hizmeti kavramı, bireylerin gerçekleştirmek için motive olduğu bencil olmayan bir faaliyet ve iyiliğin bir sonucu olarak görülmektedir. Son yıllarda “Yeni Kamu Hizmeti” anlayışıyla kamu yönetiminin özüne dönmesi gerektiği, Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışından devşirilen müşteri ve kâr odaklı anlayışın terkedilerek yine vatandaş ve kamu yararı merkezli bir yönetim anlayışına doğru yönelmenin olduğu söylenebilir.

1.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu

KHM kavramını incelemekten önce motivasyon kavramını detaylıca açıklamak faydalı olacaktır. Latince “movere” sözcüğünden türeyen ve “hareket etmek” anlamına gelen motivasyon, yönetim açısından kişinin kariyerini başlatan, yönlendiren ve sürdüren yol olarak tanımlanmaktadır (Goyal, 2015: 73). Bazı yazarlar ise daha geniş kapsamlı ele alarak motivasyonu enerji veren, davranışları yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan güçler (Akbaba, 2006: 347) olarak tanımlamıştır. Özelde ise motivasyon, işle ilgili davranışı başlatan, bu davranışın biçimini, yönünü, süresini ve yoğunluğunu belirleyen iç

ve dış güçler olarak ifade edilmektedir (Perry ve Porter, 1982: 89). Dolayısıyla motivasyon kavramı bireyleri harekete geçiren ve hedeflerine ulaşmaya zorlayan içsel bir kıvılcım ve itici bir güç olarak özetlenebilir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57).

Motivasyon, çalışanların yüksek performansını sağlayan en önemli faktörler arasında yer almaktadır (Aslan ve Doğan, 2020: 292). Eylemleri belirleyen biyolojik, duygusal ve sosyal güçlerden oluşan motivasyon, dışsal ve içsel olarak iki türlü açıklanmaktadır (Win, 2022: 6). Dışsal motivasyon, para, ödül, övgü vb. dış etmenlere bağlıyken, içsel motivasyon ise kişinin manevi tatminiyle ilgilidir. Bu kapsamda motivasyon, iş hayatında insan faktörünün içsel (manevi) ve dışsal (maddi) güdüleme araçlarıyla etkinlik ve verimliliğinin maksimize edilmesidir.

Motivasyon, araştırmacıların bir asrı aşkın süredir üzerine çalıştığı ve sosyal bilimler literatürünün en önemli kavramlarından birisidir.¹² Bu literatürün, sınırlı bir dizi kuruma dayanması ve sadece endüstriyel ve ticari organizasyonlardaki çalışanlara odaklanması eleştirilmiştir (Perry ve Porter, 1982: 97; Perry ve Vandenberg, 2008: 58). Motivasyon genellikle iş bağlamında incelenir de, motivasyonu etkileyen faktörlerin yalnızca görevlerle sınırlı olmadığı, işin kendi doğasını, çevresel etkileri ve bireysel ihtiyaçları da içermesi nedeniyle geniş kapsamlı ele alınması daha isabetli olacaktır (Perry ve Hondeghem, 2008b: 2-3). Nitekim Perry ve Porter (1982: 89) da bireysel özellikler, iş özellikleri, çalışma ortamı özellikleri ve dış çevre özellikleri olmak üzere motivasyonu etkileyen dört değişkene dikkat çekmektedir.

Kurumsal açıdan motivasyon ise değerler ve kurallarla bezenmiş sosyal yapılar olarak anlaşılabilir. Bu değerler ve kurallar din, kültür, aile ve kurumlar üzerinden şekillenir (Pandey, 2019: 267). Kurumlar, bireylerin sadece davranışlarını belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bireysel tercih ve davranışlarını da yönlendirdiği güdüler üzerinden etkileyebilmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 45). Bu doğrultuda kurumun beklentileri, çalışanlar üzerinde davranış standartlaştırmasına yol açarak, prosedürler, rutinler vb. kurumsal eylemleri oluşturan örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktadır (Perry ve

¹² Bu denli önemine rağmen kamu yönetiminde motivasyon konusu büyük bir soru olmaya devam etmektedir. Kamu yönetimindeki motivasyona ilişkin bilgilerin büyük kısmı, özel sektör çalışmalarından kaynaklanmakta ve bu alandaki teorilere dayanmaktadır. Bazı çalışmalarda kamu hizmetinde çalışanların motivasyonlarının ayırt edici karakterine işaret edilmiş olsa da, kamu yönetiminde 1980'lere kadar teorik ve ampirik araştırmalara rastlanılmamaktadır. KHM terimi ilk olarak 1982'de (Perry ve Porter) kamu hizmetine ilişkin özel motivasyonu ifade etmenin bir yolu olarak kullanılmıştır (Perry ve Hondeghem, 2008).

Vandenabeele, 2008: 58). Bu bağlamda kamu kurumlarının ortak bir amaç için bir araya gelen ve benzer düşünen insanlardan oluştuğu göz önüne alındığında, KHM'nin yapısını oluşturan rasyonel, duygusal ve normatif güdülerin bütüncül etkisi, kamu görevlisinin, kurumsal çaba ve katkısını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Motivasyon düzeyi ne kadar yüksekse, bireyin kamu kurumuna katılmaya karar verme (Wise, 2000: 344) ve kurumda kalmayı seçerek kişisel çaba gösterme (Koehler ve Rainey, 2008: 47) düzeyi de o kadar yüksek olabilecektir. Ayrıca kar topu etkisiyle mesai arkadaşları arasındaki pozitif etkileşim de motivasyon aktarımını sağlayabilecektir.

Motivasyonla ilgili literatür genel olarak özel sektör çalışanlarına daha fazla odaklanmaktadır. Kamu kurumlarında motivasyon hakkındaki bilgilerin sınırlı olması, iş gücünün önemli bir kısmının kamu sektöründe istihdam edilmesi kamu kurumlarında motivasyon konusunu kritik hale getirmektedir (Perry ve Porter, 1982: 97; Perry ve Vandenabeele, 2015: 694). Motivasyon konusunun özel sektörle sınırlı tutulmasını eleştiren Perry (1996, 1997), bütüncül bir çalışma ile KHM ölçeğini geliştirmiştir.¹³

KHM'nin çıkış noktası, sosyal ve davranışsal bilim araştırmalarının temel bir fenomeni olan motivasyon yapısıdır. Motivasyon kavramı, genellikle davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren güçlerle ilişkilendirilir. Motivasyon genel olarak iş bağlamında değerlendirilse de KHM, iş motivasyonu ile birlikte, işin özelliklerini, ihtiyaç ve güdüler üzerinden bireysel, kurumsal ve çevresel güçleri de dikkate almaktadır (Perry vd., 2010: 681).

1960'larda insanların akılcı ve menfaatlerine dayalı olarak davrandıkları görüşünü savunan rasyonel seçim teorisinin ortaya koyduğu "homo economicus" anlayışı kamu çalışanlarının imajının ve pozisyonunun tartışılmasına zemin hazırlamıştır. Kişisel çıkar merkezli bir anlayışı benimseyen rasyonel seçim teorisi, kamu yönetimi üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmuştur (Perry vd., 2010: 687). Bu anlayışa göre kamu görevlileri de iş hayatlarında kişisel çıkarlar elde etmeye çalışmakta ve devletin hedeflerini arka plâna atmaktadır. 1980'lerde bu görüşe rakip olarak KHM araştırma alanı, kamu çalışanlarının davranışsal motivasyonuna ilişkin alternatif bir model olarak gelişmiştir (Horton, 2008: 29). KHM bu yönüyle, kamu yönetiminin farklı bir bakış açısıyla incelenmesine olanak tanımaktadır (Perry vd., 2010: 687). KHM'nin kamu yönetimindeki

¹³ Kavramın ölçümü konusunda Perry'nin ampirik araştırmaları oldukça başarılı olmuştur (Yıldız, 2014: 106).

popüleritesi kavramın kamu hizmetinin özüne dokunması nedeniyle şaşırtıcı olmamakla birlikte KHM olarak ifade edilen şeylerin çoğunun aslında tarih boyunca kamusal alanının merkezinde yer alan fikirler olduğu belirtilmektedir (Horton, 2008: 22).

1960'ların ortalarından itibaren kamu hizmeti sunumunda olumsuz anlamda ciddi değişikliklerin yaşandığı ve kamu kurumlarına duyulan güvenin sarsıcı bir şekilde azaldığı ABD'de, "sessiz kriz" olarak ifade edilen bu duruma karşı Perry ve Wise (1990), KHM kuramını geliştirmiş ve kavramsal çerçevesini oluşturmuştur.¹⁴ Bu bağlamda, etkin ve verimli bir kamusal hizmet için, geçmişte farklı kavramlarla ve dağınık şekilde ifade edilmiş kamu hizmetiyle ilgili değerlere, kamu görevlilerinin yeniden bağlılık göstermelerini sağlayarak, çalışanların performansını yüksek düzeye çıkarmak amaçlanmıştır. Perry ve Wise (1990: 367), kamu görevlilerinin motive olmasında bireysel çıkarlarını merkeze aldığı savunarak kamu tercihi teorisinin aksine, "rasyonel, norm temelli ve duygusal" güdülerin belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla KHM; bireylerin davranışlarında belirleyici olan güdülerle ilgili ve kişinin başkalarına iyilik yapmak amacıyla topluma hizmet sunmaya yönelimi olarak düşünülmelidir (Wise, 2000; Perry ve Hondeghem, 2008a).

Kamusal hayatın; özveriye, fedakârlığı, göreve ve kamu yararına bağlılığı içerdiği düşüncesi Antik Yunan şehir devletlerine (M.Ö. 12. yy. – M.Ö. 2. yy.) kadar uzanır. 1960'larda sosyal bilimciler, kamu görevlileri ve diğer vatandaşlar arasında özveri, kamu yararına bağlılık gibi özelliklere ilişkin farklı tutumlara sahip olduğunu gösteren sektöre özel karşılaştırmalar yapmaya başlamışlardır. Bu öncü çalışmalar ve takip eden ardılları, KHM kavramının temellendirilmesi ve resmileştirilmesi için itici güç sağlamıştır (Brewer, 2010: 153).

Kamu görevlilerinin nasıl motive oldukları sorusu uygulayıcılar ve kuramcılar bakımından kamu yönetiminin kritik açılımlarından birinin zeminini oluşturmaktadır. Bu açıdan örneğin Rainey (1982), kamu çalışanlarını motive eden araçların özel sektör

¹⁴ Amerikan kamu yönetimi, 1990'lara gelindiğinde uzun bir süredir yoğun eleştiri almaktaydı. Politika yapımcılar, 1978 tarihli Kamu Hizmeti Reform Yasası gibi kamu hizmetini ve personel rejimini değiştirecek formül arayışındayken tam da bu noktada Perry ve Wise'in "*Kamu Hizmetinin Motivasyonel Temelleri*" (1990) makalesi, *Public Administration Review* dergisinin ellinci yıl dönümünde yayınlanmıştır. Makale, 1979'da ABD hükümetince kabul edilen maddi motivasyon araçlarına alternatifler geliştirmeye odaklanmaktadır (Perry vd, 2010: 681).

alışanlarından farklı olduğu tespitinde bulunmuştur.¹⁵ öyle ki özel sektrden¹⁶ doğal olarak farklı bir şekilde KHM kuramı, kamu çalışanlarını her durumda kendi çıkarını düşünmeyen, vatanperver, sosyal olarak motive olan bireyler olarak kabul etmektedir (Perry, 2000: 472). Bu anlayışın kamu çalışanlarının yalnızca maddi teşviklerle motive olduğu varsayımına dayanan performansa göre ücret uygulamaları düşüncesine de karşı olarak geliştiği ileri sürülebilir (Coşkun, 2015).

KHM'nin temel sorusu olan kamu görevlilerinin nasıl motive oldukları sorusu, geçmişten bugüne bilimsel ilgiyi üzerine çeken, kamuoyunu ilgilendiren ve tartışılan bir konu olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren konuya duyulan ilgi yeni bir ivme ve önem kazanmıştır. Özellikle hesap verebilir, performans ve hizmet odaklı yönetim anlayışını benimseyen "küresel kamu yönetimi devrimi" bu durumun başlıca lokomotifidir (kmen vd., 2004: 27). 1970'lerden itibaren özel sektörden kamu yönetimine ithal edilen mali teşvik uygulamalarının başarısızlığı (Houston, 2000: 725) ve bürokrasinin değerlerine artan yönelim (Perry ve Hondeghe, 2008a: 3), kamu hizmetine ve KHM'ye yönelik bilimsel ilginin artışını açıklayan diğer faktörlerdir.

KHM ilk olarak Perry ve Wise (1990: 368) tarafından "*bireyin kamu kurumunda çalışmasını önceleyen güdülere yanıt verme eğilimi*" olarak tanımlanmış, sonrasında farklı yazarlar kavramı farklı pencerelerden değerlendirmişlerdir. Brewer ve Selden (1998: 417), KHM'yi "*bireylerin önemli kamu hizmetlerini sunmasını sağlayan motive edici güç*" olarak tanımlayarak kavramın davranışsal yönünü vurgulamışlardır. Rainey ve Steinbauer (1999: 20) ise "*bireylerin, devletin veya ulusun genel çıkarlarına hizmet etmek için genel, özgecil bir motivasyon*" olarak betimledikleri kavramı zgecilikle ilişkilendirmişlerdir. Vandenabeele (2007: 547) nceki tanımlardan farklı olarak

¹⁵ Nitekim benzer şekilde Arslan (2018), çalışmasında performansa dayalı ödeme gibi özel sektöre özgü maddi içerikli bazı gdleyicilerin kamu sektöründe kullanılabilirliğinin sınırlı olduğunu ifade etmiştir.

¹⁶ Devletin işlevlerindeki farklılıklar ve sektörler arasındaki sınırların belirsizliği dikkate alınarak KHM'nin sadece kamu kurumlarında bulunduğu iddia edilmemektedir. Bununla birlikte kavramın kamu hizmeti görevlerine dayandığı ve kamu kurumlarında özel sektörden daha yaygın olduğu düşünülmektedir (Rainey ve Steinbauer 1999). Nitekim Rainey (1982), kamu hizmetine kamu yöneticilerinin özel sektördeki yöneticilerden daha fazla değer verdiğini bulmuştur. Sonraki alışmalar da benzer şekilde kamu kurumlarını tercih ile topluma faydalı olma ve başkalarına yardım etme arzusu arasında önemli pozitif ilişkiler bulmuştur (Houston, 2006: 70). Ayrıca kamu alışanlarının KHM seviyelerinin özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiş, dahası özel sektör çalışanlarından yüksek düzeyde KHM'ye sahip olanların kamu sektörüne geçme olasılığının yüksek olduğu belirlenmiştir (Steijn, 2008: 13). Yüksek KHM'ye sahip kişilerin, kamu kurumlarında çalışma olasılıklarının daha çok olması, kamu sektöründe KHM'lerini yerine getirme olasılığının daha yüksek olmasına bağlanmıştır (Perry vd, 2010: 684).

kurumsal kimliğin parçası olan değerleri de dikkate alarak KHM'yi, *“kişisel ve örgütsel çıkarların ötesinde toplumun genel çıkarını ilgilendiren inanç, değerler ve tutumlar”*¹⁷ olarak daha kapsayıcı bir şekilde tanımlamıştır. Perry ve Hondeghem da (2008a: 3) Rainey ve Steinbauer'a benzer şekilde KHM'yi, özgecil bir bakış açısıyla *“kamusal alanda başkaları için iyilik yapmayı ve toplumun genel refahını yükseltmeyi amaçlayan güdüler ve eylemler”* olarak yorumlamışlardır. Kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarından farklı güdülere sahip olduğu inancından kaynaklanan KHM, görüldüğü üzere birkaç farklı ancak birbiriyle uyumlu şekilde tanımlanmıştır. Tanımlarda, özellikle kamu kuruluşlarıyla ilişkilendirilen vatandaşlık görevi ve merhamet gibi kavramların vurgusu açık bir şekilde görülmektedir (Perry vd., 2010: 681-682).

KHM, 1990'dan itibaren kamu yönetimi ve siyaset bilimi gibi alanlarda kamu kurumlarındaki motivasyonel farklılıkları ifade etmek için tercih edilen bir terim haline gelmiştir. Bu bağlamda kamu çalışanlarını harekete geçiren kamu hizmetine özgü mekanizmalar kastedilmektedir (Perry ve Hondeghem, 2008b: 4). Bu tanımlara bakıldığında KHM'nin; güdülerle ve iyilik yapmakla ilgili olduğu, ayrıca kavramsallaştırmada topluma hizmet, özgecilik, kamu kurumunda çalışma arzusu gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla beraber KHM'nin genel özgecille ilgili olsa da iki kavramın eşit tutulmasının yanlış olduğuna inanan görüşler de mevcuttur (Perry ve Vandenabeele, 2015: 694).

Perry ve Wise (1990), motivasyon literatüründe egemen olan maddi ödüllere odaklanan rasyonel ve kişisel çıkarıcı motivasyon teorilerine karşı bir alternatif olarak KHM'yi önemli görmektedir. Bu kapsamda KHM, kamu hizmeti güdülerinin kamu yararına olan davranışlara zemin hazırladığı davranışsal bir sürecin parçası olarak nitelendirilmektedir (Brewer, 2010: 155). Kamu hizmeti güdülerini, topluma hizmet etme arzusu üzerine kuruludur. Kamu hizmeti ise, somut kişisel ödüller için kişinin toplumsal empati istekliliğini göstererek fedakârca davranışta bulunmasını gerektirir. Kamu görevlileri kamu hizmeti güdülerini tatmin etmek için, maddi ödüllere bağlı olmaksızın gerektiğinde şahsi menfaatlerinden ödün vererek kamu hizmetine bağlanmaya ve daha fazla çaba göstermeye istekli olabilirler (Brewer ve Brewer, 2011: 353). Bu nedenle özveri, kamu

¹⁷ Bir dizi değer ve tutumdan oluşan KHM, hem kurumların hem de bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Kurumların kamu hizmeti odaklı istihdam politikası izlemesiyle örgütsel bağlılığı ve performansı artırması; bireylerin kamu kurumlarına katılması ve yüksek performans göstermesi KHM'nin önemli davranışsal sonuçlarından olduğu ifade edilmektedir (Brewer, 2010: 157).

hizmeti amaçlarını gerçekleştirmenin temeli durumundadır (Kim ve Vandenabeele, 2010: 703-704). KHM'nin özü, şefkat ve özveri boyutları tarafından yansıtılan toplum yanlısı değerler ve özgecilik etrafında şekillenirken, diğer iki boyut ise ağırlıklı olarak kamu kurumlarına ve kamu hizmetine olan ilgiyi göstermektedir. (Perry, 1997; Andersen, 2009: 80; Stefurak vd., 2020).

KHM geniş pencereden incelendiğinde, çeşitli disiplinlerde dikkat çeken bir yapıda olduğu görülmektedir. Söz konusu yapının merkezinde, insanların toplumun diğer üyeleri için iyilik yapmak amacıyla kamusal alana yöneldiği fikri bulunmaktadır (Perry ve Hondegheem, 2008b: 5). Özellikle bu yönelimin itici gücü noktasında disiplinler arasında belirgin farklılıklar olsa da insan davranışının kişisel çıkar ve bencillik merkezli oluşmadığı, başkalarıyla ilgili güdüler tarafından yönlendirildiği konusunda uzlaşa mevcuttur (Perry vd., 2010: 687).

Diğer disiplinlere etkisinin yanı sıra KHM kavramı, kamu yönetimi alanı için de ayrıcalıklı bir konuma sahiptir (Vandenabeele, 2009: 22). Konuyla ilgili araştırmalar diğer disiplinleri de etkileyici orijinal bilgilerin üretilmesini sağlamaktadır ve bu durum kamu yönetimi alanı için oldukça iyidir. Çünkü KHM, kamu yönetimi bilim insanları tarafından geliştirilen birkaç orijinal kavramdan biridir ve bu bağlamda disiplinin sosyal bilimlerdeki temelini güçlendirerek alandaki entelektüel canlılığın da kanıtı niteliğindedir (Ritz vd., 2016: 422). Perry ve Vandenabeele de benzer şekilde KHM'nin popüleritesini, kamu yönetimini temsil eden ayırt edici özelliğine bağlamaktadır. Kamu yönetiminde incelenen birçok kavram ve fikir devşirme niteliğinde olup kökenleri başka alanlardadır. KHM, bürokrasi, temsili bürokrasi, kamusalılık gibi kamu yönetimine özgü birkaç kavramdan biridir (Perry ve Vandenabeele, 2015: 692-693).

KHM, kamu yönetiminin geliştirdiği orijinal birkaç kavramdan biri olmasının yanı sıra, diğer bir dikkat çekici özelliği farklı alanlarda da tanınmayı başarmasıdır. İlginç bir şekilde, KHM öncelikli olarak ekonomi alanında dikkati çekmiştir. Ekonomistler araştırmalarında KHM'yi özgeciliğin bir özelliği olarak değerlendirmiş ve insanların karşılık beklemezsizin başkalarının iyiliği için özverili ve fedakârca davranışlarda bulunma istekliliği olarak betimlemişlerdir (Perry ve Hondegheem, 2008b: 4). Nitekim literatürü inceleyen ekonomistler kamu görevlilerinin özgecil motivasyona sahip olduğunu açıkça kabul etmişlerdir (Perry ve Vandenabeele, 2015: 693). KHM teorisinin özellikle ekonomi başta olmak üzere farklı disiplinlerde kabul görmesi yüksek

performansla ilişkisine bağlanmıştır. Kilit bir pozisyona konumlandırılan kavramın performansla ilişkisi KHM teorisinin önemli bir bileşenidir (Brewer, 2008: 136).

Disiplinler arası geçişin önemli bir yansıması KHM kavramında görülmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi ekonomik çalışmaların yanı sıra kökleri kamu yönetimine daha yakın olan siyaset bilimi de bu kavramı dikkat çekici bulmuştur. KHM özellikle asıl-vekil davranışının analizinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanındaki akademisyenler de bu kavramı çalışmalarına entegre etmişlerdir. Tüm bu örnekler, KHM'nin kamu yönetimi dışındaki alanlarda güvenilir bir yapı kazandığını göstermektedir (Perry ve Vandenabeele, 2015: 693). Bununla birlikte diğer bilim alanlarında, KHM'nin karmaşık ve çok yönlü bir kavram olduğu yönünde bakış açıları da mevcuttur. Özellikle vatanseverlik, aile yapısı, ahlâki ve topluma karşı yükümlülük gibi birçok farklı eğilimin kavramı etkilediği düşünülmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 34).

Farklı alanlardaki etkileri ve yansımalarından sonra KHM'nin kamu yönetimini ilgilendiren temel argümanları incelendiğinde, özellikle bireylerin iş seçimi¹⁸, iş performansı ve örgütsel etkinliğine ilişkin davranışsal etkileri olduğu görülmektedir (Brewer, 2008: 136; Ritz vd., 2016: 422). KHM'nin potansiyel davranışsal sonuçları üç hipotez altında özetlenmektedir (Perry ve Wise, 1990: 369-371):

- 1- Bireyin kamu hizmeti motivasyonu ne kadar yüksekse, bireyin bir kamu kuruluşunda çalışma olasılığı da o kadar yüksektir.¹⁹
- 2- Kamu kuruluşlarında, kamu hizmeti motivasyonu ile bireysel performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.
- 3- Kamu hizmeti motivasyonu yüksek olan bireyler, etkin performans için dışsal teşviklere daha az bağımlıdır.²⁰

¹⁸ Kurumların bireyleri nasıl seçtiğine ilişkin ciddi araştırmalar mevcutken, bireylerin kurumları neye göre seçtiğine ve kurumların bireyleri nasıl cezbediğine daha az ilgi duyulmuştur (Perry ve Porter, 1982: 96).

¹⁹ Bu hipoteze ilişkin sınırlı sayıdaki kamu yönetimi araştırması genel olarak hipotezi destekleyici niteliktedir. Perry ve Wise bu önermede temel mantık olarak, bireysel davranışın örgütsel özelliklerden etkilenacağı düşüncesinden hareketle KHM'si yüksek olan bireylerin, bu yönelimleriyle uyumlu bağlam arayışında olacaklarını iddia etmişlerdir. Toplum yanlısı ve özgecil eğilimlerini tatmin eden kurumlar bu yönüyle bireye cazip gelecektir (Perry vd, 2010: 683).

²⁰ Dışsal ödüller kamu çalışanlarında özel sektör çalışanlarına göre daha düşük önemde değerlendirilmekteyken, içsel ödüller, kamu çalışanlarınca özel sektör çalışanlarından daha önemli görülmektedir (Crewson, 1997: 503). Dolayısıyla bu sonuç, kamu çalışanlarının maddi teşviklere daha az bağımlı olduğu önermesiyle tutarlıdır.

Yapılan araştırmalarda kamu görevlilerinin önemli bir bölümünün KHM'lerini gerçekleştirme olasılıklarının daha yüksek olması nedeniyle kamu sektörünü tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Vandenabeele, 2008: 1100). Bu doğrultuda ekonomistler KHM'yi özellikle sektör sınıflandırma çalışmalarında kritik bir önemde görmüşlerdir (Perry ve Vandenabeele, 2015: 693). Görüldüğü üzere teorik altyapıyı destekleyecek şekilde KHM bireylerin iş seçiminde belirleyici pozisyonudur.

Sonuç olarak KHM, kamuda çalışanların inanç ve güdülerinden kaynaklanmaktadır. KHM, kamu çalışanlarının topluma hizmet etme isteklerini yansıtan güdülere atıfta bulunan evrensel bir kavramdır. Bu bağlamda KHM, bireyleri kamu hizmetine girmeye ve girdikten sonra çalışmaya devam etme noktasında neyin motive ettiğini anlamak için kamu yönetimine özgü geliştirilmiştir. Kamu yönetiminde kamu çalışanlarının nasıl motive edilecekleri, bilimsel ilgiyi hak eden kilit bir sorudur. Çünkü kamu görevlileri kamu menfaatlerini korumak ve başkalarına yardım etmek noktasında motive edilebilirlerse, çalışanların performansı gelişebilecek ve ancak bu şekilde güçlü bir kamu yönetimi oluşturulabilecektir. Bu noktada KHM'nin yapısını teşkil eden alt boyutların incelenmesi önemlidir. Bu doğrultuda KHM'nin dört alt boyutu detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1.2.1. Kamu Politikalarının ekiciliği

Perry (1996. 1997), KHM'yi kamu politikalarının çekiciliği, kamu yararına bağlılık, şefkat ve özveri olmak üzere dört boyuttan oluşan bir temel üzerine inşa etmiştir. Perry ve Wise (1990: 368) KHM'nin yalnızca özgecil güdülerle belirlenmediğini, KHM'nin bazen bireysel fayda maksimizasyonuna dayandığını ifade etmişlerdir. Politika oluşturma sürecine katılım, kamu yönetiminde istihdamın bir avantajı olarak görülmektedir (Ritz, 2011: 1130). Kendi düşüncesi doğrultusunda politikaları etkilemek isteyen bireyler, rasyonel olarak kamu sektöründe çalışmayı isteyebilecektir (Vandenabeele, 2009: 21).

Perry (1996), ölçeğinde kamu politikalarının çekiciliğini²¹ bireysel faydayı maksimize²² eden rasyonel bir boyut olarak tanımlayarak güç merkezli anlayışı vurgulamaktadır. Bu güç, kamu politika yapım sürecine katılımı ve siyaset mekanizmasına yakınlığı içermektedir. Kamu politikalarının çekiciliğinin altında kişinin özsaygısını artırmayı istemesi, kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve politika oluşturmada söz sahibi olmak gibi temel güdüler yatmaktadır (Ritz, 2011: 1130-1131). Dolayısıyla politika oluşturmadaki potansiyel etki, karar alma süreçlerinde yönlendirici olma ve yönetici özelinde bu sürece liderlik etme gücü gibi faktörler bireylerin kamu hizmetine girmesinde etkili olduğu ifade edilebilir.

“Çekicilik” kelimesi, bireye ve dolayısıyla kişisel çıkarın önemine daha fazla vurgu yapmaktadır. Ancak, bazı araştırmalarda bu boyutun çoğu kamu çalışanının meslek seçiminde yüksek bir etkisi olmadığı ve siyasi bir ortamda çalışmanın cazibesinin genellikle zaman içinde geliştiği sonucuna ulaşılmıştır (Sudha ve Azam, 2022: 545). Bu bağlamda boyut isminin boyutun içeriğini en iyi şekilde yansıtacağı düşünülen “Politikaya İlgi ve Kamu Politikaları Oluşturma” şeklinde değiştirilmesi önerilmektedir (Ritz, 2011: 1143). Her ne kadar bu şekilde görüşler olsa da literatürdeki çalışmaların çoğunda Perry’nin orijinal ölçeğinin aynı şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Kamu politikalarını şekillendirme etkisi, kamu görevlilerinin toplum üzerinde ayrıcalıklı bir konuma sahip olmalarını sağlamaktadır (Vandenabeele, 2009: 22). Bireyler, politikaların belirlenmesine ve uygulanmasına katkı sağlayarak sosyal sorunların çözülmesine ve toplumsal refahın artırılmasına yardımcı olabilir ve bu nedenle toplumsal sorunların çözümünde aktif olabilmek için kamu hizmetine yönelmektedir (Perry ve Vandenabeele, 2008: 61). Bu bağlamda küresel boyuttaki meselelerin ve sorunların çözümüne katkıda bulunmak isteyen bireyler uluslararası politika yapım sürecine katılmak isteyebilirler. Ayrıca politika oluşturma kişiye entelektüel birikim, eleştirel

²¹ Kamu politikalarının çekiciliği boyutu çalışmalarda en az incelenen ikinci boyuttur ve geçerliliği tartışmalıdır. KHM’yi doğrulayıcı yapılan birkaç çalışmada bu boyut diğerleri kadar başarılı olmamıştır (Perry vd, 2008b: 450). Bu durum Perry’nin (1996) KHM ölçeğindeki ilgili maddelerinde kullanılan belirsiz ve değer yüklü terimlere bağlanarak bu boyutu daha iyi ölçebilmek için ek maddelerin geliştirilmesi önerilmiştir (Coursey ve Pandey, 2007).

²² KHM tanımlanırken genellikle rasyonel yönünün ve nispeten de duygusal yönünün ihmal edildiği belirtilmektedir. Kamu politikası oluşturma sürecine katılım, bireyin bireysel fayda sağlamaya yönelik gerçekleştirdiği rasyonel bir güdüdür (Perry ve Wise, 1990: 369).

düşünme ve çoklu bakış gibi birtakım meziyetler kazandırabilir. Bu fırsatlar, bireyleri kamu hizmetine çeken teşvik edici faktörlerdir.

1.2.2. Kamu Yararına Bağlılık

Perry (1996), KHM'nin başlangıç noktasını duygusal perspektif üzerinden kamu yararına bağlılık²³ boyutu olarak belirlemiştir. Perry vd. (2010: 676), kamu çalışanlarının topluma hizmet etmeye yönelik kamu yararına bağlılığı öncü ve içsel bir dinamik olarak nitelendirmekte ve bireyleri kamu hizmetine çeken temel güdünün kamu yararına bağlılık olduğunu öne sürmektedirler. Bununla beraber bazı akademik çalışmalar ise kamu yararına bağlılığın, KHM'nin sonucu olduğunu ve süreç içerisinde ortaya çıktığı görüşünü savunmuşlardır²⁴ (Brewer ve Selden, 1998; Naff ve Crum, 1999).

Kamu yararına bağlılık, bireylerin toplumun ortak iyiliğine ve genel refahına öncelik vererek topluma hizmete adanmışlığı ifade etmektedir. Bu bağlılık toplumun ihtiyaçlarını ve refahını kişisel çıkarların üzerinde tutmayı gerektirmektedir. Bu adanmışlık (Vandenabeele, 2009: 23-24):

- Karar alma süreçlerinde toplumsal faydayı merkeze alarak halka karşı şeffaf ve hesap verebilir olmak,
- Yapılan iş ve eylemlerin olumsuz sonuçlarını en aza indirmeye çalışmak,
- Toplumsal eşitlik ve adaleti sağlamak adına imkânları kısıtlı bireylerin refahını artırıcı politikaları desteklemek,
- Uygulama ve politikaların gelecek nesilleri de düşünerek sürdürülebilir hale getirmek,
- Toplumsal refahı artıran mal ve hizmet üretmek,
- Kamu görevlilerinin yasalara uygun davranmasını sağlamak gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

Bireyin KHM'sinin şekillenmesinde, güçlü bir vatandaşlık duygusuyla beraber başkalarının refahı için endişelenerek kamu yararına katkıda bulunma arzusu önemli bir faktördür. KHM düzeyi yüksek olan bireyler kişisel menfaatler ve teşviklerin yerine

²³ KHM'nin ayrılmaz bir değeri ve önemli bir yapı taşı kamu yararına hizmet etme arzusudur (Perry ve Wise, 1990: 369).

²⁴ KHM ile performans arasında kamu yararına bağlılığın anlamının ve rolünün belirsiz olduğu ve bu nedenle bağlılığın rolü ve yüksek performansla ilişkisi hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir (Brewer, 2008: 147-148).

toplumun ihtiyaçlarına hizmet etme amacı ve eğiliminde olmaktadırlar (Perry ve Hondeghem, 2008a: 4). Aynı zamanda bu durum, kamu görevlileri ile toplum arasında güven duygusunu da pekiştirmektedir (Vandenabeele vd., 2018: 263).

1.2.3. Şefkat

Şefkat, başkasının acısının farkında olup, empati kurarak bu acıyı hafifletme olarak ifade edilebilir (Perry vd., 2010: 678). KHM ile en çok özdeşleştirilen boyut şefkat boyutu olmaktadır.²⁵ Bazı araştırmacılar KHM'nin özü olarak toplumsal değeri geliştirmesi yönüyle şefkat boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Andersen, 2009: 80). Yukarıda toplum yararına hizmet etme arzusu olarak tanımlanan KHM ile şefkatin kavramsal olarak örtüştüğü ifade edilebilir.

