

KAMU HİZMETLERİ MOTİVASYONU KURAMI: BİR LİTERATÜR TARAMASI

PUBLIC SERVICE MOTIVATION THEORY: A LITERATURE REVIEW

Selim COŞKUN

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, ANKARA
(selimc80@gmail.com)

ÖZ

Çalışanları hangi faktörlerin motive ettiği sorusu hem özel hem de kamu sektörünün kritik konularından birisidir. Kamu çalışanlarının yalnızca maddi teşviklerle motive olduğu varsayımına dayanan performansa göre ücret uygulamaları kamu sektöründe tüm dünyada yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu uygulamalara alternatif bir yaklaşım olan Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı kamu çalışanlarını her durumda kendi çıkarını düşünmeyen, vatanperver, sosyal olarak motive olan bireyler olarak kabul etmektedir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı uluslararası kamu yönetimi literatüründe artan bir oranda farklı boyutlarıyla tartışılmasına karşın ülkemizde gündeme fazla gelmemektedir. Çalışma bu alandaki çalışmaları özetlemeyi; böylece, kuramı ülkemiz kamu yönetimi camiasının dikkatine sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kamu sektörü, Motivasyon, Performans

ABSTRACT

The question of what motivate the employees is one of the critical issues for both public and private sectors. Depending on the assumption that employees are motivated by primarily material incentives, performance-related pay practices have been adopted by public sector in the whole world. As an alternative to this approach, Public Service Motivation theory assumes the public sector employees as socially motivated patriot individuals who do not always consider his/her self-interest. Although Public Service Motivation Theory has been increasingly discussed in the international public administration literature with different dimensions, it is still not known much in Turkey. This study aims to make a literature review and; thus, bring attention to the Turkish public administration community on this subject.

Keywords: Public sector, Motivation, Performance

1. Giriş

İş motivasyonu kurumsal ve bireysel performansın başlıca belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Motive olmuş çalışanlar hem kamu, hem de özel sektör kurumlarının temel taşlarından birisidir. Bu kapsamda, yöneticiler ve araştırmacılar “çalışanları motive eden faktörler nelerdir?” sorusu üzerinde durmuşlardır. Kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) kuramı bu soruya kapsamlı ve tutarlı bir şekilde cevap vermeyi amaçlamaktadır. Kuram, bir birleriyle rekabet halinde olan fakat birbirlerini dışlamayan motivasyon faktörlerini bağdaştırmaya çalışmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı kamu çalışanlarının neden farklı düzeyde iş motivasyonuna sahip olduğunu içsel (extrinsic) ve dışsal (extrinsic) faktörleri bir araya getirerek açıklamaya çalışmaktadır (Anderfuhren-Biget vd., 2010: 213-214).

İş motivasyonuna etki eden faktörlerle ilgili kuramlar genel olarak insan davranışlarını harekete geçiren etmenlerin neler olduğuna ilişkin iki farklı hipoteze dayanmaktadır. Bu ideal ikili modele göre insanlar doğası itibarıyla ya bencil ya da fedakar olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi kamu seçimi kuramına dayanmakta, kamu çalışanlarını kendi çıkarlarını maksimize etme gayretinde olan bireyler olarak görmektedir. Bu kuram özellikle son yıllarda Yeni Kamu İşletmeciliği adı altında kamu reformları kapsamında gündeme gelmiş, farklı ülkelerde uygulama alanı bulmuştur. Pek çok ülkede kamu kurumlarında yaygın olarak uygulanan performansla göre ücret bu kapsamda değerlendirilmektedir (Forest, 2008; Perry vd., 2009). Bu yaklaşımda kamu çalışanlarının dışsal (extrinsic) ihtiyaçları karşılanarak motive edileceği varsayılmaktadır (Anderfuhren-Biget vd., 2010: 214).

İkinci yaklaşım Kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Perry ve Wise, 1990; Perry ve Hondeghem, 2008). Bu kuram genel olarak motivasyonu “ihtiyaçlar kuramı” kapsamında değerlendirmektedir. Bu yaklaşım kamu çalışanlarının yüksek düzeyli motiflerle hareket ettiklerini iddia etmekte; bu anlamda iş motivasyonu kuramına “değerleri ve şahsiyeti” geri getirmektedir. Kuramın rasyonel bir boyutu olmasına karşın (kamu politikası oluşturmanın çekiciliği gibi) kamu çalışanları her durumda kendi çıkarını düşünmeyen, vatanperver, sosyal olarak motive olan bireyler olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım son yıllarda literatürde baskın olan ve insan davranışlarının temelinde kendi çıkarını maksimize etmeyi gören rasyonel seçim modeline karşı bir denge oluşturmaktadır (Perry, 2000: 472). Diğer bir ifadeyle Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı kamu kurumlarında iş motivasyonu tanımını genişletmekte, kamu çalışanlarının özel sektördeki meslektaşlarından farklı davrandıklarını, yalnızca dışsal motiflerle (extrinsic) yönlendirilmediklerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Barrows ve Wesson, 2000; Rainey ve Bozeman, 2000; Bright, 2009).

Kamu yönetimi disiplininin başlangıcından bu yana insanların hangi motiflerle kamu kurumlarında çalıştıkları araştırma konusu olmuştur. Bilim adamları insanların kamuda çalışmayı seçme nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır (Perry, 1996; Perry ve Wise, 1990; Rainey ve Steinbauer, 1999). Bu kapsamda, kamu çalışanlarının maddi- parasal tercihlerden daha çok görev sorumluluğu, kamu politikalarına ilgi duymak, kamu yararına hizmet etmek, vatanseverlik, özveri gibi içsel motiflerle hareket ettikleri iddia edilmektedir (Perry, 1996; Brewer, 1998). Burada ismi geçen motifler Perry ve Wise (1990) tarafından Kamu Hizmetleri Motivasyonu olarak kavramsallaştırılmıştır. Daha sonra Perry (1996) Kamu Hizmetleri Motivasyonunu değerlendirmek için 4 alt ölçek ve 24 değişkenden oluşan bir araştırma aracı geliştirmiştir.

