

Araştırma Makalesi / Research Article

KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN KURAMSAL ANALİZİ: TEŞVİK VE YAPTIRIM ÖTESİNDEKİ MOTİVASYON UNSURLARI

Ahmet DEMİRDEN*

ÖZ

Kamu hizmeti motivasyonu (KHM) uluslararası birçok araştırmacı tarafından uzun zamandır çalışılan bir kavramdır. Bu kavramı öne süren perspektifin temel varsayımı kamu hizmetlerinde özel sektörden farklı motivasyon kaynaklarının yer aldığı görüşüdür. Bu çerçevede, KHM olgusu rasyonel seçim kuramının temelinde yer alan bencil arzu ve hedeflerin ötesinde motivasyon unsurlarının bulunduğunu öne sürmektedir. Kamu sektörü kapsamındaki politika uygulamalarının cazibesi, kamu menfaatlerinin çekiciliği, merhamet ve fedakârlık temelli güdüler kamu hizmetlerinin motivasyon kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Personel motivasyon düzeylerinin kamu hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyebilmesi kamuda iş performanslarını etkileyen motivasyon unsurlarının sistematik değerlendirilmesinin önemine işaret etmektedir. Bu çerçevede psikolojinin temel araştırma konularından biri olan motivasyon modelleri çerçevesinde KHM kavramının kuramsal analizi literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada KHM kavramı süreç ve içerik temelli motivasyon kuramları kapsamında değerlendirilerek kuramsal boyutlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları KHM'nun vurguladığı teşvik ve yaptırım ötesinde kamu hizmetlerinde aktif rol almanın çekiciliği, merhamet ve fedakârlık temelli ihtiyaçlar gibi (örn. kamu hizmetlerinde sorumluluklarını yerine getirmenin sağladığı duygusal hazlar) motivasyon unsurlarının mesleki tatmin ve iş performansını artıran etkilerinin hem süreç temelli hem de içerik temelli motivasyon kuramlarınca desteklendiği görülmektedir. Söz konusu bulgular, kamu yöneticilerinin taltif ve yaptırımın ötesinde dinamik motivasyon kaynakları aracılığıyla hizmet kalitesini artırmaya yönelik çok yönlü planlamalara katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Motivasyon Kuramları, Kamu Hizmet Motivasyonu (KHM), Performans.

* Dr. Öğr. Üyesi, Polis Akademisi, Adli Bilimler Enstitüsü, Adli Psikoloji Anabilim Dalı
ORCID: 0000-0003-2864-3692



A THEORETICAL ANALYSIS OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION: MOTIVATIONAL FACTORS BEYOND REWARD AND PUNISHMENT

Abstract

The concept of public service motivation (PSM) has been extensively investigated in international literature by many researchers. The main assumption of PSM is that public service entails different motivational aspects than those of private sector. In general, PSM argues the existence motivational factors, beyond egocentric pleasure and selfish goals, which made up the foundation of rational choice theory. In this framework, PSM underlines the following distinctive motivations in public service; attraction to policy making, commitment to the public interest, compassion, and self-sacrifice. Given that the quality of public service mainly depends on the motivations of public servants, the theoretical analysis of PSM in line with classic psychological motivation theories may contribute to systematic examination of motivational variables that impact public service performance. This paper investigated the social and individual dimensions of PSM in line with process and content models of motivation theories. The findings suggest that both process and content models of motivation theories support the underlying assumption of PSM on the existence of motivational aspects in public service beyond incentive and punishment such as the attraction to be active in public policy, compassion and self-sacrifice based needs (e.g., emotional satisfaction obtained by way of fulfilling public service duties). These findings may contribute the versatile planning of public administrators in enhancing the quality of public service by taking dynamic motivation sources into account beyond reward and punishment.

Keywords: *Public Administration, Motivation Theories, Public Service Motivation (PSM), Performance.*

GİRİŞ

Kamu hizmeti motivasyonu [public service motivation] uluslararası literatürde yoğun bir şekilde araştırılan bir konudur. Örneğin, 2013 ve 2014 yıllarında yayınlanan ve kamu hizmeti motivasyonu üzerine yapılan bilimsel çalışmaları içeren makale sayısı 136'dır (Ritz, Brever ve Neuman, 2016: 416). Bu alandaki öncül çalışmalar kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkları (örn., Rainey, Bockoff ve Levine, 1976; Allison, 1980; Perry ve Rainey, 1988) ve bireyleri kamu hizmet sektöründe çalışmaya yönlendiren değerlere odaklanmıştır (örn., Frederickson, 1997). Söz konusu çalışmaların kuramsal temelinde kamu hizmetlerinin özel sektörden farklı boyutlarının olduğu varsayımı yer almaktadır. Özel sektörden farklı olarak kamu yönetimi kâr amacı gütmeyen yönetim ve sosyal hedeflere sahip kuruluş ve örgütlenme yapılanmasının entegre edildiği bir alan olarak tanımlanabilir (Piatak ve Holt, 2021:4). Literatürdeki araştırmaların bir kısmı özel ve kamu sektörleri arasındaki farklılıkların altını çizirken (örn., Holt, 2018; Piatak, 2015), diğer bazı bilim insanları kamu personelinin motivasyon kaynaklarının bireysel kazanımların (örn., taltif ve maddi imkanlar) yanında topluma faydalı olma gibi içsel motivasyon unsurlarını içerdiğini ileri sürmüşlerdir (Ritz, Neumann ve Vandenabeele, 2016: 347). Bu çerçevede, KHM kavramı rasyonel (örn., kâr ve zarar hesapları gibi) beklentileri yok saymaksızın sosyal değerler ve duyguları içeren çok boyutlu bir perspektif olarak tanımlanabilir (Perry ve Wise, 1990: 370; aktaran Piatak ve Holt, 2021:4). Söz konusu bütüncül perspektife uygun olarak KHM temelli çalışmalar uygulamaya yönelik öngörülerini içermektedir. Kamu idaresinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi büyük ölçüde kamu kurumlarındaki insan kaynaklarının kapasitesine bağlıdır. İnsan kaynakları kapasitesi ise personelin bilgi, beceri ve kurumsal teknolojik imkânlar yanında iş motivasyonları ile doğrudan ilişkilidir (Ritz, Neumann ve Vandenabeele, 2016: 346). Kamu kurumlarının genel olarak uzman personelle yerine getirdiği amme hizmetleri sunduğu göz önünde bulundurulduğunda, kamu personelinin birçok kamu teşkilatının temel sermayesi olduğu ve çalışan faaliyetlerinin kurumsal hedeflere ulaşmak için zorunlu bir ön şart olduğu daha net değerlendirilebilir. Bu çerçevede, kamu personelinin görev tanımları ile ilişkin yeterli bilgi, beceri ve fiziki imkanlara sahip olmalarının yanında motivasyon seviyeleri de kamu hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilecek kritik bir faktördür. Ayrıca, kamu idaresi performans yönetimi kapsamında kurumlara nitelikli personel kazandırma, kamu hizmetlerinde devamlılığı sağlama ve kamu hizmetlerindeki uygun davranışlarının pekiştirilmesine yönelik motivasyon olgusu kapsamındaki çalışmalar kamu yönetimi uygulamalarına katkı sağlayabilir. Kariyer tercihleri farklı kişisel ve sosyal etkenler çerçevesinde yapılabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin kamu sektöründen özel sektöre geçmeleri veya kâr amacı gütmeyen sivil toplum



kuruluşlarından ayrılmaları KHM'yi kaybettikleri anlamına gelmediği gibi özel sektörde çalışanlarda kamu hizmet motivasyonunun olmadığı söylenemez. Bununla birlikte, özel sektörden kamu sektörüne geçen çalışanların içsel ödül [intrinsic reward] arayışlarında olduklarını ve kamu çalışanlarının genellikle topluma hizmet edebilmek için sektörde kaldıklarını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (örn. Bozeman ve Ponomariov, 2009; Hansen, 2014).