Kamu görevlilerinde şefkat duygusu, toplumdaki dezavantajlı bireyler ve ihtiyaç sahipleri için endişe duymalarını ve onlar için özveriyle hizmetlerde bulunmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda daha eşit ve adil bir toplum düzeni oluşturmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle güçlü KHM olan bireyler, toplumsal adaletsizlikleri ortadan kaldırabilmek adına kamu kurumlarında çalışmak istemektedirler (Perry ve Hondeghem, 2008a: 7). Bu kapsamda kamu görevlileri yoksulluk, eğitim, sağlık gibi sorunların çözümünde yenilikçi çözümler üretebilirler. Ayrıca güçlü şefkat duygusuna sahip bireyler, doğal afet gibi olağan dışı süreçlerde uzmanlıklarını ve kaynaklarını toplumun iyileşmesi ve yeniden inşa edilmesi yönünde kullanabilirler (Vandenabeele vd., 2018: 263). Kriz zamanlarında özellikle insani yardım noktasında yoğun zaman ve enerjilerine ihtiyaç duyulan kamu görevlilerinde şefkat duygusu oldukça elzemdir.

1.2.4. Özveri

KHM'nin bir diğer alt boyutu olan özveri, toplumun genel menfaatine ve ortak iyiliğe hizmet etmeyi ifade etmektedir. Kamu hizmeti bağlamında ise toplumsal ihtiyaçların bireysel ihtiyaçlardan öncelikli olmasını ihtiva etmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 46).

²⁵ Literatür incelendiğinde genel olarak KHM ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir ancak bazı çalışmalarda şefkat boyutunun performans üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Vandenabeele (2009: 25-26) bu duruma gerekçe olarak, bireysel bir bileşene sahip olan şefkat kavramının profesyonel bir kamu yönetimi ortamına uygun olmamasını göstermektedir. Bu bağlamda şefkat kavramı, halkla yakın yarı profesyonel bir kamu hizmeti ortamında daha güçlü bir etkiye sahip olabilir. Dolayısıyla özellikle kilit kavram ve tema olarak “hizmet belediyeçiliği” anlayışının merkeze alındığı yerel yönetimlerde şefkat boyutunun güçlü olması beklenebilir.

Bu noktada kamu görevlisinin, ihtiyaç sahiplerine yardım etmek için zamanını ve kaynaklarını ihtiyaç sahiplerine adanması ve onlara fayda sağlamak adına görev tanımlarını da aşabilen bir takım zorlukları üstlenmesi beklenebilir.

Toplum yanlısı motivasyon olarak ifade edebilecek olan özveri; insanlara fayda sağlamak için çaba içinde bulunma arzusu olarak tanımlanabilir. KHM'nin özünde toplumun geneline yönelik olması ve toplum yanlısı motivasyonun özel bir örneği (Vandenabeele vd., 2018: 265) olarak tanımlanmasında özveriye işaret söz konusudur. KHM'yi açıklarken kullanılan “*bireyleri anlamlı kamu hizmeti yapmaya teşvik eden motivasyon gücü*” (Perry ve Wise, 1990: 368) ya da “*toplumun çıkarlarına hizmet etmek için genel bir özgecil motivasyon*” (Rainey ve Steinbauer 1999: 23) gibi tanımlamalar özveri üzerine odaklanarak, özgecilik²⁶ ve pro-sosyal²⁷ motivasyonun KHM ile yakından ilişkili olduğu tezine dayanmaktadırlar²⁸ (Perry vd., 2010: 681). Dolayısıyla KHM'nin temel yapı taşlarından biri olan özveri, bireylerin başkalarına yardım etme²⁹, topluma fayda sağlama veya anlamlı bir kamu hizmetine katılma isteklerini kapsamaktadır.

Bireyin, toplumun diğer üyeleri için iyilik yapmak amacıyla insanlara hizmet sunmaya yönelimi (Perry ve Hondghem, 2008b: vii) olarak tanımlanan KHM, bireyin kişisel çıkardan çok kamu yararını merkeze alarak ülke ve toplum için anlamlı kamu hizmetinde bulunma eğilimi olarak da görülmektedir (Kim, 2017: 232). Bu bağlamda bireyin KHM'si ne kadar güçlüyse, maddi ve somut ödüller olmasa bile, toplumsal fayda sağlayan özverili davranışlarda bulunma olasılığı o derece yüksektir.³⁰

Sosyolojide, toplum yanlısı davranış motivasyonu, psikolojik ahlâki yükümlülük kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Perry ve Hondghem, 2008a: 5). Bu ahlâki yükümlülük, bireyin toplumun bir parçası olmasından ve bu nedenle diğer insanlarla sosyal, duygusal ve psikolojik bağlara sahip olduğunun farkındalığından kaynaklanmaktadır. Bu bağlar, yasal normlar aracılığıyla genel kabul görmüş standartları

²⁶ Özgeciliğin iş performansını pozitif etkilediğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Sudha ve Azam, 2022: 546). Maaş belirleyici bir faktör olmadığında kamu çalışanını harekete geçiren özgecilik olmaktadır.

²⁷ Bireyin topluma fayda sağlamak adına yaptığı olumlu sosyal davranışların bütünüdür (Perry ve Hondghem, 2008b: 4).

²⁸ Nitekim KHM'nin en temel varsayımı olan kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına kıyasla toplum çıkarlarına hizmet etmek için özgecil bir motivasyona sahip oldukları ampirik araştırmaların çoğunda doğrulanmıştır (Wright vd, 2013: 202).

²⁹ KHM'nin doğasında yer alan başkalarına fayda sağlamak istemenin insanların doğasında var olduğu argümanı desteklenmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 50).

³⁰ Bu noktada insanların kişisel çıkarları ile kamusal çıkarları dengelemek zorunda olduğu, dışsal ve içsel ödüller arasında bir denge kurması gerektiği şeklinde görüşler de mevcuttur (Koehler ve Rainey, 2008: 50).

belirleyerek bireyin davranışı üzerinde etkilidir. Bireyi topluma bağlayan bu ahlâki standartlar, KHM'nin öngördüğü bileşenleri de kapsamaktadır (Koehler ve Rainey, 2008: 47-48).

KHM'nin bireyden çok topluma yardım etme anlayışına yönelik bir sosyal bir kimlik olduğu belirtilebilir. Bu kimlik genel olarak özveriyle ilişkilendirilmekte ve özveri bağlamında yüksek KHM seviyesine sahip bireylerin, toplum yanlısı değerleri yansıtan görevleri daha güçlü bir şekilde tercih ettiği ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir (Vandenabeele ve Schott, 2020). Bu durum, günümüzde KHM'nin sosyal bir kimlik olarak kavramsallaştırılmasını doğrulamakla birlikte özverinin toplum yanlısı motivasyondan farklılaşmasını da gerektirmektedir (Breaugh ve Ripoll, 2022: 264).

1.3. Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kuramsal Temelleri

Yukarıdaki başlıkta ifade edildiği üzere KHM anlayışı kamu çalışanlarının özgecil güdülerle motive olduğunu, kamu çalışanlarının bireysel çıkarlarından ziyade toplumsal çıkarları merkeze aldığını savunmaktadır (Perry ve Hondeghem, 2008b: 5). Kamu tercihi teorisyenleri ise kamu hizmeti fikrine karşı kamu görevlilerinin diğer insanlar gibi, bireysel çıkarlarını düşündüklerini ve yalnızca kişisel faydalarını maksimize etme arzusuyla motive olduklarını iddia etmişlerdir (Al, 2002: 82; Akcagündüz, 2010: 30). Devletin ve kamu görevlilerinin hayırsever ve kamu yararı odaklı olduğuna dair inanışa bir tepki olarak ortaya çıkan bu yaklaşım, kamu kurumlarının iş ve eylemlerini şekillendirmede bireysel tercihlerin rolünü vurgulamaktadır. Kamu tercihi teorisyenleri, bireylerin kendi çıkarlarını maksimize etmesi varsayımından yola çıkarak, devletlerin iyiliksever değil, kendi çıkarlarını gözetten bir yapıda olduğu görüşündedirler. Bu noktada bürokratların, kamu yararından ziyade maaş, kamu gücü, sosyal itibar gibi güdülerle hareket ettiği belirtilerek genel kamu yararından ziyade özel çıkarların ön plânda olacağı düşünülmektedir (Horton, 2008: 21).

KHM, insan davranışlarını açıklamada toplum yanlısı güdülerini merkeze alan ve temel ekonomik varsayımları reddeden yeni bir motivasyon paradigmasının başlangıcı olarak görülmektedir (Perry vd., 2010). KHM teorisi, kamu görevlisi seçiminde en uygun ve yetenekli olanların belirlenmesine yardımcı olacak ve kamu yöneticilerinin çalışanlarının motivasyon temellerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. KHM ayrıca bilimsel açıdan

da özel sektör ile kamu kurumları arasındaki motivasyon ve yönetim farklılıklarını belirginleştirecektir (Perry, 2000: 485).

Sosyal bilimciler bireysel davranışlar üzerine ciddi araştırmalar yapmış olsa da toplumsal açıdan önemli duygusal güdülerini ihmal etmişlerdir (Wise, 2000: 340). KHM'nin geniş anlamıyla insan ve örgüt davranışlarındaki bu eksikliği gidermeye yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Brewer vd., 2000: 254). Ayrıca KHM kavramı temel olarak kamu yönetimi literatüründe insanları kamu hizmetinde çalışmaya (ve çalışmaya devam etmeye) neyin motive ettiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Clerkin ve Fotheringham, 2017: 23).

Otuz yılı aşkın bir süre önce, Perry ve Wise (1990) bir KHM teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre, bazı bireyler kamu hizmetine büyük ilgi duymakta ve bu nedenle kamu görevlisi olmak arzusundadırlar. Bu arzusunun rasyonel, duygusal ve normatif güdüler olarak kategorize edilen çeşitli güdülerle oluştuğu ifade edilmektedir. Bireylerin neden kamu hizmetinde çalıştığını açıklayan ilk teorik çerçevelerden birini sunması hasebiyle KHM teorisi oldukça önemlidir.

KHM; rasyonel, duygusal ve normatif olmak üzere üç ortak insan güdüsü üzerine inşa edilerek bu güdülerin kamu hizmetinde gerçekleştirilebileceğini (Perry, 2000: 480) öne sürmektedir. Bu noktadan hareketle Perry (1996) bu güdüler üzerinden KHM'nin dört farklı boyutunu belirlemiştir. Rasyonel güdüden yola çıkarak, bireylerin kişisel çıkarları doğrultusunda kamu politikası oluşturmaya çekilebilecekleri öne sürülmüştür. Duygusal güdü; kişinin toplumsal konulara göstermiş olduğu ilgi şefkat ve özveri boyutuyla açıklanmıştır. Norm temelli güdü ise bireyin içinde yaşadığı topluma karşı sorumluluk duygusudur. Duygusal güdü ile benzerlik gösterse de norm temelli güdü, kişinin devlete ve topluma karşı bir görev hissetmesinin sonucu olarak kamu yararına hizmet etme arzusunu yansıtır (Wright vd, 2013: 200; Yıldız, 2014: 106).

Rasyonel güdüler, bireysel fayda maksimizasyonuna³¹ dayanmaktadır. Duygusal güdüler insan duygularına (özgecilik, empati, ahlâki duygular vb.) dayanmakta ve başkalarına yardım etme arzusıyla karakterize edilmektedir.³² Normatif güdüler ise vatanseverliği, devlete ve göreve sadakati içermekte, kamu yararına hizmet etme arzusıyla

³¹ KHM, rasyonel seçim teorisinin fayda maksimizasyonuna ek olarak duygusal bağlılıkları ve sosyal normları da kapsayan karma bir motivasyon modeli öngörmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 47).

³² Kamu görevlilerinin empati ve özgeci değerlere sahip olduğu belirtilmektedir (Houston, 2008: 194).

ilişkilendirilmektedir (Bright, 2005: 139). KHM'yi anlamak için bu üç kategori faydalı bir çerçeve sağlamakla birlikte kategoriler zaman zaman birbiriyle de örtüşebilir. Kişinin tek bir davranışında rasyonel, duygusal ve normatif güdülerin ortak etkisi olabilir (Brewer vd., 2000: 255).

Bu teorik temeller, KHM'nin anlaşılması hususunda ve kamu çalışanlarının özellikle de kamu yöneticilerinin motive olarak kamu hizmetine bağlılıklarını geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, bu teorik zemin kamu yönetiminde kamu yararı merkezli politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

1.3.1. Rasyonel Güdüler

Yukarıda ifade edildiği gibi KHM'nin ilişkili olduğu üç tür güdüden biri rasyonel güdülerdir. Rasyonel güdüler, bireylerin toplumsal anlam ve değeri olan kamu hizmetlerini yerine getirmek için kamu sektörüne girmesi şeklinde açıklanmaktadır (Wise, 2000: 344). Bu yönüyle özgecil bir temele dayandığı da söylenebilir. Özgecilik, kişinin eylemlerinde kendi ihtiyaçlarından çok başkasının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmasını sağlayan motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Perry ve Hondeghem, 2008b: 4). Bireyler kamu hizmetine girerek toplumsal kalkınmaya yönelik politika yapım ve uygulama süreçlerinde aktif olarak rol alabileceklerdir (Kim ve Vandenabeele, 2010: 703-704). Özgecilik duygusu daha çok özveri bağlamında ele alınsa da inanç temelli bir kavram olması nedeniyle rasyonel güdü altında da değerlendirilebilir. Toplumsal fayda ve iyilik sağlamaya yönelik inançla hareket eden bireyleri özgecilik duygusu motive etmektedir.

KHM konusunda çalışan araştırmacılar kavramı tamamen özgecil bir zemine oturarak yanlış yorumlayabilmektedirler. Açıklayamadıkları ve eksik kalan nokta ise bireylerin kişisel veya rasyonel nedenlerle de kamu hizmetine girmek istemesidir (Perry vd., 2010). Aslında Perry (1996) KHM ölçeğini geliştirirken bu durumu fark ederek rasyonel güdülerini “kamu politikalarının çekiciliği” olarak kategorize etmiştir. Çünkü en fedakâr bireylerin bile isteyebileceği, mâkul bir maaş ve sosyal haklar gibi birçok insanı kamu hizmetine yönlendiren kişisel nedenler vardır. Bu noktada önemli olan kişisel çıkar ile kamu yararının örtüşüyor olmasıdır (Ritz vd., 2016: 423). Dolayısıyla kamu hizmetine girme arzusu fedakârlık ve kişisel çıkarlar üzerinden şekillenmektedir.

Rasyonel güdüler KHM'yi belirleyen önemli bir araçtır. Kamu çalışanlarının kamu yararına hizmet etmek arzusuyla motive oldukları öne sürülse de, farklı nedenlerle kamu hizmetine yönelebilen bireyler de mevcuttur. Kişisel tatmin bu nedenlerin başında sayılabilir. Topluma faydalı kamu hizmeti sağladığını düşünen çalışanda kişisel tatmin ve memnuniyet duygusu oluşabilir (Ritz vd., 2016: 425). Bir diğer neden kamu kurumlarında çalışmanın ciddi kariyer fırsatları sağlayabilmesidir. Bu kariyer fırsatlarının cazibesiyle bireyler kamu hizmetine yönelebilmektedir. Ayrıca kamu hizmeti, birçok farklı alanda bireylere profesyonellik ve gelişme fırsatı sağlamaktadır (Brewer vd., 2000: 257).

Yukarıda ifade edildiği üzere topluma karşı hissedilen sorumluluk duygusu ve toplumsal sorunları çözme görevi bilinci rasyonel güdüler kapsamında değerlendirilebilir (Bright, 2005: 139). Kamu hizmeti, bireylere toplumsal etki ve değişim yaratma olanağı ve topluma fayda sağlayabilecek politikalar ve programlar üzerinde etkili olma fırsatı sunabilir. Politika ve kararları etkileme faktörü, kamu hizmetini birey açısından çekici hale getirebilir (Kim ve Vandenabeele, 2010: 706). Nitekim Perry (1996), KHM yapısını oluştururken politika yapımına katılım imkânının bireyler üzerinde etkili olacağını düşünerek, bu durumu “kamu politikalarının çekiciliği” olarak formüle etmiştir.

1.3.2. Duygusal Güdüler

İnsan davranışlarının oluşmasında duygular ve hisler oldukça belirleyicidir. KHM'nin temel duygusu ise bireyin kamu yararına katkıda bulunma ve kamuya hizmet etme yönündeki içsel arzudur. Dolayısıyla KHM'ye sahip bireylerin toplumsal refahı sağlamak adına motive oldukları ve topluma karşı güçlü bir görev ve sorumluluk duygusuna sahip oldukları öne sürülmektedir (Perry, 1996). Duygusal güdüler, başkalarının ihtiyaçlarına yönelik empati, sosyal adalet gibi toplumla kuvvetli bir duygusal bağ içermektedir (Wise, 2000: 344). Kamu görevlilerinin davranışlarını ve karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkileyen KHM bağlamında duygusal güdülerin bireyleri kamu hizmetine katılmaya ikna etmede önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Bright, 2005: 141).

Duygusal güdüler, güçlü toplumsal bağlara dayanarak, toplumdaki diğer bireylerin ve grupların ihtiyaçlarına olan bağlılığı ve ilgiyi vurgulamaktadır. Toplumun diğer üyeleri için iyilik yapma isteği yaratan bu duygusal bağ (özdeşleşme), başkalarına hizmet etmenin duygusal temelini oluşturmaktadır (Andersen vd., 2014: 652). Bireylerin

kendilerini dezavantajlı gruplar ve savunmasız insanlar başta olmak üzere başkalarıyla özdeşleştirmeleri, birlik duygusunu, iyilik ve fedakârlık yapma isteğini de beraberinde getirmektedir (Kim ve Vandenabeele, 2010: 703).

Duygusal güdüler ile KHM arasındaki etkileşim, toplumsal sorunlara karşı şefkatli ve özverili bir yaklaşım meydana getirerek, bireylerin kamu yararının doğrultusunda çalışmasını temin edebilir (Bright, 2005: 141). Bu yönüyle KHM, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak etkili ve isabetli politikaların ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlayabilir.

1.3.3. Normatif Güdüler

Kamu çalışanlarının kamu yararına hizmet etme ve toplumsal refaha katkıda bulunma arzusuyla motive oldukları ana fikrinden müteşekkil olan KHM, bireyleri kamu hizmetine çeken bu güdünün içsel olduğunu öne sürmektedir (Perry, vd., 2010: 676). Norm temelli güdüler, bireylerin eylem ve davranışlarıyla ulaşmak istedikleri nihai kamusal değerlerle (kamu yararı, sosyal eşitlik, toplumsal adalet, sosyal sorumluluk, demokrasi, tarafsızlık vb.) ilgilidir. Bu kapsamda kamu değerlerini kendilerine ait görerek içselleştiren bireyler, bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunduklarında başarı ve memnuniyet duygusuna sahip olabilirler (Kim ve Vandenabeele, 2010: 703).

Norm temelli davranış toplumsal olarak kabul edilen, sosyal normlardan etkilenen eylem ve kararları ifade etmektedir (Andersen vd., 2014: 653). Dolayısıyla norm temelli davranışın genellikle toplumsal değerlere ve beklentilere uygun olması beklenir. Bireylerin kamu hizmetine girmesinde içsel motivasyonlarıyla³³ birlikte aynı zamanda görevlerinin gerektirdiği rollere uygun davranışları şekillendiren sosyal normlar ve toplumsal beklentiler de etkili olmaktadır (Wise, 2000: 344). Bu normlar, kamu görevlilerinin kararlarını, davranışlarını ve toplumla olan iletişimlerini etkileyebilmektedir (Vandenabeele, 2007: 551). Dolayısıyla politika yapımında ve karar alma süreçlerinde normatif güdülerin bu etkisi dikkate alınarak, kurumların kamu hizmetine değer veren, toplumsal beklentilere uygun bir kültür oluşturarak, kamu yararı odaklı bir istihdam modeli geliştirilebilir.

³³ İçsel motivasyonu KHM'nin bir parçası olarak görmekle birlikte KHM ile aynı anlama gelmediği şeklinde görüşler de mevcuttur. İçsel motivasyon kişinin kendisine yönelik olarak görülürken, KHM ise toplum yanlısı motivasyon olarak görülmektedir (Vandenabeele ve Schott, 2020).

1.4. İş Performansı

YKY anlayışı, kamu kurumlarının da özel sektör kuruluşları ile aynı kural ve ilkelere tabi olduğunu ve bu ilkelerin uygulanmasıyla performansın arttırılabileceğini öne sürmektedir. Bu anlayışın temel paradigması ise “homo economicus” varsayımından hareketle rasyonel seçim teorisidir. Bu teoriye göre bireylerin temel motivasyonu kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak olup, dolayısıyla performansı geliştirmenin en iyi yolu bireyin kişisel çıkarlarına odaklanmasıdır. Bu kapsamda çalışanları motive etmede performansa dayalı ücret temel araç olarak görülmektedir. Bu anlayışın kamu yönetiminde uygulanması bazı eleştiriler de almıştır (Hondeghem ve Perry, 2009: 6). Bu eleştirilerin merkezinde insanların sadece kendi çıkarlarını düşünen bencil bireyler olmadıkları, aksine topluma hizmet ve başkalarına yardım etmek gibi erdemlere sahip oldukları yer almıştır.

Literatürde performansın sonuç yönü³⁴ ile eylem (davranışsal) yönü arasında ayrım yapılması gerektiği konusunda fikir birliği mevcuttur (Campbell, 1990; Roe, 1999). Bu noktada her davranışın değil sadece kurumsal hedeflerle örtüşen davranışların performans kavramı altında değerlendirildiğinin altını çizmek gerekir (Sonnentag ve Frese, 2002: 5). Bu bağlamda performansın eylemin kendisinden ziyade sonrasındaki değerlendirme süreçleriyle tanımlandığı söylenebilir. Ayrıca ölçeklenebilen, başka bir ifadeyle ölçülebilen davranışların performansı oluşturduğu belirtilmektedir (Motowidlo vd., 1997).

1.4.1. İş Performansı Kavramı

Fransızca “performance” sözcüğünden dilimize giren performans, Türk Dil Kurumu tarafından “*yapılan iş, icraat, uygulama; kişinin yapabileceği en iyi derece, başarı; herhangi bir olayı veya durumu başarma gücü ve isteği*” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2022). İş performansı ise “kurumsal hedeflerle ilgili bireylerin ölçülebilen davranışları” şeklinde tanımlanmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002: 9). Diğer

³⁴ Sonuç yönü bireysel davranışların sonucuna odaklanmayı ifade eder. Satış yapılan araç sayısı, okuma-yazma öğrenen çocuk sayısı, başarılı sonuçlanan ameliyat sayısı vb. bu duruma örnek gösterilebilir. Genellikle davranışsal boyut ile sonuçsal boyut örtüşüyor görünse de bazen farklılıklar mevcut olabilir. Performansın sonuç boyutları bireyin davranışı dışındaki faktörlere de bağlıdır. Çok iyi bir okuma-yazma dersi veren (performansın davranışsal yönü) bir öğretmenin, öğrencinin entelektüel eksikliği (performansın sonuç yönü) nedeniyle okuma-yazma becerilerini geliştirememesi dışsal faktörlere örnek verilebilir (Sonnentag ve Frese, 2002: 5).

bir tanıma göre ise “bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş başarı ölçütleriyle karşılaştırılması” şeklindedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281). Pandey (2019: 263) iş performansını, “çalışanların katıldığı veya ortaya çıkardığı, kurumsal hedeflerle bağlantılı olan ve onlara katkıda bulunan ölçülebilir sonuçlar, eylemler ve davranışlar” olarak daha kapsayıcı bir şekilde tanımlamıştır. Ekonomik ve psikolojik bir etken olarak görülen iş performansında, önceden belirlenmiş görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için harcanan çaba ve işe ilişkin davranışların kurumsal hedeflerle uyumlu ve ölçülebilir olması gerekliliği ortak ölçüt olarak ifade edilebilir (Pransky vd., 2006: 391). Literatürdeki tanımlarda görülen benzerliklerden ve ortak konulardan hareketle iş performansının kurumun amaçlarına yönelik çabaların toplamı olduğu ve çalışanın beklenen performansı ile gerçekleşen performansının kesiştiği nokta olduğu söylenebilir.

İş performansının anlaşılması ve ölçülmesi noktasında kritik etkisi olan bireysel performans, belirli görevlerin yerine getirilmesinden daha fazlasıdır ve önemli sonuçları olan çok çeşitli kurumsal faaliyetleri içermektedir (Carlos ve Rodrigues, 2016: 279). Motowidlo (2003: 40)’a göre performans, bireylerin kurumsal hedefe yönelik yaptıklarının beklenen örgütsel değeridir. Bergeron da benzer şekilde performansı kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır (Bergeron, 2007: 1078).

İnsan kaynakları, çalışanların iş motivasyonunu neyin etkilediğini anlayarak, genellikle maddi teşviklerle çalışanların performansını artırmaya odaklanmaktadır. Alanyazında kabul gören popüler iş performansı modellerinden biri, Borman ve Motowidlo (1997) tarafından geliştirilen, teknik (görev) ve bağlamsal performans arasında ayrım yapan ve iş performansını “bir bireyin standart bir süre boyunca gerçekleştirdiği farklı davranışsal bölümlerin organizasyonu için beklenen toplam değer” olarak tanımlayan modeldir. Alemnew (2014) ise iş performansının çok yönlü bir kavram olduğunu, bireysel performansın örgütsel performansı etkileyeceğini, bu nedenle farklı müdahalelerin iş üzerindeki etkisini görebilmek için bireysel performans ölçümlerinin hayati öneme sahip olduğunu belirtmiştir. İşte KHM bu noktada önemli bir enstrüman olarak devreye girmektedir. İşsel motivasyonun performans kalitesini etkilediği göz önüne alındığında KHM’nin rolü daha iyi anlaşılacaktır (Ritz vd., 2021: 253).

Bağlamsal performans ile teknik performans arasında üç önemli farklılığa³⁵ dikkat çekilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 102): Öncelikle görev faaliyetlerine ilişkin işler arasında ciddi farklılıklar mevcutken bağlamsal performans kapsamındaki işler benzerlik göstermektedir. İkincisi görev faaliyetleri, bağlamsal faaliyetlere nazaran teknik niteliktedir ve teknik performans resmi görev tanımına ve görev içi davranışa bağlıyken, bağlamsal performans görev dışı olup isteğe bağlı davranıştır. Son olarak teknik performansın öncüllerini bilişsel yetenek belirlerken, bağlamsal performansın öncülleri kişilik değişkenlerine ve motivasyona bağlıdır (Borman ve Brush, 1993; Motowidlo vd., 1997). Bu kapsamda vicdanlılık, uyumluluk ve dışa dönüklük gibi kişilik değişkenleri bağlamsal performansın belirleyicisi konumundadır. Bilgi, beceri, motivasyon ve çalışma alışkanlıkları gibi değişkenler iki performans yapısını da etkilemekte ve bireylerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Bright, 2007).

Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri ve uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunabilmeleri noktasında yüksek performanslı bireyler kritik önemdedir (Perry ve Hondeghem, 2008b). Kurumsal açıdan önemli olduğu gibi bireysel açıdan da yüksek düzeyde performans sergilemek görevleri yerine getirmede gurur ve tatmin kaynağı olabilir. Hedeflere ulaşamamak ve düşük performans, başarısızlık ve tatminsizlik duygularına sebep olacağı için performans birey için de oldukça önemlidir (Sonnetag ve Frese, 2002: 4).

İş performansının ölçülmesinin araştırmacılar ve yöneticiler için zorlu bir konu olduğu belirtilmiştir (Alonso ve Lewis, 2001; Carlos ve Rodrigues, 2016). Öz değerlendirme³⁶ (kişinin kendisi tarafından bildirilen ölçüm), kamu yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bright, 2007; Vandenabeele vd., 2018: 268). Performansa ilişkin araştırmalarda öz değerlendirmelere büyük ölçüde güvenilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Perry vd., 2010: 685). Konunun önde gelen isimlerinin özellikle kendinden bildirilen performansa vurgu yapması dikkate değerdir. Bu doğrultuda Carlos ve Rodrigues (2016), iş performansının teknik performans (iş bilgisi, örgütsel beceriler, verimlilik) ve bağlamsal performans (sürekli çaba, iş birliği, örgütsel bağlılık, kişilerarası ve ilişkisel beceriler) olmak üzere iki alt boyutla ölçülebileceğini ifade etmişlerdir.

³⁵ Ortak bir nokta olarak ise her iki performans türünün de iş performansı üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmiştir (Motowidlo, 2000).

³⁶ Öz değerlendirmeyle gerçekleştirilen performans ölçümlerinde, yanıt verenlerin nesnelliğinin kabul edilebilir ve bu yöntemin uygulanabilir olduğu belirtilmektedir (Bright, 2007).

1.4.2. Teknik (Görev) Performans

Yukarıda ifade edildiği üzere iş performansı genel itibarıyla teknik performans ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. İşin görev kısmıyla ilgilenen teknik performans, belirli bir görevin nasıl yapıldığına odaklanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Teknik performans, resmi görevleri ve bunların gerekliliklerini esas alarak bireyin örgüt performansına katkısını incelemektedir. Daha somut ifadeyle teknik performans, ham maddeyi ürüne dönüştüren faaliyetleri, kurum tarafından sunulan mal ve hizmetleri ya da kurumun etkili çalışmasını sağlayan faaliyetleri içermektedir. Dolayısıyla teknik performans işçi ve işveren arasındaki sözleşmede yer alan gerekliliklerin yerine getirilmesini kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-100).

Teknik performans, çalışanların kurumun teknik süreçlerinin (planlama, örgütlenme, denetim vb.) bir parçasını uygulamak ve bu süreçler için gerekli olan hizmet ve malzemeyi temin ederek kuruma katkı sağlama noktasında öne çıkmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526). İşin niteliğine göre görevler farklılık gösterse de iş için gerekli temel sorumluluklar ortaktır (Onay, 2011: 590). Bu kapsamda teknik performans iş bilgisi, örgütsel beceriler ve verimlilik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

1.4.2.1. İş Bilgisi

İş bilgisi, çalışanın işe ilişkin bilgisinin derecelendirilmesi ve güncel tutulması şeklinde tanımlanmaktadır (Viswesvaran vd., 2005: 114). Diğer bir tanım ise bireylerin işleriyle ilgili bilgi, yetenek ve donanımına sahip olma derecesini gösteren davranışlar şeklindedir (Carlos ve Rodrigues, 2016: 298).

İş bilgisi, teknik yeterliliği ve teknik yönetimi içermektedir. Teknik yeterlilik, teknik sorunları çözmek, uzmanlık alanında etkin bir performans için yeterli iş bilgisine sahip olmak, teknik açıdan güncel kalmak ve mesai arkadaşlarına teknik tavsiyelerde bulunmak gibi unsurları içerir. Teknik yönetim ise teknik uzmanlığın astlara aktarımını ve güncel teknik bilgilerin işte uygulanmasını kapsamaktadır (Borman ve Brush, 1993: 12).

İşe uygun personel alımı, iş bilgisini sağlamanın ilk adımını oluşturmaktadır. Kurumun beklentilerine uygun kişileri işe almak, nitelikli işgücünü muhafaza etmek ve etkili bir kariyer geliştirme sistemini sağlamak bu kapsamda değerlendirilmektedir (Borman ve Brush, 1993: 13).

1.4.2.2. Örgütsel Beceriler

Örgütsel beceriler, bireyin kurum içerisindeki görevlerini, zamanını ve kaynaklarını verimli bir şekilde yönetmesini sağlayan bir dizi yeteneği ifade etmektedir. Bu beceriler, bireysel üretkenliği artırmak ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çok önemlidir. Planlama, örgütlenme gibi süreçler ve problem çözme, kaynakların kontrolü ve zamanından önce bitirmek gibi faaliyetler örgütsel beceriler ile ilgilidir (Carlos ve Rodrigues, 2016: 299).

Kişinin çalıştığı kurumda başarılı olması becerileri ve yetenekleriyle ilişkilidir. Zaman yönetimi, mesai arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurma, liderlik, problem çözme, takım çalışması ve karar verme gibi beceriler performansın da belirleyicisi olmaktadır. Örgütsel becerilerin temel bileşenleri şunları içermektedir (Viswesvaran vd., 2005: 114; Carlos ve Rodrigues, 2016: 299):

- Zaman yönetimi; görevleri öncelik sırasına koyarak etkili bir şekilde organize etme, gerçekçi hedefler belirleme ve belirtilen tarihlere uyarak kişinin zamanını etkili bir şekilde yönetmeyi kapsamaktadır. Birden fazla görevi eş zamanlı yürütmek durumunda olan çalışanların işin niteliğinden ödün vermeden istenilen zamanda işleri yetiştirebilmesi ancak zaman yönetimiyle mümkün olabilmektedir.
- Planlama; görevlerin veya hedeflerin belirli bir zaman dilimi içinde tamamlanmasını sağlayabilmek adına stratejik bir yaklaşımla ayrıntılı plân ve programların oluşturulmasını gerektirmektedir. Kalite standartlarını korumak ve hata payını en aza indirmek için görevin ayrıntılarına dikkat edilmelidir.
- Problem çözme ve iletişim; görev sırasında ortaya çıkan sorunları belirleyip ve bu sorunlara ilişkin etkili çözümler bulmayı ifade etmektedir. Bunun sağlanabilmesi adına kurum içinde fikirlerin açıkça beyan edilmesi ve kurumun toplumla açık iletişimini sürdürmesini gerektirmektedir.
- Esneklik; değişen koşullara uyum sağlama, yeni sorunları ve zorlukları belirleyip bunlara çözüm üretebilecek yeni beceriler öğrenme istekliliği bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Dijital örgüt; dijital araçların kullanılarak dosyalama sistemleri ve takvim uygulamaları gibi bilgileri, görevleri ve programları etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için örgütsel yeterliliği ifade etmektedir.

Güçlü örgütsel beceriler geliştirmek, verimliliğin artmasına, mesleki başarıya ve iş-özel hayat dengesini sağlamada ciddi katkıda bulunabilir. Kurumlar ve bireyler bu becerileri atölye çalışmaları, eğitim ve pratik deneyim yoluyla geliştirerek genel performansın ve üretkenliğin artmasını sağlayabilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 101).

1.4.2.3. Verimlilik

Üretkenlik ve yapılan iş miktarı olarak tanımlanan verimlilik, daha geniş bir ifadeyle üretim sürecindeki çeşitli faktörlerle (girdiler), bu sürecin sonunda ortaya çıkan ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkidir (Salgado vd., 2003: 99). Bu yüzden teknik anlamda verimlilik, “*üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran*” olarak tanımlanır ve bu oran, çıktı/girdi olarak formüle edilir. Dolayısıyla verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakların en iyi biçimde değerlendirilerek üretmek olarak da ifade edilebilir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 86).