Kamu yönetiminde kamu hizmetleri motivasyonu alanında kurumsal ve ampirik çalışmalarda önemli bir artış bulunmaktadır (Perry ve Hondegheem, 2008: 7). Gerçekte, kamu hizmetleri motivasyonu kavramı kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarından biri haline gelmiştir (Coursey ve Pandey, 2007: 343). Son yıllarda kamu hizmeti motivasyonu alanındaki akademik çalışmalarda önemli bir artış gözlemlenmektedir. Pek çok yazar kamu hizmeti motivasyonu kavramını kurumsal performans, iş tatmini ve örgütsel çekicilik kavramlarıyla ilişkilendiren çalışmalar yapmışlardır (Perry ve Hondegheem, 2008; Perry vd., 2010; Wright ve Grant, 2010). Ayrıca, bazı yazarlar kamu hizmetleri motivasyonunun uluslararası düzlemdeki farklılıklarını da analiz etmişlerdir (Eijk ve Steen, 2011). Pek çok yazar farklı ülkelerde kamu hizmetleri motivasyonun söz konusu ülkeye özgü versiyonları ve sonuçları hakkında araştırma yapmıştır (Brewer vd., 2000; Camilleri, 2006; Perry, 1997; Vandenabeele, 2005 ve 2006). Diğer bir ifadeyle, ABD menşeli olan Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı son yıllarda pek çok ülkede kamu yönetimi bilimcilerinin araştırma konusu olmuştur; Avusturalya (Taylor, 2008), Almanya (Vandenabeele vd., 2006), Fransa (Castaing, 2006), Hollanda (Steijn, 2006; Vandenabeele, 2005), İtalya (Cerase ve Farinella, 2006 ve 2007), Belçika (Vandenabeele vd., 2004), İsviçre (Anderfuhren-Biget: 2012), Güney Kore (Choi, 2004; Kim, 2006 ve 2009), Latin Amerika (Snyder vd., 1996), İngiltere (Horton, 2006; Vandenabeele vd., 2006), in (Bangcheng vd., 2008), Hong Kong (Yung, 2014).

Son yıllarda, ülkemizde kamu çalışanlarının performansını artırmaya yönelik bir araç olarak performans göre ücret programları sıklıkla gündeme gelmektedir (Balı ve Kırılmaz, 2005; Zaim, 2007; Aydın, 2007; Ceylan, 2009; Tozlu, 2014). Oysaki performansa göre ücret uygulamalarının başarısı hem kurumsal düzeyde hem de ampirik olarak tartışmalıdır. Diğer taraftan bu yaklaşıma alternatif bir yaklaşım olan Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı fazlaca bilinmemektedir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı uluslararası kamu yönetimi litartrnde artan bir oranda farklı boyutlarıyla tartışılmaktadır. Bu alışma kamu hizmetleri motivasyonu kuramı alanındaki çalışmaları özetlemeyi; böylece, kuramı ülkemiz kamu yönetimi camiasının dikkatine sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kamu Hizmetleri Kuramı: Tanım, Motifleri ve lm

2.1. Tanım

Kamu Hizmetleri Performansı kuramının temelinde Perry ve Wise (1990) ve Rainey'in (1982) alışması bulunmaktadır. Perry ve Wise (1990: 368) kamu hizmetleri motivasyonunu "bireylerin zellekle kamu kurum ve örgütlerinde bulunan motiflere karşı olan yatkınlığı" olarak tanımlamaktadır. Perry (1996: 6) ve Perry ve Wise (1990: 368) kamu hizmeti motivasyonunun "bireylerin yalnızca ve zellekle kamu kurumlarına özgü olan motiflere olan eğilimleri olarak" anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir.

Vandenabeele (2007: 547) fedakarca/fedakarlık gerektiren değerlerin kamu hizmetleri motivasyonunun ana unsuru olduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre kamu hizmetleri motivasyonu bireysel ve kurumsal çıkarların ötesinde, daha geniş toplumsal kesimlerin çıkarlarını ilgilendiren inançlar, değerler ve tutumları ve kişilerin bunun gereğine uygun olarak davranması için motive edilmesini içermektedir. Kamu hizmetleri motivasyonu yalnızca kamu sektörüne özgü motivasyon kuramı olarak değerlendirilmemekte aynı zamanda gönüllü kuruluşlarda çalışanların motivasyonunu değerlendirme çalışmalarında da bu kuramdan istifade edilmektedir (Clerkin vd., 2009; Steen, 2006).

Yazarlar kamu hizmetleri motivasyonunun farklı boyutlarını öne çıkarmaktadır. Brewer ve Selden (1998: 417) kamu hizmetleri motivasyonunu bireylerin *yardımseverlik* ve *başkalarına yardım* etmek amacıyla kamu hizmetine katılmaları olarak tanımlamaktadır. Rainey ve Steinbauer (1999: 23) kamu hizmetlerinin etik boyutuna dikkat çekmekte, kavramı "bir halka, millete, devlete veya insanlığa hizmet etmeye yönelik genel *fedakarca* bir motivasyon" olarak tanımlamaktadır.