Demokratik devletlerde kamu kurumlarının hesap verebilirlik kapasitelerini ve hizmet performanslarını artırmaları talep edilmektedir. Kamu yönetiminde hesap verilebilirlik ise yeni kamu yönetimi [New Public Management] anlayışı çerçevesinde performans değerlendirmeleri girdi ve çıktıları odaklanması ile daha da geliştirilmiştir (Ritz ve Sager, 2010:121). Diğer bir ifade ile demokratik sistemlerde vatandaşlar sunulan kamu hizmetlerini değerlendirirken yapılan yatırımlar ve elde edilen çıktıları göz önünde tutmaktadırlar. Bireyleri kamu yararına hizmet etmeye yönelten motivasyon kaynaklarının incelenmesi bir taraftan kamu hizmetlerinde performans kalitesini artırırken diğer taraftan kamu hizmetlerinde hesap verebilirlik süreçlerine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda çalışan motivasyonu hem bireysel performansı hem de kurumsal çıktıları geliştirebilecek önemli faktörlerden biridir. Dolayısıyla, kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin önemli işlevlerinden birisi de kurumsal performansı geliştirmeye yönelik çalışma çevrelerini sağlayarak kamu hizmet motivasyonunu artırmaktır. Kamu hizmetleri kapsamında performans değerlendirmeleri tek başına etkin verimliliği sağlamanın ötesinde sosyal adaletin tesisi ve ilgili mevzuat çerçevesinde hukukun ve vatandaşlık haklarının güvence altına alınması gibi daha bütüncül hedef ve görevleri de içermektedir. Bu nedenle sosyal kazanımlara katkı sunma isteği kamu hizmetlerinde önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Bu çalışmada psikolojinin temel araştırma konularından biri olan motivasyon kavramının teşvik ve yaptırımın ötesindeki boyutlarının kuramsal analizleri sunularak bireyleri kamu hizmeti alanında çalışmaya sevk eden motivasyon unsurları bireysel ve sosyal boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

1. MOTİVASYON

Motivasyon insanların belirli bir hedefe yönelik harekete geçme eğilimlerini etkileyen ve aynı zamanda davranışların devamlılığını ve yönelimini doğrudan etkileyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte motivasyonun yüksek performans için gerekli bir önkoşul olmasına rağmen tek başına yeterli olmadığına altını çizmek gerekmektedir. Darwin, Freud ve McDougall gibi araştırmacılar insanları harekete geçiren yegâne motivasyon kaynağının içgüdüler olduğunu iddia ederken diğer erken dönem psikologlar bireylerin davranışlarını açıklamak

için zihinsel ve rasyonel süreçlere odaklanmışlardır (Sorrentino ve Yamaguchi, 2018: 1). Örneğin, James (1890) davranış düzenleme ve kontrol motivasyonunda irade ve benlik gibi zihinsel süreçlerinin altını çizmiştir. Motivasyonu içgüdülerle ilişkilendiren görüş davranış motivasyonlarının temel fonksiyonlarının günlük ilişkilerimizde bir tarafta kazanç edinmeye çalışırken diğer taraftan olası zarardan kaçınma (hayatta kalmak) olduğunu iddia eder.

Daha sonraki dönemde psikoloji alanında farklı ekollerin arasından davranış psikolojisi, motivasyon çalışmalarını etkileyen baskın akım olarak ortaya çıkmıştır. Davranışçılar zihinsel süreçlerin yer aldığı tüm teorileri dışlayarak psikolojik araştırmaların gözlemlenebilir davranışlar ile sınırlandırılması gerektiğini savunmuşlardır (örn., Watson, 1930). Davranış psikolojisi akımının etkisiyle tek boyutlu ve öğrenme sonucunda ortaya çıkan bir sürece indirgenmeye çalışılan motivasyon ile ilgili sosyal psikologlar performansı açıklamak için motivasyonun ve bilişsel değişkenlerin entegre edildiği beklenti-değer kuramı [expectancy value theory] gibi teorileri sürmüşlerdir. Diğer bir ifade ile sosyal psikologlar motivasyonu insanların iradelerini [volition] davranışa dönüştüren zihinsel ve duygusal boyutları olan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Söz konusu süreç duygu regülasyonu, dikkat konsantrasyonu, öz yeterlilik algısı, belirli bir hedefe odaklı disiplin, sosyal kimlik ve meşgaleye yüklenen anlam temellidir. Bu çerçevede kamu hizmeti motivasyonu doğrultusunda davranış sergileyebilme kapasitesinin kamu kurumlarının varlık sebeplerinin neler olduğu ile ilgili sahip olunan algı ile doğrudan bağlantılı olduğu ileri sürülebilir. Örneğin, bir taraftan kamu asayiş ve emniyetini sağlamakla yükümlü olan polis amirlerinin görevlerini aynı zamanda mevzuat sistemi çerçevesinde (örn. Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu¹) kamunun diğer ihtiyaçlarına yönelik geniş çerçevede tanımlamaları mesleki performanslarını doğrudan etkileyecektir. Diğer bir görüşe göre ise davranış genel olarak bireysel beceri ve motivasyon ile sahip olunan kaynaklar ve ikili ilişkiler gibi çevresel etkenlerin etkileşimi sürecinde tanımlanabilir (McClelland, 1985: 813). Yukarıda özetle değerlendirilen farklı görüşlerde de belirtildiği gibi davranış ve performans bir şekilde motivasyon ile kritik bir şekilde ilişkilidir. Motivasyon kavramı psikoloji literatüründe genel olarak süreç temelli [process based] ve içerik temelli [content based] motivasyon kuramları doğrultusunda ele alınmaktadır. KHM olgusuna kavramsal bir çerçeve sunabilmek için bir sonraki başlıkta süreç temelli ve içerik temelli örnek motivasyon kuramları kamu hizmetleri bağlamında ele alınmıştır.

¹ PVSK Madde 1: Polis, asayiş amme, şahıs, tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korur. Halkın ırz, can ve malını muhafaza ve ammenin istirahatini temin eder. Yardım isteyenlerle yardıma muhtaç olan çocuk, alim ve acizlere muavenet eder. Kanun, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve ilgili mevzuatın kendisine verdiği vazifeleri yapar. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.2559.pdf>

1.1. Süreç Temelli Motivasyon Kuramları

Beklenti-değer kuramının (BDK) [expectancy value theory] kurucusu Atkinson'a (1964: 7) göre motivasyon teorilerinin davranışla ilgili şu iki soruya cevap vermeleri gerekmektedir; (i) alternatifler arasında tercih edilen davranış neden seçilmektedir ve (ii) söz konusu davranışın ne kadar enerji ile sergileneceği nasıl öngörülebilir. Bu görüşe göre motivasyon başarılı olma güdüsü, beklentisi (sübjektif başarı olasılığı) ve değer (teşvik veya haz) arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkar. [$f = (\text{Güdü} \times \text{Beklenti} \times \text{Değer})$] (Atkinson, 1964: 117). Diğer bir ifade ile başarılı olma güdüsü yüksek olan bireyler eylemlerinin sonunda kendileri için anlamlı hedeflere ulaşabileceklerine kanaat getirdiklerinde harekete geçme motivasyonları yüksek olur. Söz konusu üç etken (güdü, beklenti ve değer) motivasyon unsurları oldukları gibi iş memnuniyeti gibi arzu edilen sonuçlarla da ilişkilidir (Ritz ve Sager, 2010: 348). Eğer bir eylemle ilgili hem başarıya yaklaşma hem de başarısızlıktan kaçınma motivasyonları uyandırılmışsa, sonuç yaklaşma ve kaçınma motivasyonlarının toplamıdır. Beklenti-değer kuramının temel öngörülleri şunlardır (Atkinson, 1964: 120);

- Performans seviyesinin en yüksek olduğu durumlar başarı beklentisinin belirsiz olduğu (sübjektif olasılık = 0.50) ve başarıya yaklaşma ve başarısızlıktan kaçınma güdüsünün eşit olduğu zamanlardır;

- Başarı elde etme motivasyonu yüksek olan bireyler orta ölçekli riskler almaya eğilimli olurken, başarısızlıktan kaçınma motivasyonu yüksek olanlar düşük veya çok yüksek riskler almaya eğilimlidirler.

Beklenti-değer kuramı zorluk dereceleri farklı alternatifler arasından belirli bir hedefin neden tercih edilebileceğini veya alternatifi olmayan bir hedefin tercih edilip edilmeyeceğini açıklamaya çalışmaktadır (Atkinson, 1964: 118). Modern beklenti-değer kuramı perspektifleri ise hedef değerini öngörmeye yönelik olarak içsel ilgi [intrinsic interest], fayda [utility], kazanım değeri [attainment value] ve bedel [cost] den oluşan dörtlü mekanizmanın altını çizmektedir (örn., Eccless ve ark., 1983). Söz konusu modelin öngörülleri ampirik araştırma bulgularınca da desteklenmektedir. Örneğin, yapısal denklik modeli kullanılarak 2,508 katılımcının dahil edildiği ve beklenti-değer kuramının öngörüllerinin incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre kuramın öngörülleri doğrultusunda başarı beklentisi ve

hedefe atfedilen değer değişkenlerinin görevlerdeki başarıyı anlamlı bir şekilde öngörmektedir (Trautwein ve ark., 2012: 770). KHM perspektifi içsel ilgi, fayda, kazamın değeri ve bedel gibi motivasyon unsurlarının kamu hizmetlerinde sosyal fayda esaslı değerlendirilmesinin yüksek performans olasılığını artırırken özel sektörde ise ben merkezli değerlendirilmelerin yüksek performans ile ilişkili olduğunu öngörür.