Verimlilik, ilk olarak girdi başına üretim miktarının artırılması olarak görülse de ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, doğal çevreyi koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama çabalarıyla birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

Verimlilik, kullanabilme kolaylığı ve basit bir ölçü olması nedeniyle kurumlarda yaygın olarak kullanılan bir performans ölçütüdür. Kurumun genel performansını değerlendirmede kullanılabileceği gibi, kurum içi farklı birimlerin performans karşılaştırılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 87).

1.4.3. Bağlamsal Performans

Kurumsal başarı için bireylerin sadece resmi iş tanımındaki gereklilikleri yerine getirmeleri yeterli değildir. Çalışanlardan resmi süreçlerin daha ötesinde bir çaba beklentisi bağlamsal performans öne çıkartmaktadır. Bağlamsal performans bilgi, beceri, çalışma alışkanlıkları ve özellikleri açısından teknik performanstan farklılaşmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Ayrıca resmi görev tanımı dışındaki faaliyetleri içermesi yönüyle de teknik performanstan ayrılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Kurallara ve prosedürlere uyma, gönüllülük, vicdanlılık ve kurumsal amaçları benimseme gibi faaliyet ve davranışlar bu kapsamdadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67).

Görevle ilgili süreçlerde doğrudan katkı sağlamayan ve faaliyetlerde katalizör işlevi gören bağlamsal faaliyetler, sosyal ve psikolojik açıdan davranışları şekillendirerek kurumsal performansa ve verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Borman, 2004: 238). Örneğin; görev dışı faaliyetleri gerçekleştirmek için gönüllü olmak, sosyal ilişkilerin canlılığını sağlamak, kişilerarası sağlıklı iletişim, kurumda saygın bir çalışan olmak, mesai arkadaşlarına yardım etmek ve işbirliği yapmak ya da kurumun çalışma şartlarına ilişkin önerilerde bulunmak bu kapsamda değerlendirilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo vd., 1997; Carlos ve Rodrigues, 2016: 301).

Özetle bağlamsal performans, ana görev faaliyetleriyle ilgili olmayan ancak bu görevlerin yerine getirilmesinde düzenleyici görev gören, kurumun sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan, gönüllülük, motivasyon, katılım gibi faktörleri içeren teknik performansı etkileyen faaliyet ve davranışlar olarak ifade edilebilir. Bağlamsal performans, sürekli çaba, iş birliği, örgütsel bağlılık, kişilerarası ve ilişkisel beceriler olmak üzere dört boyut üzerine inşa edilmiştir.

1.4.3.1. Sürekli Çaba

Çaba, yapılan bir iş için harcanan emek miktarının derecelendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bağlamsal performansın alt boyutu olan sürekli çaba; çalışkanlık, beceriklilik, işe ilişkin coşku ve adanmışlık, başarıya ulaşmada ısrar, inisiyatif, dikkat, ciddiyet ve enerji gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Viswesvaran vd., 2005: 114).

Sürekli çaba, davranış yoğunluğu dikkate alınarak kategorileştirilmektedir. Çalışanların kendilerini görevlerine adanma, yüksek yoğunlukta çalışma ve olumsuz koşullar altında çalışmaya devam etme derecesini gösteren (Fein, 2009: 29) sürekli çaba, bireyin yoğun emek sarf ederek, görev gereklerini başarıyla ve tutkuyla gerçekleştirebilmek için işinde sebat etmesi olarak değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997).

1.4.3.2. İş Birliği

İş birliği, çalışanın görevini yerine getirirken kurumdaki mesai arkadaşlarına, astlarına, üstlerine, müşterilere vb. fedakârca yardımcı olmasıdır (Borman ve Motowidlo, 1997). Çalışanın işyerinde diğer çalışanlarla ortak hareket etme ve etkili çalışma isteğini yansıtan iş birliği, bağlamsal performansın hayati bir boyutudur. İş birliğinin unsurları şöyle özetlenebilir (Fein, 2009; Motowidlo vd., 1997):

- Ekip çalışması; kurumsal hedeflere ulaşmak ve genel ekip performansını artırmak için meslektaşlarıyla işbirliğine gönüllü ve aktif olarak katılmasıdır. Çalışma arkadaşlarına yardım ve rehberlik sunmak da bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Çatışma çözümü; çalışanlar arası çıkan sorunları yapıcı bir şekilde çözmeyi ifade etmektedir. Burada uzlaşmacı bireysel yetenekler ve ekip üyeleri arasında açık iletişim kolaylaştırıcı olmaktadır. Bu karşılıklı faydanın sağlanabilmesi ve olumlu ilişkilerin kurulabilmesi noktasında saygı, empati ve anlayış gibi kavramlar ön plâna çıkmaktadır. Bu bağlamda başkalarının bakış açılarını anlamak ve karşılaştıkları zorluklara ilişkin empati kurmak, işbirliğinin temel bileşenleridir ve kapsayıcı ve destekleyici bir örgüt kültürünü oluşturmaktadır.
- İşbirliğinin oluşmasında çalışanlar arasında etkin ve sağlıklı bir iletişim de önemlidir. Bilgi, fikir ve geri bildirim paylaşımları kurumda şeffaflığı ve sorunsuz iş akışını kolaylaştırır. Bu kapsamda değişime ve yeniliğe uyum sağlamak, başkalarının tercihlerini dikkate almak, işbirliğinin bir parçası olmakla birlikte esnek ve dinamik bir çalışma ortamını da oluşturacaktır.

İş birliğini ve güçlü bir ekip çalışmasını sağlayan çalışanlar, kurumun genel başarısına ve üretkenliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesi çalışan performansına, iş tatminine, örgütsel bağlılığa olumlu katkıları olacaktır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 529).

1.4.3.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi ve desteklemesidir. Bu kapsamda bireyin kurumsal amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermesi, örgüte sadakat göstererek zor günlerde örgütte kalması, dış çevreye karşı örgütü en iyi şekilde temsil etmesi, örgütü koruması gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bireylerin kurumlarına sadakati olan örgütsel bağlılık özellikle kriz dönemlerinde devreye girmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, çalışanı kurumla ve kurumun hedefleriyle özdeşleştirmektedir (Vandenabeele vd., 2018). Yönetim çalışmalarında bağlılık kavramı, psikolojik perspektiften de ele alınarak çalışanların örgüte katılım yoğunluğu olarak tanımlanmaktadır. Buna göre kişinin örgütte kalma isteği, kurumun

hedeflerini kabul etmesi ve kurumun değerlerini özümsemesi, örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır (Passarelli, 2011: 28).

Örgütsel bağlılık, göreve ilişkin temel yeterliliğin ötesinde olumlu performans davranışlarını da içermektedir (Kök, 2006: 297). Dolayısıyla, ekip arkadaşına yardımcı olmak gibi rutin davranışların yanı sıra, kurumun misyonuna katkıda bulunan makro düzeyde davranışlar da örgütsel bağlılık kapsamındadır (Fein, 2009: 30). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, kurumsal politikalar ve prosedürler çerçevesinde hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde çalışmayı ve verilen emir ve direktiflerin yerine getirilmesini de gerektirmektedir (Borman ve Brush, 1993: 13).

1.4.3.4. Kişilerarası ve İlişkisel Beceriler

Kişilerarası ve ilişkisel beceriler, çalışanın iş arkadaşları ve toplumla iyi ilişkiler kurabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Salgado v, 2003: 99). Bu bağlamda ast-üst tüm ekip arkadaşlarıyla çalışma ilişkilerinin iyileştirilerek sürdürülmesi gerekmektedir. Bu da diğer çalışanlara önem verme, saygı gösterme ve sağlıklı çalışma ilişkilerini sürdürmeyle mümkün olabilir (Fein, 2009: 32). Çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışma ve sorunların bu şekilde çözümü sağlanabilir.

Yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olan koordinasyon, bir işin yapılması için beşeri ve mali kaynakların senkron şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Bu şekilde doğru kaynak kullanımıyla kurumsal etkinlik ve verimlilik artacak ve bu fayda, koordinasyon vesilesiyle tüm birimlere dengeli bir şekilde dağıtılmış olacaktır (Borman ve Brush, 1993: 12). Bu durum da çalışanlar arasındaki pozitif ilişkilerin olmasıyla paralellik göstermektedir.

İş arkadaşları ve dış çevreyle ilişkilerin derecelendirilmesi kurum içi işbirliği, müşteri ilişkileri, birlikte çalışma yoğunluğu gibi faktörler üzerinden belirlenmektedir. Bu ilişkisel becerilerde bilgilerin ve görüşlerin sözlü veya yazılı olarak ifade etme yeterliliği oldukça kritiktir (Viswesvaran vd., 2005: 114). Özetle eğitimden, sanata, satış temsilciliğinden yöneticiliğe kadar hemen tüm alanlarda çalışanın karşı tarafa bilgiyi net, anlaşılır ve iyi bir şekilde aktarılmasını sağlayan iletişimin, performansın en önemli bileşenlerinden olduğu söylenebilir.



2. BÖLÜM: KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU YÖNÜYLE İŞ PERFORMANSI

Çalışanların bireysel başarısı, motivasyonlarının yüksek olmasıyla gerçekleşebilir. Bu kapsamda çalışanların motivasyonlarıyla performansları arasında güçlü bir ilişki vardır (Güven vd., 2018: 247). Bu bağlamda KHM-performans ilişkisi kamu yöneticileri ve kamu yönetimi alanında çalışan akademisyenler için son derece önem teşkil etmektedir. Kamu yöneticileri kurumsal hedeflere ulaşmanın farklı yollarını ararken, akademisyenler ise bireyleri motive eden ve performanslarını etkileyen faktörler arasındaki bağlantıyı tespit etmeye yönelmişlerdir. Dolayısıyla KHM teorisinin temelini oluşturan KHM-performans ilişkisi, kamu görevlilerinin performansını iyileştirme çabalarının da önemli bir dönüm noktasıdır (Brewer, 2008: 136; Brewer, 2010: 152-157). Bununla birlikte iş performansını sadece KHM üzerinden değerlendirmek eksik ve hatalı olacaktır ki zaten KHM teorisinin de böyle bir iddiası söz konusu değildir. KHM temelde bireyi merkeze aldığı için performansı belirleyen diğer (örgütsel ve çevresel) faktörlerin de incelenmesi gerekmektedir.

2.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansı, çalışanın örgütün hedeflerine ne derece katkı sunabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Bu nedenle bireyin göstereceği performans kişisel özelliklerinin yanı sıra örgütsel ortama da bağlıdır (Pandey, 2019: 267). Dolayısıyla çalışanların bireysel özellikleriyle beraber, örgütsel (işin özellikleri vb.) ve çevresel (sosyal ortam vb.) faktörler de iş performansı üzerinde etkilidir (Yelboğa, 2006: 196). Örgütlerde iş performansını belirleyen faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak gruplandırılabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; Çerçi, 2013; Pandey, 2019).

2.1.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler; cinsiyet, yaş ve dil gibi demografik özellikler ile yetenek, tecrübe, algılar, tutumlar, davranışlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özellikleri ifade etmektedir. Bireylerin fiziksel özelliklerinin yanında yetenek, kapasite, algılama düzeyi, karar verme, çözüm üretme gibi bireysel özellikleri ve kişilik yapısı da iş performansı üzerinde etkilidir (Yelboğa, 2006: 198). Bu nedenle işin gerekliliklerine uygun doğru personel seçimi önemlidir (Turan, 2007: 31). Çünkü kişinin sahip olduğu özellikler ile

ortaya koymuş olduğu performansı doğrudan ilişkilidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282).

İş performansını etkileyen bireysel moral ve motivasyon, kişisel faktörler kapsamındadır. Bu bağlamda kurumların belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşabilmesinin stratejik yolu, insan kaynağının ön plânda tutulmasıyla ilişkilidir. Çalışanların moral ve motivasyonun yüksek olması iş performansına olumlu yansiyarak kurumsal hedeflerin yakalanmasını temin edecektir (Yelboğa, 2006: 202). İş performansı ile doğru orantılı olan motivasyon, genellikle ücretlendirme³⁷, ödüllendirme ve terfi fırsatları üzerinden iş tatminiyle ilişkilendirilmiş ve bu suretle örgütsel bağlılığın da sağlanacağı düşünülmüştür (Çerçi, 2013). Meslek bilgisi, motivasyon, bireysel gereksinimler ve iş tatmini kişisel faktörlerden başlıcalarıdır.

2.1.1.1. Meslek Bilgisi

Çalışanın sahip olduğu mesleki tecrübe, bilgi ve becerilerin toplamı meslek bilgisini oluşturmaktadır. Meslek bilgisi çalışan performansı üzerinde oldukça etkili bir faktördür. Çünkü mesleki bilgi, çalışanın biriminde uzmanlaşmasına ve yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olarak görevlerde verimliliğin artmasını ve hataların azalmasını sağlamaktadır (Çerçi, 2013: 35).

Yaratıcılık ve inovasyon becerileri meslek bilgisi arttıkça gelişen yeteneklerdir. Bu bağlamda performansı artırmaya yönelik yeni fikirler üretme ve sorunları çözme yeteneği de gelişebilecektir. Ayrıca mesleki bilgisi yüksek olan çalışanlara duyulan güven ve itibar da artacaktır (Turan, 2007: 32).

Meslek bilgisinin geliştirilebilmesi için sürekli eğitim anlayışı çalışanların güncel kalmalarına yardımcı olacaktır. Bununla birlikte deneyimli bireylerin takım çalışması yoluyla diğer çalışanlarla işbirliği yapması mesleki bilginin aktarımında önemli rol oynamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283).

2.1.1.2. Motivasyon

Birinci bölümde kapsamlı şekilde ele alınan motivasyon kavramına bu başlıkta kısaca değinilecektir. Örgütlerde yönetme arzusu motivasyon konusuna olan ilgiyi

³⁷ KHM bu görüşten farklı olarak manevi tatmin araçlarının kişi üzerinde daha etkin olduğu görüşünü savunmaktadır (Wise, 2000: 343).

artırmaktadır. Yüksek performanslı örgütler oluşturmada çalışanların motivasyonu çok önemli bir değişkendir (Perry ve Hondeghem, 2008b).

Motivasyon, çalışanların işlerine duydukları arzu, başarıya ulaşma isteği, davranışları yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir (Perry ve Porter, 1982: 89). Bireylerin harekete geçmesini sağlayan motivasyon, para, ödül, övgü vb. araçlarla olabileceği gibi kişinin manevi duygularıyla da ortaya çıkabilir (Win, 2022: 6).

2.1.1.3. Bireysel Gereksinimler

Bireysel gereksinimler, çalışanın beklentileri, özel ihtiyaçları, hedefleri ve memnuniyet düzeyi ile ilgilidir. Bireysel gereksinimler, çalışanların iş performansını belirleyen temel dinamikleri oluşturmaktadır (Tunçer, 2013: 92). Bu noktada çalışanın ilk olarak başarı ihtiyacının karşılanması ve bu başarının tanınması ve ödüllendirilmesi elzemdir. Ayrıca iş güvencesi, çalışma ortamının kalitesi, çalışma saatleri ve esneklik, kariyer gelişimi, iş-özel hayat dengesi, bireyin kurum içindeki değeri ve sağlıklı iletişim performansı etkileyen önemli gereksinimlerdir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 283-284).

2.1.1.4. İş Tatmini

İş performansını etkileyen bir diğer önemli faktör iş tatminidir. İş tatmini, çalışanın işine ilişkin duyduğu memnuniyet düzeyini ifade eder. İş tatmini, işin yapısı, çalışma ortamı, maddi olanaklar, yönetim anlayışı, mesai arkadaşlarıyla ilişkiler ve kariyer gelişimi gibi birçok etkene bağlıdır (Kök, 2006: 294). İş tatmini, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabilmekte ve yüksek iş tatmini, daha motive çalışanlar anlamına gelmektedir. Ayrıca çalışanlar arası adil iş yükü dağılımı ve sorumluluk, doğru işe doğru çalışan seçimi de iş tatminini ve dolayısıyla çalışan performansını da önemli ölçüde etkileyecektir (Turan, 2007: 31).

2.1.2. Örgütsel Faktörler

İş performansı üzerinde önemli etkisi bulunan örgütsel faktörler, çalışanın görevlerini başarıyla yerine getirme potansiyelini etkileyebilecek organizasyonel unsurları içerir. Bu faktörler kurumun çalışma koşulları, yönetim politikaları ve uygulamaları, örgüt kültürü, kariyer olanakları ve çalışan katkısı gibi unsurları kapsar (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 281).

2.1.2.1. Çalışma Koşulları

Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların iş performansını artırabilir. Bu kapsamda çalışanların iş güvenliği, dengeli bir iş yükü ve etkin zaman yönetimi ön plâna çıkmaktadır (Pandey, 2019: 269). Çalışma koşullarının sağlıklı ve güvenli olması da bireylerin kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak iş performansı ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkileyecektir (Aslan ve Doğan, 2020: 297). Örgütteki çalışma ortamı ve örgütün sosyal yapısı da performansı etkileyen etkenler arasındadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

2.1.2.2. Yönetim Politikaları ve Uygulamaları

Örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim politikaları, uygulamaları ve buna bağlı yöneticilerin liderlik tarzlarıdır. Bu unsurlar çalışanların işe olan bağlılığı ve motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu kapsamda yetki ve sorumluluk dengesi, amaç birliği, çalışma ve kariyer olanakları geliştirme, kararlara katılma, güçlü iletişim, iş zenginleştirme, iş genişletilmesi gibi faktörler yönetim politikaları arasındadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88). Bu faktörlere ilişkin yöneticilerden alınan yapıcı geri bildirimler çalışanların gelişimine katkı sağlayarak iş performansını artırabilir (Çerçi, 2013: 37).

İş süreçlerinin iyi tasarlanması, ücretlendirme, iş güvencesi, işe alım ve seçme kriterleri gibi insan kaynakları politikaları da yönetsel politika ve uygulamalar arasındadır. Özellikle işe alım sürecinde işe uygun yeteneklere ve becerilere sahip kişilerin seçilmesi kritik öneme sahiptir³⁸ (Pandey, 2019: 271).

2.1.2.3. Örgüt Kültürü

Bir kurumun, benimsemiş olduğu normlar, değerler, inançlar, davranış biçimleri ve ritüeller örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Güçlü, 2003: 148). Bu kültür, kurumun amaçlarını ve çalışma şeklini yansıtarak, kurumda ortak bir anlayışın oluşmasını sağlar. Kurumdaki bu kültür çalışanların davranışlarını, inançlarını ve değerlerini etkilemekte ve çalışanlar arasındaki etkileşimi ve iş ortamını da şekillendirmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281 153).

³⁸ Nitekim KHM bağlamında kamu kurumlarının da bu anlayışı benimsemesini öneren araştırmalar mevcuttur (Ritz vd., 2016: 421; Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023: 12).

Örgüt kültürünün temelinde kurumun hangi prensipleri benimsediğini gösteren değerler ve kurumda paylaşılan temel öğretileri ifade eden inançlar yer almaktadır. Çalışanların işte nasıl davranmaları konusunda rehberlik sağlayan normlar ve davranış biçimleri de örgüt kültürünün önemli unsurlarındandır (Pandey, 2019: 267). Çalışanlar arasındaki iletişim tarzı, ritüeller, etkinlikler, kutlamalar, gelenekler, yaratıcılık, inovasyon, çeşitlilik, kapsayıcılık gibi unsurlar da örgüt kültürünü etkilemektedir (Turan, 2007: 32).

2.1.2.4. Kariyer Olanakları ve Çalışan Katkısı

Örgütün başarısı ve çalışan memnuniyeti açısından kariyer olanakları ve çalışan katkısı, önemli faktörlerdir. Kurumun sağladığı kariyer fırsatları ve çalışanların kuruma olan katkıları, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Tunçer, 2013: 94). Bu noktada bireyin kariyerini ve yeteneklerini genişletmesinde eğitim ve gelişim fırsatlarının sağlanması önemli görülmektedir (Güngören, 2017: 76).

Çalışanların örgütsel kararlara ve süreçlere katılımı örgüte olan bağlılığı artırabilir. Bu kapsamda çeşitli görevler, projeler, mentorluk, koçluk gibi araçlarla çalışan katkısı dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla çalışanların performanslarına ve yeteneklerine bağlı olarak terfi alacak olması ve kritik süreçlerde görüşlerinin alınması motivasyonlarını etkileyecektir (Çerçi, 2013: 37).

2.1.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, aile, dernek, vakıf, kulüp gibi sosyal grupları içermektedir. Ayrıca gelir düzeyi ve dağılımı gibi ekonomik etkenler, yasalar ve yönetmelikler gibi idari ve siyasal etkenler ve din, eğitim gibi kültürel etkenler de çalışanların performansını etkilemektedir. İş performansını etkileyen çevresel faktörler çalışma arkadaşları ve fiziksel şartlar olarak gruplandırılmaktadır (Pandey, 2019: 267). Ayrıca dış etmenler, kişinin sosyal hayatı, teknolojik gelişmeler, rekabet şartları, mevzuata dayalı sorunlar da çevresel faktörler arasındadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281; Güngören, 2017: 77-78).

Özetle; bireyin kişisel özellikleri, iş ve özel hayat dengesi, aile yapısı, yaşam kalitesi standartları, maddi durumu, iş arkadaşlarıyla ilişkisi, ülke sorunları, norm kuralları,

fiziksel ve psikolojik sorunlar gibi örgütsel, kişisel, toplumsal ve çevresel durumlar çalışanların performansında belirleyici olmaktadır.

2.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Kamu kurumlarının performansı doğrudan kamu görevlilerinin performansı ile ve dolayısıyla çalışanların motive edilme becerisi ile ilişkilidir. Bu motivasyonu sağlamak için kamu yönetimi de işletme yönetiminden devşirme reform çabalarına girişmiştir. Bunun önemli bir örneği kamuda performansa dayalı ödeme sisteminin uygulanmasıdır. Özel sektör araçlarının bu şekilde kullanımı, kamu ve özel sektör ayrımı olmadığı ve tüm çalışanların benzer ödüllerle motive olduklarını varsayımına dayanmaktadır (Houston, 2000: 713). Oysaki ampirik bulgular kamu çalışanlarının motive olma biçimini farklı tespit etmektedir (Rainey, 1982; Naff ve Crum, 1999; Alonso ve Lewis, 2001). KHM literatürü, kamu görevlilerinin vazifelerine kendini adayarak daha fazla çaba göstermesini beklemektedir. Kamu görevlilerinin yüksek KHM'ye sahip olması kendi potansiyellerini zorlamayı ve dolayısıyla özel sektöre kıyasla performanslarının yüksek olmasını sağlayacaktır (Andersen, 2009: 82-83).

2.2.1. Kamu-Özel Sektör Ayrımı

Kamu çalışanlarının nasıl motive olduğu konusu kamu yönetiminin önemli sorularından biri olarak tanımlanmaktadır. Literatürdeki klasik motivasyon teorilerinin, kamu kurumlarındaki çoğu davranışı açıklayamadığı düşünülmektedir (Dilulio, 1994: 277). Fayda maksimizasyonu üzerine inşa edilen rasyonel seçim yaklaşımı belirli davranışları oldukça başarılı bir şekilde açıklayabilirken, kamu hizmetinden kaynaklı bürokratların davranışlarını ve faaliyetlerini açıklayamamaktadır (Houston, 2006: 67). Rasyonel seçim teorisi, şefkat ve özveri gibi kavramlar ile kamu kurumlarının toplum yanlısı davranışlarını açıklamada yetersiz kalmaktadır.

YKY'nin etkisiyle ortaya çıkan kamu ve özel sektör çalışanlarının benzer olduğu varsayımı, geleneksel kamu yönetimi literatüründeki hâkim görüşe ters düşmektedir. Çünkü kamu çalışanının, özel sektör çalışanlarından farklı bir hizmet anlayışıyla motive olduğuna inanılmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha fazla kamu hizmeti etiğine sahip olduğunu gösteren birçok

araştırma mevcuttur (Rainey, 1982; Naff ve Crum, 1999; Alonso ve Lewis, 2001).³⁹ Perry ve Wise (1990) kamu çalışanların sahip olduğu güçlü kamu hizmeti etiğinin kamu kurumlarında üretkenliği artırmak için kullanabileceğini savunmuştur. Daha ileri bir argüman olarak, performansa dayalı ödemenin kamu yönetimi için uygun olmadığı, kamu çalışanlarının içsel motivasyonundan faydalanılması ve bu motivasyonu zayıflatacak maddi teşvik sistemlerinden kaçınılması gerektiği ileri sürülmüştür (Alonso ve Lewis, 2001: 376). Ampirik bir diğer çalışmada kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarına kıyasla başarı hissi veren içsel ödüllere verdikleri değerin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Steijn, 2008: 24). Ayrıca, özel sektör çalışanlarının yüksek maaş ve esnek çalışma saatleri gibi dışsal motivasyon araçlarına daha fazla değer verdikleri belirlenmiştir. Tüm bu bulgular⁴⁰ kamu çalışanlarının, özel sektörde çalışanlardan farklı motivasyona sahip olduğunu iddia eden KHM'nin var olduğunu göstermektedir (Houston, 2000: 713).

KHM üzerine gerçekleştirilen ampirik ve teorik araştırmalar, kamu ve özel sektör arasındaki farkın artabileceğini öne sürmektedir.⁴¹ Dolayısıyla kamu görevlilerinin topluma yönelik faydalı kamu hizmeti üretmesi, iş motivasyonlarını ve performanslarını artırabilir.⁴² Ayrıca özel sektördeki bir işin devlet tarafından desteklenmesi de bireylerin performansı üzerinde, pozitif anlamda önemli etki göstermektedir. Bu bağlamda, kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarına göre daha iyi performans göstermesi, çalışanların motivasyonu ve performansında sektörel bir fark olduğuna işaretir⁴³ (Brewer ve Brewer, 2011: 357-358).

³⁹ Bu çalışmalarda kamu çalışanlarının parasal ödülleri daha az önemsemesi, işlerine ve kurumlarına bağlılıklarının yüksek olması ortak nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁴⁰ Bu bulgular, literatürdeki motivasyon üzerine yapılan karşılaştırmalı araştırmaların çoğuyla tutarlıdır. Bu bağlamda, kamu çalışanlarının, özel sektör çalışanlarına göre, maaşa daha az önem verdikleri ve toplumsal faydası olan işlere daha fazla değer verdikleri tespit edilmiştir (Houston, 2000: 724).

⁴¹ Brewer ve Selden (1998), KHM'nin kamu ve özel sektör ayrımı üzerinden değerlendirilmesine kavramın geniş potansiyelini sınırlandıracağı kaygısıyla şüpheci yaklaşmışlardır. Yazarlar KHM'nin kamu yönetiminde özel bir önemi olduğunu kabul etmekle beraber, kavramın kamu yönetimini aşan yapısına da dikkat çekmişlerdir. Toplumun her kesiminden insan için kamu hizmetinin belirli bir anlam taşıyabileceği düşüncesinden hareket etmişlerdir (Brewer ve Selden, 1998: 418). Wise (2000: 346) da benzer şekilde özel sektör çalışanlarında da yüksek KHM bulunabileceğini ifade etmiştir.

⁴² Rastlantısal olarak seçilen kişilerle yapılan deneysel araştırmalar, bireylerin özel sektöre kıyasla kamu kurumunda çalıştıklarında farklı tepki verdiklerini göstermektedir (Houston, 2000; Alonso ve Lewis, 2001: Brewer ve Brewer, 2011).

⁴³ Bu tespit ve bulgular, KHM teorisini desteklemektedir. Bu duruma gerekçe olarak kamu kurumlarının toplumsal hizmetleri finanse ve organize etme avantajlarıyla ilişkilendirilebilir. Bu durumun çalışanların iş motivasyonu ve performansı üzerinde çok olumlu bir etki sağladığı belirtilebilir (Brewer ve Brewer, 2011: 358).

Konuya ilişkin kapsamlı bir araştırma yapan Steijn (2018: 15-17) araştırmasında üç hipotezi test etmiştir:

Hipotez 1: *“Kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarından daha yüksek KHM seviyesine sahiptir.”*

Hipotez 2: *“Yüksek KHM düzeyine sahip özel sektör çalışanları, düşük KHM düzeyine sahip olanlara göre kamu sektöründe istihdama daha fazla ilgi göstermektedir.”*

Hipotez 3: *“KHM ihtiyaçları kurumları tarafından karşılanan kamu sektörü çalışanları, KHM ihtiyaçları karşılanmayanlara göre daha fazla iş tatminine ve daha düşük iş değiştirme niyetine sahip olacaktırlar.”*

Perry ve Wise’in (1990) kamu sektörü çalışanlarında daha fazla KHM görüldüğü önermesi ve kamu sektörünün KHM üzerindeki olumlu etkisi araştırma sonucunda doğrulanmıştır (Steijn, 2008: 20-21). Özel sektör çalışanlarından yüksek KHM’ye sahip olanların kamu sektöründe iş aramaya daha yatkın olduğu vurgulanmaktadır (Leisink & Steijn, 2008: 130). Perry ve Wise’in (1990) *“bir bireyin KHM’si ne kadar yüksekse, bireyin bir kamu kuruluşuna üye olma olasılığı o kadar artar”* önermesini araştırma verileri desteklemekte ve doğrulamaktadır. KHM ihtiyaçları karşılanan kamu çalışanlarının yüksek iş tatminine ulaştığı ve işlerinde kalma eğiliminde oldukları görülmektedir (Steijn, 2008: 21-24).

Steijn (2008), kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından daha fazla KHM’ye sahip olduğu ve bu durumun da KHM’nin Perry ve Wise tarafından önerildiği gibi bireyleri kamu sektörüne çeken bir faktör olduğu iddiasını desteklemektedir. İşaret edilen bir diğer güçlü özellik KHM düzeyi yüksek özel sektör çalışanlarının, KHM düzeyi düşük iş arkadaşlarına kıyasla kamuda iş aramaya daha meyilli olmalarıdır. Bu bulgu Perry ve Wise’in çekim-seçim olarak çerçvelendirdikleri teorik altyapıyla da uyuşmaktadır KHM’nin meslek seçimi⁴⁴ ve meslekte kalma (Brewer, 2008: 136) üzerindeki güçlü etkisinin doğrulanması KHM teorisi için önemlidir. KHM’nin iş tatminini⁴⁵ ve işte kalma

⁴⁴ Nitekim Andersen de (2009: 83), KHM düzeyi yüksek çalışanların (kamu-özel) insanlara yardım etmenin temel misyon olduğu sağlık meslekleri başta olmak üzere belirli mesleklere yönelebileceğini ifade etmiştir. KHM’ye ilişkin yapılan ampirik araştırmalarda öğretmenler, itfaiyeciler, polis memurları, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları, askeri personel gibi çeşitli meslek gruplarında KHM’nin yüksek olduğu bulunmuştur (Vandenabeele vd., 2018). Çok yönlü bir etkiye sahip olan KHM, kamu sektöründe meslek seçimi, bireysel-örgütsel performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu, açık liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkilidir (Ritz vd, 2016; Korkmazer, 2021).

⁴⁵ KHM’yi iş tatmininin yanı sıra işten ayrılma niyetleriyle de ilişkilendiren Naff ve Crum (1999), yüksek düzeyde KHM’ye sahip bireylerin, KHM seviyesi daha düşük olan meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında

eğilimini sağladığı bulgusu doğrultusunda, KHM araştırmalarına kişi-çevre uyumu teorisinin dâhil edilebileceğini göstermektedir (Steijn, 2008: 24-25).

Yönetmelik açıdan ise kamu kurumlarının özel sektörden belirgin şekilde farklılaşarak bir dizi demokratik ve toplumsal değer yönelimli olduğu söylenebilir. Bu değerler arasında adalet, yasallık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi değerlerin⁴⁶ öne çıktığı görülmektedir (Perry ve Vandenabeele, 2008: 60). Kamu görevlilerinin toplumsal özgecilik (başkalarını kendine tercih etme) endeksinde diğer vatandaşlara göre yüksek puan alması onların daha özgeci ve yardımsever olduklarını göstermektedir (Brewer, 2003: 14). Dolayısıyla kamu görevlilerinin başkalarının ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilendiği ve toplumsal refaha daha fazla önem verdiği ifade edilebilir. Bu doğrultuda kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına kıyasla hayır kurumlarında gönüllü olma ve kan bağışında bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu KHM'nin kamu hizmetinde ve kamu personeline özel sektörden daha belirgin olduğu hipotezini desteklemektedir (Houston, 2006: 67).

Kamu görevlilerinin toplumsal işlerde gönüllülük⁴⁷, kan bağışı, para bağışlama gibi hayırsever faaliyetlerde bulunma olasılığının özel sektörde çalışan bireylerden yüksek olduğu bulgusu (Kim, 2004; Houston, 2006: 71; Houston, 2008: 194) Brewer (2008: 137) tarafından önemli görülmüştür. Çünkü bu tespitler, KHM teorisine dayalı türetilen kamu görevlilerinin hayırsever eylemlerde bulunma isteğinin özel sektör çalışanlarından daha fazla olduğu hipoteziyle tutarlıdır (Kim, 2006). Hayırsever eylemlerde bulunmak noktasındaki bu ayrım KHM teorisi ile açıklanabilirken, rasyonel seçim teorisi bu durumu izah etmede yetersiz kalmaktadır. Bu bulgular, KHM'nin kamu kurumlarında daha belirgin olduğu hipotezini desteklemektedir (Houston, 2006: 76-81).

KHM üzerine yapılan araştırmalar, kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarına nazaran daha özgecil tutumlara ve daha yüksek vatandaşlık görevi duygusuna sahip olduklarını bulmuştur. Dahası KHM, kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarına göre başkalarına yönelik özveri, şefkat gibi duygulara sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu öne

işlerinden daha memnun olduklarını ve kamu kurumlarından ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

⁴⁶ Kamu yararı, özgecilik ve sempati gibi toplumsal değerler de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Sempati düşüncesiyle KHM arasında bir bağlantı vardır. Sempati, şefkat ve empati duygularının karışımı olup, empati de olduğu gibi insanların kendilerini başkalarının yerine geçirmelerini ve dahası ne yapılması gerektiğine ilişkin ahlaki yargılar içermektedir (Horton, 2008: 20).

⁴⁷ Gönüllülüğün KHM ile uyumlu olduğu öne sürülmüştür (Perry vd, 2008b: 447).

sürmektedir (Houston, 2006: 70). Bu önermeyle tutarlı olarak, kamu görevlilerinin sosyal adalet, özgecilik, insancılık, eşitlik ve hoşgörü duygularında daha yüksek puan aldığı tespit edilmiş ve bu bulguya dayanarak kamu görevlilerinin toplumsal ve sosyal hizmetleri yerine getirmek için güçlü bir motivasyona sahip olduğu sonucuna varılmıştır. (Brewer 2003: 20).