2.2. Kamu Hizmetleri Motifleri ve Ölçümü

Perry ve Wise (1990) ve Perry (1996) Knoke ve Wright-Isak'ın (1982) sınıflandırmasına dayanarak kamu çalışanlarının davranışlarının temelinde üç motifin olduğunu ifade etmektedir; normatif, norm temelli ve duygusal motifler. Bu çerçevede, yazarlar kamu hizmetleri motivasyonunu rasyonel, norm temelli ve duygusal olmak üzere üç grup nedene dayandırmaktadır. Rasyonel motifler bireysel faydayı maksimize etmeyi sağlayan eylemleri içermektedir. Norm- temelli motifler normlara uyum sağlamaya yönelik faaliyetlerdir. Duygusal motifler ise çeşitli sosyal bağlamlara duygusal tepkileri içeren davranışları tetikleyen davranışlardan oluşmaktadır.

İnsanları kamu hizmetlerine yönlendiren başlıca rasyonel faktörler nelerdir? Perry ve Wise (1990: 368) rasyonel motifleri üç başlıkta ele almaktadır: Birincisi kamu politikalarını oluşturma sürecine katılım bazıları için heyecan verici, saygın ve bireyin kendi kendine değer verme imajını güçlendiren bir durum olabilir. Bu kapsamda bazı bireyler kamu hizmetlerinde yer alarak sosyal çıkarlar doğrultusunda çaba gösterirler ve bu şekilde bireysel olarak tatmin olurlar. İkinci olarak, kamu çalışanları belli bir kamu programı ile özdeşleşerek kamu programlarına bağlılık gösterebilirler. Üçüncü olarak, bazı insanlar kamu hizmetlerinde bulunmayı kendine yakın hissettikleri özel grupların çıkarlarına hizmet etmek fırsatı olarak görürler. Diğer bir ifadeyle bazı insanlar kendine yakın çıkar gruplarına hizmet etmek ve bu grupları savunmak için kamu hizmetlerinde çalışmayı tercih ederler.

İnsanları kamu hizmetine yönlendiren ikinci grup motifler norm temelli olanlardır. Kamu hizmetlerine ilişkin en fazla dile getirilen norm temelli motif kamu yararına hizmet etme isteğidir. Kamu hizmetlerin ilişkin diğer bir norm temelli motivasyon göreve ve devlete bağlılık olarak belirtilmektedir. Diğer bir normatif motivasyon sosyal eşitlik/hakkaniyet olarak ele alınmaktadır. Sosyal eşitlik/hakkaniyet politik ve sosyal kaynaklardan yoksun kesimlerin durumlarını iyileştirmeye yönelik işlem ve eylemleri içermektedir (Perry ve Wise, 1990).

Duygusal motifler insanları kamu hizmetine yönlendiren üçüncü grup motiflerdir. Yukarıda ifade edildiği gibi kamu görevlilerini motive eden faktörlerden birisi kendilerini belli kamu hizmetleriyle özdeşleştirmeleridir. Bu durum bazen kamu çalışanlarının işlerinin toplumsal önemine gerçekten inanmalarından kaynaklanabilir. Bu gibi durumlarda topluma hizmet etme düşüncesi kar etmek/kendi çıkarlarını düşünme motifinin önüne geçmektedir. Frederickson ve Hart (1985: 548-549) kamu çalışanlarının ana motivasyon kaynağının yardım severlik (patriotism of benevolence) olması gerektiğini ifade etmektedir. Yazarlar yardım severliği belli sınırlar içindeki (ülkedeki) tüm insanları sevmek ve insanların temel haklarını koruma zorunluluğu olarak tanımlamaktadır.

Perry ve Wise'a (1990) göre kamu çalışanları yalnızca bir grup motiften etkilenmemekte, kariyerleri boyunca bu motiflerin farklı derecelerdeki karışımına sahip olmaktadır.

Tablo 1. Kamu Hizmetleri Motifleri

Rasyonel Kamu politikaları oluşturma sürecine katılım Belli bir kamu programına/hizmetiyle kişisel olarak özdeşleşme özel bir grup veya kişisel çıkarlara hizmet etmek
Norm temelli Kamu yararına hizmet isteği Göreve veya devlete bağlılık Sosyal eşitlik/hakkaniyet
Duygusal Bir programa sosyal açıdan önemli olduğu için bağlı olmak/desteklemek Yardımsverlik

Kaynak: Perry ve Wise, 1990: 370

Perry (1996) kamu hizmetlerinin motivasyonu değerlendirmek için dört alt unsurdan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Yazar kamu hizmetleri motivasyonunu başlangıçta altı unsur olarak belirlemiştir; kamu politikası oluşturmanın çekiciliği (attraction to public policy making), kamu çıkarlarına bağlılık (commitment to the public interest), vatandaşlık görevi (civic duty), sosyal adalet (social justice), özveri (self-sacrifice) ve şefkat (compassion). Daha sonra onaylayıcı (confirmaty) faktör analizi kullanarak modeli dört boyuta indirgemiiştir; kamu politikası oluşturmanın çekiciliği, kamu çıkarlarına bağlılık, özveri ve şefkat. Yazar yaptığı analiz sonucu bu dört alt ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini kabul edilebilir düzeyde bulmuştur. Toplam 24 değişkenden (item) oluşan kamu hizmetleri motivasyonu leği için coefficient alfa değeri .90 olarak bulunmuştur. Dört alt ölçeğin iç tutarlığı kabul edilebilir düzeyde olup coefficient alfa değeri .69 ile .74 arasında değişmektedir.

Perry kendi ölçeğini (scale) ABD şartları için geliştirmesine karşın, pek çok yazar bu kamu hizmetleri modelini farklı Avrupa lkeleri (Vandenabeele; 2008; Leisink ve Steijn 2009; Vandenabeele vd., 2006; Camilleri, 2006), Asya lkeleri (Bangcheng, 2008; Kim, 2009) ve Avusturalya (Taylor, 2007 ve 2008) için kullanmışlardır. Yazarlar Perry'in (1996, 1997) leğini (scale) kullanmasına karşın çalışılan ülkeler için kendi ölçeklerini geliştirmişlerdir. Sonuç olarak, bazı yazarların geliştirdikleri modeller Perry'in ölçümünde (scale) kullandığı item ve boyutları ve aynı zamanda bu ölçeklerin operasyonelleştirilmesi ile bazı farklılıklar göstermektedir (Wright ve Christensen, 2009).