Bir diğer süreç-temelli motivasyon teorisi ise Locke ve Latham (1991) tarafından öne sürülen hedef belirleme kuramıdır [goal-setting theory]. Söz konusu kurama göre hedefler olası davranışları doğrudan düzenlerler ve insanların hedeflerine yönelik motivasyon seviyeleri hedeflerindeki çeşitlilik gibi farklılık göstermektedir (Lacke ve Latam, 1991: 212-214). Bu görüşe uygun olarak, KHM düzeyi ve kamu idarecileri tarafından belirlenen hedeflerde bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Nitekim, hedef belirleme kuramının prensipleri doğrultusunda uygulamaların görüldüğü kamu kurumlarında çalışma motivasyonunun yüksek olduğu gözlemlenmiştir. (Ritz, Neumann ve Vandenabeele, 2016: 348). Lacke ve Latham (1991: 215-216) performans geliştirmeye yönelik aşağıdaki beş hedef belirleme kuramı prensibini önermektedir;

- **Hedefler net olarak belirlenmesi:** Muğlak ve belirsiz hedefler insanların tam olarak ne başarmaları gerektiğini kavramalarını engelleyerek performansı olumsuz etkiler.

- **Hedefler zorlayıcı olması:** Uygulayıcının ilgisini çeken, yeterince zorlayıcı olan (çok aşırı kolay veya zor olmayan) hedefler en etkin performansın sergilenmesini kolaylaştırır.

- **Hedefler katılımcı yöntemle belirlenmesi:** Grup çalışmalarında hedefler belirlenirken imkân dâhilinde uygulayıcılar sürece dâhil edilmelidir ki bu şekilde hedeflenen çıktılara ulaşmaya yönelik bağlılıkları artırılabilir.

- **Geribildirim yollarının açık olması:** Beklentilerin netleştirilebilmesi ve olası zorlukların aşılabilmesi için geribildirim kanallarının ulaşılabilir olması gerekmektedir.

• **Hedef planlamalarında görevlerin karmaşıklığı göz önünde bulundurulması:** Belirlenen hedeflerin ulaşılabilir bir şekilde tanımlanması için ilgili görevlerin karmaşıklığı göz önünde bulundurularak planlama yapılmalıdır.

Uluslararası araştırmalarda birçok kamu kurumunun genel olarak çoklu, muğlak ve çelişkili hedefler belirlemeye eğilimli olduğu görülmektedir (örn. Downs, 1967; Moynihan, 2008). Bu problemin nedenleri arasında ise çelişkili değerlere sahip olunması (örn. doğal kaynakların geliştirilmesine çalışılırken bir taraftan korunmasına çalışılması), siyasi müdahaleler veya çıkar gruplarının birbirleriyle yarışan taleplerde bulunması verilebilir (Rainey, 2010: 240). Bu bağlamda, kamu hizmetlerinde belirlenen hedeflerin özelliklerinin çalışanların KHM düzeylerini ve sistematik performans değerlendirmelerini doğrudan etkilediği öngörülebilir.

Adillik kuramı [equity theory] kişilerarası ilişkilerde ödül paylaşımı süreçlerinde hakkaniyet algısını vurgulayan bir kuramdır (Adam, 1965: 279). Söz konusu kuram çalışanların emeklerine orantılı olarak ödüllendirilmeyi beklediklerini ve ilgili hakkaniyet değerlendirmelerinin kurum içi veya kurum dışı karşılaştırmalarla oluşturulduğunu öngörmektedir. Bireyler eğer adil olmayan bir sürecin işlediğini düşünürse adaleti yeniden tesis etmek için aşağıdaki dört stratejiden birine başvururlar (Adam, 1965: 274);

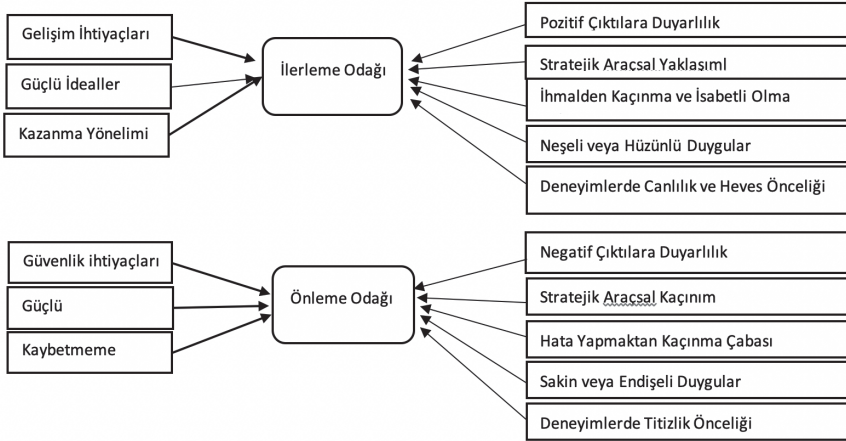
- Görevler yerine getirilirken sarf edilen çabayı azaltmak;
- Elde edilen kazanımları artırmaya çalışmak;
- Söz konusu adaletsiz durumu psikolojik olarak gerekçelendirmek (örn., kendi performansının aslında daha az olduğunu veya diğerlerinin performansının aslında daha fazla olduğu algısı geliştirmek gibi);
- Görevden ayrılmak (örn., aynı kurumda bir başka birime geçmek veya kurumdan istifa etmek gibi)

Adillik kuramı motivasyon yönetimi kapsamında usul ve dağıtım adaletinin tesisinin öneminin altını çizerek uygulamaya yönelik pratik öneriler geliştirmiştir. Eşit muamele, yasaların uygulanmasındaki tutarlılık, verilen kararların kurumsal değerleri yansıtmaya gerekliliği gibi kamu hizmetlerinin temel prensipleri aynı zamanda kamu görevlilerinin performans düzeylerini yükselten motivasyon unsurları arasındadır (Ritz, Neumann ve Vandenabeele, 2016: 349).

Bir başka süreç temelli motivasyon teorisi olan düzenleyici odak kuramına [regulatory focus theory] göre bireyler gelişim [nurturance] ve güvenlik [security] ihtiyaçları doğrultusunda iki farklı motivasyona sahiptirler: ilerleme [promotion] ve kaçınma [prevention] (Higgins, 1997: 1281). Bu farklı motivasyon yönelimleri, bireylerin ihtiyaçlarını giderirken farklı davranış, değerlendirme ve duyguları sergilemelerine neden olmaktadır (Higgins, 2000: 191).

Higgins'a (1997: 282) göre ilerleme odaklı kontrol genel olarak gelişim ve başarılı olma gibi ihtiyaçlarla ilgilidir. Söz konusu motivasyon sonucunda, kişiler sosyal ilişkilerinde kazanımlara yoğunlaşır. Diğer taraftan, önleme odaklı kontrol güvenlik ile ilgili ihtiyaçlara odaklıdır. Söz konusu motivasyon görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini amaçlarken bireyler sosyal ilişkilerinde olumsuz sonuçların engellenmesini hedefler. Deneysel araştırmalar düzenleyici odaklanma farklılıkların kişilik özellikleri olmalarının yanında çevresel etkenler sonucunda aktif hale getirilebildiğini ve bir süreliğine ilerleme veya kaçınma motivasyonlarının daha baskın hale gelebildiğini göstermektedir (Shah, Brazy ve Higgins, 2004: 440). Kamu hedeflerinden bazıları güvenlik ihtiyaçları doğrultusunda hata yapmaktan kaçınma motivasyonunun yüksek olmasını gerektirirken (örn., kolluk hizmetleri ve kritik kamu kurumlarının korunması gibi) diğer kamu hizmetleri ise (örn., sosyal hizmetler ve yatırım teşvikleri gibi) gelişim ihtiyaçları doğrultusunda kazanımlar getiren ilerleme motivasyonunu gerektirebilmektedir.

Şekil 1. Düzenleyici Odak ile İlişkili Belirgin Psikolojik Değişkenler



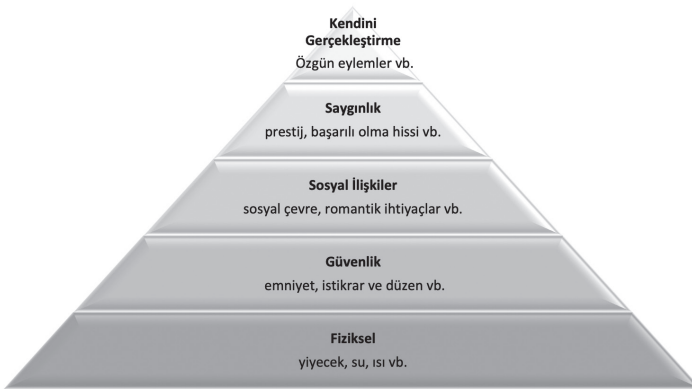
Kaynak: Higgins, (2000: 191). Promotion and prevention experiences: Relating emotions to non-emotional motivational states.