Yukarıdaki örneklerde ifade edildiği üzere araştırmalar kamu görevlilerinin, özel sektör çalışanlarına kıyasla daha özgeci tutumlar sergilediğini göstermektedir (Houston, 2006: 67; Steijn, 2008: 21). Ayrıca kamu görevlilerinin diğer vatandaşlara göre sosyal ve toplumsal işlere katılma olasılıklarının daha yüksek olduğu, demokratik değerlere daha fazla bağlı oldukları ve diğer vatandaşlara göre daha sık oy kullandıkları da belirlenmiştir (Brewer, 2003: 18). Bu bulgular, kamu çalışanlarının kamusal ve toplumsal hizmetleri yerine getirmek için güçlü bir şekilde motive olduklarını öne süren KHM teorisini desteklemektedir (Brewer ve Selden 1998; Brewer vd., 2000; Perry 2000).

Öte yandan, bu bulguları rasyonel seçim teorisiyle⁴⁸ açıklayan görüşler de mevcuttur. Kamu görevlilerinin ekonomik gerekçeler nedeniyle devlete bağlı olduğu ve bu nedenle devlet yanlısı tutumlar sergilemenin kendi çıkarlarına olacağı düşünülmektedir (Brewer, 2003: 19). Yani özetle KHM teorisi, kamu görevlilerinin performansını kamu hizmeti motivasyonlarının daha yüksek seviyede olmasıyla ilişkilendirirken, rasyonel seçim teorisi ise performansı ekonomik teşviklere bağlı görmektedir⁴⁹ (Andersen, 2009: 81-83). Kamuda çalışmaya meyilli olanların özel sektörde çalışanlara göre ekonomik araçlara daha az önem vermesi (Perry ve Porter, 1982: 90) bu durumla ilişkilendirilebilir.

Francois (2000), kurmuş olduğu ekonomik modelde KHM'nin bir sonucu olarak kamu kurumlarında çalışanların özel sektör kuruluşlarında çalışanlardan daha fazla çaba gösterebileceğini belirtmiştir. Özel sektörde toplumsal bağlılık zayıf olduğu için çabanın teşviki manevi değerlerden ziyade kâr maksimizasyonuna bağlıdır. Ayrıca bu modelde, özel sektör teşviklerinin ve yönetim uygulamalarının, kamu hizmeti anlayışıyla motive

⁴⁸ Rasyonel seçim teorisi bazı araştırmacılar için mantıksal olarak makuldür ve KHM'den daha ikna edici pozisyonundadır. Aslında KHM teorisi de, kamu görevlilerinin özgeci tutumlara sahip olduğunu ve prososyal davranışlar sergilediğini ifade etmekle beraber kişisel çıkarları (rasyonel güdüler) da kabul etmektedir (Brewer, 2003: 20).

⁴⁹ Görüldüğü üzere rasyonel seçim teorisi KHM literatürünün aksine, insanların motive olmasında öncelikle para ve boş zaman gibi bencil faktörlerin etkin olduğunu iddia etmektedir. Rasyonel seçim teorisi "homo economicus" ilkesinden hareketle bireylerin fazla iş yükünden kaçınarak maddi gelirlerini maksimize etmeye çalıştığını savunurken, KHM ise başkalarının refahı için özverili bir davranış içeren özgeciliğe dayanmaktadır (Andersen, 2009: 81-83).

olan çalışanları olumsuz etkileyebileceği ve bu nedenle bu tekniklerin kamu kurumlarında uygulanmasının her zaman geçerli ve doğru olmayacağı varsayılmaktadır.

Bireylerin özgecil ve prososyal davranışları, iktisatçıların fayda maksimizasyonu görüşlerini aşan bir şekilde, yapılan iş veya hizmetin kişiye doğrudan bir fayda sağlamadığı durumlarda bile, elde edilen kişisel değer ve manevi sonuçlarla motive edilmeleri için teşvik sağlamaktadır (Brewer, 2010: 159). Dolayısıyla maddi teşvikler olmasa bile KHM psikolojik ve duygusal araçlarla, bireyleri bu davranışlara yönlendirebilme gücüne sahiptir (Koehler ve Rainey, 2008: 45-46).

2.2.2. Kurumsal Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kurumsal performans, kamu yönetiminde ölçülmesi ve tanımlanması oldukça zor olan çok boyutlu bir kavramdır (Brewer, 2008: 144). Kurumsal performans için kurumsal KHM son derece gereklidir. Çünkü kurumsal unsurların bireysel KHM üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisi olduğuna ve KHM ile kurumsal performans arasında pozitif ilişki olduğuna dair bulgular mevcuttur (Brewer ve Selden 2000; Kim 2004; Ritz 2009; Vandenabeele, 2014).

KHM araştırmalarında birinci dalgaın odak noktası kavramın tanımlanması ve ölçülmesi olurken, ikinci dalgada KHM yapısının geçerliğinin doğrulanmasına ve yapının uluslararası alanda yayılmasına odaklanılmaktadır (Perry, 2014). Kurumsal KHM de bu kapsamda son dönemde inceleme konusu olan nispeten yeni bir kavramdır.

Kamu yönetimine özgü kavramlardan biri olan KHM, bireysel bir kavramdır (Brewer ve Selden, 1998). Kurumsal tarafını ise bireyleri özel sektörden ziyade kamu kurumlarında istihdam etme üzerine tasarlanması ilgilendirmektedir (Houston, 2006: 69). Çünkü kamu kurumları varoluş gayeleri gereği bireylere kamu hizmetine katılma olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla, kamu hizmetine ilgi duyan bireylerin kamu kurumlarını tercih etmeleri olasıdır (Perry, 2000).

Kurumsal KHM'nin temel amacı, kavramın tanıtılması ve kurumsal düzeyde KHM'yi farklı şekilde ölçme yöntemi önererek KHM araştırma sahasının genişletilmesidir. Teorik ve ampirik birçok çalışmanın incelenmesi nihayetinde kurumsal KHM'nin kamu hizmeti yönelimi, meşruiyet, liyakat ve destek olarak dört boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Taylor vd., 2022: 195).

Kamuda görev almak için kişinin farklı bir yapıda olması beklenebilir. KHM bu farklılığı, kamu yararına bağlılık, özveri, şefkat ve başkalarına hizmet olarak nitelendirmiştir.⁵⁰ KHM bireysel düzeyde bir yapı olmasıyla birlikte, bu araçları karakterize eden ve yüksek derecede özveri gerektiren faaliyetler üzerinden uygulama olanağı sunması nedeniyle kamu kurumlarında daha belirgindir (Houston, 2006: 81). KHM'nin tüm kamu kurumları üzerinde benzer etkiyi gösterdiğini söylemek fazla iddialı olabilecektir. Başka bir ifadeyle KHM, kurum bazlı değişiklik gösterebileceği ve hizmet sahasına göre farklı biçimler alabileceği görülmektedir⁵¹ (Brewer, 2008: 146-147).

Kurumsal KHM seviyesi ile bireysel KHM seviyesi arasında bir korelasyon olsa da, kurumsal KHM ölçümleri ile bireysel KHM ölçümleri birbirinden farklıdır. Bireysel KHM, kamu yararına katkıda bulunmak ve topluma hizmet etmek amacıyla bireysel motivasyondan yararlanırken, kurumsal KHM kurumdaki temel değerlerin ve özelliklerin çalışanlarının topluma hizmet etmesine katkısını değerlendirmektedir.⁵² Bu kapsamda kurumsal KHM, kurum içerisindeki bireysel KHM seviyelerinin toplamından daha fazlasıdır (Taylor vd., 2022: 198).

Aile, mesleki ve sosyal kurumlar (okullar ve dini kuruluşlar), mensuplarının KHM düzeylerini etkilemektedir (Van Loon ve Vandenabeele, 2021). Kurumlar, bireysel davranışları şekillendirmede özellikle KHM de dâhil olmak üzere bireysel motivasyonu sağlamada kilit bir roledir. İnsanlar arasındaki güçlü etkileşimin merkezi olan kurumlar, sahip olduğu değerleri kurum üyelerine iletebilir ve bu yönüyle bireylerin motivasyonlarını, tutum ve davranışlarını şekillendirebilir (Taylor vd., 2022: 196). Kamu görevlileri kurumlarında mevcut olan kamusal değerleri sosyalleşme ve toplumsal özdeşleşme yoluyla içselleştirdiklerinde KHM kazanabilmektedirler (Perry ve Vandenabeele, 2008). KHM, kamusal değerlerin içselleştirilmesiyle doğrudan ilgili olduğu için, yüksek KHM düzeyine sahip bireylerin davranışlarının kamusal değerler ve normlarla uyumlu olması beklenmektedir (Breaugh ve Ripoll, 2022: 252).

⁵⁰ KHM'nin temelini başkalarına hizmeti esas alan (diğergâmlık) kamu yararına bağlılık, şefkat ve özveri oluşturmaktadır (Houston, 2006: 69).

⁵¹ Literatürde belirtildiği üzere birçok farklı hizmeti bünyesinde barındıran ve vatandaşla doğrudan teması gerektiren büyükşehir belediyelerinde KHM'nin yüksek olması beklenmektedir (Andersen, 2009; Wright ve Grant, 2010; Bellé, 2013; Andersen vd., 2014).

⁵² KHM bireysel kullanıcılardan ziyade topluma yönelik bir kavram olarak görülmektedir (Breaugh ve Ripoll, 2022: 249). Nitekim KHM, topluma ve kamu yararına hizmet anlayışına dayanmaktadır (Perry ve Wise, 1990).

Kamu yönetimi için elzem olan kamu yararına hizmet edecek kurumsal kapasite oluşturmak için, kurumsal tasarım vasıtasıyla kamu kurumlarının temel özellikleri iyileştirmeli ve kurumsal KHM'nin etkisiyle kamu çalışanlarının KHM düzeyleri artırılmalıdır (Petrovsky ve Ritz, 2010: 25). Bu yönüyle kurumsal KHM, kamu kurumlarının çalışanlarına KHM'yi aşılama yeteneği ile doğrudan ilgilidir (Taylor vd., 2022: 197).

2.2.3. Kamu Hizmeti Motivasyonu- İş Performansı İlişkisi

KHM-iş performans ilişkisi kamu yönetimi akademisyenleri ve kamu görevlileri için ilgi⁵³ çeken bir konudur. KHM'nin bu kadar önemli olmasının önemli bir nedeni kamu görevlilerinin performanslarını kökten etkileyecek bir niteliğe sahip olmasıdır (Perry ve Wise, 1990: 369). Kamu kurumlarının toplam giderlerinin önemli bir kısmı insan kaynakları maliyetidir. Bu nedenle çalışanların yüksek performans göstermeleri ve bunu gerçekleştirecek motivasyonun nasıl sağlanacağına ilişkin süreç, kamu yöneticileri için oldukça hayatidir (Ritz vd., 2021: 255).

Vandenabeele ve Schott (2020), kamu kurumlarının en önemli varlığının motive olmuş insan kaynağı olduğunu gözlemlemişlerdir. Kamu yönetiminde performansı artırmak ve dışsal-maddi teşviklerin negatif etkilerini azaltmak için KHM bir süreç olarak önerilmektedir. Bu gerekçeyle, kamu kurumlarında KHM'si güçlü olan çalışanların tercih edilmesi önemlidir (Win, 2022: 3). Bu bağlamda yüksek KHM'ye sahip çalışanlar, kamu hizmetinin doğası gereği özveri, şefkat, vatandaşlık görevi gibi değerleri taşımaktadır. Kamu kurumlarının bireylere bu değerleri hayata geçirme olanağı sağlamasından dolayı KHM'si yüksek kişilerin daha etkili performans gösterme konusunda motive oldukları düşünülmektedir (Wright ve Grant, 2010: 694).

Yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip çalışanlarda, dışsal teşviklerin kullanılması çalışan motivasyonu üzerinde azaltıcı bir etki yapabileceği ve KHM'ye değer veren ve güvenen kamu kurumlarının etkin bir performans için maddi teşviklere olan bağlılığın daha düşük olabileceği ileri sürülmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 52). Kamu kurumları için bu bulgu, YKY anlayışındaki performansa dayalı ödeme stratejisine karşı önemli bir gelişmedir. Yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip çalışanlarda, dışsal

⁵³ Perry (2020), KHM'ye duyulan ilgiyi kavramın zarafetiyle ve sadeliğiyle ilişkilendirmektedir. Temel ayırt edici niteliğinin özünde, kişisel çıkara karşıt olarak öteki yönelimli olması ve kamusallık yönüyle kamu hizmetinin farklılığına dair bir inancı güçlendirmesi yer almaktadır.

teşviklerin kullanılması motivasyon ve performans üzerinde azaltıcı bir etki yapabilmektedir (Perry ve Hondeghem, 2008: 7-8).

İçsel ödüller (başarı duygusu, özdeğer duygusu gibi), bireyin görevini yerine getirmekten aldığı tatmine bağlı ortaya çıkarken dışsal ödüller ise (terfi, maaş artışı, prestij ve gibi) kişiye başka biri tarafından sunulan ödüllerdir (Houston, 2000: 715; Houston, 2006: 69). Bu doğrultuda araştırmacılar, KHM kavramının çıkış noktası olarak, “kamu çalışanlarında özel sektör çalışanlarına göre, içsel ödüller dışsal ödüllerden daha mı önemli görülmektedir?” sorusunu sormuşlardır. Bu soruya büyük oranda “evet” cevabının verildiği görülmektedir. Örneğin, kamu çalışanlarının motivasyon aracı olarak yüksek ücreti daha az önemsedikleri, kamu görevinin ve topluma hizmetin önemi üzerine daha fazla vurgu yaptıkları tespit edilmiştir⁵⁴ (Rainey, 1982; Öztürk ve Dünder, 2003: 64; Houston, 2006: 70). Yukarıda ifade edilen bu durum KHM’nin temel varsayımlardan biri olan yüksek KHM’ye sahip bireylerin, faydalı kamu hizmetlerine imkân sağladığı için kamuda çalışma arzusunun yüksek olmasıyla tutarlıdır.

Maddi ödüllerin kamu çalışanı üzerinde etkili olmadığı (Brewer ve Selden 1998) dahası gönüllülüğü azaltmak gibi olumsuz etkilere yol açtığı belirlenmiştir (Houston, 2006: 69). Çünkü maddiyata dayalı dışsal ödüllere aşırı vurgu yapmak manevi duygulara zarar vererek özellikle içsel motivasyonu yüksek olan bireylerde üretkenliğin azalmasına neden olmaktadır (Alonso ve Lewis, 2001: 365).

Yukarıda ifade edildiği üzere kamu çalışanlarının motivasyon ve performans dinamiklerinin özel sektör çalışanlarından oldukça farklı olduğu kabul edilmektedir. Bu kabulden hareketle Perry ve Wise ufuk açıcı çalışmalarında (1990: 371), “*KHM ile performans arasındaki ilişki hakkında sistematik ampirik kanıtlar mevcut değil*” diyerek, önermelerine ilişkin argümanları iki öncüle dayandırmışlardır: İlk olarak görev önemi atfedilerek, belirli niteliklerle karakterize edilen kamusal işler, yüksek KHM’ye sahip kişiler için içsel olarak motive edici olacak ve benimsenecektir. İkinci olarak ise KHM’nin, yüksek bireysel performans için kritik rolde olan örgütsel bağlılığı olumlu

⁵⁴ Pek çok kamu çalışanının özel sektörde beklediklerinden daha düşük ücretlerle çalışması, bu bireylerde toplumsal fayda merkezli daha yüksek düzeyde içsel motivasyon olduğunu göstermektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 45).

yönde etkileyecek olmasıdır (Perry vd., 2010: 684). Bu bağlamda KHM, performansın itici gücü olarak görülmektedir.⁵⁵

Literatürde KHM'nin etkili olacağı ifade edilen alanlardan biri performanstır. Perry ve Wise (1990), KHM'si yüksek olan bireylerin, kamuda daha iyi performans gösterebileceklerini savunmaktadırlar. Kamu hizmetinin, yüksek içsel motivasyona sahip kamu görevlilerine, kamu politikalarına katılım, kamu yararına çalışma, şefkat ve özveri⁵⁶ gibi değerleri hayata geçirmek için fırsat vermesiyle bu argüman temellendirilmektedir (Perry, 1996). Dolayısıyla KHM'nin performans gelişimini sağlayabilmesi için iyi bir iş tasarımı ön plana çıkmaktadır. Kamu kurumları çalışanların seçiminde ve işe bağlılıklarında KHM'nin etkisini sağlayabilmek adına iş tasarımlarını kamu yararı odaklı oluşturmaları gerekmektedir (Van Loon vd., 2018: 157). Kamu kurumları, iş tasarımlarında anlamlı ve faydalı hizmet sunma yoluyla, yüksek KHM'ye sahip çalışanları için en uygun koşulları oluşturabilirler (Perry vd., 2006).

KHM-iş performansı ilişkisine dair bu teorik açıklamalardan ve özellikle Perry ve Wise'ın (1990) ampirik araştırma çağrısından hareketle Naff ve Crum (1999), konuya ilişkin kapsamlı çalışmalarında ABD'de federal çalışanlar üzerinde KHM ile bireysel performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bright (2007), ABD'de sağlıklı çalışanlarına ilişkin yaptığı çalışmada KHM ile bireylerin performansı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır.

KHM ile iş performansı arasındaki erken ampirik çalışmalardan biri olan Vandenabeele (2009), Belçikalı memurlar (bakanlık merkez teşkilatı) üzerinden KHM-performans ilişkisine dair genel tezi desteklemektedir. Çalışmada “KHM yüksek olan kamu çalışanları, daha yüksek düzeyde bireysel performans sergileyecektir” önermesi sınanmış, KHM ve alt boyutlarının performans ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁵⁷ Vandenabeele'e göre (2009: 20-27), KHM ve alt boyutları bireysel performans ile önemli ölçüde ilişkilidir ve KHM yüksek olan kamu çalışanları, yüksek düzeyde performans gösterecektir. Bu bağlamda kamu yöneticileri, kamu görevlisinin iş

⁵⁵ KHM'nin gelişim sürecine ilişkin Perry (2000: 480), bireylerin, çeşitli şekillerde değerlerinin ve kimliklerinin geliştiğini ve özellikle çocukluk döneminde aile, okul, din gibi sosyal kurumların, bireylere KHM'yi aşılayarak kariyerlerini belirlemede etkili olduğunu belirtmektedir.

⁵⁶ Kamu yönetimi alanında özveri KHM ile ilişkilendirmiş olsa da, sosyologlar ve sosyal psikologlar, KHM kavramı yerine özgecilik terimini kullanmaktadırlar (c).

⁵⁷ Sadece dört maddelik kendiliğinden bildirilen performans ölçeği kullanıldığı için zayıf bir ölçüm yapıldığı ifade edilebilir.

alımında⁵⁸, işten ayrılmasının engellenmesinde⁵⁹ ve eğitiminde KHM'nin etkisinden ve değerinden faydalanabilir (Perry vd., 2010: 685). KHM dikkate alınırsa, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik odaklı bireysel performansın artırılması⁶⁰ mümkün olabilir (Andersen vd., 2014: 649). Dolayısıyla KHM, yöneticilere performansı nasıl artıracaklarına dair kılavuz görevi de görmüş olacaktır (Wright ve Grant, 2010: 697).

Süreç içerisinde KHM teorisinin performansa ilişkin ortaya attığı varsayımın, daha kapsamlı saha araştırmalarıyla sınanması⁶¹ gerektiği ifade edilmiştir (Wright ve Grant, 2010: 697). Bu doğrultuda KHM ile iş performansına ilişkin İtalya'da kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada hizmetten faydalananlarla doğrudan temasta olmanın iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bellé, 2013). Bu araştırmada, KHM'nin daha iyi iş performansını teşvik edip etmediği ve ediyorsa nasıl teşvik ettiği konusunda deneysel kanıtlara ulaşmaya çalışmıştır. Çalışma bu bağlamda teorik zemini destekleyecek nitelikte verilerle birlikte kamu hizmetinden yararlananlar ile temasın ve çalışanların kendini ikna çabalarının, daha güçlü KHM'ye sahip çalışanların performansında daha büyük artış sağladığını göstermektedir. Bu durum, kamu çalışanları üzerinde KHM ile bireysel performans arasındaki ilişkinin nedenselliği hakkında önemli ipuçları vermektedir (Belle, 2013: 150). Andersen (2009: 81) de vatandaşlarla sürekli iletişim halinde olan sağlık çalışanlarının yüksek KHM'ye sahip olduğunu tespit etmiştir. Hizmetten yararlananlarla temasın ve kendini ikna girişimlerinin KHM'nin performansa etkisinde olumlu yönde aracılık ettiği görülmektedir. Yine İtalya'da kamuda çalışan öğretmenler üzerine yapılan araştırmada işe ve kurumsal görev süresiyle bağlantılı olarak KHM ile bireysel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Palma vd., 2017: 344). Benzer şekilde Endonezya'da yapılan araştırmada KHM'nin iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Sukhumvito vd., 2020: 113).

⁵⁸ KHM'nin, bireylerin iş seçiminde kamu sektörünü tercih etmesi üzerinde etkili olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Vandenabeele, 2008: 1100-1101).

⁵⁹ Yüksek KHM düzeyine sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023: 12).

⁶⁰ Kamu görevlilerinde KHM'nin varlığı, yüksek düzeyde bağlılık ve memnuniyete yol açarak böylece daha yüksek performans seviyesi sağlamaktadır (Vandenabeele, 2009: 15). Burada KHM'nin performansa olumlu etkisi çalışanın işe bağlılığıyla ve iş memnuniyetiyle ilişkilendirilmiştir.

⁶¹ KHM üzerine yapılan teorik ve ampirik araştırmaların geldiği nokta Perry ve Hondegheem (2008) tarafından ciddi şekilde gözden geçirilmiştir.

KHM ile iş performansı arasındaki pozitif ilişki ekonomi ve örgütsel davranış alanındaki araştırmalarca da desteklenmektedir. Ampirik araştırmalar teorik argümanları doğrulamakta, KHM'nin yalnızca performansı değil, aynı zamanda kalıcılığı ve üretkenliği de etkilediği ifade edilmiştir (Perry vd., 2010: 685). Araştırmalar, yüksek performansın öz yeterliliği, yani kişinin yeteneklerine olan inancını geliştirdiğini göstermiştir. Bu bağlamda öz yeterlilik, motivasyonu ve yüksek performansı artırma eğilimindedir. Bu argümanlar, kamu görevlisinin yüksek performans elde ettiğinde KHM'lerini güçlendirerek öz yeteneklerine daha fazla güven duyduklarını göstermektedir. Örneğin, bir kamu görevlisi görevini layıkıyla yerine getirdiğinde, vatandaşlık görevlerini yerine getirme ve özveri konusundaki yetenekleriyle tatmin olacak ve bu durum da topluma hizmet etme arzusunu artıracaktır (Wright ve Grant, 2010: 695).

Çalışmalarda çeşitli performans ölçümlerinin kullanılması tüm çalışmaları KHM-performans ilişkisi noktasında eşit derecede güçlü kanıt olarak değerlendirmeye engel oluştururken, aynı zamanda çalışmaların titizliklerinin ve araştırma tasarımlarının da hesaba katılmasını zorunlu kılmaktadır. Konuya ilişkin ampirik çalışmaların çoğunda kamu çalışanlarının performansları, çalışanların öz değerlendirmelerine dayanmaktadır.⁶² Performansın belirli alt boyutları sorularak bu tür ölçümlerin geçerliliği artırılmaya çalışılsa da yönetici derecelendirmelerine kıyasla öznel performans değerlendirmesi sorunlu görülebilir. Nitekim psikolojik araştırmalar, bireylerin davranışlarını doğru bir şekilde değerlendirme yeteneklerinin sınırlı olduğunu ve özellikle performans gibi olumlu yönleri gerçekten daha fazla tahmin ettiğini göstermektedir (Ritz vd., 2021: 268). Bu durum KHM için de geçerlidir; kamu çalışanlarının da performanslarını olduğundan fazla tahmin etmelerinde öz değerlendirmelerinin güçlü etkisi olduğu görülmektedir (Andersen vd., 2015). Bu gerekçeyle, öz değerlendirme dışında nesnel performans ölçümü kullanan çalışmaların KHM-performans ilişkisini daha doğru sınıadığı varsayılabilir. 2015-2021 arası dönemde yapılan dokuz araştırmada performansın belirlenmesinde öğrencilerin sınav notları, gözetmen değerlendirmeleri gibi nesnel ölçüm

⁶² Öz değerlendirmelerin sübjektif görüşe dayalı olmasından kaynaklı gerçekliğine ilişkin şüpheler bulunsa da birçok çalışma performansı öz bildirimli ölçümler yoluyla ölçmüştür (Carlos ve Rodrigues, 2016: 284).

verileri kullanılmıştır. Bu çalışmalardan beşi⁶³, KHM'nin performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu desteklerken, üç çalışmada bu etki doğrulanmamış, bir çalışmada ise kısmi etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ritz vd., 2021: 269).

Perry ve Wise'in (1990) KHM'nin çalışan performansı ile ilişkili olduğunu ortaya attıkları günden bugüne geline 30 yılda, ampirik çalışmaların çoğunluğu bu ikisi arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır (Ritz, 2021: 256). Konunun geldiği noktayı bütüncül bir pencereden görebilmek adına 2016 yılında yapılan çalışmada, KHM-bireysel performans ilişkisini inceleyen 26 çalışmanın 15'inde pozitif bir ilişki bulunurken, 11 çalışmada ise kısmi (karışık)⁶⁴ bir ilişki olduğu veya ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ritz vd., 2016). 2021 yılında yapılan genel tabloya bakıldığında sonucun daha olumlu olduğu görülmektedir. İncelenen 38 araştırmadan 23'ü KHM ile performans arasında doğrudan destekleyici kanıt bulurken, dokuz çalışma kısmi ilişki tespit etmiş, dört çalışmada ise önemli bir etki tespit edilememiştir. Aynı zamanda hiçbir çalışmada ikisi arasında olumsuz bir ilişki bulunmamıştır. Dolayısıyla KHM'nin performans üzerindeki doğrudan etkisinin ampirik temeli ikna edici bulunmaktadır⁶⁵ (Ritz vd., 2021: 262).

KHM-performans ilişkisini ölçen araştırmaların 17 tanesinde KHM'nin bütünlüğü korunarak dört boyut da kullanılmıştır. En çok ihmal edilen boyut 12 çalışmayla kamu politikalarının çekiciliği olurken, iki çalışmada sadece iki boyut, beş çalışmada ise sadece kamu yararına bağlılık boyutu kullanılmıştır. KHM boyutlarının etkilerini ayrı ayrı test eden sadece üç çalışma olmuş; bu çalışmaların hepsi de farklı sonuçlara ulaşmıştır. Cheng (2015), kamu politikalarının çekiciliği ve şefkatin performans üzerinde olumlu bir etkisini bulurken, Cun (2012) kamu politikalarının çekiciliği ve kamu yararına bağlılığın etkili olduğunu tespit etmiştir. Palma vd., (2017) ise özveri ve kamu yararına bağlılığın performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde yordadığını bulgulamıştır⁶⁶. Literatürdeki alt

⁶³ Örneğin Andersen vd. (2014) tarafından Danimarka'da öğretmenlerin performansları öğrenci notları üzerinden değerlendirilmiş, KHM ile sınav notlarının pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiş ve KHM'nin performans iyileştirmede etkin bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece öz değerlendirme performans ölçümlerini kullanan çalışmalarda doğrulanan KHM-performans arasındaki bağın sağlamlaştığı ifade edilebilir.

⁶⁴ Örneğin; KHM'nin sadece bir alt boyutunun performansla ilişkili olması ya da KHM'nin performansın belirli bir kısmını etkilemesi durumu vs. (Caillier, 2010).

⁶⁵ KHM'nin bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşan çalışmaların tamamında objektif bir performans ölçüsünün ve özellikle de sınırlı bir KHM ölçeğinin kullanılması ilginç bir nokta olarak görülebilir. Bunlardan bazıları yalnızca kamu yararına bağlılık ve şefkat gibi alt boyutları incelemektedir. Bu noktada dört boyut bütüncül olarak ele alındığında performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan KHM'yi belirli boyutların mı yönlendirdiği sorusu akla gelebilir. Mevcut kanıtlar bu soru hakkında net bir sonuca ulaşılmasına izin vermemektedir (Ritz vd, 2021: 269).

⁶⁶ Araştırma bulgularımız bu çalışmayla büyük paralellik göstermektedir.

boyutlar odaklı çalışmaların sınırlılığı ve farklı sonuçlara ulaşılmış olması nedeniyle KHM boyutlarının etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması gerektiği belirtilmektedir (Ritz vd., 2021: 266-267).

Yakın dönemde yapılan çalışmalar (Sudha ve Azam, 2022; Win, 2022) da KHM ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi savunan mevcut araştırmaları (Bright, 2007; Miao vd., 2019; Naff ve Crum, 1999; van Loon vd., 2018) doğrulamaktadır. Sudha ve Azam (2022: 532), Maldivler gibi küçük bir ada ülkesinde KHM'nin iş performansı üzerindeki olumlu etkisini (özellikle şefkat ve özveri bağlamında) doğrulamaktadır. Yine Myanmar'da KHM'ye sahip⁶⁷ bakanlık çalışanlarının yüksek performans elde ettiği görülmüştür (Win, 2022: 46). KHM'nin kavramsallaştırılmasından bugüne gelinen süreçte KHM'nin bireysel performans üzerinde etkisinin olup olmadığına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, genellikle ikisi arasında böyle bir etkinin lehinde kanıtların olduğu sonucuna varılabilir (Ritz vd., 2021: 267). Bu gerekçeyle KHM, kamu hizmetinin yürütülmesinde hâlâ önemli olarak algılanmakta ve KHM'nin iş performansı üzerindeki etki büyüklüğü de dikkate alındığında bu araştırma sahasının güçlendiği ifade edilebilir. KHM-iş performansı ilişkisinde toplumsal etki potansiyeli ve topluma katkı faktörü belirleyici olabilmektedir. Çalışanlar görevlerinin topluma katkıda bulunduklarını düşündüklerinde KHM-bireysel performans ilişkisi pozitif olmaktadır. Ancak, topluma katkıda bulunma algısı düşük olduğunda, KHM ile performans arasında ilişki zayıflamaktadır (Van Loon vd., 2018: 139). KHM yoluyla çalışan performansını arttırmak isteyen kamu kurumları için bu önemli bir bağlamdır. Dolayısıyla kamu görevlilerinin anlamlı ve faydalı kamu hizmetinde bulunduklarını düşünmeleri KHM-performans ilişkisini anlamlı ve pozitif yönlü kılacaktır. Bu kapsamda kamu kurumları çalışanlarına topluma faydalı hizmet üretmeleri için gerekli fırsatları sunmak durumundadır.

Literatürdeki KHM-iş performansı arasındaki pozitif bulgulara (Naff ve Crum, 1999; Vandenabeele, 2009; Brewer, 2010; Bellé, 2013; Brewer, 2014; Palma vd., 2017; Van Loon vd., 2018; Ritz vd., 2021) rağmen KHM'nin performans üzerindeki etkisini bazı araştırmacılar tartışmalı görmüş ve KHM'nin bireysel performans üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkisi olup olmadığı noktasında şüpheci yaklaşmışlardır (Alonso ve Lewis,

⁶⁷ Kamu yararına bağlılık ve şefkat alt boyutları performansa daha yüksek katkı sağlamıştır.

2001⁶⁸; Bright, 2007; Brewer, 2008⁶⁹; Leisink ve Steijn, 2009; Palma vd., 2020). Dahası bazı araştırmacılar, tavuk-yumurta paradoksundan hareketle ters nedensellik olabileceği yani KHM'nin performansın bir nedeni değil, bir sonucu olabileceği ihtimalini de düşünmüşlerdir. Dolayısıyla, yüksek performansın KHM'yi güçlendirdiği, düşük performansın ise KHM'yi zayıflattığı iddia edilmiştir (Wright ve Grant, 2010: 695).

KHM'nin ve performansın ortak etkenleri bulunmaktadır. Dolayısıyla hem KHM'yi hem de performansı artırabilecek ve iki değişken arasında ilişki sağlayabilecek bağımsız birçok faktör vardır. Örneğin, “vicdanlılık” duygusuna sahip bireyler daha yüksek hedefler belirledikleri, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla enerji ve zaman harcayarak daha yüksek performans elde etmektedirler. Bu yönüyle vicdanlılık KHM ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilebilir.⁷⁰ İki kavram için de “başkalarına karşı görev ve sorumluluk duygusu” ortaktır. Dolayısıyla, vicdanlı çalışanların, “kaygısız” meslektaşlarına göre kamusal görevlere ve özveri başta olmak üzere KHM'nin alt boyutlarına yönelik daha güçlü eğilimler göstermesi beklenebilir (Wright ve Grant, 2010: 695).

Literatürdeki ampirik bulguların çoğu KHM ile bireysel performans arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır.⁷¹ Dolayısıyla Perry ve Wise'in 1990'da öne sürdüğü KHM hakkındaki üç temel iddiadan biri olan, KHM'nin bireysel performansı artırdığı tezinin güçlü şekilde doğrulandığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlar, çeşitli performans değişkenleri üzerinde anket ya da deney gibi metodolojik stratejiler kullanarak ikisi arasındaki ilişkiyi analiz eden araştırma tasarımlarına dayanmaktadır. Birçok değişkenli, farklı yöntem ve metodoloji içeren çalışmanın benzer sonuçlara ulaşması kanıtları güçlü hale getirmektedir. Nitekim sunulan argümanlara ve elde edilen verilere dayanarak, kamu kurumlarında KHM ile bireysel performans arasında güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bu sonuçla beraber tarafımızca tespit edilen ve literatürde de işaret edilen en

⁶⁸ Bu çalışmada KHM'nin performans üzerinde olumlu etkisine dair soru işaretleri mevcuttur. KHM'si yüksek olan bireylerde maddi teşviklerin performansa etkisinin daha az önemli olduğuna dair hiçbir kanıt bulunamamıştır. Bununla birlikte Perry ve Wise'in (1990) yüksek KHM'li bireylerin daha iyi performans gösterdiği hipotezi desteklenmektedir (Alonso ve Lewis, 2001: 375).