Diğer bir ifadeyle, kimi yazarlar Perry tarafından geliştirilen leği esas almakla beraber kendi ülkelerinin koşullarına göre bazı değişiklikler yapmışlardır. Kim vd. (2010) kamu hizmetleri performansı geliştirmenin genel bir ihtiyaç olduğuna vurgu yapmakta, fakat kurguyu (construct) yeniden tanımlamak gerektiğine inanmaktadırlar. Örneğin, Vandenabeele (2008) Avrupa bağlamında kamu hizmeti performansını ölçmek için "demokratik yönetişim" boyutunun eklenmesi gerektiğine inanmaktadır. Avrupa bağlamında Ritz (2009), İşvire federal yönetimi ölçeğinde, kamu hizmetleri motivasyonu kavramının "kamu hizmetlerinin çekiciliği" ve "kamu yararına bağlılık" boyutlarını kullanmaktadır. Benzer olarak, Leisink ve Steijn (2009) Hollanda kamu kurumları için bu iki boyutu ele almaktadır.

Taylor (2007) Avusturalya kamu kurumlarında Perry'in modelinin dört boyutunu da kullanmakla beraber bazı noktalara dikkat çekmektedir. Ona göre bazı maddeler (items) ve boyutlar (dimensions) çakışmaktadır. Ayrıca, Taylor bazı maddelerin Avusturya kültüründen ziyade ABD kültürün için uygun ve geçerli olduğunu (görev kavramının anlamı gibi) ifade etmektedir. Benzer olarak Kim (2006 ve 2009) kamu hizmetleri performansı kavramının Kore'de uygulanabilir olduğunu kabul etmekle beraber "kamu politikaları oluşturmanın çekiciliği" boyutunun Kore için geçerli olmadığı görüşündedir.

Özetle söylemek gerekirse, pek çok yazar kamu hizmetleri performansı kavramının farklı ülkelerde uygulanabilirliği üzerinde çalışmaktadır. Yazarlar genel olarak Perry'in (1996) orijinal skalasını özel kültürel ve kurumsal bağlamlara uygulamakta, bazıları ise küçük değişiklikler yapmakta (Taylor, 2007) veya yeni boyutlar eklemektedir (Vandenabeele, 2008).

3. Kamu Hizmetleri Motivasyonu- Performans İlişkisi

Kamu yönetiminde kamu hizmetleri motivasyonu alanında kurumsal ve ampirik çalışmalarda önemli bir artış bulunmaktadır (Perry vd., 2010). Kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) kuramının kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarından biri haline geldiği iddia edilmektedir (Coursey ve Pandey, 2007).

Perry ve Wise'a (1990) göre kamu hizmetleri motivasyonun önemli davranışsal sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların kamu hizmetleri motivasyonu tür ve düzeyi bireyin meslek seçimi, iş performansı ve kurumsal etkinliğini etkileyecektir. Yazarlar kamu hizmetleri motivasyonun potansiyel etkilerini bazı önermelerle ele almaktadır.

Kamu hizmetleri motivasyonu yüksek olduğu düzeyde, bireyler kamu kurumlarında daha fazla çalışmak isteyecektir. Bu çekim/seçim çerçevesi literatürde geniş olarak tartışılmakta olup ampirik bulgularla desteklenmektedir. Bu anlayışa göre belli niteliklere sahip kurumlar belirli niteliklere sahip bireylere çekici gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişisel nitelikler sonuçta bireylerin kurumlarda nasıl davranacağını belirlemektedir. Yazarlar, bireylerin rasyonel, norm temelli ve duygusal kamu hizmetleri motivasyonu yüksek olduğu oranda bu ihtiyaçlarını tatmin için kamuda çalışmak isteyeceğini önermektedir. Bu yaklaşım kısaca örgüt/birey uyumu (organization/personel fit) olarak ele alınmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Bu anlayış son dönemlerde öne çıkan Toplam Kalite Yönetimi ve stratejik yönetim kuramlarıyla da paralellik göstermektedir (Coşkun, 2003; Coşkun, 2011).

İkinci olarak yazarlar kamu kurumlarında kamu hizmetleri motivasyonu bireysel performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu kabul etmektedir. Üçüncü olarak, kamu hizmet motivasyonu yüksek kişileri istihdam eden kamu kurumları çalışanların performanslarını artırmak için maddi/ faydacı teşviklere (incentives) daha az ihtiyaç duyacağı önerilmektedir. Teşvik sisteminin nasıl oluşturulacağı büyük ölçüde kamu kurumlarının motivasyon temellerini oluşturan başlıca motifler nelerdir sorusuna bağlıdır. Genel kural olarak, kurumların teşvik sistemi ne derecede çalışanların motivasyon motifleri ile örtüşürse teşvik sistemi o derece başarılı olur. Bu kapsamda, çalışanları rasyonel seçim kapsamında motive olan bir kurumda faydacı (utilitarian) teşvikler daha etkili olacaktır. Çalışanları normatif ve duygusal özelliklere sahip kurumlar ise normatif ve duygusal teşviklere önem vermemelidir (Perry ve Wise, 1990: 370-371).