Bu bölümde örnek süreç temelli motivasyon kuramlarına göre kamu hizmeti performansını etkileyen motivasyon unsurları değerlendirildi. Belirgin ihtiyaçlar, motivasyonun davranışa dönüşme sürecinde çalışanların adalet algıları ve çalışanların çabalarının işlevselliğinin yanında düzenleyici ilerleme veya kaçınma odakları kamu hizmetlerindeki performansı doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Bu bağlamda, kamu hizmetlerinde çıktı-bazlı yeterlilik (örn., nicelik temelli değerlendirmeler gibi) yanında eşit muamele, yasal uygulanmalardaki tutarlılık gibi demokratik prensipler performansı yükselten motivasyon unsurları arasındadır. Diğer taraftan düzenleyici odak gibi bazı motivasyon unsurlarının dinamik (değiştirilebilen) özellikler olabildiği göz önüne alınarak kamu personelinin davranış ve performanslarını doğrudan etkileyebilecek stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabileceği iddia edilebilir.

1.2. İçerik Temelli Motivasyon Kuramları

İçerik temelli motivasyon kuramları arasından en öne çıkan teori Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi [hierarchy of needs] kuramıdır. Bu perspektif beş temel ihtiyacın hayatta kalma mücadelesindeki [survival] önem sırasına göre sıralamaktadır. Bu çerçevede hayatta kalma mücadelesinde en fazla öneme sahip olan ihtiyaçları içeren temel gereksinimlere hiyerarşinin alt basamaklarında yer verilirken daha az hayati öneme sahip ihtiyaçlara ise hiyerarşinin üst basamaklarında yer verilmektedir.

Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi görseli



Kaynak: Maslow (1943:964) A theory of human motivation.

Maslow'a göre alt basamaklardaki temel ihtiyaçlar giderilmeden üst basamaklardaki ihtiyaçlara yönelik motivasyon oluşmaz (Maslow, 1943: 395). İhtiyaçlar hiyerarşisinde en alt iki basamak temel fiziksel ihtiyaçları sonraki iki basamak psikolojik ihtiyaçları ve en üst iki basamak ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir. Bu perspektifte gelişim ihtiyacı ile ilişkili olan kendini gerçekleştirme boyutunda ihtiyaçlar giderildikçe motivasyon artarken yoksunlukların giderilmesi ile ilgili olan diğer basamaklardaki ihtiyaçlar karşılandıkça motivasyonun azalacağı öngörülmektedir (Maslow, 1943: 395). Ayrıca, bu görüşe göre eylemlerimiz genelde tek bir ihtiyaca yönelik olmaktan ziyade aynı anda birden fazla ihtiyacı giderebilmektedir (Maslow, 1987: 71). Maslow'a göre potansiyel olarak en üst basamağa çıkma kapasitesine sahip olsa bile bazıları alt basamaktaki yoksunluklarını gideremediği için kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılama motivasyonuna sahip olamamaktadır (Maslow, 1943: 394). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel sorusunu şu şekilde ifade etmiştir "*(insanlar) ekmek olmayan ortamlarda sadece ekmek buldukları takdirde hayatlarını ikame ettirebilirken peki ekmeğin bol olduğu ortamlarda temel arzular (motivasyon kaynakları) nelerdir?*" (Maslow, 1943: 375). Benzer bir soru kamu idaresi bağlamında da sorulabilir; kamu hizmetlerinde yeni göreve başlayan memurlar maaş ve sigorta gibi özlük hakları ötesinde kamu hizmetlerinde hangi temel arzulara, motivasyon kaynaklarına, sahip olurlar? İşte bu soru kamu hizmetleri motivasyonu çalışmalarının cevaplamaya çalıştığı sorular arasındadır.

Modern içerik temelli motivasyon kuramlarından biri olan Ryan ve Deci'nin (2017) *öz-belirleme kuramı* (ÖBK) [self-determination theory] ise özellikle motivasyon yoğunluğu ve niteliği konularını araştırmaktadır. ÖBK iki farklı motivasyon niteliği olduğunu ileri sürmektedir; otonom [autonomous] ve denetimli [controlled] motivasyon (Ryan ve Deci, 2017:3). İnsanlar genel olarak hem otonom hem de bağımlı motivasyon unsurlarına sahip olmalarına rağmen otonom veya bağımlı motivasyon eğilimi daha baskın olarak ortaya çıkmaktadır. Otonom motivasyon eğilimi daha baskın olan bireyler eylemlerinin menşei olarak kendilerini görürken denetimli (bağımlı) motivasyona sahip kişiler ise kendilerini dış etkenlerin etkisi altındaki aktörler olarak görmeye eğilimlidir (Ryan ve Deci, 2017:10). Diğer bir ifadeyle ÖBK teorisyenleri bireysel içsel [intrinsic] ve dışsal [extrinsic] motivasyon farklılıklarının olduğu varsayımı doğrultusunda motivasyon unsurlarını sınıflandırmaktadır. Otonom motivasyon, serbest irade ve tercih gibi içsel etkenleri içerirken denetimli motivasyon ise görev

ve sorumluluk gibi dışsal motivasyon unsurlarını kapsamaktadır. Otonom ve denetimli motivasyon farklılıkları öncül değişkenler, duygu sonuçları, başa çıkma stratejileri ve empati kurma kapasitesi boyutlarında farklılık göstermektedir. Araştırma bulguları otonom motivasyon eğiliminin daha çok pozitif duyguları tetiklediğini ve denetimli motivasyonun ise olumsuz duyguların yaşanmasını kolaylaştırdığını göstermektedir (Ryan ve Connell, 1989: 759). Ayrıca, denetimli motivasyon eğiliminde olanlar başarısızlık kaynağı olarak dışsal etkenlere (örn., yetki, sorumluluk ve bütçe sorunları gibi) odaklanırken otonom motivasyonu baskın olan kişisel içsel faktörlere (örn., bilgi, beceri sorunları ve hatalı eylemler gibi) odaklanma eğilimindedirler (Ryan ve Deci, 2017: 181-182). Bir başka araştırma ise otonom motivasyon eğiliminin çıkarsız yardım etme davranışıyla ilişkili olmasına karşın denetimli motivasyonun araçsal (bencil) yardım eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Guy, 2008: 520). Söz konusu araştırma sonuçları içsel motivasyon yönelimi daha baskın olan bireylerin kamu hizmetlerini yerine getirirken bireysel kazanımların ötesinde toplum yanlısı ve daha sürdürülebilir hizmet vermeye eğilimleri olma olasılıklarının denetimli motivasyon oryantasyonuna sahip olan kişilere göre daha fazla olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

Bir diğer önemli içerik temelli motivasyon kuramı ise Herzberg (1968) tarafından geliştirilen ikili-faktör kuramıdır [dual-factor theory]. Bu bakış açısına göre sorumluluk, başarı ve takdir edilme gibi motive edici faktörler iş memnuniyetini artırırken maaş ve sosyal güvenlik gibi kazanç unsurları [hygiene factors] iş memnuniyetsizliğini azaltma etkisine sahiptirler (Herzberg, 1968: 56-57). Bu çerçevede iş memnuniyeti [job-satisfaction] ve iş memnuniyetsizliği [job-dissatisfaction] birbirinden bağımsız iki ayrı olgu olarak değerlendirilerek söz konusu faktörlerin yüksek veya düşük değerli olmasına bağlı olarak iki boyutlu iş motivasyonu modeli oluşturulmuştur. Bu modele göre, örneğin, kamu hizmeti motivasyonunda maddi gelir ve kazançların iş memnuniyetsizliğini azaltma etkisi olsa bile ancak sorumluluk alma ve takdir edilme gibi etkenler kamu hizmeti motivasyonunu artıracak faktörler arasında görülmektedir. Bu bakış açısı aynı zamanda popüler içsel [intrinsic] ve dışsal [extrinsic] motivasyon sınıflandırmasına uyumlu bir perspektife sahiptir. İkili faktör kuramı içsel motivasyon unsurlarını bireysel haz temelli [hedonistic] ve sosyal iyilik [pro-social] temelli motivasyon unsurları olarak ikiye ayırmaktadır (Ostreloh, Frey ve Frost, 2001: 235). Maddi (örn., maaş ve teşvik primi gibi) veya maddi olmayan (örn., statü ve prestij gibi)

dışsal motivasyon unsurları araçsal olarak ihtiyaçları giderirken diğer taraftan içsel motivasyon unsurları ise (örn., öz yeterlilik gibi) bireysel ihtiyaçları araçsız olarak tatmin eden ve iş memnuniyetini doğrudan etkileyen değer temelli unsurlardır (Ostreloh, Frey ve Frost, 2001: 233).