⁶⁹ KHM-performans arasında mütevazı bir pozitif ilişki olduğu ve bazı boyutlarla güçlü, bazılarıyla ise zayıf ve ters bir ilişki içinde olabileceği ifade edilmiştir.

⁷⁰ Kişilik faktörlerinin özellikle de vicdanlılığın performansı olumlu etkilediğine yönelik çalışmalar mevcuttur (Sonnentag ve Frese, 2002: 10).

⁷¹ KHM araştırmasının başlangıcından bu yana, KHM'nin performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği varsayımı mevcuttur. Özellikle 2000'li yıllarla birlikte kamu yönetimi araştırmalarında, KHM'nin bireysel ve kurumsal performans üzerindeki etkisi oldukça araştırılan bir konu haline gelmiştir (örneğin; Ritz, 2009; Brewer, 2010; Win, 2022). KHM'nin performansı artırabileceğini ileri süren önemli bir literatüre rağmen, nedenselliği kanıtlamaya yönelik çalışmalar devam etmektedir (Andersen vd, 2014: 666; Belle, 2013: 143). Bu noktada çalışmada kullanılan hiyerarşik regresyon analizi ön plana çıkmaktadır.

büyük eksiklik, KHM-iş performansı ilişkisinin alt boyutları kapsayan şekilde derinlemesine analiz edilmemiş olmasıdır. Bu bağlamda alan araştırmamızda KHM'nin dört boyutu ve iş performansının yedi boyutu arasındaki bağıntılar ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.



3. BÖLÜM: KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Problemi

KHM, otuz beş yıla yaklaşan süreçte uzun bir yol kat etmiş olsa da hâlâ kamu yönetimini iyileştirmeye yönelik çözümler bağlamında keşfedilmemiş alanların olduğu görülmektedir (Vandenabeele ve Schott, 2020). KHM kavramının ortaya çıkışından sonra orta vadede ampirik araştırmaların sınırlı olması, bulguların farklılaşması, ülkelere göre değişiklik göstermesi (Kim vd., 2013) ve performans odaklı çalışmaların eksikliği, KHM-performans ilişkisinin daha fazla araştırılma gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Brewer, 2008; Brewer, 2010: 169; Wright ve Grant, 2010: 694). Çünkü Batı geleneği dışındaki araştırmalar, aynı kavramlar kullanılsa bile, yerel dinamikler nedeniyle farklı sonuçlar ve yorumlar üretebilmektedir⁷² (Kiyak ve Karkin, 2023: 316).

Literatürdeki çalışmalardan hareketle çalışmada şu araştırma sorusu belirlenmiştir:

“Bir yerel yönetim birimi olarak büyükşehir belediyelerinde yönetici⁷³ olarak çalışan personelin kamu hizmeti motivasyonları ile iş performansları arasında bir ilişki var mıdır? Eğer ilişki varsa kamu hizmeti motivasyonları iş performanslarının ne kadarını karşılamaktadır?”

Yerel yönetim birimleri içerisinde belediyelerin ayrıcalıklı ve önemli bir konumu mevcuttur. Bu durum belediyelerin hizmet yelpazesinin genişliği ve vatandaşla doğrudan ve yoğun şekilde irtibatlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda belediyeler, yerel halkın su, kanalizasyon, çöp, ulaşım, itfaiye, evlilik, defin vb. doğumundan ölümüne kadar birçok ihtiyacını karşılamaktadır. Çeşitli ve kapsamlı olan görevlerin yerine getirilmesinde belediye çalışanları kritik rol oynamaktadır.

Yerel yönetimlerde KHM-performans ilişkisinin sistematik biçimde incelenmemiş olması nedeniyle büyükşehir belediyeleri araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Yönetici

⁷² Örneğin: Miao vd, 2019; Papenfuß ve Keppeler, 2020; Mussagulova ve Van der Wal; 2021; Breaugh ve Ripoll; 2022; Ripoll ve Rode; 2022; Kiyak ve Karkin, 2023.

⁷³ Araştırmada yer alan şefler alt düzey, şube müdürleri orta düzey, daire başkanları ve genel sekreter yardımcıları ise üst düzey yönetici olarak kategorize edilmiştir.

sınıfının tercih edilme gerekçesi ise yöneticinin çok yönlü ve yüksek etki potansiyeline sahip olmasıdır.⁷⁴ Nitekim üst düzey yönetici olarak görev yapan kamu görevlilerinin çalışma ve hizmet etme davranışlarının altında; vatansever, kolektivist ve hümanist duyguların olduğu vurgulanmaktadır (Akcagündüz, 2019: 12). Kamu kurumlarının çalışan performansını KHM üzerinden iyileştirme çabalarına yönelik, kurumun anlamlı ve faydalı hizmetler üretmesi ve çalışanlarında bu algıyı oluşturmaya yönelik bir strateji olarak görülmektedir. KHM'nin zaman içerisinde değişebildiği ve dolayısıyla bu durumun yöneticilerin KHM'yi etkileyebileceği anlamına geldiği ifade edilmektedir (Van Loon vd., 2018: 158-159). Dolayısıyla yönetici içsel olarak kamu hizmeti motivasyonunu sağlarsa astlarında ve üstlerinde KHM oluşturabilecektir.

Kamu görevlilerini pozisyon değişkeni üzerinden motive eden faktörleri saptamak amacıyla yapılan bir araştırmada; yönetici olarak çalışan kamu görevlilerinde manevi ödüllerin parasal ödüllere⁷⁵ oranla daha çok motivasyon sağladığı, yönetici olmayan çalışanlarda ise tam tersi şekilde parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir (Öztürk ve Dünder, 2003: 64). Kamu yöneticileri, öncelikle motivasyon olgusunu tam olarak kavradıkları ve içselleştirdikleri takdirde yönetimi altındaki personeli yüksek motivasyonla çalıştırabilecektir. Bu doğrultuda yöneticinin başarısı büyük oranda personelini motive edebilme yeteneğine bağlıdır. Ayrıca kurumsal başarı, insan kaynağının etkin kullanılması halinde mümkün olmaktadır. Bu noktada motivasyonun fonksiyonu ise; çalışanların performanslarını yükselterek, kurumsal amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Motivasyonu düşük çalışanlar tam kapasitelerini kullanamayarak, bilgi, beceri ve yeteneklerini düşük motivasyon nedeniyle performanslarına yansıtamayacak ve beklenen hedeflere ulaşmaları zorlaşacaktır (Erbaş, 2020: 280).

⁷⁴ Kamu örgütlerinin alt kademelerinde çalışanların çoğunun, kamu hizmetine duydukları cazibe nedeniyle değil, iş kaygısı ve hayatta kalma zorunluluğu nedeniyle çalıştıkları düşünülebilir ancak bu durum onların kamu hizmetine ilgi duymadıkları anlamına gelmez. Yönetici olmayanların KHM düzeylerinin, yönetici pozisyonlarında çalışanlara göre önemli ölçüde düşük olduğunu söylemek daha doğru olacaktır (Battaglio ve Gelgec, 2017: 1078).

⁷⁵ KHM'si yüksek olan çalışanlarda parasal ödüllerin performansı diğerlerinden daha az etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Alonso ve Lewis, 2001: 373). Paralel bir başka araştırmada çalışanların KHM düzeyi arttıkça, önemli ölçüde parasal ödülleri daha az istedikleri görülmüştür (Bright, 2005: 149-150). Tüm bu bulgular, Perry ve Wise'in (1990) yüksek KHM'ye sahip çalışanların ödül tercihlerine ilişkin varsayımlarını desteklemektedir.

Bu bağlamda çalışmada yerel yönetim çalışanlarının KHM algıları belirlenerek, KHM'nin çalışan performansı üzerindeki etkileri analiz edilecektir. Hizmette halka yakınlık/yerellik⁷⁶ (subsidiarite) ilkesi gereğince yerel yönetimlerin oldukça geniş kamu hizmeti sunumu yelpazesine sahip olmaları, hizmet sunumları sırasında çalışanların halkla yakın temas halinde olmaları⁷⁷, kamu hizmetine ilişkin güdüleyicilerin kamu hizmeti veren çalışanlara özgü olması nedeniyle belediye çalışanlarında KHM algılarının yüksek düzeyde çıkması beklenebilir.⁷⁸ Çalışmanın bu yönüyle de literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada kamu yöneticilerinin KHM düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Yukarıda verilen problem doğrultusunda bu çalışmanın amacı; “yerel yönetim birimleri olarak büyükşehir belediyelerinde yönetici olarak çalışan personelin kamu hizmeti motivasyonlarıyla iş performansları arasında ilişkinin olup olmadığını ve eğer bir ilişki varsa kamu hizmeti motivasyonlarının iş performanslarının ne kadarını karşıladığını” keşfetmektir. Bu amaç, kamu çalışanlarının performansının geliştirilmesi için önemli bir başlangıç noktası olabilir. Eğer gerçekten KHM, iş performansını etkiliyorsa uygulamada KHM'yi belirli bir düzeyde arttırmak otomatik olarak çalışanların iş performanslarını da arttırmış olacaktır. Bu şekilde Türk kamu yönetiminde mevcut olan ve yöneticilerde⁷⁹ daha fazla ön plâna çıkan performans ve verimlilik sorununa yönelik çözüm arayışına katkı sağlanabilecektir.

⁷⁶ Kamu yönetimi literatüründe tartışmalı konulardan biri de hizmette yerellik (subsidiarite) ilkesidir. Gerek federal gerekse de üniter devletlerde desantralizasyonun en temel göstergelerinden biri olarak kabul edilen hizmette yerellik ilkesi en öz anlatımla kamu hizmetlerinin vatandaşa en yakın birim tarafından yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla hizmeti halka yakınlaştırma esaslı bu ilke, temel olarak merkezi ve yerel yönetimler arasındaki yetki ve görev paylaşımına dayanmaktadır. Bu kapsamda merkezi yönetim ancak yerelde yerine getirilemeyen veya yerine getirilmesinde güçlük çekilen hizmetleri üstlenebilmektedir (Eryılmaz, 2021: 121-122).

⁷⁷ KHM, sıradan ve günlük kamu hizmeti sunumunu pozitif ve güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir (Andersen vd, 2014: 665).

⁷⁸ Çalışmada KHM ile iş performansı birlikte ölçülecektir (ikisi arasında bir korelasyon olduğu varsayılmaktadır). Özellikle kamuda yönetici sınıfı üzerinde KHM'nin yüksek olması iş performansının da yükselmesi anlamına gelecektir. Kamu çalışanlarında verili olarak (as given) KHM olduğu düşünülmektedir. Gerçekte durum böyle midir peki? Bu anlaşılmaya çalışılacak ve belli bir düzeyde KHM varsa iş performansları üzerinde özellikle teknik ve bağlamsal performans bakımından nasıl etki yarattığı da incelenecektir. Dolayısıyla sistematik olarak bu ölçülecek ve gerçekten ne düzeyde olduğunun fotoğrafı ortaya koyulacaktır.

⁷⁹ KHM'nin kamu görevlilerinin hizmet düzeylerini artırdığı ve yöneticilerin astların performansını artırmasında köprü görevi gördüğü şeklinde görüşler mevcuttur (Bayram ve Zoubi, 2020: 1772).

KHM kuramı uluslararası kamu yönetimi literatüründe artan bir oranda farklı boyutlarıyla tartışılmasına karşın ülkemizde yeterli ilgiyi görmediği ve gündeme fazla gelmediği söylenebilir (Coşkun, 2015; Arslan, 2019: 1263). Ulusal literatürde tespit edilen sınırlı sayıda KHM yaklaşımını inceleyen çalışma mevcuttur. Dolayısıyla KHM'nin Türk kamu yönetimi için ne anlama geldiği hâlâ inceleme ve araştırılmayı beklemektedir (Çığman, 2021: 200). Uluslararası literatüre bakıldığında KHM'nin dört boyutunun tümünü kullanan 17 çalışmanın sadece üç tanesinde KHM boyutlarının performans üzerindeki etkileri ayrı ayrı test edilmiştir (Ritz vd., 2021). Dolayısıyla bireysel performansın hangi boyutlarının KHM ile bağlantılı olduğuna ve bağlantı güçlerine ilişkin yeterli düzeyde araştırma yapılmamıştır (Vandenabeele vd., 2018). Bu nedenle Ritz vd. (2021: 269)'nin de ifadesiyle ilgili KHM boyutlarının çalışan performansına etkileri hakkında daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Türkçe literatürdeki KHM üzerine olan çalışmaların sınırlılığı (Arslan, 2019: 1270), uluslararası literatürde de KHM-performans odaklı çalışmalarda alt boyutlar arasındaki ilişkinin yeterince ve derinlemesine incelenmemiş olması (Brewer, 2008: 146), çalışmanın özgünlüğünü ve gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öte yandan örneklem açısından bakıldığında önceki çalışmalarda ağırlıklı olarak merkezi idare (federal teşkilat, bakanlıklar vs.) ele alınmış (Mussagulova ve van der Wal, 2020: 28), halka daha yakın hizmet üreten ve daha yoğun ilişki kuran yerel yönetimler pek fazla inceleme konusu olmamıştır. Hizmet yelpazesi çok geniş ve daha teknik olan yerel yönetim organları çalışanlarının KHM'lerinin daha farklı olması beklenir. Yapılan çalışmalar, hizmetten yararlananlarla yakın temasta olmanın kamu çalışanlarının performansını büyük ölçüde arttırabileceğini göstermiştir (Palma vd., 2021:2). Dolayısıyla hizmetten yararlananlarla doğrudan kurulan temas iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Belle, 2013). Bu bağlamda kamu yöneticilerinin, vatandaşla kuracağı güçlü irtibatın KHM üzerinden performansı geliştirmek için kilit rol oynadığının bilincinde olmaları vurgulanmıştır (Palma vd., 2017: 344). Bireylerin motivasyonunda toplumla bağlılık duygusunu hissetmeleri önemlidir ve KHM ile iş performansı arasındaki bağlantının incelenmesinde hizmetten yararlananlarla temas dikkate alınmalıdır. Bu sayede toplumsal bütünleşme kamu çalışanlarının görevlerine bakışını anlamlı şekilde değiştirerek performanslarını olumlu yönde etkiyebilecektir.

Bu çalışma, KHM bağlamında gelişmekte olan ülke örneklerine daha fazla yer verilmesi yönündeki talepler doğrultusunda literatürdeki bu boşluğu gidermeye yöneliktir. Özetle;

KHM'nin-iş performansı üzerindeki etkisine yönelik ampirik çalışmaların yetersizliği, konunun ülkelere göre farklı sonuçlar gösterebilmesi, Türkiye'de bu yönüyle ele alınmamış olması ve özellikle yerel yönetimler üzerinde yoğunlaşılacak olması araştırmayı diğer çalışmalardan farklı kılan hususlardır. Çalışmanın alanyazına orijinal katkısı, iş performansına pozitif olarak etki eden KHM üzerinden kamu yönetimindeki uygulayıcıların politika geliştirmeleri noktasında fayda üretmesi olacaktır.⁸⁰

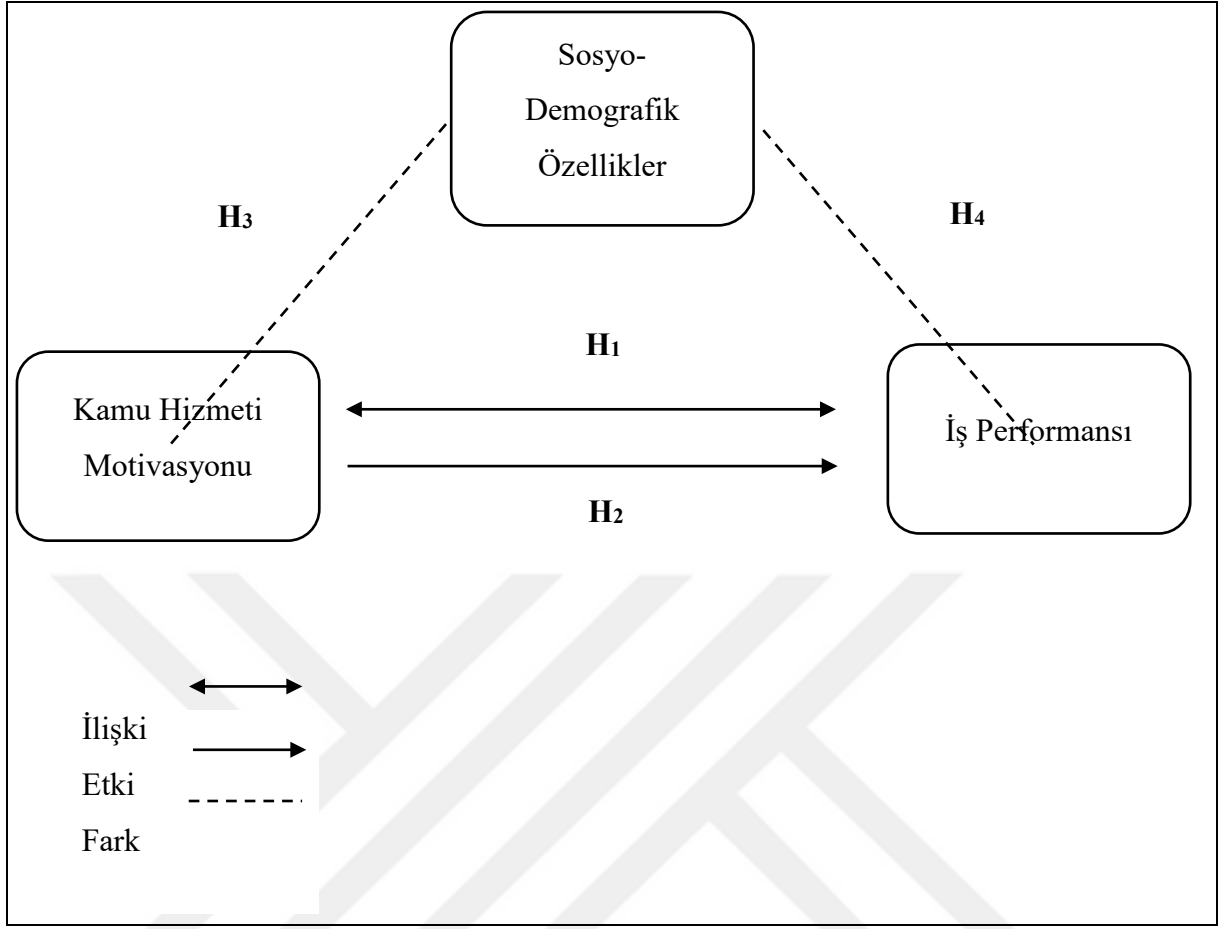
3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma modeli ve araştırmanın amaçlarına uygun hipotezler açıklandıktan sonra araştırmanın sınırlılıklarına değinilmiştir. Ayrıca araştırmanın evreni ve örneklemini belirtmiş, araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan anketlerin hazırlanması-uygulanması ve katılımcılar hakkında bilgi verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezlerine uygun olarak geliştirilen araştırma modeli şekil 1'de gösterilmiştir.

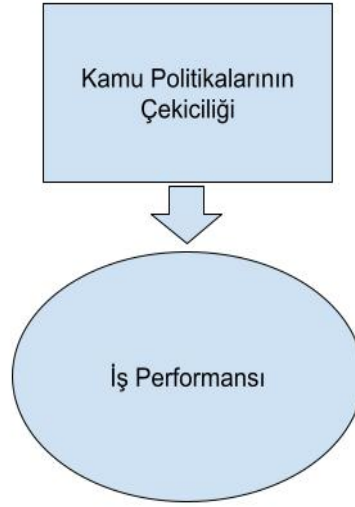
⁸⁰ Nitekim Perry (1996: 21), KHM ölçeğini geliştirmedeki amacını, kamu yönetiminde birçok önemli sorun hakkında geçerli ve güvenilir veriler elde etmek olarak ifade etmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

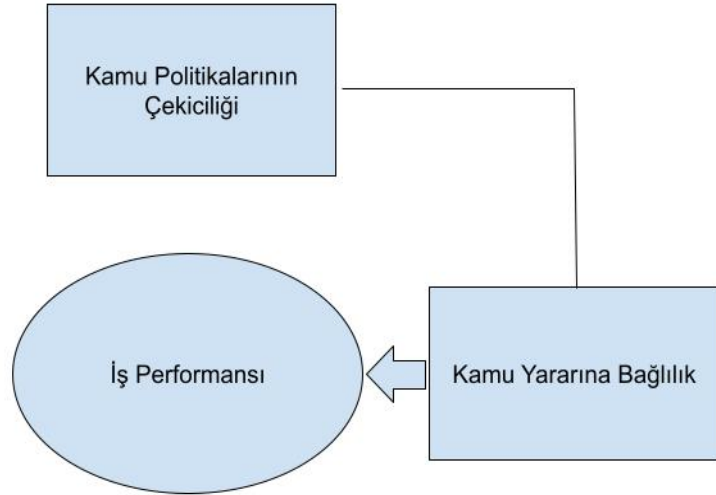
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki genel modele ilave olarak çalışmanın temel argümanını teşkil eden KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmek için dört ayrı model oluşturulmuştur. İlk model olarak iş performansı üzerinde kamu politikalarının çekiciliği boyutunun etkisi incelenmiş, ikinci modelde kamu politikalarının çekiciliğiyle kamu yararına bağlılık boyutları birlikte ele alınmış, üçüncü modelde şefkat boyutu ve son modelde ise özveri boyutu da eklenerek KHM'nin tüm boyutlarının performans üzerindeki etkisi sıralı olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelini ifade eden şekiller aşağıda gösterilmiştir.



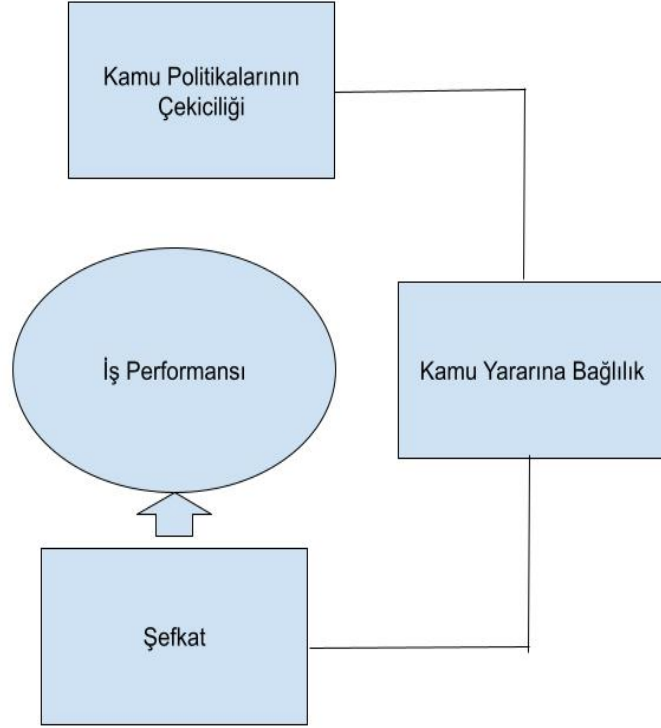
Şekil 2: Kamu Politikalarının Çekiciliğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



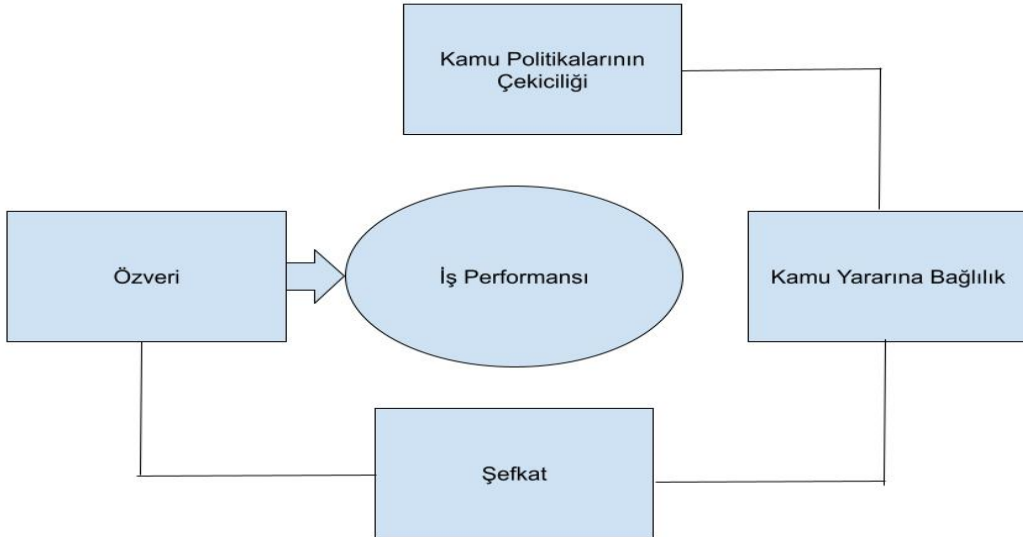
Şekil 3: Kamu Politikalarının Çekiciliği ve Kamu Yararına Bağlılık Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 4: Kamu Politikalarının Çekiciliği, Kamu Yararına Bağlılık ve Şefkat Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 5: KHM'nin Tüm Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada KHM ile iş performansı arasında bir korelasyon olduğu ve KHM'nin iş performansı üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca KHM'nin ve iş performansının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan konum ve vatandaşla görüşme sıklığına göre farklılaştığı kabul edilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Kamu hizmeti motivasyonu ve iş performansı arasında ilişki vardır.

H₂: Kamu hizmeti motivasyonu iş performansını etkilemektedir.

H₃: Kamu hizmeti motivasyonu sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H₄: İş performansı sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışma nüfus yoğunluğunun yüksek olması gerekçesiyle Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde gerçekleştirilmiştir. Kocaeli ilinin 2004 yılında İstanbul ile birlikte “bütün şehir” statüsüne sahip olarak 20 yıldır geniş bir hizmet çevresi ve yelpazesine sahip olması ve büyükşehir belediyeleri sıralamasında 10. sırada yer alarak orta ölçekte bir büyüklükte (dolayısıyla Türkiye ortalamasında yönetici sayısına sahip) olması tercih nedenlerindendir. Kolay ulaşılabilen katılımcının en ideal olduğu (Coşkun vd., 2017: 148) düşüncesinden hareketle, özellikle yöneticilere ulaşmanın zorluğu da dikkate alındığında bu faktör de belirleyici olmuştur. Vatandaş memnuniyeti oranının yüksek olması⁸¹ bir diğer tercih sebebidir (Gürdal ve Yavuz, 2016: 108).

Araştırmada olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırma evreni içerisinde seçilecek örneklemin araştırmacı tarafından belirlendiği tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemle veriler, evrenden hızlı, kolay ve ekonomik şekilde toplanır. Türkiye’de yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda kolayda örnekleme yöntemi kullanılmaktadır (Haşiloğlu vd., 2015: 20).

⁸¹Vatandaş memnuniyeti araştırmasında Kocaeli halkının tümünü temsil edecek şekilde 18 yaş üzeri toplam 13.502 kişi ile görüşülmüş ve araştırma sonucu Kocaeli halkının, belediye hizmet ve faaliyetlerinden memnuniyet oranı %72 olarak saptanmıştır (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, 2019: 52).

Araştırmanın evreni (388⁸²) dikkate alındığında gerekli örnek büyüklüğü 193 (%95 güven seviyesinde) olarak belirlenmiştir (Raosoft, 2004; Coşkun vd., 2017: 144). Hata payı, yanlış ve eksik anket durumları dikkate alınarak toplam 247 kişiye ulaşılmıştır.

Veri toplama araçları hazırlandıktan sonra Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nden ve Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Dairesiyle gerekli görüşmeler yapılarak verilerin toplanmasında bir yol haritası belirlenmiştir. Veri toplama işlemi için araştırmacı tarafından belirlenen tarihlerde ilgili birimlere gidilmiş⁸³ ve gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra gönüllülük esasına dayalı araştırma gerçekleştirilmiştir. 2023 yılı Nisan-Ağustos ayları arasını kapsayan süreçte çevrimiçi ve yüzyüze olmak üzere toplam 247 yöneticiye ulaşılmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan anketlerin çıkarılmasıyla 230 geçerli anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma örnekleminin, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde yönetici pozisyonunda çalışanları kapsaması sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulguların bütün belediye çalışanları için genellenmesi mümkün olmayacaktır. Performans verilerinin öz değerlendirmeye dayalı olmasından kaynaklı çalışanların, gerçeklikten uzaklaşarak arzu edilen yanıtları verme eğiliminde olabilme ihtimalleri de çalışmanın bir başka sınırlılığıdır.

3.3.5. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, çalışılan birim, çalışılan konum ve vatandaşlarla görüşme sıklığı olmak üzere yedi maddeden oluşturulmuştur. Araştırmada iki farklı kavrama ve aralarındaki ilişkiye odaklanıldığından analiz için gerekli verinin toplanması amacıyla iki farklı

⁸² Araştırma evreni 262 şef, 100 şube müdürü, 23 daire başkanı ve üç genel sekreter yardımcısından oluşmaktadır.

⁸³ Farklı yerleşkelerde yer alan toplam 23 daire başkanlığı ve bu birimlere bağlı bilim merkezi, kütüphane, müzeler müdürlüğü, gençlik merkezi, genç mekân gibi ek binalar da ziyaret edilmiştir.

enstrüman⁸⁴ kullanılmıştır. Bunlardan birincisi; Perry ve Wise'ın (1990) KHM'nin performansa nasıl etkiye bulunduğu ölçülmesine ilişkin araştırma ihtiyacından hareketle, yine Perry (1996; 1997) tarafından geliştirilen KHM güdülerini tanımlamaya, ölçmeye yarayan ve Akcagündüz (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği"dir.⁸⁵ Perry'nin KHM'yi ölçmek üzere geliştirdiği Ölçek⁸⁶; kamu politikalarının çekiciliği, kamu yararına bağlılık, şefkat ve özveri olmak üzere dört boyuttan⁸⁷ oluşmaktadır. Konuya ilişkin süreç içerisinde farklı ölçekler geliştirilmiş olsa da araştırmaların büyük çoğunluğunda Perry'nin orijinal ölçeğinin kullanıldığı görülmektedir (Koehler ve Rainey, 2008: 33; Hondeghem ve Perry, 2009: 7; Mussagulova ve van der Wal, 2020: 30).⁸⁸

Çalışan performansını ölçmenin en yaygın yolu, bireylere kendi algılarını doğrudan sormaktır. Nitekim KHM-performans ilişkisine odaklı yapılan 38 çalışmanın 28'i bu yaklaşımı benimsemektedir⁸⁹ (Ritz vd., 2021: 265). Bu doğrultuda çalışmada kullanılacak ikinci ölçek ise (alandaki uzmanların ve akademisyenlerin katkılarıyla) Carlos ve Rodrigues (2016) tarafından kapsamlı bir çalışmanın sonucu olarak geliştirilen ve Karakoçan (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İş Performansı Ölçeği" olacaktır. İş performansını algısal düzeyde güçlü olarak tespit edebilen bir ölçek olduğu için bu çalışmada tercih edilmiştir. Bu iş performans ölçeği kişinin algıladığı performans teknik (iş bilgisi, örgütsel beceriler, verimlilik) ve bağlamsal (sürekli çaba, iş birliği, örgütsel

⁸⁴ İki ölçek de alanyazında kabul görmüş ölçekler olup, çalışmanın bir orijinalliği de bu iki ölçeğin ilk defa bir arada kullanılacak olmasıdır.

⁸⁵ Uluslararası çalışmalarda dilsel, bağlamsal ve kültürel hususlara dikkat edilmesi tavsiyesinden (Perry vd, 2010: 687) hareketle, ölçek maddeleri yazar tarafından (alandaki uzmanların da görüşü alınarak) gözden geçirilerek son hali verilmiştir.

⁸⁶ KHM ölçeği geliştirilmeden önce, kamu çalışanlarının kamu hizmetine girme nedenleri ve duydukları ilgi, iş tatmini ve iş tercihleri gibi dolaylı yöntemler kullanılarak açıklanmıştır (Crewson, 1997; Houston, 2000).

⁸⁷ Perry ve Wise'ın 1990 yılında birlikte gerçekleştirdikleri kategorizasyonun ardından Perry 1996 ve 1997'de daha hassas bir ölçüm aracı geliştirme çabasına girişmiş ve yukarıdaki boyutlara ilaveten vatandaşlık görevi ve sosyal adalet alt boyutlarını da içeren 40 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda vatandaşlık görevi ve sosyal adalet boyutlarını kamu yararına bağlılık boyutunda birleştirmiştir. Yapılan sadeleştirmeden sonra literatürde sıklıkla kullanılan dört boyut ve 24 maddeli yapı oluşmuştur (Perry, 1996: 5). Perry'nin KHM ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu sonraki yıllarda da doğrulanmıştır.

⁸⁸ Bazı araştırmacılar farklı ölçekler geliştirmeye çabalarlar da ampirik çalışmaların dörtte üçünden fazlası Perry'nin ölçeğinin boyutlarını ve maddelerini kullanmıştır (Ritz vd, 2016: 421). Yapılan araştırmalar orijinal ölçeğin yeterliliğini göstermiş ve Perry'nin ölçeğindeki teorik boyutları ve öğeleri doğrulamıştır (Coursey ve Pandey, 2007: 547; Coursey vd, 2008: 87). Evrensel bir ölçek geliştirme çabalarının (Kim vd., 2013) ise başarılı olmadığı ifade edilmektedir (Perry ve Vandenabeele, 2015: 694).

⁸⁹ 2021 sonrası yapılan çalışmalarda da bu yaklaşım devam etmiştir (bkz. Win, 2022).

bağlılık, kişilerarası ve ilişkisel beceriler) performans olarak iki boyut ve yedi alt boyutta ölçmektedir. Kişiyi çalışma esnasında fiili olarak denetleyebilmenin mümkün olmaması, dolayısıyla, kişinin işe ilişkin kendi performansını nasıl algıladığını anlamak adına bu ölçek tercih edilmiştir. Ölçeğin iki alt boyutu ve onların da alt boyutları olması ölçeğin derinlemesine bir ölçüm yapma olanağı da vermektedir.⁹⁰ Bu yönüyle Ritz'in (2021: 269) ifade ettiği KHM-performans ilişkisinin alt boyutlar odaklı yeterince ele alınmamasına ilişkin alandaki bu eksiklik giderilecektir. Bu kapsamda mevcut teorik ve pratik bilgiler derinleştirilerek Perry (1996, 1997) tarafından tanımlanan KHM boyutlarının bağımsız ve birbirleriyle etkileşimleri ortaya konulabilecektir.⁹¹

KHM-iş performansını inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğunda performans tek soru ya da birkaç soru üzerinden değerlendirilmiştir. Böyle bir ölçüm performans gibi birçok faktörün belirleyici olduğu kavramlar için yetersiz görülebilir. Bu nedenle çalışmada iki boyut ve yedi alt boyuttan oluşan 29 maddeli kapsamlı ve derinlemesine analiz yapma imkânı sunan iş performansı ölçeği tercih edilmiştir.