Kamu hizmetleri motivasyonu bağımsız bir değişken olarak görülmesinden dolayı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu kapsamda pek çok yazar kamu hizmetleri motivasyonunun iş

tatmini, kurumsal vatandaşlık davranışları ve kurumsal bağıllıkta önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir (Kim, 2006; Crewson, 1997; Taylor 2007 ve 2008). Ayrıca bazı araştırmalar kamu hizmetleri motivasyonunu kurumsal ve bireysel motivasyonla ilişkilendirmektedir (Kim, 2006; Ritz, 2009; Leisink ve Steijin, 2009; Alonso ve Lewis, 2001). Bu kapsamda, bazı araştırmalar kamu hizmetleri motivasyonun iş motivasyonuna etkisini doğrudan test etmişlerdir/ araştırmışlardır. Vandendabeele ve arkadaşlarının (2004) Belçika'da kamu çalışanları ve öğrencileri kapsayan araştırmanın bulguları kamu hizmetleri motivasyonun kamu çalışmalarının iş motivasyonun önemli ve özel bir karakteristiği olduğunu göstermektedir. Cerase ve Farinella'nın (2006) İtalyan kamu görevlilerini kapsayan araştırması kamu hizmetleri motivasyonu kuramının üç unsurunun/ölçeğinin iş motivasyonu ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, "kamu politikası yapmanın çekiciliği" ölçeğinin zayıf motivasyon ile ilişkisi pozitif bulunmuştur. Taylor'un (2007) araştırmasına göre kamu çalışanları kamu çıkarına ne denli bağıl ise iş motivasyonları da o derece yüksek çıkmaktadır.

Kamu hizmetleri motivasyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki literatürde geniş olarak yer almaktadır (Naff ve Crum, 1999; Park ve Rainey, 2007 ve 2008; Taylor 2007 ve 2008; Bright, 2008; Steijin, 2008). Kamu hizmetleri motivasyonun iş motivasyonuna etkisi diğer bir araştırma alanıdır. Bu kapsamda, Anderfuhren-Biget ve arkadaşları (2010) kamu sektöründe kamu hizmetleri motivasyonunun iş motivasyonu üzerindeki açıklayıcı gücünü ele almaktadır. Yazarlar bu yaklaşımın iş motivasyonunda diğer açıklayıcı faktörler olan maddi ödüller (material incentives) ve takım ilişkileri ve desteği ile olan ilişkisini de irdelemektedir. Araştırma kamu hizmetleri motivasyonunu, maddi ödüller ve takım ilişkilerini ve kurumsal desteği birbiriyle ilişkili bağımsız değişkenler, iş motivasyonunu ise bağımlı değişken olarak ele almaktadır. Çalışma belediye düzeyinde 3754 kamu çalışanını kapsamaktadır. Araştırma bulguları kamu sektöründe kamu hizmetleri motivasyonun "gerçek" anlamda açıklayıcı değeri olduğunu göstermektedir. Takım çalışması ve desteği de kamu çalışanları için önemli bir motivatör olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan maddi ödüller iş motivasyonunda önemli bir açıklayıcı faktör olarak ortaya çıkmamaktadır. Kamu çıkarına hizmet etmeyi amaç edinen kamu çalışanları maddi ödülleri göz ardı etme eğilimindedir. Kısacası araştırma bulguları Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramının tezlerini doğrular niteliktedir.

4. Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı ve Kültürel Değerler

Kamu hizmetleri motivasyonu yaklaşımı üstü kapalı olarak kamu hizmetleri motivasyonu ile çalışanların davranışları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle, başlangıçta kamu hizmetleri motivasyonu alanındaki çalışmalar kişilerin bireysel özellikleri ve davranışlar üzerinde durmuştur (Brewer vd., 2000). Diğer taraftan, kamu hizmetleri motivasyonu kuramı uluslararası düzeyde tartışılmaya başlandıktan sonra kamu hizmetleri motivasyonunu belirleyen kurumsal ve toplumsal motiflerin/kalıpların önemi daha anlaşılır hale gelmiştir. Bu kapsamda, Eijk ve Steen (2011: 2) kamu hizmetleri motivasyonu ile kişisel davranışların kültürel değerlerle yönlendirildiğini iddia etmektedir. Diğer bir ifadeyle kamu hizmeti motivasyonu kültürel farklılıklardan etkilenmektedir.

Pek çok araştırma bu tezi destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Vandendabeele ve arkadaşları (2006) Fransa, Hollanda, Birleşik Krallık ve Almanya'daki farklı idari değerleri incelemiş ve araştırmaların sonucunda her ülkenin farklı değerler manzumesine/sistemine sahip olduğu sonucuna varmıştır. Bu kapsamda, kamu çalışanları İngiltere'de tarafsızlık ve yansızlığa önem verirken, Fransa'da daha çok kamu hizmetlerinin sunumuna vurgu yapmışlardır. Bireysel/kolektif merhamet/şefkat

açısından Fransız kamu çalışanları daha çok bireysel merhamet/şefkate önem verirken Hollandalı kamu çalışanları kolektif merhamet/şefkate vurgu yapmaktadır.

Kamu yönetimi araştırmacıları kamu hizmetleri motivasyonunda bölgesel ve ülkesel düzeydeki farklılıkları açıklamaya çalışırken farklı faktörleri öne çıkarmaktadır; dominant dinin etkisi, son dönemlerdeki kamu hizmetleri motivasyonunun etkisi, farklı ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyi gibi (Vandenabeele ve Walle, 2007; Norris, 2003; Pratchett, 1996)). Bu kapsamda, Vandenabeele ve Walle (2007: 232-233) Latin Amerika ve Güney Amerika ülkelerinde kamu hizmetleri motivasyon skorlarının yüksek çıkmasını Katolik inancının ahlaki değerlerinin toplum tarafından içselleştirmesine bağlamaktadır. Benzer olarak, Batı Avrupa ülkelerindeki düşük skorları son yıllardaki kamu reformlarıyla ilişkilendirmektedir. Söz konusu reformlarıyla kamu çalışanlarının ücret ve statülerinde bir gerileme olmuş, bunun bir sonucu olarak da çalışanların motivasyonunda azalma olmuştur. Norris (2003: 82) ülke ve bölgeler arasındaki farkları gelişmişlik düzeyi ile post komünist ve kapitalist ülkeler arasındaki işgücündeki tarihsel farklılıklara bağlamaktadır. Daha açık bir ifadeyle, post komünist ülkelerde kamu hizmetleri motivasyonun düşük olmasının bir nedeni orta düzey yöneticilik ve uzmanlık imkanlarının az olmasıdır. Yazar, ayrıca, insanların kamu hizmetlerinden farklı şekillerde mahrum olduğu totaliter bir sisteme sahip post komünist ülkelerde kamu hizmetleri motivasyonun düşük olduğu sonucuna varmaktadır.