Kamu hizmeti motivasyonu başkalarına yardım etme davranışı ile ilişkili ve kamu sektörü ile doğrudan bağlantılı bir kavramdır (Koehler ve Roiner, 2008: 40). Bu bağlamda kamu hizmeti motivasyonu ve sosyal iyilik temelli motivasyon içsel motivasyon türleri olarak sınıflandırılabilir. Öz-belirleme kuramına göre kamu hizmeti motivasyonu üst düzeyde öz-kontrolle dayanan dışsal motivasyonun yansımasıdır. Kamu hizmetlerinin topluma veya söz konusu hizmetlerden faydalanan vatandaşlara yönelik olduğu değerlendirildiğinde kamu hizmeti motivasyonu yüksek olan bireylerin kurumsal kamu değerlerini bütünüyle kabul ettikleri ve söz konusu değerleri sosyal kimliklerine ve değerlerine entegre ettikleri varsayılabilir. Çalışmanın devam eden bölümünde KHM olgusunun literatürdeki boyutları incelenerek öncül değişkenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

2. KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU (KHM)

Kamu idaresi literatüründe uzun zamandır çalışılmakta olan KHM ilk olarak Perry ve Wise (1990) tarafından formüle edilerek *“bireyin öncelikle ve özgün bir şekilde kamu yararı temelli hedefler doğrultusunda motivasyona sahip olma eğilimi”* (Perry ve Wise, 1990: 368) olarak tanımlanmıştır. Söz konusu tanım literatürde birçok çalışmayı doğrudan etkilerken (O’Leary, 2019: 83) bir diğer görüş ise KHM’nin aynı zamanda gönüllü kamu hizmetlerini de kapsadığını ileri sürmektedir (Bozeman ve Su, 2014: 706). Daha güncel bir başka tanıma göre ise KHM *“bencil [self-interest] ve kurumsal çıkarların ötesinde öncelikle kamu yararına odaklanan inanç, değer ve tutumları içermektedir”* (Vandenabede, 2007: 547). Söz konusu tanımlar, yüksek düzeyde kamu hizmeti motivasyonuna sahip olan kişilerin diğer bireylere göre daha fazla yardım etmeye eğilimli olduklarını ve toplumsal (örn., sosyal, kolektif ve müşterek) sorunlarla daha fazla ilgilendiklerine işaret etmektedir. Yapılan araştırmalara göre kamu hizmeti motivasyonunun karakteristik şu üç temel bileşeni bulunmaktadır; (i) toplumun refahına katkıda bulunmaya ve diğerlerine yardım etmeye yönelik güdü ve davranış eğilimi, (ii) fedakârlık gerektiren diğerkâm [altruistic] hedefler ve amaçlar doğrultusunda

amme menfaatine yönelik hizmetler yürütme motivasyonu ve (iii) sahip olunan inançlar ve dünya görüşünün bireysel ve kurumsal menfaatleri aşarak kamu menfaatlerine odaklanması (Miller-Mor-Attias ve Vigoda-Gadot, 2022: 210). Diğer bir ifadeyle, kamu hizmet motivasyonu yüksek olan kişiler kamu menfaatlerine kendilerini adanmış, diğerlerine hizmet etmeye istekli ve toplum üzerinde pozitif etki bırakmaya yatkınlığı olan kişilerdir.

KHM perspektifi genel olarak kamu personelinin performans motivasyonunu rasyonalizm temelli görüşlerden farklı bir perspektif sunarak açıklamaya çalışmaktadır (Perry ve Hondeghem, 2008: 8). Bu bağlamda Ritz'e (2011:1128) göre KHM perspektifi rasyonel seçim kuramının [rational choice theory] özünde yer alan tek boyutlu bencil davranış motivasyonuna [selfish behaviour motivation] tepki olarak ortaya çıkmıştır. Rasyonel seçim kuramı sosyal ilişkileri alternatifler arasında bencil [selfish] kâr- zarar analiz temelli en faydalı sonuçların tercih edildiği *ekonomik alışverişler* olarak tanımlamaktadır (Coleman, 1990: 13-19). Bu görüşe göre kişilerin motivasyon düzeyleri ancak bireysel kâr-zarar hesapları analiz edildikten sonra belirlenebilir. Rasyonel seçim perspektifine göre öngörülen bireysel kazanımlarının olası zararlardan daha fazla olduğu durumlarda kamu sektöründe motivasyonunun yüksek olması öngörülürken muhtemel öznel zararların fazla olduğu veya kamu görevlerinde beklenen öznel kazançların gerçekleştirilemediği durumlarda motivasyonun düşük olacağı ileri sürülür. KHM perspektifi ise söz konusu rasyonel bencil seçimlerin ötesinde kamu personelinin motivasyonunu etkileyen ikinci bir boyutun bulunduğunu iddia etmektedir. Kamu hizmeti motivasyonu doğuştan gelen bir eğilim olarak kabul edilmemekte birlikte literatürde kamu hizmeti motivasyon düzeyini açıklamaya yönelik üç farklı görüş sunulmaktadır;

- **Rasyonel motivasyon:** İnsanlar kamu sektöründe çalışmaya rasyonel (bireysel kazanımlar gibi) tercihler doğrultusunda ilgi duyabilirler (Bright, 2009: 30);
- **Normatif motivasyon:** İnsanlar sosyal ahlak ve diğerkâmlık gibi normatif nedenlerle kamu görevlerine talip olabilirler;
- **Duygusal motivasyon:** Kamu görevlerinin sosyal etkinliklerinin ve katkılarının farkında olmaları bu kişilerin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir (Miller-Mor-Attias ve Vigoda-Gadot, 2022: 211).

Kamu sektöründe çalışmayı tercih etmeye neden olan söz konusu üç farklı motivasyonunun temelinde çeşitli teşvik edici unsurlarının bulunabileceğinin altını çizmek gerekir. Bu çerçevede, Perry (1996: 7) kamu hizmetlerinin özel sektörden farklı olarak tatmin edebildiği bireysel ihtiyaçları şu dört teorik boyut çerçevesinde sunmuştur;

- **Politika uygulamalarının çekiciliği (PUÇ):** Kamu sektöründe çalışmanın getirdiği toplumsal saygınlık ve takdir yetkilerine dayalı ayrıcalık (örn. maddi ve statü ayrıcalıklar gibi);
- **Kamu çıkarlarının çekiciliği (KÇÇ):** Kamu hizmetleri ve sivil görevler aracılığıyla toplumsal refaha katkı sunabilmenin cazibesi (örn., sosyal değişimin aktif katılımcısı olmanın cazibesi gibi);
- **Merhamet (M):** Özelde içinde yer aldığı sosyal çevreye genelde ise kamuoyuna yönelik baskın sevgi ve kamuoyunun haklarını korumaya yönelik hissedilen duygusal yoğunluk;
- **Fedakârlık (F):** Bireysel kazançların ötesinde kamuoyuna hizmet etmenin verdiği bilişsel ve duygusal hazlar.

Perry'nin (1996) söz konusu teorik eksen temelli geliştirdiği çok boyutlu [multidimensional] 24 maddelik ölçek literatürde yapılan birçok deneysel araştırmada (örn., Kim, 2012; Miller-Mor-Attias ve Vigoda-Gadot, 2022; Hansen, 2014) kullanılarak literatürde bulguların geliştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Güncel perspektiflerde kamu hizmeti motivasyonu olgusu içinde kamu hizmeti değerlerine kişisel bağlılık, vatanperverlik, cömertlik gibi diğer boyutları da içermektedir. KHM olgusu bireysel değerler ve kamu sektör ve kurumu arasındaki uygunluk ile de bağlantılıdır. Ayrıca, kamu hizmeti motivasyonu ve farklı sektörel avantajların birbirinden bağımsız bir şekilde kamu sektöründe çalışmayı cazip hale getiren etkenler arasında olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Asseburg ve Homberg (2020: 15-17) tarafından gerçekleştirilen KHM ve sektörel avantajlar ile kamu sektöründe çalışmanın cazibesi arasındaki ilişkinin incelendiği meta-analiz araştırmanın bulguları şu şekilde özetlenebilir; (i) sektörel avantajlar ile birlikte kamu sektörünün çekiciliği %38,9 ($p < .001$) artmaktadır; (ii) KHM öngörücü değişken olarak eklendiğinde sektör çekiciliğinin yine anlamlı bir şekilde



yükselmektedir (%2.094; $p < .001$); (iii) KHM olgusunun boyutlarından fedakarlık ve politika uygulamalarının çekiciliği kamu sektöründe çalışmanın çekiciliğini anlamlı bir şekilde artırırken ($F = 1.233$; $p < .05$; $PUÇ = 1.472$; $p < .01$) diğer iki boyutun (merhamet ve kamu çıkarlarının çekiciliği) kamu sektöründe çalışmaya yönelik ilgiyi anlamlı bir şekilde artırmamaktadır.