Anket sorularının çalışmanın konusunu ve amacını yansıtacak şekilde hazırlanması büyük önem taşıdığından araştırmada kullanılan anket sorularında düzenlemeler yapılmıştır. Ölçülmesi beklenen KHM ve iş performansı kavramlarını tam anlamıyla yansıtabilmesi adına, hedef kitlesi de göz önünde bulundurularak uygun sözcükler seçilmesi suretiyle küçük revizyonlar uygulanmıştır. Ayrıca KHM ölçeğinde dokuz, iş performansı ölçeğinde ise 10 madde ters olarak kodlandığı için ölçek puanlamalarında bu hususa özen gösterilmiştir.

3.3.6. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Analizlere geçilmeden önce Tablo 2'de araştırmaya katılanların demografik bilgilerine toplu bir şekilde yer verilmiştir.

⁹⁰ Gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda KHM- iş performansı ilişkisinde regresyon katsayısı (0.073) olarak tespit edilmiştir (Brewer ve Selden, 1998). Literatürdeki çalışmalar ile elde edilen ampirik kanıtlar tutarlı ve olumludur. Öte yandan araştırmalarda eksik KHM ve performans ölçeği kullanılması olumsuz ve zayıf bir yön olarak değerlendirilmektedir (Brewer, 2008: 144-145).

⁹¹ Örneğin, kamu yararına bağlılık, verimliliği doğrudan etkilerken, özverinin örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu ve performansı artırdığına dair bir durum söz konusu olabilir.

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	52	22,6
	Erkek	178	77,4
Yaş	25-34	33	14,3
	35-44	133	57,8
	45-54	62	27
	55 ve üstü	2	0,9
Eğitim Durumu	Lise	12	5,2
	Ön Lisans	12	5,2
	Lisans	132	57,4
	Yüksek Lisans	68	29,6
	Doktora	6	2,6
Kurumda Çalışılan Süre	1-5 yıl	16	7
	5-10 yıl	49	21,3
	10 yıl ve üzeri	165	71,7
Kurumdaki Konum	Şef	171	74,3
	Şube Müdürü	47	20,4
	Daire Başkanı	9	3,9
	Genel Sekreter Yardımcısı	3	1,3
Vatandaşla Muhatap Olma Sıklığı	Nadiren	41	17,8
	Haftada birkaç kez	36	15,7
	Günde birkaç kez	43	18,7
	Sürekli içiçe	110	47,8

Tablo 2: Demografik Özellikler

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların %77'sinin erkek, %23'ünün kadın olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni incelendiğinde çalışanların yaklaşık %58'inin 35-44, %27'sinin 45-54, %14'ünün ise 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık %57'sinin lisans, %29'unun yüksek lisans, %5'inin ön lisans, %5'inin lise ve %3'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında %72'sinin 10 yıldan fazla kurumda çalıştığı, %21'inin 5-10 yıl, %7'sinin de 1-5 yıl aralığında çalıştığı görülmektedir. Kurumdaki konumları incelendiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık %74'ünün şef, %21'inin şube müdürü, %4'ünün daire başkanı ve %1'inin genel sekreter yardımcısı olarak görev yaptığı görülmektedir. Vatandaşla muhatap olma değişkeni incelendiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık %48'inin halkla sürekli içiçe olduğu, %19'unun günde birkaç kez, %15'inin haftada birkaç kez %18'inin ise nadiren vatandaşla temasta olduğu belirlenmiştir.

3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Veri analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Normal dağılım için basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında olması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2011: 48). Toplanan verilere ait çarpıklık (skewness) değerlerinin (-0,074; -0,129) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin (-0,369; -0,228) ideal aralıkta olduğu görülmektedir. Bununla beraber çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hataya bölünmesi sonucundaki değerlerin -1,96 ile +1,96 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2011: 42). Toplanan verilerin bu şartı da (- 0,45; -0,79 - 1,14; - 0,70) sağladığı dolayısıyla verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

			Statistic	Std. Error
KHM	Mean		3,9090	,02871
	95% Confidence	Lower Bound	3,8525	
	Interval for Mean	Upper Bound	3,9656	
	5% Trimmed Mean		3,9105	
	Median		3,9135	
	Variance		,188	
	Std. Deviation		,43349	
	Minimum		2,89	
	Maximum		4,88	
	Range		1,99	
	Interquartile Range		,58	
	Skewness		-,074	,161
	Kurtosis		-,369	,321

Tablo 3: KHM Ölçeği Normallik Testi Sonucu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

			Statistic	Std. Error
İş	Mean		3,7491	,02257
Performansı	95% Confidence	Lower Bound	3,7046	
	Interval for Mean	Upper Bound	3,7935	
	5% Trimmed Mean		3,7530	
	Median		3,7328	
	Variance		,114	
	Std. Deviation		,33705	
	Minimum		2,86	
	Maximum		4,55	
	Range		1,69	
	Interquartile Range		,48	
	Skewness		-,129	,163
	Kurtosis		-,228	,324

Tablo 4: İş Performansı Ölçeği Normallik Testi Sonucu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada ölçeklerin boyutları ve geneli üzerinden güvenilirlik ve geçerlilik testi yapılmıştır. KHM ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir. İş performansı ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa katsayısının 0,7 ve üzeri olması beklenmektedir (Ertürk ve Bedük, 2015: 12; Kılıç, 2016: 47). Değerlerin 0,7'nin üstünde olması her bir faktörün yüksek bir güvenilirlik yüzdesine (Patır, 2009: 84) sahip olduğunu göstermektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	22

Tablo 5: KHM Ölçeği Güvenilirlik Test Sonucu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	29

Tablo 6: İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Test Sonucu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanmaktadır. KMO testi, faktör analizinde örneklem yeterliliğini belirlemek için kullanılan bir enstrümandır. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelirken değerın sıfır ya da sıfıra yakın olması durumunda, korelasyon dağılımındaki dağınıklıktan kaynaklı bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamamaktadır (Kaya, 2013: 180). Seçilen örneklem korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak düzeyde olması gerekmektedir. Bu nedenle KMO testi sonucunda, değerin 0.40'dan düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceğı ifade edilmektedir (Scherer vd., 1988: 765; Yaşlıoğlu, 2017: 76). KHM ölçeğinin KMO test sonucu 0,84, performans ölçeğinin KMO katsayısı ise 0,80 olarak belirlenmiştir. KHM ve İş Performansı Ölçeğinin Barlett test sonucu da anlamlı ($p < 0,05$) olarak çıkmıştır. KMO ölçütünün 0,8 ile 0,89 arasında olduğunda çok iyi derecede (Patır, 2009: 73) faktör analizine uygun olduğu dikkate alındığında, örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu ve verilerin faktör analizine yüksek oranda uygun olduğu görülmüştür.

Oluşturulan faktör yapısının toplam değışken varyansını temsil yeteneğinden bahsedebilmesi için açıklanan toplam varyansın %50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Sosyal bilimlerde ise açıklanan varyansın % 40'ın üzerinde olması kabul edilebilmektedir (Scherer vd., 1988: 766). KHM ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %52,17, performans ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %52,81 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada daha önce Türkçe'ye uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Dolayısıyla ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapıya ait faktör yapısı bilindiğı için elde edilen verilere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi⁹² uygulanmıştır. Maddelerin faktör yük değerlerinin yüksek olması, birlikte bir yapıyı veya kavramı doğru ölçtüğü anlamına gelmektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 211). Faktör yük değerlerinin 0,30 değerinin üzerinde olmasının iyi bir ölçü olduğu ifade edilmekte (Atlas, 2002: 147; Patır, 2009: 71; Coşkun vd., 2017: 277) ve araştırmalarda faktör yük değerleri 0,30'un altında kalan maddelerin çıkarıldığı

⁹² Doğrulayıcı faktör analizi, sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model üzerinden yola çıkarak belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Coşkun vd., 2017: 272). Çok sayıda hipotez testine olanak sağladığından dolayı, doğrulayıcı faktör analizinin sosyal bilimler alanında popülerliği artmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

görülmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010: 68; Aytaç ve Öngen, 2012: 18; Erkorkmaz vd., 2013: 211). Bu bağlamda KHM ölçeğinin 13. ve 15. ifadelerinin faktör yük değerleri 0,30'un altında olduğu için analiz dışında bırakılmıştır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1851,886
	df	276
	Sig.	,000

Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yükleri
Kamu Politikalarının Çekiciliği	Politika (siyaset), kelimesi bende kötü bir çağrışım yapmaktadır.	0,632
	Kamu politikalarına ilişkin süreçlerde yer almak bana pek çekici gelmez.	0,640
	Politikacılar bende fazla ilgi uyandırmaz.	0,725
Kamu Yararına Bağlılık	Yaşadığım toplumdaki güncel olaylarla yoğun bir şekilde ilgilenmek bana zor gelir.	0,384
	Kendi irademle fedakârca, topluma yararlı işler yaparım.	0,619
	Kamu hizmetini bir vatandaşlık görevi olarak görürüm.	0,653
	Topluma faydalı kamu hizmetleri, benim için çok önemlidir.	0,800
	Şahsi çıkarlarıma zarar verse de kamu görevlilerinin toplum için en iyi olanı yapmasını tercih ederim.	0,563
Şefkat	Zor durumda olan insanları gördüğümde duygusal olarak etkilenirim.	0,389
	Toplumsal proje ve programlar hayati derecede önemlidir.	0,355
	Günlük olaylar, insanların birbirine bağlı olduğunu hatırlatır.	0,400
	Yeterli imkânlara sahip olmayan insanların sorunlarını çözmek için nadiren harekete geçerim.	0,430
	İhtiyaç sahiplerinden talep gelmedikçe onlara yardım konusunda gönülsüz davranırım.	0,501
	Şahsen tanımadığım insanların refahını nadiren düşünürüm.	0,532
Özveri	Yapılan işin maliyeti işin kalitesinden daha önemlidir.	0,525
	Yaptığım faaliyetlerin çoğu bireysel çıkarım için değil toplumsal fayda içindir.	0,444
	Herhangi bir ücret almasam da vatandaşlara hizmet etmek beni mutlu eder.	0,450
	Toplumda fark yaratmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.	0,573
	İnsanların toplumdan aldıklarından daha fazlasını topluma vermeleri gerektiğini düşünürüm.	0,578
	Toplum yararına olacak hizmetlerin üretilmesinde türlü fedakârlıklar yapmaya hazırım.	0,662
	Başkalarına yardım etmek için kişisel çıkarlarımdan vazgeçmeyi göze alabilen ender insanlardan biriyim.	0,595
	Kamu görevlerim özel yaşamımdan önce gelir.	0,377

Açıklanan Toplam Varyans		
Total	% of Variance	Cumulative %
5,637	22,550	22,550
3,923	15,963	38,513
1,649	6,871	45,384
1,628	6,786	52,170

Tablo 7: KHM Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi, Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1368,632
	df	406
	Sig.	,000

Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yükleri
Teknik Performans		
İş Bilgisi	Alışık olmadığım bir görevi yerine getirmek zorunda kaldığımda daha iyi performans gösterebilmemi sağlayacak bilgiye erişmeye çabalarım.	0,488
	(Herhangi bir işle ilgili) Yeterli deneyimim olmadığında, görevlerimi etkin bir şekilde yerine getiremeyeceğimi düşünürüm.	0,473
	İşimle ilgili temel faaliyetleri yapma şeklim, iş kapasitemle her zaman uyuşmaz.	0,583
	İşimle ilgili temel faaliyetleri yapma şeklim, çalıştığım kurumun benden beklediği performansı tümüyle karşılar.	0,428
Örgütsel Beceriler	Görevleri, kolaylıkla zamanında yerine getiremeyebilirim.	0,428
	Belirli bir görevi tamamlamak için tarih belirtildiğinde, görevi daima zamanında bitiririm.	0,535
	Diğer çalışanlarla bir görevi yerine getirmek zorunda kalırsam, muhtemelen yapılacak işin planlanması, organize edilmesi ve takibinden sorumlu olurum.	0,590
	İşlerimi her zaman son dakikaya bırakırım.	0,615
	Kurumun verimli olması için gerekli kaynak (materyal veya insan) eksikliğinin farkındayım.	0,684
Verimlilik	Daha iyisini yapabileceğimi bildiğim için iş yerindeki performansımın bazen hayal kırıklığına uğrarım.	0,589

	Performans kalitemin yüksekliğinden çalıştığım kurumda kendimi vazgeçilmez bir çalışan olarak görürüm.	0,568
	Görevlerimi özveriyle yerine getirmeye devam etmem için (meslektaşlarım, astlarım, amirim veya kurumumdan) geri bildirim almak, benim için çok önemlidir.	0,480
Bağlamsal Performans		
Sürekli Çaba	İş yerinde doğru gitmeyen bir şeyler olduğunda benimle aynı fikirde kimse olmayacağından çekindiğim için şikâyetle bulunmam.	0,555
	Genellikle diğer çalışanların (astlar, meslektaşlar, denetçi veya çalışma grupları gibi) performansını arttırmak amacıyla yapıcı geri bildirim verme arayışında olurum.	0,529
	Görevimi etkili bir şekilde yerine getirmem için gerekli olduğunu düşündüğüm eğitimi kurumum vermediğinde, bilgi edinebilmek için başka kaynaklara yönelirim.	0,474
	Baskı altında çalışırken bile görevlerimi etkili bir şekilde yerine getirebilirim.	0,548
	Performansımı etkilemesin diye işe geldiğimde kişisel problemlerimi bir kenara bırakırım.	0,474
İşbirliği	Başkalarıyla bir işi yapmaya çalışırken genellikle daha az çaba harcarım.	0,402
	Zamanım çok fazla uygun olmadığında bile, kurumdaki diğer çalışanlara yardımcı olmaya çalışırım.	0,390
	Genellikle görev tanımımda olmayan işleri de yerine getiririm.	0,558
Örgütsel Bağlılık	İşe sık sık geç kalırım.	0,748
	Hasta hissettiğimde bile işe gitmemek benim için gerçekten zordur.	0,742
	Diğer çalışanların refahına zarar verebilecek eylemleri hiçbir zaman benimsemem.	0,540
	Kurumun amaçları kişisel hedeflerimle çatıştığında, çalışmaya olan bağlılığım azalır.	0,460
	İşimi gerçekten ciddiye aldığımdan (amirlerim veya kurum tarafından getirilen) kurallara etrafta kimse olmasa bile uyarım.	0,541
Kişilerarası ve İlişkisel Beceriler	İletişim becerilerim, herkesin her zaman dikkatini çekebilecek kadar iyidir.	0,568
	Kurum ve çalışma grupları içindeki iletişim, yapılan iş verimliliği açısından esastır.	0,553
	Diğer çalışanlara kendimi yazılı olarak ifade etmekte zorlanırım.	0,564
	Genellikle benimle farklı görüşte olanları, en iyisinin benim fikrim olduğuna ikna ederim.	0,676

Açıklanan Toplam Varyans		
Total	% of Variance	Cumulative %
5,841	20,862	20,862
2,092	7,470	28,332
1,774	6,335	34,667

1,495	5,340	40,007
1,314	4,691	44,699
1,169	4,174	48,872
1,103	3,938	52,811

Tablo 8: İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi, Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.5. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular korelasyon analizine, hiyerarşik regresyon analizine, T testi ve tek yönlü ANOVA analizine tabi tutularak yorumlanmıştır. KHM ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için pearson korelasyon analizi, etki büyüklüğünü tespit etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Kategorik değişkenlere ilişkin de bağımsız gruplar T testi ve tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve analizinde IBM SPSS Statistics 25.0 (Statistical Package for Social Sciences) analiz programından yararlanılmıştır. Bulgulara geçmeden önce söz konusu analizler hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır.

Korelasyon analizi; değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirleyen analiz yöntemidir. Çalışmada kullanılan pearson korelasyon analizi için değişkenlerin normal dağılıma ve eşit aralıklı ölçme düzeyine sahip olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 358).

Regresyon analizi, iki ya da daha fazla nicel değişken arasındaki etkiyi tespit etmek için kullanılan analiz yöntemidir. Regresyon analizi ile değişkenlerin arasındaki etkinin varlığı tespit edilip eğer varsa bu etkinin gücü ve nedenselliği ortaya çıkarılmaktadır. Regresyon analizindeki R^2 değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R (Adjusted R Square) değeri ise hatalardan arındırılmış olarak daha gerçekçi sonuçlar vermektedir. Analizdeki β katsayısı ise bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin bağımlı değişken üzerinde nasıl bir etki gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır (Coşkun vd., 2017: 241). Araştırmada alt boyutlar arasındaki etkilerin ortaya çıkarılabilmesi için hiyerarşik regresyon analizi tekniği uygulanmıştır.

Regresyon analizinin dört temel amacı bulunmaktadır (Coşkun vd., 2017: 240-241):

- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak,

- Diğer parametreleri kontrol ederek, bağımsız değişken üzerinden bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladığını tespit etmek,
- Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni üzerindeki görece önemlilik derecelerini saptamak.

Hiyerarşik regresyon analizi ise belirli bir grup bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemeye olanak sağlamaktadır Bu analiz metodu, belirli bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisini, bazı bağımsız değişkenleri sabit tutarak ve sırayla programa dâhil ederek ortaya çıkarmaktadır (Öztürk, 2020: 101). Hiyerarşik regresyon analizinin bazı ön şartları mevcuttur (Lewis, 2007: 10-12; Büyükuysal ve Öz, 2016: 110-111):

- Bağımlı değişkenin sayısal değişken olması gerekmektedir.
- Değişkenlerin tamamı normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Değişkenler arasında doğrusal ilişki olmalıdır (lineerlik).
- Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multicollinearity) olmamalıdır.
- Gözlem değerleri içinde uç değerler olmamalıdır.
- Tahminlere ait hatalar normal dağılmalıdır.
- Eş varyanslılık (homoskedastiklik) olmalıdır.
- Hataların birbirinden bağımsız (random) olarak dağılması gerekmektedir.

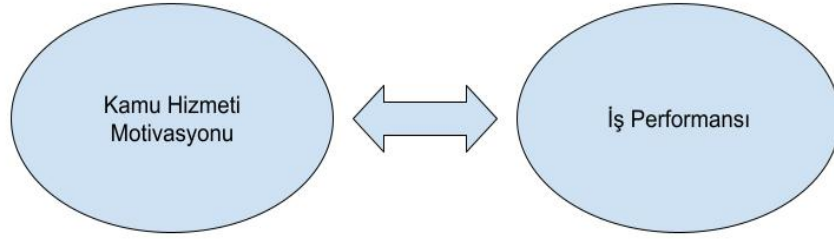
Hiyerarşik regresyonda kademeli regresyondan farklı olarak, değişkenlerin analize giriş sırası teoriye göre belirlenmektedir (Lewis, 2007: 9). Dolayısıyla bu bağlamda KHM teorisinin yapısı hiyerarşik regresyon analizi yaparken belirleyici olmuştur.⁹³

Bağımsız gruplar T testi, bir değişkenin iki farklı grupta ölçüldüğü ve grup ortalamalarının önemli ölçüde ve anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2017: 233). Bir değişkene ait bağımsız grup sayısı

⁹³ Analiz sonuçlarını güçlendirmek adına farklı sıralamalar ve varyasyonlar da denenmiş ve nihai olarak hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarının büyük oranda benzer olduğu tespit edilmiştir.

ikiden fazla olduğunda ve bu gruplara ilişkin farklılıkların belirlenmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alınışık, 2014: 323).

Gerekli ön şartların kontrol edilip doğruluğu sağlandıktan sonra korelasyon analizine geçilmiştir. KHM ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.



Şekil 6: KHM-İş Performansı İlişkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

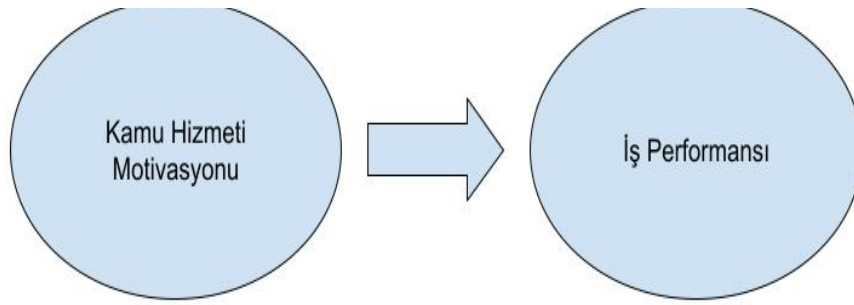
		İş Performansı
KHM	Pearson r	,552*
		Kamu Yararına Bağ.
Kamu Pol. Çek.	Pearson r	,221*
		Şefkat
Kamu Pol. Çek.	Pearson r	,195*
		Özveri
Kamu Pol. Çek.	Pearson r	,189*
		Şefkat
Kamu Yararına Bağ.	Pearson r	,477*
		Özveri
Kamu Yararına Bağ.	Pearson r	,398*
		Özveri
Şefkat	Pearson r	,434*
		İş Performansı
Kamu Pol. Çek.	Pearson r	,188*
		İş Performansı
Kamu Yararına Bağ.	Pearson r	,479*
		İş Performansı
Şefkat	Pearson r	,386*
		İş Performansı
Özveri	Pearson r	,537*

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KHM ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,552$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. KHM'nin alt boyutları arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Özellikle şefkat boyutu ile özveri ve kamu yararına bağlılık boyutu arasında orta düzeyde ($r=0,434$; $r=0,477$) bir ilişki görülmektedir. Özveri ve kamu yararına bağlılık boyutlarının diğer boyutlara kıyasla iş performansı ile daha güçlü ($r=0,537$; $r=0,479$) bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. KHM ile iş performansı ilişkisinin tespitinden sonra KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisini görebilmek adına regresyon analizi yapılmıştır.



Şekil 7: KHM'nin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,552 ^a	0,304	0,301	0,304	0,000

Unstandardized Coefficients		
Model	β	Sig.
1 (Constant)	1,941	0,000
Kamu Hizmeti Motivasyonu	0,444	0,000

Bağımsız değişken: KHM

Bağımlı değişken: İş performansı

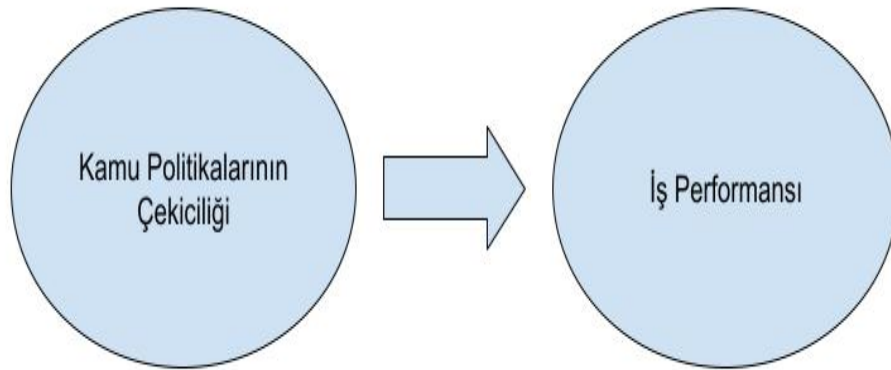
Tablo 10: KHM'nin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model bir bütün olarak istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=,00<,05$). Analiz sonucuna göre KHM'nin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bağımsız değişken modeldeki toplam varyansı %30,1 oranında açıklamaktadır. Yani KHM, iş performansının yaklaşık %30'unu ($\text{Adjusted } R^2=,301$) açıklamaktadır.

KHM ile iş performansı arasında anlamlı ($p=,00<,05$) ve pozitif yönlü bir etki tespit edilmiştir. Regresyon katsayısı (β), 0,05-0,10 arası olduğunda küçük; 0,10-0,25 arası bir değere sahip olduğunda orta; 0,25 ve üzeri bir değer aldığında ise büyük ve güçlü bir etki düzeyine sahiptir (Keith, 2015: 62). Regresyon katsayılarına (β) göre, modeldeki bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde 0,44 ($\beta=,444$) oranında güçlü bir etkiye sahiptir. Yani KHM'deki bir birimlik artış, iş performansını yaklaşık %45 oranında arttırmaktadır.

KHM alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi enter ve stepwise metoduyla (basit ve çoklu doğrusal) tek tek belirlenmiş, sonrasında hiyerarşik regresyon analiziyle sıralı etkileri incelenmiştir.



Şekil 8: Kamu Politikalarının Çekiciliğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,188	0,035	0,031	0,035	0,005

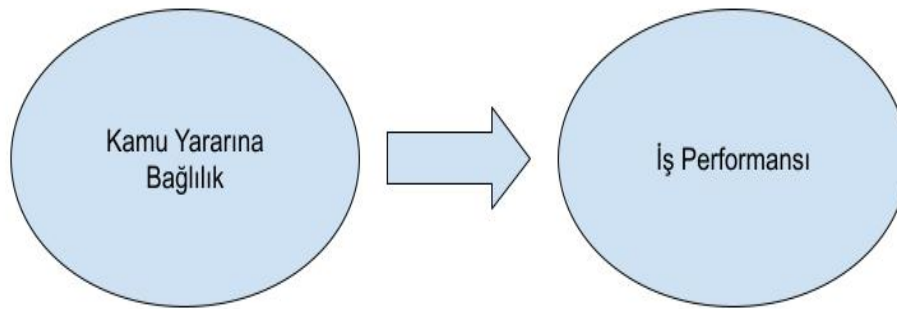
Unstandardized Coefficients		
	β	Sig.
(Constant)	3,538	0,000
Kamu Politikalarının Çekiciliği	0,063	0,005

Bağımsız değişken: Kamu Politikalarının Çekiciliği
Bağımlı değişken: İş performansı

Tablo 11: Kamu Politikalarının Çekiciliğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 11’de kamu politikalarının çekiciliğinin iş performans üzerindeki etkilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Buna göre kamu politikalarının çekiciliği tek başına iş performansını anlamlı olarak etkilemekte ($p=,00<,05$) ve %3 gibi (Adjusted $R^2=,031$) düşük bir açıklama kapasitesine sahiptir. Ayrıca kamu politikalarının çekiciliğindeki bir birimlik artışın iş performansını yaklaşık %6 ($\beta=,063$) oranında arttırdığı görülmektedir.



Şekil 9: Kamu Yararına Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,479 ^a	0,229	0,226	0,229	0,000

Unstandardized Coefficients			
Model	β		Sig.
1	(Constant)	2,386	0,000
	Kamu Yararına Bağlılık	0,304	0,000

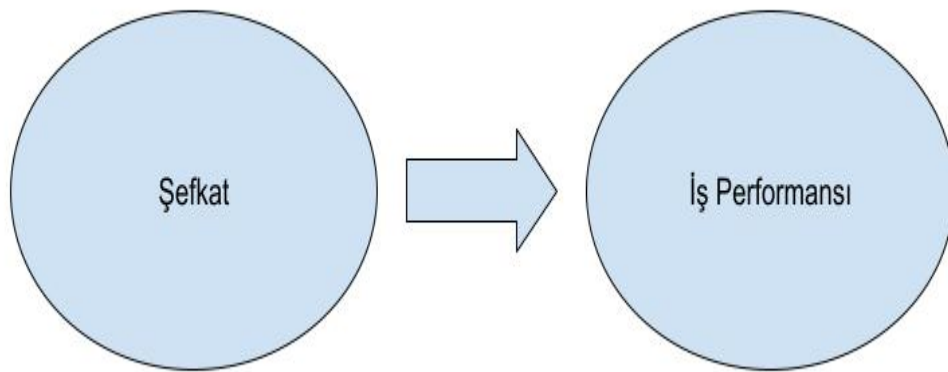
Bağımsız değişken: Kamu Yararına Bağlılık

Bağımlı değişken: İş performansı

Tablo 12: Kamu Yararına Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12’de kamu yararına bağlılığın iş performansı üzerindeki etkilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Kamu yararına bağlılık iş performansını anlamlı olarak etkilemekte ($p=,00<,05$) ve yaklaşık %23 (Adjusted $R^2=,226$) oranında bir açıklama kapasitesine sahiptir. Kamu yararına bağlılıktaki bir birimlik artışın iş performansını %30 ($\beta=,304$) oranında arttırdığı görülmektedir.



Şekil 10: Şefkatin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,366 ^a	0,134	0,130	0,134	0,000

Unstandardized Coefficients			
Model	β		Sig.
1	(Constant)	2,575	0,000
	Şefkat	0,300	0,000

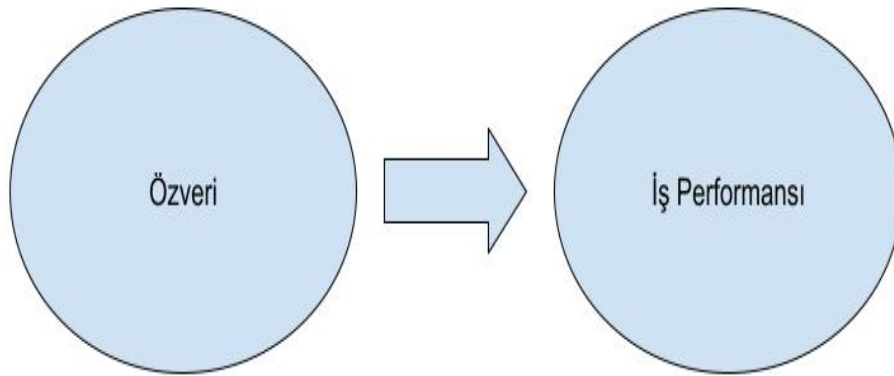
Bağımsız değişken: Şefkat

Bağımlı değişken: İş performansı

Tablo 13: Şefkatin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13’de şefkatin iş performansı üzerindeki etkilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Şefkat iş performansını anlamlı olarak etkilemekte ($p=,00<,05$) ve %13 (Adjusted $R^2=,130$) oranında bir açıklama kapasitesine sahiptir. Şefkattteki bir birimlik artışın iş performansını %30 ($\beta=,300$) oranında arttırdığı görülmektedir.



Şekil 11: Özverinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,537 ^a	0,288	0,285	0,288	0,000

Unstandardized Coefficients		
Model	β	Sig.
1		
(Constant)	2,456	0,000
Özveri	0,317	0,000

Bağımsız değişken: Özveri

Bağımlı değişken: İş performansı

Tablo 14: Özverinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini İfade Eden Regresyon Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 14’de özverinin iş performansı üzerindeki etkilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Özveri iş performansını anlamlı olarak etkilemekte ($p=,00<,05$) ve yaklaşık %29 (Adjusted $R_2=,285$) oranında bir açıklama kapasitesine sahiptir. Özverideki bir birimlik artışın iş performansını yaklaşık %32 ($\beta=,317$) oranında arttırdığı görülmektedir.

Enter metodundan sonra stepwise (kademeli) metodu da uygulanmıştır. Stepwise metodu sonucunda sadece kamu yararına bağlılık ve özveri boyutunun iş performansını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,537	0,288	0,285	0,288	0,000
2	,588	0,346	0,340	0,58	0,000

Unstandardized Coefficients		
Model		β
1	(Constant)	2,456
	Özveri	0,317
2	(Constant)	2,010
	Özveri	0,234
	Kamu yararına bağlılık	0,177

Model 1: Bağımsız değişken: Özveri **Bağımlı değişken:** İş performansı

Model 2: Bağımsız değişken: Özveri, Kamu Yararına Bağlılık **Bağımlı değişken:** İş performansı

Tablo 15: Stepwise Regresyon Metodu Analiz Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1’de özveri boyutunun tek başına iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($p=,00<,05$) ve yaklaşık %29 oranında ($\text{Adjusted } R_2=,285$) iş performansını açıklama kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. Anlamlı çıkan ikinci modelde ($p=,00<,05$) ise özveri ve kamu yararına bağlılık iş performansının %34’ünü ($\text{Adjusted } R_2=,340$) açıklamaktadır. Tablo 15 incelendiğinde ise özverideki bir birimlik artışın iş performansını yaklaşık %32 ($\beta=,317$) oranında arttırdığı, ikinci modelde ise özverinin iş performansını %23, kamu yararına bağlılığın ise yaklaşık %18 oranında arttırdığı görülmektedir.

Basit ve kademeli regresyon analizinden sonra faktörlerin sırayla analize dâhil edildiği hiyerarşik regresyon analizine geçilmiştir.

Change Statistics					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	,188	0,035	0,031	0,035	0,005
2	,433	0,187	0,224	0,152	0,000
3	,478	0,228	0,244	0,041	0,001
4	,571	0,326	0,339	0,098	0,000

Unstandardized Coefficients			
Model		β	Sig.
1	(Constant)	3,538	0,000
	Kamu politikalarının çekiciliği	0,063	0,005
2	(Constant)	2,462	0,000
	Kamu politikalarının çekiciliği	0,033	0,112
	Kamu yararına bağlılık	0,300	0,000
3	(Constant)	2,141	0,000
	Kamu politikalarının çekiciliği	0,026	0,205
	Kamu yararına bağlılık	0,246	0,000
	Şefkat	0,157	0,001
4	(Constant)	1,871	0,000
	Kamu politikalarının çekiciliği	0,019	0,313
	Kamu yararına bağlılık	0,158	0,002
	Şefkat	0,082	0,073
	Özveri	0,221	0,000

Model 1: Bağımsız değişken: Kamu politikalarının çekiciliği. **Bağımlı değişken:** İş performansı

Model 2: Bağımsız değişken: Kamu politikalarının çekiciliği, kamu yararına bağlılık. **Bağımlı değişken:** İş performansı

Model 3: Bağımsız değişken: Kamu politikalarının çekiciliği, kamu yararına bağlılık, şefkat. **Bağımlı değişken:** İş performansı

Model 4: Bağımsız değişken: Kamu politikalarının çekiciliği, kamu yararına bağlılık, şefkat, özveri. **Bağımlı değişken:** İş performansı

Tablo 16: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1'deki bağımsız değişken olan kamu politikalarının çekiciliği boyutunun tek başına iş performansını anlamlı şekilde ($p=,005<,05$) etkilemekte ve iş performansını %3,5 gibi düşük bir seviyede açıklamaktadır. Model 2'de kamu politikalarının çekiciliğinin yanına kamu yararına bağlılık boyutu eklenince anlamlılık seviyesi yükselmiş ($p=,00<,05$) ve modelin açıklama kapasitesi (Adjusted $R^2=,224$) de oldukça artmıştır. Şefkat boyutunun da eklendiği üçüncü modelde anlamlılık düzeyinde azalma

($p=,001<,05$) olmuş ve açıklama kapasitesinde (Adjusted $R_2=,244$) de esaslı bir artış söz konusu olmamıştır. Son modelde ise özveri boyutunun analize dâhil edilmesiyle anlamlılık düzeyi ($p=,00<,05$) artmış ve açıklama kapasitesinde (Adjusted $R_2=,339$) büyük bir artış gerçekleşmiştir.