Ulusal kültürün kamu hizmetleri motivasyonu üzerinde etkisini araştıran yazarlar ülkelerin kamu hizmetleri motifleri açısından sınıflandırılabilceğini ifade etmektedirler. Örneğin Vandenabeele ve Walle (2007: 229-230) Güney Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinin şefkat/merhamet (compassion) unsurunda Kuzey Avrupa ülkelerine göre daha yüksek skorlara sahip olma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan, Kuzey Avrupa ülkesi temsilcileri tarafsız (neutral) kültür grubuna girmekte, duygularını işlerine ve kararlarına yansıtılmamaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Deci ve Ryan'ın (1985) çok önemli çalışmasından sonra içsel motifler ile dışsal faktörler arasındaki ayırım motivasyon kuramında bir gelenek/klasik haline gelmiştir. Birincisi bir eylemi bizzat yerine getirmekle ilişkili bir tatmine işaret ederken, ikincisi bir eylemin sonucuyla ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000: 55). Son yıllarda gerçekleştirilen kamu reformları kamu çalışanlarının motivasyonunda dışsal/parasal faktörleri öne çıkarmaktadır. Bu kapsamda, Kamu kurumlarında maddi ödüllendirmeye dayalı performansa göre ücret uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır. OECD ülkelerinin üçte ikisinden fazlası kamu sektöründe maddi ödüllendirmeye dayanan performansa göre ücret programlarını uygulamaya koymuşlardır (OECD, 2005). Diğer taraftan, araştırmalar performansa göre ücret programlarının kamu çalışanlarının ve kurumlarının motivasyon düzeyini artırmada başarısız olduğunu göstermektedir (Weibel vd., 2010; OECD, 2005; Perry vd., 2009). Örneğin, İngiltere'de yapılan araştırmalar performansa göre ücret programlarının kamu kurumlarında etkin olarak uygulanmadığını göstermektedir. Programların çalışanlar üzerindeki güdülendirme ve ödüllendirme etkisi tartışmalıdır (Marsden ve Richardson, 1992 ve 1994; Marsden, 2004; Ray vd., 2014). Bu sonuç diğer ülkelerdeki çalışmalar tarafından da büyük ölçüde desteklenmektedir (Leisink ve Steijn 2009, Binderkrantz ve Christensen, 2012; Choi ve Whitford, 2013; Bregm, 2013; Parka ve Berry, 2014).

Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı, performansa göre ücret uygulamalarına alternatif bir görüş olarak geliştirilmiştir. Bu kuramı savunanlar ısrarla kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından farklı iş motivasyonuna sahip olduklarını vurgulamaktadır. Bu görüşe göre kamu

Çalışanları cret ve maddi ödül gibi dışsal unsurlardan ziyade içsel tatmine daha fazla değer vermektedir. Nitekim, gerek Kuzey Amerika gerekse Avrupa'da gerçekleştirilen bazı ampirik çalışmalar bu savı doğrulamaktadır (Jurkiewicz vd., 1998; Lyons vd., 2006; Crewsen, 1997).

Bireylerin yüksek düzeyli ihtiyaçlarını karşılayan fırsatlar ve güdüler (incentives) karşılandığı zaman içsel motivasyonu karşılanabilmektedir (Bright, 2009). Bu bağlamda Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı çalışanların yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahiptir (Perry ve Wise, 1990). Grup ilişkileri ve örgüte bağlılık bireylerin temel motivasyon kaynaklarından biridir. Bu kapsamda araştırmalar takım ilişkilerinin ve amirlerin desteğinin kamu çalışanları için önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çok sayıda araştırma kamu çalışanlarının özel sektörde çalışan meslektaşlarına göre iş yerindeki çalışanlar arası ilişkilerin "iyi" olmasına daha fazla önem verdiğini göstermektedir (Posner ve Schmidt, 1996; Buelens ve Van den Broeck, 2007). Vandanaeele ve arkadaşlarının (2004) yapmış olduğu araştırma çalışanlar arasında takım ruhu oluşturmanın kamu çalışanlar arası motivasyon için önemli olduğunu göstermektedir. Amirler tarafından takdir edilme de güçlü bir motivasyon faktörüdür (Khojasteh, 1993; Vandanaeele vd., 2004). İnsan kaynakları yaklaşımının temel usnurlarından birisi olan takdir edilme bir eylem ve davranıştan kısa bir süre sonra bireyin hak ettiğini düşündüğü pozitif ve kişisel karşılık olarak tanımlanmaktadır (Anderfuhren-Biget vd., 2010: 219) Bu pozitif tepki/geribildirim takım üyelerinin performans ve motivasyonun belirleyici unsuru olarak görülmektedir. Nitekim, Whitener (2001) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma kurumsal bağlılık düzeyi ile çalışanların kurumsal destek algısı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır.