Kamu hizmeti motivasyon düzeyi statik bir yapıya sahip olmadığı gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması (örn., anlamlı sosyal ilişkiler ve kendini yeterli hissetmek gibi) ve kamu kurumlarındaki şeffaf yönetim şekli KHM seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen boylamsal bir araştırmada [longitudinal study] 3592 katılımcıdan elde edilen verilerinin regresyon analizleri anlamlı sosyal ilişkiler kurmak, kendini yeterli hissetmek ve takdir yetkisine sahip olmanın KHM seviyesini %10,7 oranında artırdığını göstermektedir (Kim, 2021: 265). Houston'un (2000: 720) 101 kamu görevlisi ve 1,356 özel sektör çalışanı ile yaptığı bir başka araştırmadaki çok değişkenli analizler [multivariate analysis] kamu görevlilerinin maaş ve çalışma saatleri gibi dışsal [extrinsic] motivasyon unsurlarını özel sektör çalışanlarına kıyasla daha az önemsedikleri, diğer taraftan görevlerinin anlamlılığı gibi içsel [intrinsic] motivasyon unsurlarına ise daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Kamu hizmeti motivasyonunun fedakârlık boyutuyla başkalarına yardım etme motivasyonuna [prosocial motivation] benzer bir olgu olduğu iddia edilebilir (Wright, Christensen ve Pandey, 2013: 1215). Bununla birlikte KHM'nun başkalarına yardım etmenin ötesinde toplumsal refaha katkı hedefiyle farklılık göstermektedir (Perry, Hondeghem ve Wise 2010: 684). KHM düzeyini bireysel kazanç ve zarar algıları veya kamu teşkilat yapılanması etkileyebilse bile yaygın olarak kabul edilen görüşe göre KHM "*bireysel çıkarların ve kurumsal hedeflerin ötesinde ammenin çıkarlarına odaklanan inanç, görüş ve tutumları kapsamaktadır.*" (Vandenabeele, 2007: 547). Bu çerçevede kamu hizmet motivasyonu sadece kamu yararına davranış sergilemekle sınırlı olmayıp içsel hazlar ve dışsal motivasyon etkenlerini de içeren çok yönlü motivasyon perspektifi olarak tanımlanmaktadır (Neumann ve Ritz, 2015: 367).

2.1. Kamu Hizmeti Motivasyonu Öncül Değişkenleri

Yukarıda ele alınan araştırmalar doğrultusunda KHM'nun kamu hizmet performansını doğrudan etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda, KHM ile ilişkili değişkenlerin sistematik değerlendirmesi kamu yönetimi uygulamalarına yönelik anlamlı öneriler sunmaya katkı sağlayacaktır. Literatürde, KHM öncül değişkenleri farklı boyutlarıyla sınıflandırılmaktadır. Kimi araştırmalar statik ve dinamik değişkenler ayırımına vurgu yaparken, bazı uzmanlar ise bireysel, bireylerarası ve örgütsel değişkenler ayırımına odaklanmaktadır. Analitik zekâ veya kişilik özellikleri gibi statik/bireysel değişkenler kamu personeli seçimlerindeki uygulamalara yön verirken diğer taraftan dinamik/bireylerarası/örgütsel değişkenler ise KHM seviyesini artırmaya yönelik örgütsel veya çevresel tasarımlar geliştirmeye katkı sağlayabilir. Bu çerçevede, araştırmalarda KHM öncül değişkenleri arasında cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi statik değişkenlerin yanında fedakârlığı pekiştiren sosyalleşme, gönüllü faaliyetlerde bulunmak, eğitim düzeyi ve şeffaf kurumsal yapılanma gibi dinamik değişkenler tespit edilmiştir. Örneğin, kadınlarda KHM'nun erkeklere nazaran daha yüksek olduğunu (Leisink, Knies ve Loon, 2019: 876) ve muhafazakâr kişilerin göreceli olarak daha yüksek KHM eğilimine sahip olduklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Perry, 1997: 194).

KHM'nun kamu çıkarlarının çekiciliği boyutunda kamu hizmetleri aracılığıyla toplumsal refaha katkı sunulabilmesi ve yine KHM'nun bir başka boyutu olan fedakârlık ile ilişkili olarak kamu hizmetinin verdiği bilişsel ve duygusal hazlar kamu personelinin performansını artırmaya yönelik uygulamalarda değerlendirilebilir. Burada altı çizilmesi gereken nokta söz konusu motivasyon unsurlarının rasyonel seçim perspektifinde vurgulanan bireysel kâr-zarar analizlerinin ötesinde sosyal tercihleri belirleyen etkenlerin bulunduğu öngörüsüdür. Diğer bir ifadeyle, kamu çalışanları diğer tüm bireyler gibi sosyal ilişkilerinde potansiyel kâr ve zararları göz önünde bulundurmaktadırlar. Bununla beraber, KHM olgusu kamu çalışanlarının muhtemel bencil hedeflerinin varlığını inkâr etmeksizin söz konusu bireysel hedeflerin ötesinde kamu çıkarlarına odaklanan düşünce, değer ve tutumları kapsamaktadır. Söz konusu görüş aynı zamanda sosyal psikoloji literatüründeki diğer motivasyon perspektifleriyle de uyumludur. Örneğin, KHM perspektifine paralel olarak hedef belirleme kuramına göre katılımcı yöntemler ile belirlenen hedefler ve geribildirim yolları açık olan süreçler bencil kazanımların ötesinde motivasyonlarını artıran faktörler arasındadır. Bir başka önemli motivasyon teorisi olan Maslow'un ihtiyaçlar



hiyerarşisi kuramına göre ise fiziksel ihtiyaçların ötesinde söz konusu ihtiyaçların karşılandığı durumlarda insanlar anlamlı sosyal ilişkiler kurma ve sosyal saygınlık gibi yeni ihtiyaçlara odaklanırlar. Maslow'un görüşüne paralel olarak KHM olgusu teşvik ve yaptırımın ötesinde insanları özel sektör yerine kamu sektöründe çalışmaya sevk eden sosyal temelli kamu yararına yönelik motivasyon faktörlerini vurgulamaktadır. Diğer bir örnekte ise öz belirleme kuramı otonom ve denetimli motivasyon nitelikleri bağlamında içsel ve dışsal motivasyon farklılıklarının olduğu öngörüsü doğrultusunda motivasyon faktörlerini incelemektedir. Yine bu görüş, KHM olgusunda vurgulanan merhamet ve kamu çıkarlarının çekiciliği gibi içsel [intrinsic] motivasyon boyutlarıyla benzerlik göstermektedir.

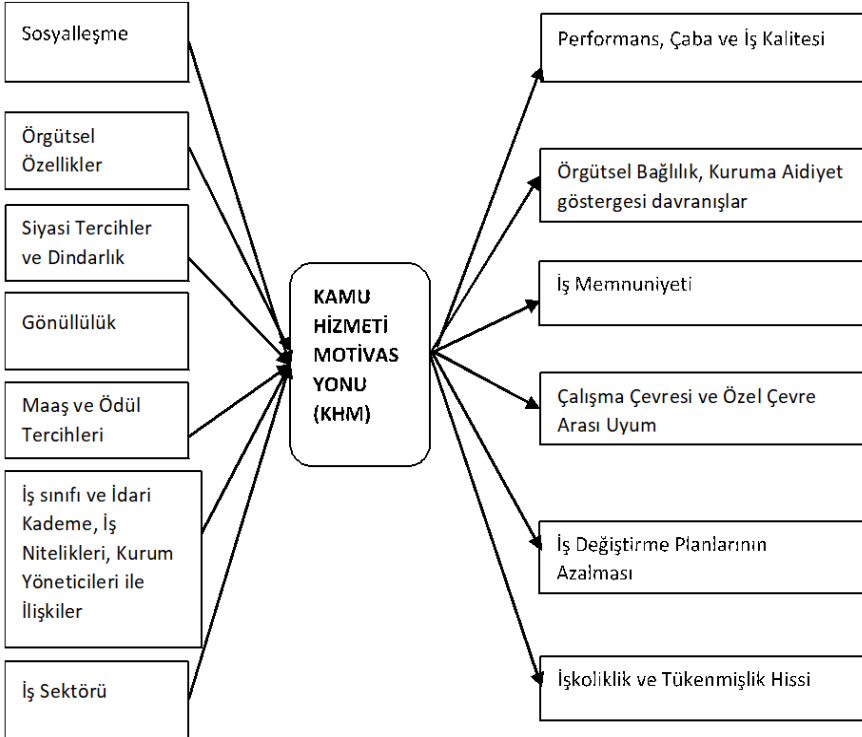
Literatürde KHM öncül değişkenleri üzerine yapılan ampirik araştırmalar genel olarak bireysel ve sosyal-demografik özellikleri içeren sınıflandırmaları kullanmaktadır. Ritz ve arkadaşlarının 323 bilimsel araştırmayı kapsayan sistematik literatür taramasında KHM seviyesini etkileyen aşağıda verilen şu 7 öncül değişken vurgulanmaktadır (Ritz, Neumann ve Vandenabeele, 2016: 421):