Tablo 16’da hiyerarşik regresyon katsayıları incelendiğinde model 1’de kamu politikalarının çekiciliğindeki bir birimlik artışın iş performansını yaklaşık %6 ($\beta=,063$) oranında arttırdığı görülmektedir. Model 2’de kamu politikalarının çekiciliğinin anlamlı bir etkisi olmazken ($p=,20>,05$), kamu yararına bağlılıktaki bir birimlik artış iş performansını %30 ($\beta=,300$) arttırmaktadır. Model 3’te şefkat boyutundaki artışın iş performansını yaklaşık %16 ($\beta=,157$) oranında, kamu yararına bağlılıktaki artışın ise yaklaşık %25 ($\beta=,246$) oranında arttırdığı görülmektedir. Son modelde özveri boyutunun dâhil edilmesiyle şefkat boyutunun anlamlılığını yitirdiği ($p=,07>,05$) ve kamu yararına bağlılıktaki bir birimlik artışın iş performansını yaklaşık %16 ($\beta=,158$), özverideki bir birimlik artışın ise %22 ($\beta=,221$) oranında arttırdığı tespit edilmiştir.

Korelasyon ve regresyon analizlerinden sonra çalışmada fark analizlerine geçilmiştir. KHM’nin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı T testi ile incelenmiş ve cinsiyetin KHM üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($p>,05$).

			Bağımsız T Testi	
	F	Sig.	t	df
Cinsiyet	,076	,783	,268	228
				Sig. (2-tailed)
				,789

Tablo 17: KHM-Cinsiyet Arasındaki T Testi Sonuçları

KHM düzeyinin cinsiyet dışındaki diğer demografik değişkenlere göre anlamlı olup olmadığı Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir.

					Tek Yönlü ANOVA Testi
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaş	,844	3	,281	1,350	,259
Eğitim	,512	4	,128	,607	,658
Süre	,002	2	,001	,006	,994
Konum	4,328	3	1,443	7,476	,000
Görüşme	2,301	3	,834	4,101	,005

Tablo 18: KHM ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KHM puanı yönetici pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Post Hoc testiyle bu anlamlılığın ayrıntıları tespit edilmiştir. Özellikle üst düzey yöneticilerin KHM puanları alt ve orta düzey yöneticilere göre anlamlı olarak yüksektir. Tablo 20’de görüldüğü daire başkanları 4,54 ile en yüksek KHM puan ortalamasına sahiptir. Genel sekreter yardımcıları 4,09 KHM ortalamasıyla ikinci sırada yer alırken, şube müdürleri 3,91 ortalamayla üçüncü ve şefler ise 3,85 puan ortalamasıyla son sırada yer almıştır. Özellikle kamu politikalarının çekiciliği boyutunda ortalama değerler arasındaki farkı iyice belirginleştiği görülmektedir. Daire başkanları 4,70 gibi ciddi bir puan ortalamasına sahipken şefler ise 3,27 gibi görece düşük bir ortalama sahiptir.

			Kamu Pol. Çek. Ortalama
	N	Ortalama	
Şef	171	3,8507	3,2707
Şube Müdürü	47	3,9183	3,4058
Daire Başkanı	9	4,5488	4,7037
Genel Sekreter	3	4,0938	4,0000
Yrd.			
Toplam	230	3,8950	3,3662

Tablo 19: Çalışılan Konuma Göre KHM Puan Ortalamaları

Post Hoc Tests (Scheffe)

(I) 4	(J) 4	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Daire Başkanı	Şef	,66874*	,13997	,000
	Şube Müd.	,63612*	,14904	,001
	Gen. Sk. Y.	,45509	,27260	,428

Tablo 20: Çalışılan Konum Post Hoc Test Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vatandaşla görüşme sıklığı KHM üzerinde anlamlı bir farklılaşma oluşturmaktadır. Post Hoc testiyle bu anlamlığın ayrıntıları tespit edilmiştir. Vatandaşla sürekli muhatap olanların, vatandaşla nadiren ya da haftada birkaç kez görüştüğü kişilere göre KHM puanları anlamlı olarak yüksektir. Tablo 20’de görüldüğü üzere en yüksek KHM puan ortalaması 3,95 ile vatandaşla sürekli içiçe olan yöneticilere aittir. Vatandaşla günde birkaç kez görüşen yöneticilerin KHM ortalaması 3,91, haftada birkaç kez görüşenlerin ortalaması 3,79, nadiren görüşenlerin ise 3,76 olarak tespit edilmiştir.

	N	Ortalama
Nadiren	41	3,7653
Haftada birkaç kez	36	3,7930
Günde birkaç kez	43	3,9140
Sürekli içiçe	110	3,9546
Toplam	230	3,8567

Tablo 21: Vatandaşla Görüşme Sıklığına Göre KHM Puan Ortalamaları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Post Hoc Tests (Scheffe)

(I) 4	(J) 4	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Sürekli	Nadiren	,38924*	,10375	,000
İçiçe	Haftalık	,23587*	,13873	,002
	Günlük	,12687	,21634	,534

Tablo 22: Vatandaşla Görüşme Sıklığı Post Hoc Test Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İş performansının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı T testi ile incelenmiş ve cinsiyetin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($p>0,05$).

		Bağımsız T Testi			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Cinsiyet	,632	,427	1,289	228	,199

Tablo 23: İş Performansı-Cinsiyet T Testi Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İş performansı düzeyinin cinsiyet dışındaki diğer demografik değişkenlere göre anlamlı olup olmadığı Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre iş performansı sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir.

Tek Yönlü ANOVA Testi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaş	,497	3	,166	1,206	,308
Eğitim	,743	4	,186	1,357	,250
Süre	,059	2	,030	,213	,808
Konum	,267	3	,089	,643	,588
Görüşme	,398	3	,133	,962	,411

Tablo 24: İş Performansı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada kurulan dört temel hipotezden ikisi desteklenmiş, biri kısmi olarak desteklenmiş ve bir tanesi ise desteklenmemiştir. Ayrıntılı hipotez sonuçları tablosu aşağıda yer almaktadır.

İlişki	Sig. (p<0,05)	İlişki Büyükliği	Sonuç
KHM ↔ İş Performansı	0,000	0,552	Desteklendi
Kamu Politikalarının Çekiciliği ↔ İş Performansı	0,003	0,188	Desteklendi
Kamu Yararına Bağlılık ↔ İş Performansı	0,000	0,479	Desteklendi
Şefkat ↔ İş Performansı	0,000	0,386	Desteklendi
Özveri ↔ İş Performansı	0,000	0,537	Desteklendi
Etki	Sig. (p<0,05)	Etki Büyükliği (β)	Sonuç
KHM → İş Performansı	0,000	0,444	Desteklendi
Kamu Politikalarının Çekiciliği → İş Performansı	0,313	-	Desteklenmedi
Kamu Yararına Bağlılık → İş Performansı	0,000	0,158	Desteklendi
Şefkat → İş Performansı	0,073	-	Desteklenmedi
Özveri → İş Performansı	0,000	0,221	Desteklendi
Fark			Sonuç
KHM ----- Sosyo-Demografik Değişkenler			Kısmen Desteklendi
İş Performansı-----Sosyo-Demografik Değişken.			Desteklenmedi

Tablo 25: Hipotez Testi Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.6. Tartışma

Çalışmada elde edilen bulgular hipotezler doğrultusunda her bir değişken açısından literatürdeki araştırma bulguları ışığında tartışılmıştır. Çalışmada, ilk olarak KHM ile iş performansı ilişkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda KHM ve alt boyutlarının iş performansı ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kamu yararına bağlılık ve özveri boyutlarının iş performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğu

görülmektedir. Literatürde de KHM-iş performansı ilişkisinde bu iki boyutun belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Brewer, 2008; Palma vd., 2017).

Kamu yararına hizmet etme arzusunu gösteren kamu yararına bağlılık boyutu, KHM'nin vazgeçilmez bir değeri olarak görülmektedir (Perry ve Wise, 1990: 369). Nitekim KHM-iş performansı ilişkisini araştıran beş çalışmada sadece kamu yararına bağlılık boyutunun kullanılması bu boyutun öneminin yanı sıra KHM ölçeğini temsil gücünü de göstermektedir. Perry de (1996), KHM'nin başlangıç noktasını duygusal perspektif üzerinden kamu yararına bağlılık boyutu olarak belirlemiştir.

Özveri, kamu hizmeti amaçlarını gerçekleştirmenin temel yapı taşı olarak görülmüş (Kim ve Vandenabeele, 2010: 703) ve KHM'nin özünün özveri boyutu tarafından yansıtılan toplum yanlısı değerler ve özgecilik etrafında şekillendiği belirtilmiştir (Andersen, 2009: 80). KHM-iş performansı ilişkisini inceleyen araştırmalarda özveri boyutunun bu yönüne işaretle önemi ifade edilmiştir (Perry, 1996; Wright ve Grant, 2010). Görüldüğü üzere KHM-iş performansı ilişkisinde öne çıkan kamu yararına bağlılık ve özveri boyutları literatürde de ayrıcalıklı bir yere konumlandırılmıştır.

KHM- iş performansı ilişkisinin ortaya konulmasından sonra büyükşehir belediye yöneticilerinin iş performansı üzerinde, KHM'nin yordama gücü incelenmiştir. Katılımcıların performans puanlarını yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda KHM'nin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yaptığı görülmüştür. KHM'deki bir birimlik artış iş performansını yaklaşık %45 oranında arttırmaktadır.

KHM ve alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi farklı regresyon metodlarıyla ve farklı modeller kurularak test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş performansını KHM'nin iki alt boyutunun (kamu yararına bağlılık-özveri) etkilediği belirlenmiştir. İş performansını en güçlü belirleyen boyut özveri olmuştur. Özveri boyutu iş performansını güçlü bir şekilde yordamaktadır. Kamu hizmetinin ciddi fedakârlık gerektirdiği dikkate alındığında, özverinin performansı güçlü bir şekilde etkiliyor olması normal karşılanabilir. Bu bağlamda araştırma sonuçları literatürle örtüşerek KHM'nin duygusal motifini temsil eden özveri boyutunun iş performansı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda özverinin kişinin toplumla özdeşleşmesini sağlayarak kamu hizmetine bağlılık hissetmesini ve bu vesileyle de performans üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Kamu hizmetine olan yüksek bağlılık, çalışanların görevlerinde kamu yararını bireysel çıkarlarının üstünde tutmaya ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmayı teşvik etmektedir. Araştırmada da bu etkiyi doğrular nitelikte kamu yararına bağlılığın iş performansını en fazla yordayan diğer değişken olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın bulguları yöneticilerin kamu yarına bağlılık düzeyi arttıkça performanslarının da arttığını göstermektedir. Literatürde de kamu yararına bağlılık boyutunun ön plâna çıktığı görülmekte ve kamu yararına bağlılığın etkilerinin, diğer faktörlerin etkilerinden daha büyük olduğu belirtilmektedir.

KHM'nin ilk alt boyutu olan “kamu politikalarının çekiciliği” boyutunun iş performansı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamu politikalarının çekiciliği boyutu, KHM'nin rasyonel güdülerine işaret etmekte; bireylerin kamu kurumlarında çalışma eğilimini kişisel fayda sağlamak istemesine bağlamaktadır. KHM'nin rasyonel motiflerinden bir diğeri de bireylerin kendilerini işleriyle özdeşleştirerek, kamu hizmetine karşı bağlılık ve motivasyon sağlamalarıdır. Bu bağlamda KHM'nin rasyonel güdülerinin yansıması olan kamu politikalarının çekiciliği boyutunun iş performansı üzerinde etkili olduğu öne sürülebilir. Ancak elde edilen sonuçlar ise bu iddiayı doğrulamamaktadır. Bu duruma gerekçe olarak “kamu politikalarının çekiciliği” boyutunun KHM'nin rasyonel güdülerinin yalnızca sınırlı ve dar bir kısmını temsil etmesi gösterilebilir.

Literatürdeki araştırmalarda KHM alt boyutlarından bazılarıyla ilgili soru işaretlerinin olduğu görülmektedir. Özellikle kamu politikalarının çekiciliği boyutunun diğer üç KHM boyutuyla kavramsal uyumunun zayıf olduğu belirtilmiş ve kamu politikalarının çekiciliği boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, anlamlı etkisi olduğu durumlarda da oldukça düşük bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularında da literatüre paralel şekilde kamu politikalarının çekiciliği boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Kamu politikalarının çekiciliği boyutunun yorumlanmasının ve doğrulanmasının zorluğu nedeniyle bu boyutun diğer boyutlarla kavramsal uyumunu sağlayabilmek adına tekrar gözden geçirilerek düzenlenebilir.

KHM doğrulama çalışmalarında, kamu politikalarının çekiciliği boyutunun etkisi diğer boyutlara kıyasla zayıf kalmış, genellikle açıklanan varyans ve etki büyüklükleri düşük çıkmıştır. Bu durumun nedeni maddelerin kamu politikası yapımından ziyade politikaya karşı negatif anlam yüklü algısı olabilir. Veri toplama sürecinde bazı katılımcılar kamu

politikalarının çekiciliğini ölçen soruları (boyut isimleri ankette yer almamasına rağmen) negatif değer yüklü bulmuş ve eleştirmiştir. Bu duruma çözüm olarak, kamu politikalarının çekiciliği boyutu yeniden kavramsallaştırılabilir.

Kamu politikalarının çekiciliği boyutu çalışmalarda en az incelenen boyuttur ve geçerliliği tartışmalıdır. “Kamu yararına bağlılık” en sık değerlendirilen boyut olurken (%26,4), “şefkat” (%25,7), “özveri” (%23,3) ve “kamu politikalarının çekiciliği” (%17,6) onu takip etmiştir (Ritz vd., 2016: 418-419). KHM’yi doğrulayıcı yapılan birkaç çalışmada kamu politikalarının çekiciliği boyutu diğerleri kadar etkili olmamıştır (Perry vd., 2008b: 450). Bu durum Perry’nin (1996) KHM ölçeğindeki ilgili maddelerinde kullanılan belirsiz ve değer yüklü terimlere bağlanarak bu boyutu daha iyi ölçebilmek için ek maddelerin geliştirilmesi önerilmiştir (Coursey ve Pandey, 2007). Çalışmadaki önemli bulgulardan biri kamu politikalarının çekiciliğinin tek başına anlamlı bir açıklama etkisi yokken, kamu yararına bağlılık boyutuyla beraber anlamlı bir açıklama kapasitesi oluşturmasıdır. Araştırmacıların bu boyuta ilişkin ek madde geliştirilmesi önerisinden hareketle, kamu politikalarının çekiciliği, kamu yararına bağlılık üzerinden değerlendirilerek yeniden kavramsallaştırılabilir.

Şefkat boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Nitekim araştırmaların bazılarında KHM’nin şefkat boyutu güvenilirliği düşük olduğu için eleştiriler almıştır. Bu durum, profesyonel yönetim anlayışında şefkatin kamu görevlilerinin temel bir bileşeni olmamasından (Coursey vd., 2008) veya şefkatin doğası ve önemi hakkındaki inançların önemli ölçüde farklılaştığı çalışanlar üzerinde kullanılmasından kaynaklı olabilir (Stefurak vd., 2020). Dolayısıyla şefkat boyutu üzerinde kültürel değerlerin ve inançların etkili olduğu söylenebilir. Araştırmadaki bulgular literatürü destekler niteliktedir. Pek çok araştırmada KHM’nin “şefkat” dışındaki tüm boyutlarının, iş performansını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Naff ve Crum, 1999; Bright, 2007, Vandenabeele, 2009; Palma vd., 2017). Çalışmadaki bulgular da, böyle bir etkiyi bulan mevcut araştırmalara katkıda bulunmaktadır.

KHM’nin tüm boyutları üzerinden yapılan çalışmalarda iş performansı üzerinde olumlu bir etki bulunurken, KHM’nin bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşan çalışmaların tamamında KHM ölçeğinin daraltılmış hâlinin kullanılması ilginç bir nokta olarak görülebilir. Bunlardan bazıları yalnızca kamu yararına bağlılık ve şefkat gibi alt boyutlar üzerinden KHM’yi incelemiştir. Bu noktada, KHM’yi belirli

boyutların mı yönlendirdiği sorusu akla gelebilir. Ritz ve ark. (2021: 269), bu soru hakkında net bulguların olmadığını dolayısıyla kesin bir sonuca ulaşmanın mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmada bu soruya yönelik, özveri ve kamu yararına bağlılık boyutlarının KHM üzerinde belirleyici olduğunu, diğer iki boyutun tek başlarına etkisinin olmadığını, hatta KHM yapısından çıkarıldıklarında gerçek etki yapan boyutların daha da güçleneceği bulgulanmıştır.

KHM düzeylerinin demografik faktörlerden sadece çalışılan konum ve vatandaşla görüşme sıklığına göre farklılaştığı görülmektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışılan süre değişkenleri üzerinden anlamlı bir farklılaşma gerçekleşmemektedir. Çalışılan konum değişkenine göre farklılaşma incelendiğinde üst düzey yöneticilerin KHM düzeylerinin alt ve orta düzey yöneticilere göre ciddi oranda yüksek olduğu görülmektedir. KHM üzerinde yönetici pozisyonunun anlamlı bir etkisi bulunmadığını ifade eden çalışmaların aksine yönetici pozisyonunun KHM düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Üst kademe yöneticilerde KHM'nin şekillenmesinde özellikle kamu politikası yapımına duyulan ilginin önemli bir faktör olduğu bulgulanmıştır. Bu farklılığın özellikle kamu politikalarının çekiciliği boyutunda daha belirgin hale gelmesi dikkate değerdir. Politika yapımında daha etkin ve söz sahibi olan üst kademe yöneticilerde alt kademe yöneticilere kıyasla, kamu politikalarının çekiciliği boyut etkisinin ciddi oranda belirleyici olduğu görülmektedir. Bu durum yerel yönetim politikalarına doğrudan etki etme potansiyeline sahip yöneticiler özelinde oldukça tutarlıdır. Dolayısıyla kamu politikalarının çekiciliğinin üst düzey kamu yöneticilerine yönelik işlevsel bir boyut olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada yöneticilerin vatandaşla muhatap olma sıklıkları da sorulmuş ve vatandaşlarla görüşme sıklığının KHM düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılaşma oluşturduğu tespit edilmiştir. Vatandaşla sürekli muhatap olanların, vatandaşla nadiren ya da haftada birkaç kez görüşen kişilere göre KHM puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Vatandaşla sık bir şekilde görüşmenin KHM düzeyi üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun önceki araştırmalarla uyumlu olduğu görülmektedir.

Demografik faktörlerle KHM ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında ise bu konuda bir uzlaşının olmadığı görülmektedir. Cinsiyet ve KHM arasındaki ilişkiyi araştıran Naff

ve Crum (1999), kadınların erkeklerden daha yüksek KHM düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kadınların sıklıkla erkeklerden daha yüksek puan aldığı tek KHM boyutunun şefkat olduğu tespit edilmiştir (Pandey ve Stazyk, 2008: 103). Cinsiyetin KHM üzerinde etkili olduğunu ifade eden çalışmalarda (Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023: 12), kadınların özellikle şefkat boyutunda yüksek puan alırken, diğer KHM boyutlarında erkeklerin yüksek puan aldığı gözlemlenmiştir (Vandenabeele vd., 2018: 267). Bu durum şefkatin kadınsı bir boyut olmasına bağlanabilir. Benzer şekilde cinsiyetin KHM'nin belirlenmesinde etkili olduğunu ifade eden DeHart-Davis ve arkadaşları (2006), bu durumu tarihsel açıdan cinsiyetlere yüklenen rollere bağlamışlardır. Bright (2005) ise cinsiyetin KHM üzerindeki etkisini incelerken, Perry'nin (1997) KHM öncüllerinden olan sosyalleşmeye atıfta bulunarak toplumsal cinsiyet rollerinin bireylerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu iddia etmiştir.

Bazı araştırmalarda yaş değişkeninin KHM üzerinde anlamlı bir farklılaşma oluşturduğu, yaşlı çalışanların genellikle gençlere göre daha yüksek KHM düzeyine sahip olduğu (Vandenabeele vd., 2018: 267) ve özellikle de şefkat ve özveri puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Perry, 1997; Camilleri, 2007; Pandey ve Stazyk, 2008; Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023). Yaş faktörünün mesleki deneyim ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülünce, KHM üzerinde hangi faktörün etkili olduğu konusu şüpheli hâle gelmektedir (Palma vd., 2021: 6). Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha yüksek KHM'ye sahip olduğunu belirten araştırmaların teorik bir zemini olmadan yapıldığı ifade edilmekte ve yaşın KHM üzerinde sıklıkla bulunan olumlu etkisinin, bireylerin yaşlandıkça topluma katkı yapma konusunda daha fazla endişe duymasından kaynaklı olabileceği belirtilmektedir (Leisink ve Steijn, 2009: 37). Bu duruma paralel bu araştırma sonucunda olduğu gibi bazı araştırmalarda KHM üzerinde yaşın ve görev süresinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Palma vd., 2021: 6). Dahası KHM'nin kurumdaki çalışma süresiyle negatif yönlü farklılaşma oluşturduğunu bulan çalışmalar da mevcuttur. Bu kapsamda bireyler kamu kurumlarında ne kadar uzun süre çalışırlarsa KHM düzeylerinin o kadar düşük olduğu tespit edilmiştir (Moynihan ve Pandey, 2007). Bu durum uzun süre kamu görevinde bulunmanın yorgunluk, bıkkınlık ve motivasyon kaybı gibi negatif etkilerinden kaynaklanıyor olabilir.

Bireylerin eğitimde geçirdikleri süreyle KHM düzeyleri arasındaki ilişki pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bireylerin eğitim durumuyla KHM arasındaki ilişkinin

araştırılmasına yönelik ilk çalışmalarda (Perry, 1997) eğitim faktörü, kontrol değişkeni olarak ele alınırken; sonraki çalışmalarda eğitim durumunun bireylerin inançları ve değerleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Perry, 2000). Birçok araştırmacı bireyin eğitim düzeyi ile KHM düzeyi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Perry, 1997; Naff ve Crum, 1999; Wise, 2000; Alonso ve Lewis, 2001; Kim, 2004; Bright, 2005; Moynihan ve Pandey, 2007; Stefurak vd., 2020; Chintaradeja ve Yavaprabhas, 2023). Bright (2005) bu durumu bireylerin eğitim seviyesinin artmasıyla profesyonelliklerinin güçleneceği ve KHM'yi arttıracak şekilde açıklamaktadır. Benzer bir çalışmada Leisink ve Steijin (2009), KHM'nin özellikle kamu politikalarının çekiciliği alt boyutunun eğitim düzeyiyle pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Taylor (2007) ise çalışmasında KHM'nin bir diğer boyutu olan şefkat boyutuyla bireylerin eğitim düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Tüm bu çalışmaların aksine Camilleri ve Van Der Heijden (2007) bireyin eğitim düzeyi ile KHM düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Arslan ise (2019) eğitim düzeyi ile KHM arasında pozitif bir ilişki bulgusuna ulaşamamış ve bu durumun bireylerin diğer özelliklerinden kaynaklandığını düşünmüştür. Bu çalışmayla paralel şekilde araştırmada eğitim seviyesinin KHM üzerinde anlamlı bir farklılaşma gerçekleştirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çelişkili sonuçlardan ötürü cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi bazı sosyo-demografik özelliklerin yaygın olarak KHM'nin öncülleri olarak görülmesine şüpheli yaklaşımlar da mevcuttur (Pandey ve Stazyk, 2008: 102; Leisink ve Steijn, 2009: 43). Araştırma sonucunda demografik faktörlere kuşkuyla yaklaşan çalışmalara benzer şekilde cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi bağlamında KHM üzerinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Literatürde iş performansı üzerinde eğitim durumunun ve yönetici pozisyonunun anlamlı bir farklılaşma oluşturduğu görülürken yaş, çalışılan süre ve cinsiyet değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir (Van Loon vd., 2018: 154-155; Sudha ve Azam, 2022: 545). Ayrıca hizmetten faydalananlarla doğrudan temasta olmanın iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bellé, 2013). Araştırma sonucunda iş performansının tüm bu demografik faktörlere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ

Kamu yönetiminin dönüşümünde ve modernleştirilmesinde YKY hareketi, belirleyici faktör olmuştur. Temel iktisat öğretilerinin etkisiyle şekillenen ve insan davranışının kişisel çıkar merkezli olduğunu iddia eden YKY anlayışı, çalışanların performansını artırmak için maddi teşvik mekanizmalarının kullanılması gerekliliğini savunmaktadır. KHM yaklaşımı ise çalışanların bencil yönlerinin yanında özveri içeren davranışları da olabileceğini belirterek, bu bağlamda içsel teşviklerin de etkili olabileceğini ifade etmektedir.

KHM yaklaşımı kamu görevlilerinin motivasyon kaynaklarının özel sektör çalışanlarından farklı olduğunu, topluma hizmet, fedakarlık gibi duygularla motive olduğunu benimsemektedir. Bununla beraber kamu görevlilerinin motivasyon temelini sadece özgecil ve duygusal güdüler üzerine değil, rasyonel bağlamda da inşa etmeye çalışmıştır. Özellikle politika yapımına katılım süreçlerinin bireyleri kamu hizmetine girmesinde önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Kamu hizmeti anlayışında, ülkelerin siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri belirleyici olabilmektedir. Araştırmada yoğun olarak Batıda araştırma konusu olan KHM'nin Türkiye'deki durumu ve özellikle de iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çünkü aynı kavram ve ifadeler kullanılsa bile yerel dinamiklerin etkisiyle farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Uluslararası kamu yönetimi literatüründe KHM yaklaşımı farklı boyutlarıyla tartışılmasına rağmen Türkiye'de yeterince araştırma konusu yapılmadığı görülmektedir. Türk kamu yönetimi literatürü incelendiğinde özellikle KHM'nin iş performansına etkisi üzerine araştırma mevcut olmaması nedeniyle, bu etkiyi ampirik olarak inceleyen araştırmanın sonuçları önem teşkil etmektedir.

Büyükşehir belediyeleri yerel yönetim birimleri içerisinde ayrıcalıklı ve önemli bir pozisyonadadır. Büyükşehir belediyeleri gerek nüfus yoğunluğu gerekse hizmet yelpazesinin genişliği nedeniyle vatandaşla sıkı bir irtibat halindedir. Kişinin doğumundan ölümüne kadar birçok evredeki ihtiyaçları büyükşehir belediyesi tarafından karşılanmaktadır. Bu noktada büyükşehir belediye çalışanları ön plana çıkmaktadır. Literatürde vatandaşla temasta bulunan kamu çalışanlarının güçlü KHM'ye sahip olduğu belirtilmektedir. Hizmette halka yakınlık ilkesi doğrultusunda büyükşehir belediye yöneticilerinin KHM seviyelerinin yüksek olması beklenmektedir.

Tüm bu önemine rağmen yerel yönetim araştırmalarının ihmal edildiği gör÷lmektedir. KHM üzerine yapılan araştırmaların merkezi birimler üzerine odaklanması aynı sonuçların tekrarlanması niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla yerel yönetimlerde KHM'nin iş performansına etkisi ve bunun ayrıntıları KHM yaklaşımını da farklı bir noktaya taşıyacaktır.

KHM çalışmalarındaki önemli bir eksiklik yönetici sınıfı üzerine yoğunlaşılmasıdır. Çünkü normal bir kamu çalışanıyla kamu yöneticisinin motivasyon ve performans sonuçları farklı şekilde etki gösterecektir. Yönetici pozisyonunda olmayan çalışanın motivasyonu sadece kendi performansını etkilerken, kamu yöneticisinin motivasyonu, kendisine bağlı olarak çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla da performanslarını da ciddi şekilde etkileyecektir. Araştırmada KHM literatürü açısından bu hayati eksiklik giderilmeye çalışılmış ve özellikle de büyükşehir belediye yöneticilerinin KHM algıları ortaya konulmuştur.

Kamu hizmeti sunumunda, çalışanların performansı oldukça önemlidir. Bu kapsamda kamu yöneticileri, çalışanların motivasyonunu artırarak bireysel performansı iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Bu denklemde gör÷ldüğü üzere yöneticinin motivasyonu sadece kendisini değil, ona bağlı olarak çalışanların da motivasyonunu etkilemektedir. KHM iş performansı üzerinde güçlü bir etken ve çalışanların performansını geliştirmek için önemli bir itici güçtür. Dolayısıyla iş performansını iyileştirebilmek için KHM'nin güçlendirilmesi gerekmektedir.

KHM literatürü incelendiğinde, KHM'nin iş performansına etkisi üzerindeki araştırmalar bu etkinin niteliği hakkında farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu etkinin KHM'nin belirli bir kısmı tarafından mı ortaya çıktığı ve bu etkinin gücü noktasında uzlaşa mevcut değildir. Bu bağlamda KHM'nin iş performansı üzerindeki bu tartışmalı etkisi araştırmada inceleme konusu olmuş, KHM'nin iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkiyi oluşturan asıl faktörler tespit edilmiştir.

Bu çalışma KHM'nin ve iş performansının alt boyutlarının dâhil edilerek birbirleri üzerindeki ilişkilerin ve etkilerin derinlemesine araştırıldığı çalışmalardan biri olmuştur. Bu bağlamda temel faktörlerin birbirleri üzerindeki etkileriyle beraber hangi alt boyutun ne derece etkili veya etkisiz olduğu da incelenerek daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. KHM-iş performansı arasındaki ilişki, etki ve fark analizleri sistematik

olarak değerlendirilerek çalışmada elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

KHM'nin öne sürdüğü temel argüman “kamu kurumlarında KHM, bireysel performansla pozitif ilişkilidir” hipotezi, bu çalışma ile test edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre KHM'nin öne sürdüğü bu hipotez doğrulanmıştır. KHM ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiş ve KHM'nin alt boyutlarından özellikle kamu yararına bağlılık ve özveri boyutlarının, iş performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgusuna göre çalışanların özveri ve kamu yararına bağlılık duygularını geliştirerek iş performansının artırılması mümkün olabilmektedir.

Performans arttırmanın çeşitli yollarını arayan kamu kurumları için KHM önemli bir zemin hazırlamaktadır. KHM'nin iş performansını güçlü bir şekilde etkiliyor olması sonucundan hareketle kamu kurumları, özellikle yöneticilerin KHM seviyelerini arttırmanın yollarını aramalıdır. KHM düzeyinin yükselmesi otomatik olarak iş performansının da yükselmesi anlamına gelmektedir.

İş performansını yordayan en güçlü boyutun özveri olması, KHM'nin yapısında duygusal güdülerin etkinliğini göstermesi açısından önemlidir. Kamu çalışanlarının toplumdaki dezavantajlı kesimlere yönelik fedakârca ve maddi karşılık beklemeksizin yapmış olduğu faaliyetler bu kapsamda değerlendirilebilir. “Homo economicus” merkezli temel iktisat öğretilerinin aksine kamu çalışanlarının sadece kendi çıkarlarını düşünen bencil bireyler olmadığı araştırmadaki önemli bir sonuçtur.

Özveriden sonra iş performansı üzerinde en güçlü belirleyicinin kamu yararı olması rastlantısal değildir. Kamu yararı, özveriyle bağlantılı ve etkileşimli bir unsurdur. Bireysel açıdan çalışanları özveri faktörü motive ederken, kurumların temel motivasyon dinamiği de kamu yararıdır. Çünkü kamu kurumlarını özel sektör kuruluşlarından ayıran en belirgin özellik, varoluş amacı olan kamu yararıdır. Bu temel unsur araştırmada da son derece kilit bir rol oynamaktadır. Kamu yöneticilerinin kamu yararı odaklı görev yapmaları iş performanslarını arttıracak gibi toplumsal refahın da gelişmesine katkı sağlayabilecektir.

Yapılan analizlerde iş performansı üzerinde kısmi etkisi olan kamu politikalarının çekiciliğinin diğer faktörler devreye girdiğinde iş performansı üzerindeki etkisini yitirdiği görülmektedir. Bununla beraber bu boyutun özellikle kamu yararına bağlılık boyutuyla etkileşime girdiği modelde açıklama kapasitesinin arttığı belirlenmiştir. Literatürde de

ifade edildiği üzere KHM ölçeğine ilişkin yapılacak çalışmalar ile bu konudaki eksiklik giderilebilir. Dolayısıyla kamu politikalarının çekiciliği boyutu, kamu yararına bağlılık eksenli revize edilip daha güçlü bir faktör haline getirilebilir. Ayrıca kamu politikalarının çekiciliğine olan ilgiyi arttırmak için kamu hizmetinin ve kamu politikalarının önemi vurgulanabilir.

Şefkat boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Şefkat boyutunun iş performansına etkisinin olmaması şaşırtıcı bir sonuç olarak görülebilir. Bu durum şefkat duygusunun bireysel ilişkilerde tarafsızlığı zedeleyerek iltimas gibi suistimale açık olabilmesi ve dolayısıyla profesyonel bir kamu yönetimi anlayışına uygun olmamasına bağlanabilir. Bu bağlamda şefkatin, halkla yakın yarı profesyonel bir kamu hizmeti ortamında daha güçlü bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada önemli bir sonuç olarak literatürdeki KHM'yi belirli boyutların mı yönlendirdiği tartışmalarına da katkı sağlanmıştır. İş performansını güçlü bir şekilde yordayan özveri ve kamu yararına bağlılık boyutlarının KHM'nin asıl unsurları olduğu ve KHM üzerinde yönlendirici bir etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle KHM'nin rasyonel boyutunu oluşturan kamu politikalarının çekiciliğinin iş performansı üzerinde etkisinin olmaması dikkat çekicidir. Dolayısıyla KHM'yi rasyonel faktörlerden ziyade duygusal güdülerin belirlemekte olduğu görülmektedir.