Kamu hizmetleri motivasyonu kuramına göre bireyler kamu hizmetlerine maddi/parasal faktörlerin dışındaki nedenlerden doyalı katılmaktadırlar. Sadece maddi ödüllere dayalı motivasyon yaklaşımının ve uygulamalarının etkili olmadığı çok sayıdaki kurumsal ve ampirik çalışmalarla ortaya konulmaktadır. Özellikle kamu çalışanları için parasal teşvikler birinci öncelikle arasında sayılmamakta; maddi ödüllerin maksimize edilmesi çalışanların idealleriyle örtüşmemektedir. Tam tersine, bazı araştırmalar dışsal motivatrlerdeki artışın içsel faktörlerin pozitif etkisini azalttığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, dışsal motivatrlerin artması "dışlama etkisine (crowding-out effect)" neden olmaktadır. Bu durum çok sayıda araştırma tarafından ampirik olarak da ortaya konulmuştur (Frey ve Oberholzer- Gee, 1997; Weibel vd., 2010).

Son yıllarda yaygınlık kazanan performansa göre ücret uygulamaları çalışanları tek boyuta-maddi çıkarları düşünen bireyler düzeyine- indirgemektedir. Bu bağlamda, Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı insanların çok boyutluluğuna dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımın rasyonel bir boyutu olmakla birlikte kamu çalışanları yalnızca kendi çıkarını düşünen bireyler değil, vatanperver, sosyal olarak motive olan kişiler olarak kabul edilmektedir. Kuram son yıllarda motivasyon literatürde baskın olan ve insan davranışlarının temelinde kendi çıkarını maksimize etmeyi gören rasyonel seçim modeline karşı bir denge oluşturmaktadır.

Araştırmalar, performansa göre ücret gibi yalnızca parasal ödüllere dayalı uygulamaların büyük oranda başarısız olduğunu göstermektedir. Hatta bu uygulamalar başarıdan ziyade yeni sorunlar üretmektedir. Çalışanların motivasyonunda iş ortamı, takım çalışması ve arkadaşlık, takdir edilme ve kendini önemli addetme gibi faktörler en az maddi ödüller kadar önem arz etmektedir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramına göre yalnızca kişisel özellikler değil kamu çalışanlarının içinde bulunduğu kurumsal ortam/evre de bireylerin motivasyonunu etkilemektedir (Moynihan ve Pandey, 2007; Perry, 2000; Taylor, 2007 ve 2008). Bu bağlamda, Kamu Hizmetleri

Motivasyonu kuramı kamu çalışanlarının ve onları motive eden faktörlerin çok boyutluluğuna dikkat çekmektedir. Kamu politikası yapıcılar ve yöneticileri çalışanları tek boyutlu, sadece kendi çıkarlarını maksimize etme peşinde olan bireyler olarak görmemelidir. Her birey farklıdır, kendine özgüdür. Bu nedenle, her bir çalışanı motive eden faktörler farklılık gösterebilir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı kamu çalışanlarının neden farklı düzeyde iş motivasyonuna sahip olduğunu içsel ve dışsal faktörleri bir araya getirerek açıklamaya çalışmaktadır. Tam bu noktada Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı kamu yöneticilerine yol gösterme potansiyeline sahiptir.

Kamu hizmetleri motivasyonu kuramı ABD menşeli olmasına karşın son yıllarda artan bir oranda farklı ülkelerde akademik çalışmalara konu olmaktadır. Diğer taraftan, ülkemizde bu alanda yeterli çalışma ve tartışma mevcut değildir. Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramının hem kuramsal düzeyde hem de ampirik olarak ülkemizde de daha fazla çalışması ve tartışılması yararlı olacaktır. Bu bağlamda, bir literatür taraması olan bu çalışmanın bu konuda sınırlı da olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Alonso, P., & Lewis, G.B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- 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.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone F., Giaouque D., & Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Sector Motivation Matter? *International Public Sector Management*, 13 (3), 213-246.
- Aydın, S. (2007). Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Anlayışına Geçiş. İçinde Ateş H, Kırılmaz H, Aydın S (Eds), *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Türkiye Örneği* (ss. 252-77). Ankara: Asil Yayınları.
- Balcı, A., & Kırılmaz, H. (2005). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığında Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi. İçinde Nohutçu, A., & Balcı, A. (Eds), *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1* (ss. 169-201). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bangcheng, L., Ningyu, T., & Xiaomei, Z. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Barrows, D., & Wesson, T. (2000). A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals. *The Innovation Journal*, 5(1), 1-21.
- Binderkrantz, A.S., & Christensen, J.G. (2012). Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (1), 31-54.
- Bregun, K. (2013). Detrimental Effects of Performance-Related Pay in the Public Sector? On the Need for a Broader Theoretical Perspective. *Public Organization Review*, 13 (1), 21-35.
- 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), 413-439.
- Brewer G.A., Selden S.C., & Facer II R.L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Bright, L. (2009). Why Do Public Employees Desire Intrinsic Non-Monetary Workplace Opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3), 15-37.

- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- 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.
- Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy Administration*, 21(1), 84-98.
- Cerese, F.P., & Farinella, D. (2006). *Exploration in Public Service Motivation: the Case of the Italian Revenue Service*. Paper presented at the the Annual European Group of Public Administration Conference, Milan.
- Cerese, F.P., & Farinella, D. (2007). Exploration in Public Service Motivation: the Case of the Italian Revenue Service. *Public Policy and Administration*, 24 (3), 281-308.
- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 74-75, 45-72.
- Choi, D.L. (2004). Public Service Motivation and Ethical Conduct. *International Journal of Public Administration*, 8(2), 99-106.
- Choi, S., Whitford, A.B. (2013). Merit-based Pay and Employee Motivation in Federal Agencies. *Issues in Federal Agencies*, 63 (November), 1-10.
- Clerkin, R., Paynter, S., & Taylor, J. (2009). Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675-698.
- Coşkun, S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (4), 55-68.
- Coşkun, S. (2011). Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Yönetimi için Çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (2), 43-69.
- Corsey, D.H., & Pandey, S.K. (2007). Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept: A Second-Order Confirmatory Factor Analysis. *American Review of Public Administration*, 37(3), 342-361.
- 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.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Eijk van. C., & Steen, T. (2011, August). *Does Public Service Motivation Fit An International Setting*. 6th ECPR General Conference, University of Iceland, Reykjavik, 25- 27.
- Forest, V. (2008). Performance-Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives for the French Civil Service. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 325-339.
- Frederickson, G.H., & Hart, D.K. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45 (5), 547-553.
- Frey, B.S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out. *The American Economic Review*, 87(4), 746-755.
- Horton, S. (2006). The Public Service Ethos in the British Civil Service: An Historical Institutional Analysis. *Public Policy Administration*, 21(1), 32-48.
- Jurkiewicz, C.L., Massey, T.K., & Brown, R.G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the Private vs Public sector Managers. *Public Personnel Management*, 22(3), 391-401.
- Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.

- Kim, S. (2009). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (4), 839-851.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Andersen, L.B., Paolo, C. F., Christensen, R.K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, L., Liu, L., Palidauskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J.L., Ritz, A., Taylor, J., De Vivo, P., & Wright, B.E. (2010, June). *The Development of an International Instrument to Measure Public Service Motivation: A Research Note*. Prepared for presentation at the 11th National Public Management Research Conference at Syracuse University, Syracuse, NY. June 2-4.
- Knoke, D., & Wright-Isak, C. (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209-254.
- 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.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., & Higgins, C.A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.
- Marsden, D., & Richardson, R. (1992). *Motivation and Performance Related Pay in the Public Sector: A Case Study of the Inland Revenue*. London: Center for Economic Performance, LSE.
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for Pay? The Effects of Merit Pay on Motivation in a Public Service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
- Marsden, D. (2004). The Role of Performance-related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Services. *Industrial and Labour Relations Review*, (57)3, 350-70.
- Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*. 67(1), 40-53.
- 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.
- Norris, P. (2003). Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers (72-90). İçinde Donahue, J.D., Nye, J.S. (Eds.), *For the People: Can We Fix Public Service?* Mass.: Cambridge.
- OECD (2005). *Pay-Per Performance in Public Administration*. Paris: OECD.
- Park, S.M., & Rainey, H.G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of 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 U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Parke, S., Berry, F. (2014). Successful Diffusion of a Failed Policy: The case of pay-for-performance in the US federal government. *Public Management Review*, 16 (6), 763-781.
- Perry, J.L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 197-226.
- Perry, J.L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of 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., Engbers, T.A., & Jun, S.Y. (2009) . Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Perry, J.L., & Hondgehem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.

- Perry, J.L., Hondeghem, A., & Wise, R.L. (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., & Wise, R.L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Posner, B., & Schmidt, W. (1996). The Values of Business and Federal Government Executives: More Different than Alike. *Public Personnel Management*, 25(3), 277-289.
- Pratchett, L. (1996). Petty Bureaucracy and Woolly-minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers. *Public Administration*, 74(4), 639-56.
- Rainey, H.G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16 (4), 288-302.
- Rainey, H.G., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration- Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- 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.
- Ray, K., Foley, B., Tsang, T., Walne, D., & Bojorek, Z. (2014). *A Review of the Evidence on the Impact, Effectiveness and Value for Money of Performance-Related Pay in the Public Sector*. The Work Foundation, Lancaster University, UK.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 53-78.
- Ryan, R.M., & Deci E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Snyder, M.M., Osland, J., & Hunter, L. (1996). Public and Private Organizations in Latin America: A Comparison of Reward Preferences. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 15-27.
- Steen, T. (2006). Public Sector Motivation: Is There Something to Learn from the Study of Volunteerism? *Public Policy and Administration*, 21(1), 49-62.
- Steijn, A.J. (2006). Carrièrejager of Dienaar van de Publieke zaak: Over Ambtenaren en hun Motivatie [Career Person or Servant of a Public Cause: On Civil Servants and Their Motivation]. Rotterdam: Erasmus Universteit Rotterdam.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- 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. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11 (1), 67-88.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Peformans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Vandenabeele, W. (2005). Public Service Motivation binnen de Nederlandse overheid [Public Service Motivation in Dutch Government, *İçinde Christen Democratische Verkenningen* (259-270), Department of Public Administration Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- Vandenabeele, W. (2006). *Standing on Perry's Shoulders: Developing a Public Service Motivation Measurement Scale*. Paper presented at the the annual EGPA conference, Milan.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.

- Vandenabeele, W. (2008). *Towards a Public Administration Theory of Public Service Motivation*. Leuven: K.U.Leuven.
- Vandenabeele, W., Depre, R., Hondeghem, A., & Yan, S. (2004). The Motivational Patterns of Civil Servants. *Viesoji Politika Ir Administravimas*, (13), 52-63.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31.
- Vandenabeele, W., & Walle, S. (2007). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. In Perry J.L., & Hondeghem, A. (Eds.), *Public service motivation : state of the science and art* (223-244). Oxford: Oxford University Press.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Whitener, E.M. (2001). Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wright, B.E., & Christensen, R.K. (2009 June). *Public Service Motivation: Testing Measures, Antecedents and Consequences*. Paper prepared for the International Public Service Motivation Research Conference in Bloomington, June 7-9.
- 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*, 5 (5), 691-700.
- Yung, B. (2014). Differential Public Service Motivation Among Hong Kong Public Officials: A Qualitative Study. *Public Personnel Management*, 43 (4), 415-441.
- Zaim, H. (2007). Performansa Dayalı Ücret Uygulanmasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 359-374.