- Çocukluk dönemi merhamet odaklı sosyalleşme,
 - Örgütsel özellikler; örneğin, çalışanların kamu hizmetlerinde aktif rol almalarını kolaylaştıran kamu teşkilat yapıları,
 - Dindarlık ve muhafazakârlığı kapsaya içeren siyasal tercihler
 - Gönüllülük faaliyetlerinde yer almış olmak,
 - Maddi kazanımlar ve ödül tercihleri; toplumsal refaha katkıda bulunabilmenin çekiciliği,
 - İş sınıfı veya idari görev, iş nitelikleri, kurumsal yöneticilerle ilişkiler ve
 - Kamu sektöründeki faaliyetlerin bireysel tercihlerle uyumlu olması.
- Örneğin, açık havada veya ofiste çalışmayı tercihine uygun görevlerin verilmesi

Araştırmalar ayrıca kamu görevlerindeki rol çatışması ve belirsizlik ile kamu hizmeti motivasyonu arasında negatif korelasyon olduğunu göstermektedir (Ritz, Neumann ve Vandenabeele, 2016: 421). Söz konusu bulgu hedef belirleme kuramının varsayımlarından olan, net olarak ve katılımcı yöntemlerle belirlenen hedeflerin performans motivasyonunu artırdığı prensibiyle de desteklenmektedir. Diğer taraftan, gelişim çağındaki sosyalleşme süreci yetişkinlerdeki kamu hizmet motivasyon düzeyini etkileyen önemli faktörler arasındadır. ABD'de farklı

kamu kuruluşlarında çalışan katılımcılarla yapılan bir araştırmada çocukluk döneminde ebeveynler tarafından sosyalleşmenin desteklenmesinin veya dinî temelli sosyalleşme dönemi geçirmiş olmanın yüksek düzey kamu hizmeti motivasyonu ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Perry, 1997:189). Perry bu bağlamda bir taraftan ebeveynlerin çocuklarının merhamet ve fedakârlık motivasyonları geliştirmelerinde etkili olduğunu ileri sürerken, diğer taraftan ABD’de dinî sosyalleşmenin kamu ile etkileşimi hızlandıran bir etken olduğunu iddia etmektedir (Perry, 1997:194). KHM olgusunun kuramsal temelinde kamuya yönelik merhamet ve fedakârlık gösterme ihtiyaçlarının tatmin edilebildiği varsayımı söz konusu iddiayı desteklemektedir. İsviçre’de yapılan bir başka araştırma ise gönüllük esaslı faaliyetler ve KHM olgusunun fedakârlık boyutu arasında pozitif korelasyon bulunduğunu göstermektedir (Anderfuhren-Biget, 2021: 13).

Şekil 3. Kamu Hizmeti Motivasyonu Öncül Değişkenleri ve Sonuçları



Kaynak: Ritz ve ark., (2016:421). Public service motivation: A systematic literature review and outlook.



Sosyal-çevresel değişkenlerin KHM üzerindeki etkisini inceleyen diğer bir ampirik başka araştırmada Grant (2008) kamu çalışanlarının yerine getirdikleri hizmetlerin toplumsal refaha etkilerini gördükleri takdirde kamu hizmeti motivasyonlarının göreceli olarak daha yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma içerisinde bir grup kamu çalışanı yerine getirdikleri görevlerin sosyal etkileri ile ilgili hizmet alan vatandaşlardan geribildirim alırken diğer kamu görevlilerine benzer geribildirim verilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre görevlerinin sosyal etkileri ile ilgili doğrudan geri bildirim alan kamu görevlilerinin KHM seviyeleri diğer gruptaki kamu çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur (Grant, 2008: 55).

Özel sektörün öncelikli hedefi maliyet ve kâr esaslı performans düzeyini artırmak olurken kamu kurumları ise amme hizmetini esas alan daha bütüncül hedefleri benimseme eğilimindedir. Bu çerçevede Ritz ve arkadaşlarının (2016: 335) literatür taramasında yüksek KHM'nin kamu personelinin performansını artırmanın yanında şu sonuçları içerdiği görülmüştür;

- Performans, çalışma çabası ve iş kalitesinin yükselmesi,
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel aidiyet göstergesi davranışların artması,
- İş memnuniyetinin pekişmesi,
- Çalışma çevresi ve özel çevre arası uyumun güçlenmesi,
- İş değiştirme planlarının azalması,
- Son olarak ise işkoliklik ile tükenmişlik hissi gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkması.

Yukarıda sunulan bulgular uluslararası ampirik araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Örneğin, Belle (2013: 116) tarafından İtalya'da 138 hemşire ile gerçekleştirilen saha araştırmasında KHM ve dönüşümcü yöneticilik [transformational leadership] arasındaki olumlu etkileşim sonucunda hemşirelerin vardiyada hazırlanan ameliyat seti sayısı ile ölçülen performanslarının yükseldiği gözlemlenmiştir. Güney Kore'de kamu çalışanları ile yapılan başka bir araştırma da ise KHM ve iş memnuniyeti arasında istatistiksel anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur ($\beta = .270$, $p = < .001$). Söz konusu bulgu çalışanlar ve kamu teşkilatları arasındaki uyum gibi etkenlerin kontrol edildiği diğer analizlerde değişmemiştir (Kim, 2012: 835).

SONUÇ

İnsanların çalışma hayatında genel olarak bireysel kâr ve zarar hesapları doğrultusunda motive oldukları iddia edilebilir. Bununla birlikte bu makalede ele alınan temel motivasyon kuramlarının bulgularının işaret ettiği gibi çalışma hayatında bireysel kâr ve zarar hesaplarının ötesinde motivasyonu doğrudan etkileyen çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlere geribildirim yollarının açık olması ve otonom motivasyonun desteklenmesi ve yerine getirilen görevlerin öznel anlamlılığı örnek olarak verilebilir. Bu makalede kamu hizmeti motivasyonu perspektifinin öngördüğü teşvik ve yaptırımın ötesinde motivasyon kaynakları süreç temelli ve içerik temelli motivasyon kuramlarının çerçevesinde değerlendirilmiştir. Söz konusu kuramsal çerçevede KHM'nun teşvik ve yaptırımının ötesinde motivasyon kaynaklarının bulunduğu görülmektedir. KHM perspektifi aynı zamanda bireysel kâr-zarar hesaplarının ötesinde motivasyon unsurlarının bulunduğu iddiasıyla rasyonel seçim görüşünden ayrılmaktadır. Yukarıdaki değerlendirmelerde değinildiği gibi insanların özellikle temel ihtiyaçlarını karşıladıkları sosyal çevrelerde farklı motivasyon unsurlarının bulunduğu görüşü beklenti değer kuramı, adillik kuramı ve öz belirleme kuramı gibi temel motivasyon kuramları tarafından desteklenmektedir.

KHM olgusu ile ilgili yapılan öncül çalışmalarda bireyleri özel sektör yerine kamu sektöründe çalışmaya yönlendiren etkenler ele alınırken ilerleyen yıllarda yürütülen çalışmalarda KHM'nun ayırıcı değişkenleri araştırılmıştır. Bu alandaki bulgulara göre bazı insanların özel sektörden daha güvenceli iş imkanları nedeniyle kamu sektöründe çalışmayı tercih ettikleri iddia edilebileceği gibi kamu çalışanlarının sosyal ahlak ve diğerkamalık gibi nedenlerle kamu görevlerine talip oldukları veya kamu hizmetlerindeki sosyal etkinin cazibesinin bazı kişileri kamu sektöründe görev almaya yönlendirdiği iddia edilebilir. Kamu sektöründe çalışmayı tercih etmeye neden olan söz konusu farklı motivasyon kaynaklarının temelinde ise şu unsurlar yer almaktadır; politika uygulamalarının çekiciliği, kamu çıkarlarının çekiciliği, merhamet ve fedakârlık (örn., bencil kazançların ötesinde kamuoyuna hizmet edebilmenin verdiği haz gibi).