Çalışanların vatandaşla doğrudan temas etmesinin KHM'yi artırmada ve geliştirmede etkili olabileceği düşünülmektedir. Vatandaşla sürekli iç içe olanların KHM düzeylerinin yüksek olması sonucundan hareketle, hizmetten yararlananlarla doğrudan temasın kamu görevlilerinde özveri duygusunu harekete geçirdiği ve topluma hizmet anlayışlarını güçlendirdiği söylenebilir. Bu sonuçtan hareketle özellikle valiliklerin ve kaymakamlıkların gerçekleştirmiş olduğu “vatandaşla buluşma toplantıları” büyükşehir belediyelerinde de gerçekleştirilebilir. Vatandaşla temasın standardize edilmesi yöneticilerle vatandaş arasındaki bağı güçlendireceği gibi, yerel halkta yöneticilere kolay ulaşabilme algısını da oluşturacaktır.

Araştırma sonuçları, KHM'nin iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Genel olarak, iş performanslarının artırabilmesi için kamu yararına bağlılık ve özveri güdülerine yönelik çalışmaların katkı yapacağı anlaşılmaktadır. Bu değişkenler üzerinde yapılacak olumlu değişikliklerin yöneticilerin iş performansına yansıtacağı düşünülmektedir. Bu noktada kamu yararına bağlılık ve özveri duygularını arttırabilmek

için yöneticilerin kamu politikası yapım süreçlerine katılımı ve kamu hizmeti alan vatandaşlarla yoğun temas gibi faktörler etkili olabilecektir. Üst düzey yönetici sınıfın politika yapım sürecine katılabilmeleri KHM düzeylerini (özellikle de kamu politikası çekiciliği boyutunda) pozitif olarak etkilemektedir. Bu bağlamda alt ve orta düzey yöneticilerin de kamu politikası yapım süreçlerine dâhil edilmeleri KHM düzeylerinin iyileştirilmesinde etkili olacaktır. Bu doğrultuda alt ve orta düzey yöneticilere yetki devriyle politika yapımında söz sahibi olmaları sağlanabilir.

Duygusal güdülerin KHM üzerindeki etki gücünden faydalanarak çalışanların özgecil, fedakârlık, empati vb. duygularını geliştirmeye yönelik iş süreçleri ve görev tanımları tasarlanabilir. Bu kapsamda söz konusu duyguları harekete geçirecek faaliyetler de kamu kurumlarınca değerlendirilebilir.

Kamu hizmeti güdülerinin etkinliğini test etmek ve teorik-ampirik araştırmalar ile uygulama arasında bağlantı kurmaya yönelik uygulamalı çalışmalar arttırılmalıdır. Bu tarz çalışmaların devamlılığı, daha fazla alan araştırmasını gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilir ve neticede ortaya çıkan anlamlı bulgular uygulayıcılar için bilgi eksikliğinin giderilmesine yardımcı olabilir. KHM'nin çalışan davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin kanıtlar artmakla birlikte, bu bulguların yönetim uygulamaları için ne anlama geldiğine ilişkin yeterli bir anlayış gelişmemiştir. KHM'nin literatürde zikredilen olumlu etkileri, çalışanların ve kurumların performansını arttırmak için nasıl kullanılabilir? Bu bağlamda, KHM'nin potansiyeline ilişkin teorik anlayış çerçevesinde çalışanların KHM'lerinin nasıl “yönetileceğine” ilişkin uygulamalı araştırmalar bu boşluğu doldurabilir.

Bu tez kapsamında gerçekleştirilen alan araştırması çeşitli kısıtlılıklardan (zaman, yöneticilere ulaşma zorluğu, kamu kurumlarından izin alabilme vb.) dolayı Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde yapılmıştır. Öncü nitelikte olan bu çalışmanın takibinde farklı kurumlarda araştırma örneklemini genişletilerek yapılacak olan çalışmalar, sonuçların genellenebilirliğini arttıracaktır. Ayrıca gelecekteki araştırmacılar, KHM düzeyi yüksek bireylerin kamu kurumlarına nasıl çekilebileceğini ve kamu görevlilerinin işten ayrılma niyetleri ile KHM ilişkisini araştırma konusu edebilir. Yine iş performansını arttırabilmek için KHM seviyesinin yükseltilmesi gerekliliği sonucundan hareketle araştırmacılar kamu yöneticilerinde KHM düzeyinin nasıl arttırılabileceği odaklı çalışmalar gerçekleştirebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akcagündüz, E. (2010). Kamu tercihi teorisi ve Türkiye üzerine olan etkisi üzerine bir inceleme. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 29-35.
- Akcagündüz, E. (2019). *Kamu hizmetleri motivasyon kuramı çerçevesinde Vali Recep Yazıcıoğlu'nun mülki idare amirliği dönemi üzerine bir inceleme*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Akdeniz, H. A., & Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 85-99.
- Akili, S., & Cingoz, A. (2015). The relationship between organizational trust and job performance: The mediating effect of public service motivation. *In EGPA Annual Conference*, 26-28.
- Al, H. (2002). *Kamu yönetiminde paradigma değişimi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Alemnew, A. (2014). *Impact of job satisfaction on employee job performance at development bank of Ethiopia*. (Unpublished doctoral dissertation). St. Mary's University.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31 (4), 363-380.
- Altın, A. (2013). Kamu hizmeti anlayışında değişim. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 101-118.
- Anadolu Ajansı (2024). "Kamuda Tasarruf ve Verimlilik Paketi açıklandı." <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/-kamuda-tasarruf-ve-verimlilik-paketi-aciklandi/3217776>, Erişim Tarihi: 13.05.2024.
- Andersen, L. B. (2009). What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 79-97.
- Andersen, L. B., & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, 35 (1), 19-29.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2012). How does public service motivation affect performance in schools. *In APPAM Conference*, 1-53.

- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (3), 651-671.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. (2016). Individual performance: from common source bias to institutionalized assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26 (1), 63-78.
- Arslan M. (2018). Özel sektör motivasyon araçlarının Türk kamu sektöründe uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, (109), 103-136.
- Arslan, M. (2019). Kamu hizmeti motivasyonunu şekillendiren faktörler ve sektör tercihi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (4), 1261-1277.
- Arslan, M. ve Karacaoğlu, K. (2019). Kamu hizmeti motivasyonunun sektör tercihine etkisinde özgeci davranışın aracılık rolü: Lisans öğrencileri örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54 (3), 1150-1167.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 291-301.
- Atlaş, D. (2002). Hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerinin çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle karşılaştırılması. *Öneri Dergisi*, 5 (18), 147-154.
- Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Güner Demir, T., & Erdemli, Ö. (2017). KHMölçeğinin geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 50 (2), 105-125.
- Aytaç, M., & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 5 (1), 14-22.
- Battaglio Jr, R. P., & Gelgec, S. (2017). Exploring the structure and meaning of public service motivation in the Turkish public sector: A test of the mediating effects of job characteristics. *Public Management Review*, 19 (8), 1066-1084.
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role?. *Management Science Letters*, 10 (8), 1771-1776.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 143-153.
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1), 109-136.

- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1078-1095.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions In Psychological Science*, 13 (6), 238-240.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6 (1), 1-21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10 (2), 99-109.
- Breaugh, J., & Ripoll, G. (2022). Serving society vs. the individual user? Experimental evidence on the role of public service motivation in predicting job-task preferences. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-22.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 8 (3), 413-440.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60 (3), 254-264.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (1), 5-26.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.136-156). Oxford University Press.
- Brewer, G. A. (2010). Public service motivation and performance. Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp.152-177). Cambridge University Press.
- Brewer, G. A., & Brewer Jr, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (3), 347-362.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?. *Review of Public Personnel Administration*, 25 (2), 138-154.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (4), 361-379.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik* (7.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

- Büyüküysal, M. Ç., & Öz, İ. İ. (2016). Çoklu doğrusal bağıntı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 110-114.
- Caillier, J. G. (2010). Factors affecting job performance in public agencies. *Public Performance & Management Review*, 34 (2), 139-165.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance. *Public Personnel Management*, 43 (2), 218-239.
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21 (1), 63-83.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31 (2), 241-274.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.687-732). Consulting Psychologists Press.
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and validation of a self-reported measure of job performance. *Social Indicators Research*, 126 (1), 279-307.
- Celik, C. (2014). *Performance appraisals' fairness perceptions and public service motivation: The case of Turkish district governors*. (Unpublished doctoral dissertation). Texas University.
- Cheng, K. T. (2015). Public service motivation and job performance in public utilities: An investigation in a Taiwan sample. *International Journal of Public Sector Management*, 28 (4), 352-370.
- Chintaradeja, P., & Yavaprabhas, S. (2023). Public Service Motivation among the Millennials of the Bangkok Metropolitan Administration (BMA) Public Officials during Covid-19 Pandemic. *Journal of the Association of Researchers*, 28 (1), 1-21.
- Clerkin, R. M., & Fotheringham, E. (2017). Exploring the relationship between public service motivation and formal and informal volunteering. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3 (1), 23-39.
- Coşkun, S. (2015). Kamu hizmetleri motivasyonu kuramı: Bir literatür taraması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (1), 61-74.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya Yayıncılık.

- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39 (5), 547-568.
- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. (2008). Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument: Results for volunteer exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (1), 79-90.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7 (4), 499-518.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024). "Kamu Sektörü İstihdam Sayıları 2024." <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>, Erişim Tarihi: 17.01.2023.
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 330-340.
- Çal, S. (2007). Kamu hizmeti: Bir tanım denemesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11 (1-2), 599-655.
- Çal, S. (2009). Kamu hizmeti kavramı üzerine kimi düşünceler. Prof. Dr. Hüseyin Hatemi'ye Armağan, *Vedat Yayıncılık*, 1-96.
- Çal, S. (2009). *Kamu hizmeti kavramı üzerine kimi düşünceler*. <http://www.idare.gen.tr/cal-kh-dusunceler.pdf>, Erişim Tarihi.: 02.11.2023.
- Çerçi, S. (2013). *İş değerlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Çığman, M. Z. (2021). *Türk kamu görevlilerinde kamu hizmeti güdülemesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Çukurçayır, M. A., & Eşki, H. (2001). Kamu hizmeti sunumunda yeni yöntemler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1-2), 88-109.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66 (6), 873-887.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75 (5), 664-672.
- Derbil, S. (1950). Kamu hizmeti nedir?. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 27-33.

- Dilulio Jr, J. D. (1994). Principled agents: The cultural bases of behavior in a federal government bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4 (3), 277-318.
- Doğan, N., & Başokçu, T. O. (2010). İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 1 (2), 65-71.
- Erbaş, M. S. (2020). Kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının kullanım alanları ve performans unsurları: Sağlık bakanlığında bir araştırma. *Ombudsman Akademik*, 7 (13), 253-309.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33 (1), 210-223.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3 (1), 1-19.
- Eryılmaz, B. (2021). *Kamu yönetimi* (14. Baskı). Umuttepe Yayınları.
- Eser, D. B., Memişoğlu, A. G. D., & Özdamar, G. (2011). Sosyal siyasetin üretilmesi sürecinde refah devletinden neo-liberal devlete geçiş: Devletin kamu hizmeti sunma işlevinin değişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 201-217.
- Falay, N. (2020). Litürji: Kamu mallarının/hizmetlerinin/harcamalarının tarihsel ve antik bir kökeni ve gelişimi. *Maliye Çalışmaları Dergisi*, (64), 51-72.
- Fein, E. C. (2009). Using global performance dimensions in Human Resource development and workforce planning. *International Employment Relations Review*, 15 (2), 26-38.
- Francois, P. (2000). "Public service motivation" as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*, 78 (3), 275-299.
- Goyal, P. K. (2015). Motivation: Concept, theories and practical implications. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 6 (8), 71-78.
- Göçoğlu, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: nesnelerin interneti üzerine bir inceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), 615-628.
- Gözler, K. (2003). *İdare hukuku: Cilt II*. Ekin Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gülan, A. (1998). Türkiye’de kamu hizmetlerinin gelişimi. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 56 (1-4), 97-107.

- Gümüştekin G. E. & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Gürdal, T., & Yavuz, H. (2016). Ulaşım ve çevreye yönelik kamusal hizmetlerde vatandaş memnuniyeti: Kocaeli ve Sakarya Büyükşehir Belediyelerine ilişkin karşılaştırmalı bir analiz. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (3), 97-109.
- Güven, A., Kaplan, Ç., & Acungil, Y. (2018). Türkiye'deki akademik teşvik çalışmalarının akademik personelin motivasyonu üzerine etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (1), 245-268.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 5-9.
- Horton, S. (2008). History and persistence of an idea and an ideal. Employee and organizational performance. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.17-32). Oxford University Press.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10 (4), 713-728.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of public administration research and theory*, 16 (1), 67-86.
- Houston, D. J. (2008). Behavior in the public square. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.177-199). Oxford University Press.
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayınevi.
- Karakoçan, E. (2018). *The impact of emotional intelligence on employee performance*. (Unpublished master's thesis). Bahcesehir University.
- Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (28), 175-193.

- Keith, T. Z. (2015). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling*. Routledge.
- Keleş, M., & Özkan, Y. (2018). Çevreci sivil toplum kuruluşu çalışanlarının sosyal sorumluluk ve özgecilik tutumlarının incelenmesi Ankara ili örneği. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 127-160.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6 (1), 47-48.
- Kjeldsen, A. M. (2012). Vocational study and public service motivation: Disentangling the socializing effects of higher education. *International Public Management Journal*, 15 (4), 500-524.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (4), 899-926.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27 (8), 722-740.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39 (2), 149-163.
- Kim, S. (2017). National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administrative Sciences*, 83 (1), 23-40.
- Kim, S. (2021). Education and public service motivation: A longitudinal study of high school graduates. *Public Administration Review*, 81 (2), 260-272.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70 (5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (1), 79-102.
- Kiyak, B., & Karkin, N. (2023). Job characteristics and public service motivation among highly-qualified public employees. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45 (3), 316-333.

- Koehler, M., & Rainey, H. G. (2008). Interdisciplinary foundations of public service motivation. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.33-55). Oxford University Press.
- Korkmazer, F. (2021). Açık Liderliğin KHMÜzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 363-374.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Krogsgaard, J. A., Thomsen, P., & Andersen, L. B. (2014). Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 37 (12), 895-907.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.118-135). Oxford University Press.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 35-52.
- Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 95 (3), 759-775.
- Lewis, M. (2007). *Stepwise versus hierarchical regression: Pros and cons*. Online Submission.
- Lim Choi, D. (2004). Public service motivation and ethical conduct. *International Review of Public Administration*, 8 (2), 99-106.
- Lynggaard, M., Pedersen, M., & Andersen, L. B. (2018). Exploring the context dependency of the psm-performance relationship. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (3), 332-354.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39 (2), 77-85.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 115-126.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12 (4), 39-53.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Hogan, J. (Eds.), *In Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83). Psychology Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67 (1), 40-53.
- Mussagulova, A., & Van der Wal, Z. (2021). "All still quiet on the non-Western front?" Non-Western public service motivation scholarship: 2015–2020. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43 (1), 23-46.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*, 19 (4), 5-16.
- Onar, S. S. (1992). *İdare hukukunun umumi esasları*. Marifet Basımevi.
- Onay, M. (2011). The effect of emotional intelligence and emotional labor on task performance and contextual performance. *Ege Academic Review*, 11 (4), 587-600.
- Ökmen, M., Baştan, S., & Yılmaz, A. (2004). Kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar ve bir yönetim faktörü olarak yerel yönetimler. *Kamu yönetimi*, 23-80.
- Ökmen, M., & Demir, F. (2010). Kamu hizmetinin felsefi temelleri ve yeni kamu yönetiminde geçirdiği dönüşüm. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 19-42.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Özer, M. A., & Yıldırım, S. (2023). Küreselleşmenin Kamu Hizmetine Yansıması ve Türk Kamu Yönetimine Etkisi. *Sakarya Üniversitesi Türk Akademi Dergisi*, 2 (1), 61-87.
- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (2), 15-26.
- Öztürk, H. (2020). *Akademik personelin psikolojik sözleşme ve KHMalgıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi örnekleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Öztürk, H. (2021). İl özel idarelerinde kamu hizmeti motivasyonu: Burdur ili örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 5 (3), 1231-1248.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.

- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.268-293). Oxford University Press.
- Palma, R., Hinna, A., & Mangia, G. (2017). Improvement of individual performance in the public sector. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5 (3), 344–360.
- Palma, R., & Sepe, E. (2017). Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. *Quality & Quantity*, 51 (2), 729–744.
- Palma, R., Crisci, A., & Mangia, G. (2021). Public service motivation-individual performance relationship: Does user orientation matter?. *Socio-Economic Planning Sciences*, (73), 1-11.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42 (2), 263-289.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.101-117). Oxford University Press.
- Papenfuß, U., & Keppeler, F. (2020). Does performance-related pay and public service motivation research treat state-owned enterprises like a neglected Cinderella? A systematic literature review and agenda for future research on performance effects. *Public Management Review*, 22 (7), 1119-1145.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (3), 197-226.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, 11 (1), 109-142.
- Passarelli, G. (2011). Employees' skills and organisational commitment. *International Business Research*, 4 (1), 28-42.
- Patır, S. (2009). Faktör analizi ile öğretim üyesi değerlendirme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 69-86.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2010, July). *Do motivated elephants gallop faster? An assessment of the effect of public service motivation on government performance at the individual and organizational levels*. In International Conference on Public Service Motivation (KHM) and Public Performance in a Globalized World, Wuhan, China.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7 (1), 89-98.

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367-373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 6 (1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal ff Public Administration Research and Theory*, 7 (2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10 (2), 471-488.
- Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36 (1), 34-47.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008a). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11 (1), 3-12.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008b). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66, 505-514.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities, and self-regulation. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp.56-79). Oxford University Press.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68 (3), 445-458.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70 (5), 681-690.
- Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36 (1), 34-47.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75 (5), 692-699.
- Perry, J. L. (2020). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press.

- Pransky, G., Finkelstein, S., Berndt, E., Kyle, M., Mackell, J., & Tortorice, D. (2006). Objective and self-report work performance measures: a comparative analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (5), 390-399.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16 (4), 288-302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1), 1-32.
- Raosoft (2004). “Örnekleme boyutu hesaplayıcı”, <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, Erişim Tarihi: 11.04.2023.
- Ripoll, G., & Rode, M. (2022). Is there passion for public service in authoritarian bureaucracies? Exploring public service motivation across regime types. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-21.
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in KHM measurement. *Public Administration*, 89 (3), 1128-1147.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76 (3), 414-426.
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual job performance. Leisink, P., Andersen, L. B., Brewer, G. A., Jacobsen, C. B., Knies, E., & Vandenabeele, W. (Eds.), *Managing for public service performance: How people and values make a difference* (pp.254-277). Oxford University Press.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 231–335). John Wiley & Sons Ltd.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Lado, M. (2003). Test-retest reliability of ratings of job performance dimensions in managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), 98–101.
- Scherer, R. F., Luther, D. C., Wiebe, F. A., & Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Reports*, 62 (3), 763-770.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94 (4), 1025–1041.

- Sharin, V. (2020). Public Service Motivation in State Civil Service. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (392), 401-405.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23 (1), 3-25.
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The relationship of public service motivation to job satisfaction and job performance of emergency medical services professionals. *Public Personnel Management*, 49 (4), 590-616.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11 (1), 13-27.
- Sudha, A., & Azam, S. F. (2022). Public Service Motivation–Individual Performance mediated by Organizational Commitment: The effect of Public Service Motivation on the Maldives Civil Service. *Res Militaris*, 12 (6), 532-549.
- Sukhumvito, J. P., Yuniawan, A., Kusumawardhani, A., & Udin, U. (2020). Public service motivation, work attitudes, and job performance: An empirical study. *Calitatea*, 21 (175), 113-119.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85 (4), 931-959.
- Taylor, J., Brewer, G. A., & Ripoll, G. (2022). Towards a measure of institutional public service motivation: theoretical underpinnings and propositions for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 195-213.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Turan, Ö. (2007). *Çağrı merkezlerinde çalışanların iş tatminlerinin performansa etkisi ve iletişim sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2022). “Performans”. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 24.03.2023
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9 (4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the KHM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 11-34.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of Public Personnel Administration*, 31 (1), 87-107.

- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2), 153-173.
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2008). International differences in public service motivation: Comparing regions across the world. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 223-244). Oxford University Press.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. Ongaro, E., & Van Thiel, S. (Eds.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 261-278). Palgrave Macmillan.
- Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). *Public service motivation in public administration*. In Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Van Loon, N. M. (2017). Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 37 (4), 405–429.
- Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (2), 139-166.
- Van Loon, N., & Vandenabeele, W. (2021). *An institutional perspective on public services: managing publicness, identities, and behavior*. Oxford University Press.
- Van Loon, N., Vandenabeele, W., Leisink, P., Andersen, L. B., Brewer, G. A., Jacobsen, C. B., & Knies, E. (2021). An institutional perspective on public services: Managing publicness, identities, and behavior. Leisink, P., Andersen, L. B., Brewer, G. A., Jacobsen, C. B., Knies, E., & Vandenabeele, W. (Eds.), *Managing for public service performance: How people and values make a difference* (pp.64-81). Oxford University Press.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *The Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 108–131.
- Win, K. K. (2022). *Public service motivation and job performance of employees in ministerial office*. (Unpublished doctoral dissertation). Yangon University.
- Wise, L. R. (2000). Public personnel motivation: the concept of the public service culture. Stillman, R. (Eds.), *In Public Administration: Concepts and Cases* (pp.340-352). Cengage Learning.

- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70 (5), 691-700.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16 (2), 197-223.
- Xiaohua, L. (2008). An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Canadian Social Science*, 4 (2), 18-28.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 196-217.
- Yıldız, M. (2014). Kamu yönetimi reformu ve kamu yöneticisi davranışı: Recep Yazıcıoğlu örneği. *Mülkiye Dergisi*, 29 (249), 97-119.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.

EK

Ek 1- Anket Formu

Doktora tezi kapsamında gerçekleştirilen bu araştırma, büyükşehir belediyesi yöneticilerinin kamu hizmeti motivasyonları ile iş performansları arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Lütfen tüm soruları (arka sayfadakiler dâhil) yanıtlayınız.
Kamu Hizmeti Motivasyonunun İş Performansı Üzerine Etkisi Konulu Anket

1) Cinsiyetiniz	1. Kadın	2. Erkek				
2) Yaşınız	1. 25-34	2. 35-44	3. 45-54	4. 55 ve üstü		
3) Eğitim durumunuz (Son mezun olunan derece)	1. İlköğretim	2. Lise	3. Ön Lisans	4. Lisans	5. Y. Lisans	6. Doktora
4) Çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz	1. 1-5 yıl		2. 5-10 yıl	3. 10 yıl ve üzeri		
5) Çalıştığınız kurumdaki konumunuz	1. Şef		2. Şube Müdürü	3. Daire Başkanı	4. Gen.Sek.Yrd.	
6) Göreviniz gereği vatandaşlarla ne sıklıkla muhatap olursunuz?	1. Sürekli iş içeyim		2. Günde birkaç kez	3. Haftada birkaç kez	4. Nadiren	
7) Çalıştığınız birim						
1. Bas Yay ve Halkla İliş	8. Gençlik ve Spor Hizm.	15. Kültür ve Sosyal İşler		22. Yazı İşleri ve Kararlar		
2. Bilgi İşlem	9. İmar ve Şehircilik	16. Mali Hizmetler		23. Zabıta		
3. Çevre Kor ve Kont	10. İnsan Kayn. ve Eğitim	17. Muhtarlık İşleri		24. İştirakler		
4. Destek Hizmetleri	11. İtfaiye	18. Park ve Bahçeler		25. Bağlı Kuruluşlar		
5. Dış İlişkiler	12. Kaynak Geliş. ve İştirakler	19. Sağlık ve Sosyal Hizm.		26. Diğer (lütfen belirtiniz)		
6. Emlak ve İstimlak	13. Kent Tarihi ve Tanıtımı	20. Ulaşım				
7. Fen İşleri	14. Kentsel Dönüşüm	21. Yapı Kontrol				

Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği

İfadeler	Değerlendirme Ölçütleri				
Lütfen aşağıdaki ifadelerden size uygun cevabı işaretleyiniz.	1- Kesinlikle katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Fikrim yok	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle katılıyorum
1- Kesinlikle katılmıyorum,					
2- Katılmıyorum,					
3- Fikrim yok,					
4- Katılıyorum,					
5- Kesinlikle katılıyorum anlamına gelir.					
1 Politika (siyaset), kelimesi bende kötü bir çağrışım yapmaktadır.					
2 Kamu politikalarına ilişkin süreçlerde yer almak bana pek çekici gelmez.					
3 Politikacılar bende fazla ilgi uyandırmaz.					
4 Yaşadığım toplumdaki güncel olaylarla yoğun bir şekilde ilgilenmek bana zor gelir.					
5 Kendi irademle fedakârca, topluma yararlı işler yaparım.					
6 Kamu hizmetini bir vatandaşlık görevi olarak görürüm.					
7 Topluma faydalı kamu hizmetleri, benim için çok önemlidir					
8 Şahsi çıkarlarıma zarar verse de kamu görevlilerinin toplum için en iyi olanı yapmasını tercih ederim.					
9 Zor durumda olan insanları gördüğümde duygusal olarak etkilenirim.					
10 Toplumsal proje ve programlar hayati derecede önemlidir.					
11 Günlük olaylar, insanların birbirine bağlı olduğunu hatırlatır.					
12 Yeterli imkânlarla sahip olmayan insanların sorunlarını çözmek için nadiren harekete geçerim.					
13 Vatandaşlık, bana göre insanların refah içinde yaşa(tıl)maları ile ilgilidir.					
14 İhtiyaç sahiplerinden talep gelmedikçe onlara yardım konusunda gönülsüz davranırım.					
15 Tüm kalbimle desteklediğim birkaç kamu programı/politikası vardır					
16 Şahsen tanımadığım insanların refahını nadiren düşünürüm.					
17 Yapılan işin maliyeti işin kalitesinden daha önemlidir.					
18 Yaptığım faaliyetlerin çoğu bireysel çıkarım için değil toplumsal fayda içindir.					
19 Herhangi bir ücret almasam da vatandaşlara hizmet etmek beni mutlu eder.					
20 Toplumda fark yaratmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.					
21 İnsanların toplumdaki aldıklarından daha fazlasını topluma vermeleri gerektiğini düşünürüm.					
22 Toplum yararına olacak hizmetlerin üretilmesinde türlü fedakârlıklar yapmaya hazırım.					
23 Başkalarına yardım etmek için kişisel çıkarlarımdan vazgeçmeyi göze alabilen ender insanlardan biriyim.					
24 Kamu görevlerim özel yaşamımdan önce gelir.					

İş Performansı Ölçeği

İfadeler		Değerlendirme Ölçütleri				
Lütfen aşağıdaki ifadelerden size uygun cevabı işaretleyiniz.		1- Kesinlikle katılmıyorum,	2- Katılmıyorum,	3- Fikrim yok,	4- Katılıyorum,	5- Kesinlikle katılıyorum
1	Alışık olmadığım bir görevi yerine getirmek zorunda kaldığımda daha iyi performans gösterebilmemi sağlayacak bilgiye erişmeye çabalarım.					
2	(Herhangi bir işle ilgili) Yeterli deneyimim olmadığında, görevlerimi etkin bir şekilde yerine getiremeyeceğimi düşünürüm.					
3	İşimle ilgili temel faaliyetleri yapma şeklim, iş kapasitemle her zaman uyumsuz.					
4	İşimle ilgili temel faaliyetleri yapma şeklim, çalıştığım kurumun benden beklediği performansı tümüyle karşılar.					
5	Görevleri, kolaylıkla zamanında yerine getiremeyebilirim.					
6	Belirli bir görevi tamamlamak için tarih belirtildiğinde, görevi daima zamanında bitiririm.					
7	Diğer çalışanlarla bir görevi yerine getirmek zorunda kalırsam, muhtemelen yapılacak işin planlanması, organize edilmesi ve takibinden sorumlu olurum.					
8	İşlerimi her zaman son dakikaya bırakırım.					
9	Kurumun verimli olması için gerekli kaynak (materyal veya insan) eksikliğinin farkındayım.					
10	Daha iyisini yapabileceğimi bildiğim için iş yerindeki performansımın bazen hayal kırıklığına uğrarım.					
11	Performans kalitemin yüksekliğinden çalıştığım kurumda kendimi vazgeçilmez bir çalışan olarak görürüm.					
12	Görevlerimi özveriyle yerine getirmeye devam etmem için (meslektaşlarım, astlarım, amirim veya kurumumdan) geri bildirim almak, benim için çok önemlidir.					
13	İş yerinde doğru gitmeyen bir şeyler olduğunda benimle aynı fikirde kimse olmayacağından çekindiğim için şikâyetle bulunmam.					
14	Genellikle diğer çalışanların (astlar, meslektaşlar, denetçi veya çalışma grupları gibi) performansını arttırmak amacıyla yapıcı geri bildirim verme arayışında olurum.					
15	Görevimi etkili bir şekilde yerine getirmem için gerekli olduğunu düşündüğüm eğitimi kurumum vermediğinde, bilgi edinebilmek için başka kaynaklara yönelirim.					
16	Baskı altında çalışırken bile görevlerimi etkili bir şekilde yerine getirebilirim.					
17	Performansımı etkilemesin diye işe geldiğimde kişisel problemlerimi bir kenara bırakırım.					
18	Başkalarıyla bir işi yapmaya çalışırken genellikle daha az çaba harcarım.					
19	Zamanım çok fazla uygun olmadığında bile, kurumdaki diğer çalışanlara yardımcı olmaya çalışırım.					
20	Genellikle görev tanımımın dışındaki işleri de yerine getiririm.					
21	İşe sık sık geç kalırım.					
22	Hasta hissettiğimde bile işe gitmemek benim için gerçekten zordur.					
23	Diğer çalışanların refahına zarar verebilecek eylemleri hiçbir zaman benimsemem.					
24	Kurumun amaçları kişisel hedeflerimle çatıştığında, çalışmaya olan bağlılığım azalır.					
25	İşimi gerçekten ciddiye aldığımdan (amirlerim veya kurum tarafından getirilen) kurallara etrafta kimse olmasa bile uyarım.					
26	İletişim becerilerim, herkesin her zaman dikkatini çekebilecek kadar iyidir.					
27	Kurum ve çalışma grupları içindeki iletişim, yapılan iş verimliliği açısından esastır.					
28	Diğer çalışanlara kendimi yazılı olarak ifade etmekte zorlanırım.					
29	Genellikle benimle farklı görüşte olanları, en iyisinin benim fikrim olduğuna ikna ederim.					

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU
Arş. Gör. Yasin ERKAN

Ek 2- Etik Kurulu İzni



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-242814
Konu : 57/08 Yasin ERKAN

04.05.2023

Sayın Yasin ERKAN

İlgi : 02.05.2023 tarihli ve E-000-0 sayılı yazımız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 03.05.2023 tarihli ve 57 sayılı toplantısında alınan "08" nolu karar ile Yasin ERKAN'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doküman Kodu :BSPKEC04HE Pin Kodu :34452

Belge Takip Adresi : <https://mekive.gov.tr/tkb/Tek=5783AeD=BSPKEC04HE&eS=242814>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Söğütözü SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryaniversonesi@hs01.kep.tr
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31
e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



Ek 3- Araştırma İzni



T.C.
KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı : E-99571514-044-00002888360
Konu : Anket Çalışması - Yasin ERKAN

7.07.2023

Sayın Yasin ERKAN

İlgi : 06.07.2023 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçe ile "Kamu Hizmeti Motivasyonunun İş Performansı Üzerine Etkisi" konulu doktora tez çalışmanız kapsamında Belediyemiz Daire Başkanlıklarında anket çalışması yapmak için izin talep edilmektedir.

Söz konusu başvurumuz değerlendirilmiş olup anket çalışmanızı yapmanızda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

3071 Sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun'un 7. maddesi gereğince bilgilerinize sunulur.

Bayram BAYRAM
Büyükşehir Belediye Başkanı a.
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:215EC2D1-276B-4092-8BDF-95351E0342DB Belge Doğrulama Adresi:<https://www.turkiye.gov.tr/kocaeli-buyuksehir-belediyesi-obyv>
Karabaş Mah. Salim Dervişoğlu Cad. No:80 41028 İzmit/KOCAELİ Bilgi İçin: Merve ALTAN
Telefon No: 3181262 Faks No:3172534 Büro Personeli
e-posta:merve.altan@kocaeli.bel.tr İnternet Adresi:www.kocaeli.bel.tr
Kep Adresi:kocaelibuyuksehirbelediyesi@hs01.kep.tr Telefon No:1262



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Yasin Erkan	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Kocaeli Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans	
Üniversite	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Enstitü Adı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Kamu Yönetimi
Makale ve Bildiriler	
1. Erkan, Y. ve Kartal, N. (2024). Görev yemini: Mahiyeti, amacı, önemi. <i>Akademik Yaklaşımlar Dergisi</i>, 15 (2), 988-1015. 2. Erkan, Y., Şahin, H. & Kartal, N. (2024). Türk idare tarihinde önemli görülen isim ve kavramların geleneksel köy çalışma hayatındaki yeri. <i>Motif Akademi Halkbilimi Dergisi</i>, 17 (46), 672-688. 3. Şahin, H. ve Erkan, Y. (2023). Türkiye İş Kurumu tarafından uygulanan aktif istihdam politikaları. Beşer, N. Ö. ve Uğurlu, S. (Ed.), <i>İstihdam, Yatırım ve Büyüme</i> (s.34-47). Eğitim Yayınevi. 4. Erkan, Y. (2019). Evaluation of electoral systems through constitutionalism: the cases of UK, USA and Turkey. <i>Perspectives on Applied Economics And Politics: Cases from Turkey</i> (pp.357-372). IJOPEC Publication. 5. Erkan, Y. (2018). Bürokrasi. Kartal, N. Ve Demir K. A. (Ed.), <i>Yönetim Genel Esaslar</i> (s.461-470). Orion Yayınları. 6. Erkan, Y. (2018). Denetim. Kartal, N. Ve Demir K. A. (Ed.), <i>Yönetim Genel Esaslar</i> (s.61-72). Orion Yayınları. 7. Çalhan, H. S. ve Erkan, Y. (2018). Ağrı'da üniversite algısı: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi örneği. Karabulut, K. (Ed.), <i>Ağrı İlinin Sosyo-Ekonomik Profili</i> (s.287-297). AİÇÜ Yayınları.	