Bu çalışmanın altını çizdiği bir diğer konu ise iş memnuniyetsizliğinin ve iş memnuniyetinin tek boyutlu bir olgu olmadığıdır. İkili faktör kuramına göre sorumluluk, başarı ve takdir edilme gibi motive edici faktörler iş memnuniyetini



artırırken maaş, ikramiye ve sosyal güvenlik gibi kazanç unsurları ise iş memnuniyetsizliğini azaltma etkisine sahiptirler. Bu çerçevede iş memnuniyeti ve iş memnuniyetsizliği birbirinden bağımsız iki ayrı olgu olarak değerlendirilmektedir ve söz konusu değişkenlerin yüksek veya düşük değerli olmasına bağlı olarak iki boyutlu iş motivasyonu modeli ortaya çıkmaktadır. Beklentilerini karşılayan düzeyde maaş alan bir çalışanın görevinden memnun olmama ihtimali düşük olurken bu durumda eğer aynı çalışan yerine getirdiği görevleri anlamlı bulmuyorsa iş memnuniyetinin yüksek olma olasılığı da düşük olacaktır. Diğer bir ifadeyle mesleki memnuniyet ve memnuniyetsizlik aynı anda yüksek veya düşük olabileceği gibi biri yüksek olurken diğeri düşük olabilir. Ayrıca, kamu hizmeti motivasyonu perspektifinden maddi gelir ve kazançların iş memnuniyetsizliği üzerinde etkili olabileceği kabul edilirken politika uygulamalarının çekiciliği, kamu çıkarlarının çekiciliği, sorumluluk alma ve takdir edilme gibi etkenlerin mesleki memnuniyeti ve iş performansını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Söz konusu öngörünün popüler içsel [intrinsic] ve dışsal [extrinsic] motivasyon sınıflandırmasına uyumlu bir perspektife sahip olduğu söylenebilir.

KHM perspektifinin uygulamaya yönelik önemli öngörülerini dinamik öncül değişkenlere yer vermesi ve kamu hizmeti performans değerlendirmelerinde bütüncül bir bakış açısı benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Bu makalede tartışılan araştırma sonuçlarının işaret ettiği gibi kamu idaresinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi insan kaynağı kapasitesi ile doğrudan bağlantılıdır. İnsan kaynağı kapasitesi ise çalışanların bilgi, beceri ve teknik imkanların yanında personelin hizmet motivasyonları ile doğrudan ilişkilidir. KHM perspektifi kamu yöneticilerine yönelik taltif ve yaptırımın ötesinde dinamik motivasyon kaynaklarının varlığına işaret ederek yöneticilerin kamu çalışanlarının hizmet motivasyonlarını artırmaya yönelik ceza ve ödülün ötesinde yukarıda sunulan örneklerde görüldüğü gibi çok yönlü uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır.

Son olarak KHM öngörülerini bu çalışmada değerlendirildiği gibi temel motivasyon kuramları tarafından desteklenmekte olup ayrıca uluslararası literatürde gerçekleştirilen ampirik araştırmalar ve meta analiz çalışmaları KHM öngörülerini destekler niteliktedir. Bununla birlikte ülkemizde bu konuda benzer nitelikte daha fazla sayıda ampirik araştırmanın yapılması söz konusu bulguların Türkiye özelinde geçerliliğinin test edilmesi açısından anlamlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology, Vol. 2*, (Ed. Berkowitz, L.). New York: Academic Press.

Allison, G. T. (1980). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? *Classics of Public Administration* (457–474). Belmont, CA: Wordsworth.

Anderfuhren-Biget, S. (2012). Profiles of Public Service-Motivated Civil Servants: Evidence from a Multicultural Country. *International Journal of Public Administration* 35(1): 5–18.

Asseburg, J. ve Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40, 82-111.

Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Van Nostrand.

Bellé, N. (2013). 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.

Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2009). Sector switching from a business to a government job: Fast-track career or fast track to nowhere? *Public Administration Review*, 69(1), 77–91.

Bozeman, B. ve Su, X. (2014). Public service motivation concepts and theory: Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.

Bright, L. (2009). Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities? *Public Personnel Management* 38: 15–37.

Coleman, J. S. (1990). Rational Organization. *Rationality and Society*, 2(1), 94–105.

Downs, A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown.

Eccles, J., Adler, T. F., Futterman, R., Goff, S. B., Kaczala, C. M., Meece, J., ve Midgley, C. (1983). Expectancies, values and academic behaviors. *Achievement and Achievement Motives* (Ed. Spence, J. T.). San Francisco: W. H. Freeman.



Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grant, A. M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service. *International Public Management Journal*, 11(1): 48–66.

Guy, R. (2008). Perceived Parental Conditional Regard and Autonomy Support as Predictors of Young Adults' Self-Versus Other-Oriented Prosocial Tendencies. *Journal of personality*, 76, 513-534.

Hansen, J. R. (2014). From public to private sector: Motives and explanations for sector switching. *Public Management Review*, 16(4), 590–607.

Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62

Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.

Higgins, E. T. (2000). Promotion and prevention experiences: Relating emotions to non-emotional motivational states. *Handbook of affect and social cognition* (Ed. J.P. Forgas). Mahway, NJ: Erlbaum.

Holt, S. B. (2018). For those who care: The effect of public service motivation on sector selection. *Public Administration Review*, 78(3), 457-471.

Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 713-727.

James, W. (1890). *The Principles of psychology* (Vols. 1 & 2). New York: Holt.

Leisink, P. L. M., Knies, E. ve Loon, N. (2019). Does public service motivation matter? A Study of participation in various volunteering domains. *International Public Management Journal*, 24(6), 865-885.

Locke, E. A. ve G. P. Latham. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 212–247.

Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840.

Kim, S. (2021). Education and Public Service Motivation: A Longitudinal Study of High School Graduates. *Public Administration Review* 81, 260–272.

Koehler, M. ve H. G. Rainey. (2008). Interdisciplinary foundations of public service motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (Ed. J. L. Perry ve A. Hondeghem). New York/Oxford: Oxford University Press.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370–396.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality (3rd ed.)*. Delhi, India: Pearson Education.

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7): 812–825.

Miler-Mor-Attias, R. ve Vigoda-Gadot, E. (2022). Evolving motivation in public service: A three-phase longitudinal examination of public service motivation, work values, and academic studies among Israeli students. *Public Administration Review*, 82(2), 210-224.

Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Neumann, O. ve A. Ritz. (2015). Public service motivation and rational choice modeling. *Public Money and Management*, 35(5): 365–370.

O’Leary, C. (2019). “Public service motivation: A rationalistic Critique”. *Public Personnel Management*, 48(1), 82-96.

Osterloh, M., Frey, B. S. ve Frost, J. (2001). Managing motivation, organization and governance. *Journal of Management and Governance*, 5(3–4): 231–239.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.



Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197.

Perry, J. L., ve Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Perry, J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. (2010). 'Revisiting the Motivational Bases of Public Service Motivation: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5): 681–690.

Perry, J. L., ve Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182–201.

Perry, J.L. ve Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Piatak, J. S. (2015). Altruism by job sector: Can public sector employees lead the way in rebuilding social capital? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3): 877–900.

Piatak, J. S. ve Holt., S. B. (2021). *Public Service Motivation and Public Opinion*. New York: Cambridge University Press.

Rainey, H. G. (2010). Goal ambiguity and the study of American bureaucracy. *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*, (Ed. Durant, R. F.). New York: Oxford University Press.

Rainey, H. G., Backoff, R. W. ve Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233–244.

Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. *Public Administration*, 89, 1128-1147.

Ritz, A., Brewer, G. ve Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76, 414-426.

Ritz, A., Neumann, O. ve Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the public sector. *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration* (Ed. T. R. Klassen, D. Cepiku ve T. J. Lah). London: Routledge.

Ritz, A. ve F. Sager. (2010). Outcome-based public management and the balance of powers in the context of direct democracy. *Public Administration*, 88(1): 120–135.

Ryan, M. R., ve Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for action in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.

Shah, J. Y., Brazy, P.C., & Higgins, E. T. (2004). Promoting us or preventing them: regulatory focus and manifestations of intergroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 433-446.

Sorrentino, R.M., & Yamaguchi, S. (2008). *Handbook of Motivation and Cognition Across Cultures*. London: Academic Press

Trautwein, U., Marsh, H. W., Nagengast, B., Lüdtke, O. Nagy, G., Jonkmann, K. (2012). Probing for the multiplicative term in modern expectancy–value theory: A latent interaction modeling study. *Journal of Educational Psychology*, 104(3), 763-777.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation". *Public Management Review*, 9: 545–56.

Watson, J. B. (1930). *Behaviourism*. New York: Norton.

Wright, B. E., Christensen, R. K., ve Pandey, S. K. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223